



HAL
open science

L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire

Mar Pérezts

► **To cite this version:**

Mar Pérezts. L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2014. Français. NNT : 2014PA010058 . tel-03160853

HAL Id: tel-03160853

<https://theses.hal.science/tel-03160853>

Submitted on 5 Mar 2021

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.

ESCP Europe - Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559

L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE

ETUDE MULTINIVEAUX SUR L'ÉTHIQUE AU TRAVAIL DANS LA CONFORMITÉ BANCAIRE

THESE

Présentée et soutenue publiquement le 24 Février 2014

En vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Par

Mariana PEREZ TORRESCANO SALGADO
dite **Mar PEREZTS**



JURY

Président du Jury : M. Ghislain DESLANDES
Professeur, HDR
ESCP Europe

Directeur de Recherche : M. Jean-Philippe BOUILLOUD
Professeur, HDR
ESCP Europe

Rapporteurs : M. Jean-François CHANLAT
Professeur, HDR
Université de Paris IX Dauphine

M. Eric FAÏ
Professeur, HDR
EMLYON Business School

Suffragants : M. Hervé CORVELLEC
Professeur
Lund University, Suède

Mme. Anne GRATACAP
Maître de Conférences, HDR
Université de Paris I Panthéon-Sorbonne

*Para mis padres, Patricia y Fernando, mis raíces
mexicanas e inspiración a soñar el sueño imposible.*

*Pour Martine Peregrina, Véronique Beucler, Janine Audoin et Simone
Rouayrenc, car si je me pense en français c'est largement grâce à vous.*

Pour Muriel et Charles, chevaliers pour un monde autre.

Per Ennio, mio compagno di viaggio su tutte le acque, mio soffio di vita.

REMERCIEMENTS

« C'est bien la pire folie que de vouloir être sage dans un monde de fous. »

Erasme, Eloge de la Folie.

Lorsqu'on commence une thèse – aventure intellectuelle autant que physique – on se pose beaucoup de questions. Mais chemin faisant, et grâce aux présences stimulantes qui nous entourent et rendent le travail un peu moins solitaire, nous en avons encore plus. Et c'est un bonheur, puisque ce ne sont pas, heureusement, les mêmes questions. On en ressort grandi par l'effort et par la perspective que nous pouvons prendre à l'égard de nous-mêmes et de qui nous étions au début de ce processus, et on découvre la richesse de l'échange, du dialogue, des discussions que nous avons pu partager durant cette période.

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans l'encouragement, le soutien, les discussions, l'orientation et aussi le sens de l'humour de mon directeur de thèse, Jean-Philippe Bouilloud. Merci d'avoir été le premier à m'accompagner dans ce projet, à alimenter mes interrogations, à m'aider lors des difficultés d'ordre scientifique ou existentiel, à partager lectures, débats, rires, cafés et discussions pendant tout ce temps. Merci de ta confiance, patience, écoute, amitié et tout ce que je pouvais espérer chez un directeur de thèse. J'espère que bien d'autres moments d'échange suivront dans cette carrière académique dont tu es pour moi le modèle et l'inspiration.

Merci à Jean-François Chanlat, Hervé Corvellec, Ghislain Deslandes, Eric Faÿ, et Anne Gratacap de me faire l'honneur de faire partie de mon jury de thèse. Votre regard sur mon travail est le premier horizon auquel je suis heureuse de me confronter en toute humilité et en espérant déclencher des occasions d'échanges futurs. Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous avez consacré à mon travail, et pour vos questions et conseils qui ont déjà su (lors de la pré-soutenance) et continueront à me donner des impulsions pour l'améliorer.

Merci à Jean-Michel Saussois, Directeur du programme Ph.D de l'ESCP Europe lors de mon entrée, pour sa confiance initiale qui m'a permis de m'embarquer dans cette aventure: merci d'avoir cru en mon potentiel et en mon profil 'atypique'. Merci à Jean-François Lemoine, Directeur de l'Ecole Doctorale de Management Panthéon Sorbone et à Olivier Badot en sa qualité de Doyen associé à la recherche de l'ESCP Europe. Un grand merci aussi à Hervé Laroche, qui a poursuivi le travail de directeur du programme PhD, à l'écoute de nos besoins en tant que doctorants, nous poussant toujours à nous dépasser, en soutenant nos projets, en nous aidant à nous envoler. Merci particulièrement à Yvon Pesqueux, dont les précieux conseils et lectures attentives ont grandement amélioré ce travail.

A 'Marie', et à toute son équipe au sein de 'BUF-BI' et en particulier 'Clément', merci de m'avoir ouvert les portes si précieuses de votre métier, de votre pratique, de votre expérience, de votre vécu, de m'avoir consacré du temps et de l'intérêt pour ma recherche avec autant de générosité, d'humanité, de gentillesse, de professionnalisme. Le temps que j'ai passé parmi vous fut une grande leçon de vie pour moi. Merci aussi aux « banquiers masqués » du Think Tank Banque et Société, initiation ô combien passionnante, au monde bancaire !

I am so grateful to Roy Suddaby, who opened the door for me to spend a wonderful visiting period at the University of Alberta as part of the CEFAG program. Your advice and the talks we had both in Canada and in Paris were inspiring and very helpful for my thesis. You greatly helped me to make a leap into the after-thesis academic life and I am so happy that this fruitful relationship is yielding new projects.

Merci à Véronique Steyer, pour ce chemin partagé depuis le tout début, car ta présence fut inestimable : on a tout vu pendant ces années et appris à voir autrement ensemble pour tout redécouvrir, souvent angoissant mais aussi passionnant !

Merci à Sébastien Picard : si tu n'avais pas cru en moi avec autant d'entêtement ce travail aurait difficilement abouti, et ma vie professionnelle serait toute autre. Merci pour ta capacité à me sortir de mes préjugés et d'accepter de partager la plume, quel défi et quel bonheur d'avoir trouvé en toi un co-auteur et un ami aux milles projets !

Merci Xavier Philippe, Emilie Bérard, et Pilar Acosta : à des moments différents et parfois dans la distance, nous avons suivi le même chemin, et votre empreinte est particulièrement forte non seulement dans ce travail mais aussi pour la suite.

Anna, Karina, Christelle, Jean, Charles-Henri, Renata, Aurélie, Samer, Magali, Inés, Florence, et les autres doctorants que je regrette n'avoir pu côtoyer d'avantage, Guillaume, Cylien, Isabelle, François-René, Elsa, Emmanuelle, Xavier, Stéphane, Andrew, Anissa, Violette, mais aussi les doctorants du CEFAG promo 2011 et en particulier Julie Bastianutti... nous partageons une folie commune, et je suis convaincue qu'une thèse est autant le fruit d'un soutien amical que d'un dur travail individuel. Merci à tous pour les pauses thé/café, les discussions sur skype, les PhD happy hour, pour vos questions, critiques, remarques, blagues, suggestions et tout simplement pour votre présence, inestimable, aux cinquième et sixième étages des Bluets. Merci également aux autres professeurs qui m'ont accompagnée, formée, écoutée et conseillée, en particulier Aurélien Acquier, Jérémy Morales, , Hervé Dumez, Christina Garsten et Laure Cabantous, et dans le cadre du CEFAG en particulier Cedric Lesage et Xavier Lecocq: votre aide a été précieuse, votre exemple inspirant. Un grand merci aussi à celles qui rendent possible le PhD au jour le jour : Marie-Andrée Lannerey et Christine Rocque pour leur soutien quotidien.

Gracias à ma famille, Fernando y Patricia, Luis Pablo, Mariano y Carmen, Julio, Julia y tia Lupe : vous m'avez poussé dès le plus jeune âge à m'ouvrir à d'autres langues, cultures, pays, pensées et à croire avant tout en l'homme, en la force des idées et en la créativité libre à laquelle nous sommes appelés... le plus beau des héritages. Toujours là, dans la distance, dans mon lointain intérieur. Grazie à ma famille italienne, qui m'a adoptée et suivie durant les péripéties de cette escalade.

Merci à tous ceux qui ont, de près ou de plus près, participé de cette aventure en amitié, en pensées, en actes et en tant qu'inspiration : Clément, ami de correspondances et écho de mes idéaux ; Beverly, Alain, Laure, mes étudiants, le groupe des Etudes Sociales de la Finance et en particulier Marc Lenglet. Merci aussi pour leur confiance à mes nouveaux collègues à EMLYON, et en particulier Françoise Dany, Eric Faÿ, et Fabienne Autier, qui m'ont ouvert les portes de leur équipe pour continuer à développer les fruits de ce travail et de nouvelles recherches à leurs côtés.

Ennio, ma plus grande folie, c'est à toi que je dois d'avoir tenu jusqu'au bout : présent de mille manières au cours de cette période qui est aussi le début de notre vie ensemble, à travers ta patience, tes encouragements, ta compréhension, tes rires, ton aide, et tes bras, toujours ouverts. Merci de dire oui chaque jour à ce présent de l'éternité ensemble.

On entend dire qu'il faut être fou pour faire une thèse – peut-être, du moins un peu. Merci à tous d'avoir supporté avec patience, provoqué avec bienveillance, questionné avec sens critique, diversifié avec richesse, consolé malgré la distance, et surtout partagé avec amitié mes différents moments de folie. Que ce grain (de folie) puisse continuer à porter fruit chez chacun de nous, à sa manière.

Mar

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire.

Qu'en est-il de l'éthique dans les banques? Depuis le début de la crise financière initiée en 2007, cette question a de plus en plus envahi les préoccupations médiatiques et académiques, et a également déclenché ce travail de thèse. Par delà l'effervescence du contexte de crise d'une part, et en évitant toute approche normative d'autre part, cette thèse se penche sur la fabrique de l'éthique, sur l'éthique au travail et à l'œuvre dans les processus d'organisation et les organisations, c'est à dire conçue avant tout comme pratique. Nous proposons une lecture qui considère l'éthique en situation, sous l'angle de la pratique et non simplement celui ni des discours ni des normes et leur application conforme. Ceci nous permet justement d'appréhender de manière transversale et intégrée le lien entre l'éthique comme processus, ces discours et ces normes au sein même des processus d'organisation. A travers une étude ethnographique dans une cellule Conformité dédiée à la lutte anti-blanchiment d'une des principales banques d'investissement françaises, nous explorons la fabrique et le travail de 'l'éthique comme pratique située'. Nous proposons et définissons ce syntagme pour aborder l'éthique en tant que phénomène organisationnel, que nous définissons comme 1) complexe que dynamique, 2) embarqué simultanément aux niveaux micro (au sein de sujets moraux), méso (dans des organisations humaines) et macro (au niveau institutionnel), et 3) dans un rapport de rétro-alimentation par rapport à sa situation. Le contexte de conformité bancaire est un milieu privilégié pour cette étude, surtout en temps de crise financière et de valeurs, car il exacerbe les tensions et les enjeux concrets qui défient la pratique quotidienne de l'éthique en rapport constant avec la norme, les risques et l'impératif de conformité.

Mots-clés : Conformité Bancaire, Ethique comme Pratique, Ethique des Affaires, Ethnographie, Etudes Sociales de la Finance, Situation, Travail.

ABSTRACT OF THE DISSERTATION

Ethics as situated practice: a multilevel study on ethics at work in banking compliance

Whither ethics in banking? This question has increasingly pervaded media and academic concerns since the outbreak of the 2007 financial crisis, and has also triggered this dissertation. Beyond the current turmoil on the one hand, and avoiding a normative approach on the other, this study focuses on ethics in the making, on ethics at work in organizing and organizations, that is and ethics understood essentially as practice. Our perspective considers ethics *in situ*, from a practice and situational approach and not solely from either the standpoint of discourse or that of norms and their effective compliance. This allows us precisely to apprehend in a transversal and integrated way the link between ethics as process and such discourses and norms within organizing. Through an ethnographic study of a major French Investment Bank's Anti-Money Laundering Compliance unit, this thesis focuses on ethics in the making, and the work of 'ethics as situated practice'. We propose and define this syntagma to consider ethics as an organizational phenomenon, which we define as 1) complex and dynamic, 2) simultaneously embedded at the micro (within moral subjects), meso (within human organisations) and macro (at the institutional level), and 3) in an engaged loop circling back to its situation. The context of banking compliance is of great relevance for this study, particularly in times of financial and values crisis, since it exacerbates the specific tensions and stakes that challenge on a daily basis ethics in its constant relation with norms, risks and the imperative of compliance.

Key words: Banking Compliance, Business Ethics, Ethics as Practice, Ethnography, Situation, Social Studies of Finance, Work.

SOMMAIRE DE LA THESE

Introduction: L'Éthique aux temps des crises	3
<u>Première partie : L'éthique et les enjeux de la pratique dans la conformité bancaire.....</u>	32
Chapitre 1 : Ethique et Pratique : une revue des dissonances et enjeux	33
1.1. Dissonances : l'éthique des affaires, ou de la banalité du bien et du mal	
1.1.1. L'institutionnalisation de l'éthique des affaires	
1.1.2. Analyse de la dissociation paradoxale entre l'éthique et la pratique	
1.2. Retour sur les enjeux concrets de l'éthique en situation	
1.2.1. Agir face à la complexité	
1.2.2. Agir face au(x) risque(s)	
1.2.3. Agir au quotidien	
Chapitre 2 : Argent Sale et Mains Sales : de l'éthique en milieu financier et de conformité bancaire.....	87
2.1. Les études sociales de la finance (à la fois une littérature et une approche particulière)	
2.1.1. Un champ émergent	
2.1.2. Approches de la conformité bancaire	
2.1.3. Conclusion sur les intérêts des SSF et de la conformité pour l'étude de l'éthique	
2.2. L'Argent Sale: entre souillure et illégalité	
2.2.1. Argent, banques et société	
2.2.2. L'argent sale comme argent illicite: ses circuits, ses enjeux	
2.3. Les Mains Sales: la question de l'agence morale et de son étude	
2.3.1. Contradictions internes: les affaires et les banques d'affaires	
2.3.2. Organiser le contrôle, gérer l'argent sale	
Chapitre 3 : L'éthique comme pratique située : proposition théorique.....	138
3.1. Conditions pour étudier l'éthique en situation	
3.1.1. L'échec de l'éthique des affaires à dépasser	
3.1.2. Etudier l'éthique en situation : l'herméneutique, la pratique, la situation	
3.2. Un retour à la pratique via l'être : renouer avec la dimension ontologique de l'éthique	
3.2.1. L'éthique n'est pas que une question de Bien et de Mal	
3.2.2. Implications d'une éthique ontologique	
3.2.3. Vers une conception située de l'éthique ontologique	
3.2.4. Synthèse : le travail de l'éthique comme pratique située	
Chapitre 4 : Méthodologie.....	180
4.1. Posture en poupée russe : questions éthiques d'une chercheuse en éthique et autres problématiques épistémologiques	

- 4.1.1. Choix et cheminements : prolégomènes à l'étude terrain
- 4.1.2. Des paradigmes aux problèmes épistémologiques et explicitation de notre démarche
- 4.1.3. Mise en abîme : questions d'éthique d'une chercheuse en éthique
- 4.2. La démarche ethnographique et sa justification
 - 4.2.1. Une démarche interprétative par immersion
 - 4.2.2. Etudier l'éthique en situation
- 4.3. Mise en place du « travail » ethnographique et d'analyse
 - 4.3.1. Conditions de l'étude
 - 4.3.2. Le « travail » ethnographique : analyse d'un cheminement
 - 4.3.3. Traitement du matériau recueilli

Conclusion de la première partie : En deçà du Bien et du Mal : une éthique à 'bricoler' *in situ*, questions de recherche et cheminement.....253

Deuxième partie : Dynamique transversale d'une éthique comme pratique située à plusieurs niveaux.....258

Chapitre 5 : Analyse de premier niveau : Etude d'une cellule de conformité dédiée à la lutte-anti-blanchiment dans une Banque d'Investissement Française.....259

- 5.1. Présentation synthétique du cas BUF-BI
 - 5.1.1. BUF
 - 5.1.2. BUF-BI
 - 5.1.3. L'organisation de la fonction KYC-AML au sein de BUF
- 5.2. Phase 1-A : Observations sur le mode non-participant
 - 5.2.1. L'équipe
 - 5.2.2. Déroulé de l'observation
 - 5.2.3. Contexte
 - 5.2.4. Fin de la période d'observation non-participante (phase 1-A)
- 5.3. Phase 2-A : Observations sur le mode participant
 - 5.3.1. Déroulé du stage
 - 5.3.2. Evolution de l'équipe
 - 5.3.3. Contexte
 - 5.3.4. Fin de la période d'observation participante (phase 2-A)
- 5.4. Synthèse et rappel du cheminement de l'analyse à suivre

Chapitre 6 : « Servir deux maîtres » : Dimension organisationnelle et managériale de l'éthique comme pratique située.....308

- 6.1. L'organisation du travail de la conformité au quotidien
 - 6.1.1. Différentes perceptions sur le travail de la conformité
 - 6.1.2. Ce qu'ils font concrètement : Bricoler leur chemin dans la contradiction comme organizing
- 6.2. Discussion : Servir deux maîtres en pratique
 - 6.2.1. L'organisation comme système paradoxant
 - 6.2.2. Du bricolage à la médiation
 - 6.2.3. Perspectives

Chapitre 7 : Entre Confort et Conformité : Le travail de l'éthique comme pratique située et incarnée au niveau du sujet.....	345
7.1. Le vécu de la conformité au quotidien	
7.1.1. Le travail de la conformité : la question de la mise en pratique effective des réglementations	
7.1.2. Incarner la conformité	
7.2. Discussion : agir entre confort et conformité	
7.2.1. La zone de confort : une proposition conceptuelle	
7.2.2. Du découplage au recouplage par le confort et le niveau individuel	
7.2.3. Perspectives	
Chapitre 8 : Le Même et l'Autre comme objets de gestion : l'encastrement institutionnel de l'éthique comme pratique située.....	385
8.1. L'encastrement institutionnel de la conformité	
8.1.1. La situation institutionnelle de la conformité bancaire	
8.1.2. La construction de la souillure : un travail doublement situé	
8.2. Discussion : la construction située du Même et de l'Autre comme objets de gestion	
8.2.1. La situation d'éthique est aussi institutionnelle	
8.2.2. Conclusions intégratives et perspectives	
Conclusion : Par delà le Bien et le Mal, le Travail.....	412
Annexes.....	429
Bibliographie.....	467
Table détaillée des matières	501

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Word Cloud	3
Figure 2: Hitt et al. 2007: Multilevel nesting arrangements.....	16
Figure 3: Arrangement multiniveaux de l'éthique située et ses dynamiques processuelles (adaptation et développement à partir de Hitt et al. 2007)	17
Figure 4: La Lutte Anti-Blanchiment	24
Figure 5 : Schéma de la structure de la thèse.	31
Figure 6: La division organisationnelle de l'éthique	48
Figure 7: Le Principe de Précaution.....	67
Figure 8: Un peu d'humour.....	87
Figure 9: Présentation de l'Association des Etudes Sociales de la Finance.....	91
Figure 10: Incipit de Favarel-Garrigues et al. (2009): <i>Les Sentinelles de l'Argent Sale</i> ..	112
Figure 11: Van Reyerswaele. <i>Le Changeur et sa femme</i> . 1539. Musée du Prado, Madrid	115
Figure 12: Q. Metsys. <i>Le Prêteur et sa femme</i> , 1514. Musée du Louvre. Paris	115
Figure 13 : M.C. Escher <i>Relativity</i> , 1953.....	138
Figure 14: Tableau sur les apports des perspectives critiques à l'éthique des affaires	144
Figure 15: Le Midrash, ou faire parler le texte 'vivant'	147
Figure 16: Les dimensions d'une anthropologie des organisations, d'après Chanlat, 2011a.....	166
Figure 17: Etapes de la thèse et éléments de contexte.....	227
Figure 18: Détail des quatre temps de l'étude ethnographique	228
Figure 19: Communications et papiers scientifiques sur notre recherche doctorale....	245
Figure 20: La situation d'éthique	257
Figure 21: Extraits du Code de Conduite de BUF (BUF-G3)	261
Figure 22 : Organigramme synthétique	262
Figure 23 : Schéma de la disposition des bureaux	271

Figure 24: Classification de nos données selon les préceptes méthodologiques de MacKenzie (2008).....	306
Figure 25: Document en vue d'obtenir un certificat de conformité AML.....	309
Figure 26: BUF-BI-FO3 slide 'huiler la machine'	311
Figure 27: BUF-BI-FO3 slide 'Happy Sales'	311
Figure 28: BUF-BI-FO3 The World of on-boarding before KYC-AML.....	315
Figure 29: KYC Mémo.....	318
Figure 30 : Organigramme montrant la position de l'équipe	322
Figure 31: Relations de confiance dans notre étude de cas.....	336
Figure 32: Reconstitution de l'évolution de l'organisation des dossiers depuis la création de l'équipe KYC-AML	352
Figure 33: Nouveau workflow reconstitué des dossiers KYC-AML	354
Figure 34: Matrice sur les interactions entre confort et conformité sur les dossiers...	361
Figure 35: La zone de confort.....	372
Figure 36: Détails du workflow selon la nouvelle organisation	392
Figure 37: Hard versus Soft law: some defining differences (Djelic, 2011:52)	393
Figure 38: Le propre et le sale dans les sphères du Même et de l'Autre.....	404
Figure 39: Tableau récapitulatif des apports multiniveaux de notre recherche.....	420
Figure 40: Première Newsletter de l'équipe KYC-AML (page 1).....	444

investissements socialement responsables (ISR)... – s'imposait comme un constat initial et problématique. D'une part, en tant qu'expression d'une richesse qui semblait recouvrir une réalité complexe, mais d'autre part tout autant comme l'expression d'un flou qui semblait ne pas avoir d'existence concrète. En effet, plus des mots différents s'accumulaient dans le jargon médiatique et organisationnel offrant un véritable 'spectacle de l'éthique' (cf. Debord, 1992), plus on voyait émerger des termes qui les regroupaient dans un ensemble péjoratif : « c'est du blabla/du bullshit/du vent/une mode... ». L'attention portée à la question de l'éthique dans le monde des affaires est en effet égalée par un scepticisme tout autant répandu (Willmott, 1998). Une crise de sens donc, autour du concept d'éthique, en particulier des et dans les affaires.

Par ailleurs, la matérialisation et la place de ces mots (et surtout de ce qu'ils désignent) dans les organisations apparaissait comme quelque chose de difficile à identifier précisément. La *vox populi* soutient d'une part que le monde des affaires est a-moral, étranger à ce type de considérations, mais d'autre part semble imposer, de manière implicite ou règlementaire, la mise en place de dispositifs variés tels que des départements dédiés à la promotion d'engagements en matière sociale et environnementale via des chartes éthiques et des codes de bonne conduite, ainsi que de garantir le respect d'un certain cadre normatif et légal. Or, le lien entre les deux – engagements sociaux dont on assume le caractère volontaire, et respect des normes – est loin d'être évident, et plus encore leur implémentation effective, en particulier lorsqu'il s'agit de la pratique concrète, quotidienne et propre à chaque organisation en fonction de son secteur d'activité, de son histoire... On parle souvent alors de découplage entre les discours et la pratique (Bromley & Powel, 2012) ou tout simplement d'hypocrisie organisationnelle (cf. Brunsson, 2002). Donc, nous parlons aussi d'une crise de localisation de l'éthique au sein des organisations et de sa traduction dans des pratiques concrètes.

La crise financière de 2007 : élément déclencheur

Et puis, il y a eu la crise financière de 2007-2011, et le constat péjoratif de non-sens de l'éthique semblait confirmé : « il n'y a pas d'éthique dans la finance et il faut plus de régulation », était un des doubles messages qui envahissaient le terrain discursif médiatique et organisationnel. Les médias et en particulier l'industrie du divertissement audiovisuel (cinéma, séries télévision), offraient déjà en tant que tels des pistes intéressantes (cf. Godechot, 2011c): rien que durant les années qu'a duré ce

travail, nous recensons au moins 7 films grand public sous la forme de fiction ou documentaire qui abordent avec fascination la question du monde financier en général ou bancaire en particulier sous l'angle moral (*Capitalism, a love story* de Michael Moore sorti en 2009, *Wall Street 2 : money never sleeps* de Oliver Stone sorti en 2010, *Krachs*, de Fabrice Genestal sorti en 2010, *Cleveland contre Wall Street* de J.S. Bron sorti en 2010 ; *Job* de Charles Fergusson sorti en 2010, et *Margin Call* de J.C. Chandor sorti en 2011, *The Wolf of Wall Street*, de Martin Scorsese à sortir fin 2013), ainsi que de nombreuses expressions humoristiques dans les journaux, ou à la télévision (par exemple John Bird et John Fortune en Angleterre depuis 2007, avec des « entretiens de banquiers » dans leurs sketches *Silly Money*⁶). Ceci fait écho à une récente annotation que font Treviño et Nelson (2007:4) sur le fait que près de 30% des criminels dans les séries étasuniennes sont des dirigeants d'entreprise, ce qui révèle en effet la fascination de nos sociétés contemporaines pour les questions éthiques dans les affaires en général et dans le monde financier en particulier.

Au delà de la crise, des interrogations plus profondes

Pendant cette crise, préciser le lien entre éthique et normes et entre éthique et risques, dans la pratique quotidienne des métiers bancaires apparaissait comme une préoccupation urgente, et des questions plus spécifiques ont commencé à peupler l'horizon médiatique, social et intellectuel, dominés par une double approche utilitariste et téléologique : **A quoi sert l'éthique? À quoi sert une banque? Qu'est-ce que l'éthique ? Qu'est ce qu'une banque ?**

Dès que la nature de la relation réciproquement vitale entre les affaires et la société devient problématique, nous nous retrouvons dans ce qu'on qualifie de situation de crise. Depuis 2007, la pandémie économique mondiale initiée par la crise des *subprimes* aux Etats-Unis a provoqué une série d'interrogations concernant la légitimité sociale de certaines institutions et pratiques, révélant la défiance généralisée envers le secteur bancaire et financier. Partout dans le monde, les gouvernements se sont précipités pour tenter de 'sauver' certaines organisations tout en sacrifiant d'autres, et de remodeler le paysage de l'industrie financière, son *business-as-usual* et son cadre réglementaire. Cette crise pouvait donc être qualifiée comme telle à plus d'un titre, car elle regroupait de nombreux éléments : financière et économique bien entendu, mais aussi organisationnelle, institutionnelle, sociale, de confiance et de valeurs. On assistait

⁶ Disponible sur www.youtube.com (pour la référence URL exacte, voir la bibliographie).

à une mise en question plus générale de la fonction, du rôle (Mueller & Whittle, 2012), des pratiques, voire de l'existence même des banques sous certaines formes. En effet, lorsqu'on pose les questions « qu'est-ce qu'une banque est supposée être et faire ? A quoi est-elle sensée servir ? » nous ne sommes plus dans la phase de gestion de crise à proprement parler. Celles-ci sont des questions institutionnelles et téléologiques qui mettent au défi la nature et la légitimité même des banques et du système financier. Dans les médias, on parlait tout autant du manque d'éthique, du manque de régulation, et plus largement de gestion des risques dans leur ensemble, comme des éléments à l'origine de la crise financière. Or, rappelons à la suite d'un de nos interlocuteurs sur le terrain, que le secteur bancaire est déjà – et traditionnellement – très fortement régulé sur certains aspects, bien que nettement moins sur d'autres. En 2010, les accords de Bâle III sont d'ailleurs venus appuyer l'urgence de certaines réglementations suite à cette crise. Les risques, en particulier ceux à portée systémique, mal réglementés et/ou gérés aboutissent lors d'une crise à des effets néfastes non seulement sur le plan économique, mais aussi sociétal ruinant la confiance dans le système (Gephart et al. 2009 ; Pluchart, 2011), constituant de ce fait un 'mal' que la gestion des risques, les cadres réglementaires, et une certaine responsabilité sociale sont sensés empêcher, cadrer, voire sanctionner en cas de contournement. Mais lorsqu'on dit qu'il n'y a pas d'éthique dans la finance, est-ce uniquement de cela qu'on parle ? En quoi est ce que l'absence/défaillance de régulation et de gestion des risques constitue un problème d'éthique, dans le champ financier ou dans les affaires en général ? Les dispositifs en effet existent et se multiplient, mais leur mise ou non en pratique, et la manière dont ils sont mis en pratique du point de vue des comportements et des pratiques organisationnels restent à éclaircir. Ce fut le point de départ pour la construction d'une problématique gestionnaire – et non pas normative – sur l'éthique.

L'automne 2007 marque un tournant important dans ce travail, et ceci à un double titre : la crise des *subprimes* et les conséquences sur l'économie et la finance qu'on connaît commencèrent à être révélées au grand public, d'une part, alors que nous nous apprêtions à commencer les recherches préliminaires de Master 2 qui mèneraient à ce travail doctoral sur le domaine vaste et problématique de l'éthique des affaires d'autre part. L'éthique était en crise, le monde de la finance aussi. Le point focal et l'arrière fond empirique pour ce travail se sont alors imposés comme une opportunité contextuelle à saisir et à partir de laquelle construire notre problématique de recherche.

II. LA DIMENSION PRATIQUE ET SITUÉE DE L'ÉTHIQUE : CONSTRUCTION D'UNE PROBLÉMATIQUE À PARTIR D'UN TERRAIN DANS LA CONFORMITÉ BANCAIRE

A. "QU'EN EST-IL DE L'ÉTHIQUE DANS LES BANQUES?": RENVERSEMENT D'UNE INTERROGATION ET DÉFINITION DE NOTRE SUJET COMME L'ÉTUDE DU TRAVAIL DE L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE

Délimitations des frontières et difficultés de ce travail

Il est très facile, avec un sujet comme l'éthique, de se perdre devant la masse des discours disponibles. Commençons par clarifier ce qui ne rentre pas les limites de ce travail, afin de pouvoir mieux circonscrire les contours de notre objet de recherche. Nous savons, de part la discussion avec d'autres chercheurs dans ces domaines ou par la lecture de travaux analogues, que nous ne sommes pas seuls à avoir eu ce genre de remarques: « tu travailles sur l'éthique dans les banques? ah bon, ça existe ça? » (Werhane & Freeman, 1999). Faites non sans une pointe d'ironie, ces remarques, au ton presque méprisant souligné par le pronom indéterminé « ça », nous les avons entendus de manière récurrente. Comme si notre objectif était perdu d'avance et que nous perdions un peu notre temps. En effet, l'éthique des affaires a longtemps été considéré comme étant plus ou moins incompatible avec (Friedman, 1970) ou du moins loin des objectifs de profit. Les chercheurs et praticiens ont par exemple essayé de palier à cet écart en essayant d'intégrer des standards éthiques et l'*accountability* au cœur de la stratégie (e.g. Singer 2010, Husted & Allen 2011), à travers l'institutionnalisation des pratiques, des systèmes de contrôle, des codes ou des outils (e.g. Weaver & Treviño, 1999 ; Canary & Jennings, 2008), ou encore en prenant en compte les demandes et les attentes des différentes parties prenantes (cf. Bonnafous-Boucher & Pesqueux 2005 ; Freeman, Harrison & Wicks, 2010), pour ne citer que quelques tendances majeures.

L'expression en soi « éthique des affaires » et a fortiori « éthique des banques » fait sourire, laisse incrédule, rend méfiant et cynique. Au mieux, on considère que ce genre de travaux sont nécessaires pour « faire bien » ou que c'est à la mode, mais dont on croit moyennement à l'impact. Au pire, c'est considéré tout simplement comme une perte de temps. Nous nous efforcerons de nous éloigner de ces deux possibilités. Tout d'abord, ce travail n'est pas une investigation qui s'appuierait sur un ou plusieurs des présupposés suivants :

- l'éthique des banques existe, et on va trouver et expliquer en quoi cela consiste (approche positiviste au sens strict du terme et descriptive)

- l'éthique des banques n'existe pas, et on va donc identifier les caractéristiques nécessaires pour la créer (approche normative et prescriptive).

Or, en disant cela, nous signalons d'emblée une des principales difficultés de ce travail : de le situer hors de ces deux approches aujourd'hui dominantes et auxquelles il semblerait difficile d'échapper. Comment construire une approche autre ? C'est à dire un cadre qui permette d'explorer l'éthique « *in organization theory that moves beyond being either prescriptive or morally relative [...] as well as providing a practical application of ethics in organizations that goes beyond moralistic and legalistic approaches* » (Clegg et al. 2007 :107) ? Ensuite, soulignons que ces deux présupposés ne questionnent pas la notion même d'éthique, et assument que le mot est sans équivoque. Ainsi, notre premier objectif dans ce travail sera de chercher à ne pas prendre le mot éthique pour une évidence, dont le contenu positif serait non seulement assumé connu mais aussi partagé de tous. Pour y arriver, un des défis les plus difficiles à relever fut le choix des éléments de littérature à retenir pour élaborer une proposition de lecture de notre question à la vue du cas étudié. Une seconde difficulté est d'ordre empirique : comment étudier l'éthique concrètement, pour éviter de rester dans l'extériorité descriptive et abstraite (par exemple en limitant notre étude à une analyse des rapports RSE sur plusieurs années) ou dans le jugement de valeur normatif ? Et plus précisément comment mener ce projet, au sein d'un secteur hautement sensible tel que la banque en pleine crise ? Pour y arriver, la question de l'accès à un terrain fut déterminante, et notre restitution cherchera à mettre en évidence son caractère profondément émergent, car ce travail coïncide largement avec la crise financière initiée en 2007⁷. Enfin, la troisième difficulté majeure était de produire une recherche cohérente sur un phénomène complexe, c'est-à-dire qui arrive à intégrer et équilibrer la simplification de la montée en abstraction théorique et la richesse du détail empirique, qui plus est en adoptant divers points focaux pour aborder l'ensemble des niveaux concernés.

On tachera donc dans les lignes qui suivent de préciser chacun des termes de notre sujet de recherche, et qui résument notre démarche au delà des limites et des difficultés que nous venons d'évoquer : « l'éthique comme pratique située – étude multiniveaux sur le travail de l'éthique dans la conformité bancaire ».

⁷ Voir sur ce point la figure 13: Etapes de la these et elements de contexte, ainsi que le début de la conclusion finale de la these "De la bourse de Paris à la place Syntagma et à Wall Street".

Définition d'un rapport entre éthique et banques sous l'angle de la pratique

Nous entendons renverser l'approche spontanée de nos interlocuteurs qui consisterait à chercher où se cache l'éthique – ou au contraire la déviance et le comportement immoral – dans le monde bancaire, à supposer qu'elle y existe, à la manière d'un enquêteur de police. En effet, nous refusons de parler d'éthique *des* banques tout simplement car parler en ces termes implique que les banques ou les organisations en général peuvent avoir l'attribut de l'éthique dans une conception personnifiée de l'entreprise que nous récusons (Bevan & Corvellec, 2007). L'objet de cette thèse est donc l'éthique, et plus précisément l'éthique dans les banques, et non pas *des* banques, c'est-à-dire sur l'éthique comme phénomène organisationnel, tel que peut l'être l'organisation du travail. Les banques rendaient cette approche d'autant plus intéressante, pour voir ce qu'il en était d'une éthique dans ce milieu apparemment dépourvu. Ainsi, « qu'en est-il de l'éthique dans les banques ? » fut la première façon de formuler notre interrogation, et qui faisait écho aux préoccupations médiatiques et académiques suite à la crise financière⁸, et sans rentrer ni dans une approche positiviste et descriptive d'une part, ni dans une normative et prescriptive d'autre part.

A partir de là, et parmi les approches possibles d'un tel contexte d'étude – éthique et banques et pleine crise financière – le choix s'est rapidement orienté à prendre comme point focal la dimension pratique de l'éthique dans les banques, c'est-à-dire d'aller au-delà des discours moralisateurs et accusateurs véhiculés par les médias, pour explorer à quelles conditions et par quels moyens, une 'éthique' pouvait être à l'œuvre dans les milieux financiers, comment les acteurs construisaient 'leur éthique' et leurs *moral-rules-in use* (Jackall, 2010) symboliquement, discursivement et en pratique au quotidien (Hirèche, 2008). Il s'agit donc bien de concevoir l'éthique comme *on-going phenomenon*, et non comme contenu moral spécifique traduit ou non dans des supports tels que des chartes, codes éthiques ou rapports de RSE.

Ces préoccupations reflètent en quelque sorte le paradoxe de l'éthique des affaires au sens large. En effet, d'une part on peut dire que depuis quelques décennies on est « en plein délire 'éthique' » pour reprendre une expression de Badiou (1993:9) car on s'accorde pour dire que l'éthique des affaires est à la mode, un « fait social en

⁸ "Whither Banking Ethics?" fut également le titre d'une communication sur nos avancements à la conférence EBEN (European Business Ethics Network) en septembre 2010, ainsi que dans le séminaire doctoral qui l'a précédé pendant lequel nous avons bénéficié des commentaires avisés du Pr. Tobias Goessling (Tilburg University), et des doctorants participants. A l'époque nous venions d'achever la première phase du terrain.

soi » (Chanlat, 2009) au point qu'on pourrait presque considérer que nous sommes dans une 'société de l'éthique'. Mais d'autre part, jamais elle n'a été plus en crise, et on peut effectivement se demander à la suite de Brasseur et de ses collègues (2012) qu'est-ce qui précisément est à la mode : est-ce l'immoralité ou sa condamnation ? Et s'il s'agit d'une mode, devons nous donc nous attendre à ce que son caractère éphémère la rende tôt ou tard démodée ? Mais plus profondément, que signifie le management sans l'éthique, en tant que les deux peuvent se définir (au moins minimalement) comme un art d'orienter l'action, en articulant l'individu et le collectif ? Et réciproquement, peut-on concevoir une éthique indépendamment de sa dimension pratique, comme une idée morale purement abstraite ou idéale ?

Ce travail interroge donc le lien – épistémique et empirique – entre l'éthique et sa mise en pratique effective, à travers le cas de la conformité bancaire. On se propose d'explorer le champ complexe et souvent controversé de l'éthique des affaires en tant qu'il est confronté par les défis d'une mise en pratique tout autant complexe et controversée, et qu'on qualifie souvent de découplage ou d'écart. A la suite de l'image utilisée par Jackall (2010), nous abordons la question de l'éthique dans les banques comme un puzzle à reconstruire, dans lequel nous allons naviguer le temps de cette thèse. Nous le ferons avec comme arrière plan la crise financière 2007-2011, et l'envergure systémique à laquelle a été confronté le secteur financier, qui a remis en question le rapport entre éthique et pratique du milieu des affaires en général.

Mais quel est donc ce rapport ? De prime abord, on peut légitimement poser la question s'il s'agit là d'une contradiction dans les termes ou au contraire d'une redondance. En voyant ces deux notions ensemble – éthique et pratique des affaires – le premier réflexe est souvent celui de supposer que l'une et l'autre s'opposent, s'excluent mutuellement, ou du moins relèvent de domaines parallèles qui ne se confondent pas. S'agit-il d'incompatibilité ? Si oui, dans quelle mesure et par rapport à quels aspects ? Y-a-t-il d'autres faces à cette association qui permettraient d'éclairer son caractère problématique ? Ce premier réflexe s'invite assez naturellement chez quiconque aura vécu cette crise, ou est familier avec la longue liste de scandales qui l'ont précédé durant ce début de 21^e siècle (Enron en 2001, Parmalat en 2003, Clearstream en 2001 et 2004, Siemens en 2008...). On tend donc à se focaliser sur les dissonances entre les deux termes, par ailleurs fortement sous-tendus par des pans importants, non seulement de l'expression médiatique, mais aussi de la littérature académique où nous trouvons couramment que l'éthique des affaires est souvent considérée comme un oxymore (Lee, 2008), et que l'éthique des affaires est littéralement « née du scandale » (Freeman, in Painter-Morland & Ten Bos, 2011 :xiii). Comme nous l'avions évoqué plus haut, lorsque

nous parlions de notre sujet de recherche à notre entourage, la réaction était généralement : « l'éthique dans les banques ? Tu n'as pas lu le journal récemment ? ». Cependant, le réflexe du chercheur arrive pour essayer de se détacher de la *vox populi*, et de supposer, du moins a priori, qu'il peut y avoir un autre type de rapport, voire un rapport contraire à celui d'opposition qui nous vient spontanément.

Certes, d'une part autour de nous les exemples s'accumulent pour montrer à quel point l'éthique paraît éloignée, dissociée de la réalité des affaires, voire pervertie par elle, et que sa mise en pratique relève sinon de l'utopie, du moins du parcours du combattant, devant aller contre la logique du profit. L'éthique semble alors déracinée d'une dimension pratique, ou se contente d'une pratique discursive, d'une rhétorique certes omniprésente mais souvent non-effective, en puissance mais non pas en acte. Le défi que relèvent de nombreuses recherches dans ce domaine est justement celui de la mise en pratique de l'éthique, son implémentation effective et efficace, et par là aussi mesurable, presque au sens comptable et pouvant faire l'objet de *reportings* évaluables. Cet objectif de mesure et cette opposition à la pratique ne fera pas partie du présent travail, car l'éthique relève historiquement du versant pratique des domaines de la philosophie (avec le droit et la politique), et l'éthique implique donc presque nécessairement la pratique. Du moins conceptuellement, **l'éthique est pratique**. Donc, il semblerait presque une absurdité que de devoir préciser que nous nous intéressons à une éthique comme pratique, tant cela relève presque de la redondance conceptuelle. A partir de là, nous cherchons donc élucider les éventuelles assonances qui se cachent derrière la façade médiatique actuelle qui prône le contraire. Si l'expression « éthique des affaires » fait tant sourire, c'est qu'il semble a priori difficile qu'il s'agisse d'autre chose qu'une simple expression théorique, et difficile de l'actualiser en pratique, concrètement. Mais justement, nous proposons ici un renversement de la question, en tant que le sens du processus que nous étudierons n'est pas la traduction en pratique des dispositifs éthiques (bonnes pratiques, chartes, codes, normes etc.) qui préexistent à la réalité, mais au contraire d'adopter une approche processuelle et phénoménologique de l'éthique. Ce travail ne s'inscrit donc pas dans la lignée de ceux qui étudient les pratiques organisationnelles relevant de l'éthique des affaires (tels la rédaction de codes de conduite et non pas les codes en eux-mêmes), sur leur traduction effective, ni même sur leur évaluation (d'un point de vue de performance ou normatif). Ici nous voulons considérer la situation inverse : non pas comment traduire les codes en pratique, mais au contraire comment les pratiques transforment et plus encore performant l'éthique, comprendre ce que veut dire une éthique conçue comme pratique, qui prends comme point de départ la pratique. On ne se limitera donc pas, comme c'est

souvent le cas, à une approche sur les principes universels ou sur les valeurs culturelles et symboliques, mais on développera une approche pratique (cf. Schatzki et al. 2001 ; Painter-Morland, 2008 ; McMurray et al. 2010 ; Deslandes, 2011a ; Nicolini, 2012 ; Gehman et al., 2013). Et plus précisément encore, une étude de l'éthique comme pratique située : dans un individu, un métier, une organisation, et des implications de ce renversement.

En synthèse, ce travail propose et explore un syntagme : l'éthique-comme-pratique-située, mais que nous écrirons pour plus de lisibilité sans les tirets. Chacun des termes qui le composent sont essentiels, et méritent une attention particulière comme nous détaillerons ci-dessous. Ce syntagme est issu d'une exploration de la littérature sur l'éthique des affaires, l'éthique dans la philosophie⁹, et des études sur le milieu de la conformité bancaire et en particulier l'approche des études sociales de la finance (*social studies of finance*, connues sous l'acronyme SSF) et constitue le cœur de ce travail.

Tout d'abord l'«éthique». Dans notre langage courant, concrètement en pratique, l'éthique le plus souvent devient épithète : on l'emploie en effet comme adjectif pour caractériser quelque chose, dans des expressions comme « management éthique », « décision éthique »... Or, nous pensons, et ce travail s'attachera à essayer de le montrer, qu'il est incongru de faire un tel emploi du mot. L'éthique n'est pas un qualificatif qu'on donnerait à une chose ou un contexte donnés. A ce moment là, il serait plus juste de parler de management moral, ou de décision morale. Au contraire, on soulignera dans ce travail la dimension non normative inhérente au concept d'éthique, enfouie dans son étymologie, oubliée par le langage courant. Cette autre dimension est la dimension ontologique, liée à l'être qui s'éprouve, et donc sans jugement de valeur, qui se réfère tout simplement à une manière d'être au monde, et non pas comme attribut de ce monde ou dans ce monde. Il est ainsi plus juste de parler de l'éthique comme processus, comme quelque chose qui se fait, se déroule, advient, travaille.

D'où notre insistance sur le « comme pratique ». Dans notre contexte actuel, et de manière exacerbée dans le contexte bancaire, les sphères de la légalité et de la moralité se superposent et souvent se confondent. Alors que nous pouvons critiquer cet amalgame à juste titre, il semble cependant non seulement pertinent mais aussi indispensable de commencer une réflexion sur l'éthique à partir de la pratique et du contexte réglementaire, institutionnel et organisationnel auquel elle ne peut pas

⁹ Une précaution particulière à prendre sera dans le recours à des auteurs et à des concepts sur des domaines qui ne sont pas les leurs. La 'philosophie de comptoir, en particulier en *business ethics* est célèbre pour ses emplois sinon maladroits, du moins superficiels de concepts qui ont surgit dans la philosophie politique, philosophie de l'histoire, philosophie des sciences (cf. Dumez, 2006b ; Tsoukas & Chia, 2011). Nous tâcherons d'éviter cet écueil.

échapper et qui constitue sa réalité présente, son ici et maintenant, navigant entre textes de lois et réglementations internes, officiers de la conformité et déontologues, conseils d'administration et dirigeants, rythme des marchés et secteur en crise. Pour contrer la 'banalité du bien' (cf. chapitre 1) d'une part, et le fait que les pensées de l'éthique se sont largement déconnectées des problèmes pratiques que nous affrontons au quotidien, il convient de rappeler deux choses qui se complètent (Painter-Morland, 2008): « *business ethics is supposed to be as much about business as ethics* » (p.4) et « *ethics [is] the everyday business of business* » (soustitre de son ouvrage).

Nous souhaitons dépasser la distinction entre l'éthique comme théorie et l'éthique comme pratique (et aussi comme pratique uniquement discursive), et considérer plutôt une éthique ancrée (*grounded*) fondamentalement dans la pratique. Ceci implique aussi d'aller plus loin que de se complaire dans le fait que désormais l'éthique des affaires n'est plus considérée nécessairement comme un oxymore (Werhane & Freeman, 1999), ou que pour les grandes entreprises il soit désormais impossible de faire l'impasse sur des engagements RSE et des chartes éthiques devenus des prérequis sur la scène mondiale. Le point de départ ne sera donc ni une quelconque certitude normative ou morale à appliquer, ni un contentement sur les progrès des entreprises sur leur *reporting* extra-financier, mais la question socratique et éminemment pratique de comment vivre et de qui nous sommes. Il s'agit de ramener cette dimension au cœur du comportement quotidien des individus, plutôt que de considérer que l'éthique ne serait qu'une phase de validation dans un processus de décision stratégique ou économique de « a-t-on le droit de le faire ? », ou pire de considérer de le faire et éventuellement se faire prendre comme un risque pondéré à courir car avantageux par ailleurs. On considère donc que l'éthique est l'affaire quotidienne des affaires, et qu'à partir de là toute considération de l'éthique indépendamment de la dimension pratique, mais aussi l'inverse, perdrait son sens. Pour cela, on s'appuie et cherchons à construire notre approche sur des travaux récents menés souvent à la marge du *mainstream* en recherche sur l'éthique des affaires (e.g. Jackall, 2010; Clegg et al. 2007; Painter-Morland, 2008) qui cherchent à étudier l'éthique « *in relation to the ambiguous, unpredictable, and subjective contexts of managerial action [to provide] theoretical resources for studying the different ways that ethics manifest themselves in organizations. [...] Ethics is best understood and theorized as a form of **practice*** » (Clegg et al. 2007:107, l'emphase est des auteurs). Ceci veut dire, entre autres, de renouer avec l'ancienne conception de la *phronesis* grecque (sagesse pratique), en dépit de ceux qui allèguent qu'elle devrait être dépassée car ne

correspondrait par à notre monde globalisé d'aujourd'hui : « *To think about ethics as part of everyday practice, they argue, is to is to associate it too closely with the 'messiness' of individual perception and contextual biases* » (Painter-Morland, 2008 :2). Pour ces détracteurs, il n'y a que les lois – des dispositifs objectifs, universels, contraignants par des sanctions et imposés d'avance – qui puissent garantir le respect de certaines normes. Mais il suffit de peu pour se rendre compte que non seulement les dispositifs existants ne suffisent pas à atteindre cet objectif, mais aussi qu'il n'est ni possible, ni même souhaitable de concevoir l'ensemble des rapports humains sous l'angle de la réglementation. D'où l'intérêt d'une sagesse pratique fondée ontologiquement dans un sujet, qui nous permette de combler et d'aller au delà de l'application aveugle des normes, pour considérer l'éthique dans les affaires comme « *the capacity to respond appropriately to the many competing pressures and expectations that push and pull individuals in the course of their daily participation in complex organizational and business networks.* » (idem :3). C'est cette optique (cf. Hirèche, 2008 pour un exemple récent en France) qui va guider le présent travail et auquel nous souhaitons contribuer par une approche empirique approfondie dans un contexte précis, et en cherchant à développer et approfondir les perspectives de recherche autour de l'éthique comme étant édictée en contexte incertain, mouvant, contraignant (i.e. réglementaire), complexe et donc fondamentalement comme étant au travail ou à l'œuvre dans les situations que nous vivons, plutôt que comme une chose externe qui viendrait 's'y appliquer'. Nous proposerons d'approfondir cette approche de l'éthics as practice par un fondement philosophique différent de l'héritage Wittgensteinien (Clegg et al. 2007) souvent insuffisamment développé comme le note Deslandes (2011a), à travers notre conception de la situation construite à partir de la philosophie de Sartre (1990, 2003) et de Badiou (1993).

Enfin « située », mais dans quoi ? Dans un sujet qui n'est pas l'agent moral universel mais toujours un être en situation dont il ne détient pas tous les tenants et aboutissants et où les cadres réglementaires ne suffisent pas à dicter une conduite responsable à suivre (Bevan & Corvellec, 2007 ; Bevan et al. 2011 ; Painter-Morland, 2011). L'approche de l'éthique comme pratique est essentielle pour voir comment « *ethical subjectivity is formed and contested in organizations, as it is circumscribed by organizational rules, norms and discourses* » (Clegg et al. 2007 : 107, McMurray et al. 2010). Ces individus vont ainsi être confrontés à des points d'interrogation d'une part, des ancrages d'autre part, et à la nécessité d'intégrer les deux dans l'interprétation et la performance des normes morales au moyen d'une éthique comprise avant tout comme pratique fondée ontologiquement. C'est-à-dire une éthique en train de se faire, incarnée,

portée par un sujet. Ceci ne veut cependant pas dire, comme déjà mentionné, que nous adhérons à un relativisme moral, mais plutôt qu'il est essentiel de reconnaître que l'action est menée dans des situations de pluralisme moral, où les modèles normatifs sont même parfois en compétition au sein de situations complexes (cf. Bauman, 1993). Il s'agit donc non pas d'ignorer ceci ou de le nier en y imposant un cadre moral universel, ou en succombant au relativisme des valeurs, mais de le reconnaître et de le prendre en compte à part entière dans notre réflexion sur l'éthique. On s'appuiera sur l'ontologie pour bâtir une conception de l'agir, lorsque cet agir, cette praxis, se trouve à la limite du faisable. Il s'appuie alors une dimension herméneutique et phénoménologique pour affronter les défis du quotidien : la complexité, la contradiction, le risque, et le quotidien lui-même.

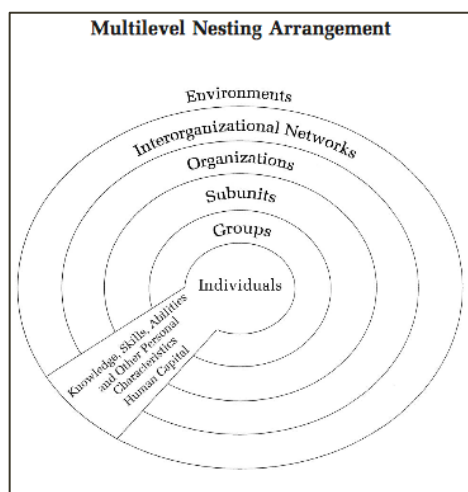
Cependant, ces leviers, constitutifs de l'éthique, et qui font partie de l'*organizing* en général, n'ont pas encore été suffisamment explorés dans une perspective dynamique, évoluant dans l'organisation à ses différents niveaux de complexité. Or, cette éthique située et même incarnée dans l'individu est aussi par la même occasion située ou nichée (*nested*) dans et par les relations interpersonnelles et l'organisation (en l'occurrence, la banque) au sein de laquelle cet individu évolue, et embarquée (*embedded*) dans l'environnement contextuel, institutionnel et normatif. Ainsi, un premier élément qui s'est rapidement imposé comme essentiel était d'avoir une approche mêlant plusieurs niveaux d'analyse au sein d'une même étude :

- le niveau macro : institutionnel, sociétal, qui apparaît clairement dans les approches de responsabilité sociale des entreprises, ou d'engagements environnementaux des entreprises dans leur ensemble vis-à-vis de la société au sens large, dans les exigences réglementaires, les prospections stratégiques, et dans les mouvements socio-culturels qui construisent ce qui est acceptable ou pas ;
- le niveau méso : organisationnel ou parfois sectoriel, focalisé sur les rôles et les fonctions managériales et qui fait l'objet de l'éthique des affaires au sens anglo-saxon de *business ethics* ;
- et enfin le niveau micro : propre à l'individu en tant que sujet moral, niveau trop souvent évacué ou délaissé, relégué au relativisme des valeurs, ou alors étudié par des approches comportementales et psychologiques, en tant que reflet individuel des normes ambiantes qu'il reproduit dans ses décisions, et que nous considérons comme un peu restrictives.

Une grande partie des travaux sur l'éthique des affaires aborde l'un ou l'autre de ces niveaux, mais peu de travaux s'attachent à étudier leurs rapports, leur intégration et

à les penser comme un tout. Or, nous soutenons que cette intégration est essentielle, malgré le fait qu'elle comporte un certain nombre de difficultés supplémentaires et constitue un défi pour la recherche. Suivant Hitt et ses collègues, nous constatons que y compris dans le domaine de l'éthique des affaires, il y a une simplification qui vient d'une spécialisation et d'une fragmentation qui empêche de considérer la complexité du phénomène étudié : « *rather than deal with the complexities of of multilevel systems, management scholarship has become bifurcated into camps of micro and macro experts [... This] yields and incomplete understanding of behaviors occurring at either level (Porter, 1996) and the proliferation of diverse research paradigms* » (Hitt et al., 2007: 1385). Ils s'appuient sur des travaux antérieurs qui appelaient à une intégration transdisciplinaire, car c'est souvent à travers la lentille des disciplines que la recherche se trouve souvent fragmentée aussi dans ses niveaux d'analyse (par exemple la sociologie pour le niveau macro, et la psychologie pour le niveau micro). Ils argumentent en faveur d'une meilleure compréhension des phénomènes si les travaux de recherche pouvaient se libérer au moins un peu de leur hyper spécialisation disciplinaire et de leurs « *level-specific mindsets* » (Hitt et al., 2007 :1387). Nous avons suivi cette lignée et avons tenté de produire dans ce travail une approche de l'éthique aux confluences d'approches multidisciplinaires et à plusieurs niveaux, c'est-à-dire qui réside « *in nested arrangements* » (2007 :1987, cf. ci-dessous).

Figure 2: Hitt et al. 2007: multilevel nesting arrangements



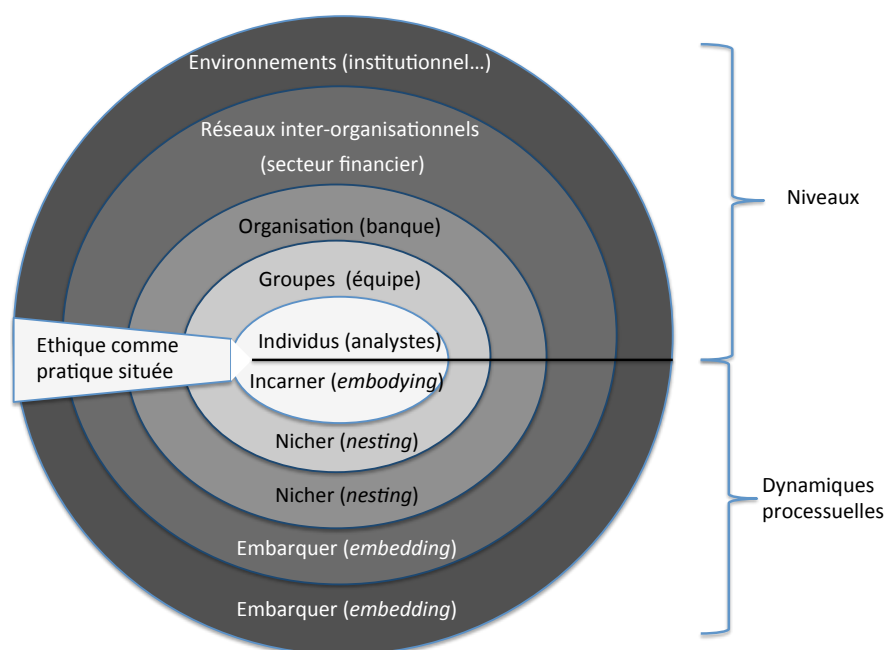
Mais au delà de la coupe transversale qui dessine littéralement une 'serrure d'entrée' (cf. figure 2), nous souhaitons considérer cet ensemble de niveaux non pas uniquement de manière statique à l'aune de photo transversale de l'éthique à plusieurs niveaux, mais comme un processus évolutif où ces différents niveaux s'entrecroisent, s'alimentent, entrent en tension et contribuent à l'évolution les uns des autres. Il s'agissait donc aussi de chercher à définir ces différentes dynamiques processuelles qui pouvaient être à l'œuvre à chaque niveau. Pour

le dire simplement, ceci nous permet de refonder une définition de l'éthique conçue comme pratique, et donc de l'aborder non pas comme un contenu moral positif et statique, mais comme un phénomène dynamique en situation et transversal à plusieurs niveaux : incarnée dans les individus, nichée dans des groupes de travail puis dans des

organisations, et embarquée dans des réseaux d'acteurs organisationnels et réseaux de signification institutionnels plus larges d'un environnement spatio-temporel et culturel que réciproquement elle contribue à redéfinir (cf. figure 3 ci-après).

Enfin, c'est l'interaction de ces différents niveaux qui pose un défi important dans ce genre d'approches dans la mesure où il faut articuler les apports théoriques – transdisciplinaires, et ayant probablement peu dialogué auparavant – entre eux. C'est cette optique focalisée sur l'interaction des niveaux que nous nommerons situation. Nous partirons de la pratique pour théoriser l'éthique « *in relation to what managers actually do in their everyday activities* » (Clegg et al. 2007 : 107), mais en essayant de préciser ce que veut dire une 'pratique située', expression utilisée à la fois par Clegg, Korngerger et Rhodes, et par Painter-Morland parmi d'autres, mais sans qu'ils ne cherchent à la préciser concrètement. Nous pensons que loin d'être une évidence, cette expression recèle une clé importante dans l'opérationnalisation de l'éthique comme pratique, dans sa compréhension et dans son étude dans des cas spécifiques.

Figure 3: Arrangement multiniveaux de l'éthique située et ses dynamiques processuelles (adaptation et développement à partir de Hitt et al. 2007)



Il nous faut à présent caractériser cette notion de situation – l'interaction des différents niveaux. Pour nous, c'est dans et par la variation, et non en considérant chacun des niveaux en soi, que nous pouvons apporter un autre regard sur le phénomène de l'éthique (et non pas seulement une agrégation de niveaux). Ainsi, cette

variation peut devenir le lieu d'une réflexion proprement épistémologique (Borzeix, 2007) et nous amener à caractériser la situation autrement que comme des éléments de contexte, aussi divers soient ils. Alors qu'en philosophie morale l'association des mots éthique et situation nous amène soit à penser dans des directions autres et parfois opposées à notre propos - le relativisme moral, le situationnisme éthique fondé sur l'universalisme d'une valeur (e.g. l'Amour au sens chrétien de *Agapé*), ou alors les situations extrêmes (i.e. camps de concentration) qui font ressortir à la fois le pire et le meilleur de l'homme - nous avons cherché ailleurs les fondements pour notre conception d'éthique située. Nous voulions la penser dans le quotidien (même si le contexte de crise pouvait servir de révélateur des extrêmes aussi), au delà de l'opposition dogmatique/relativiste et qui permette de revenir aux fondements ontologiques de l'éthique et de comment elle est au travail dans les organisations. Une tentative récente en gestion (cf. Girin, 1990, 2011 ; puis Journé & Raulet-Croset, 2008) reprend la notion de situation telle qu'elle a pu être mobilisée par les sociologues interactionnistes (i.e. Goffman) ou les pragmatiques (i.e. Dewey) pour tenter de la conceptualiser, et proposent plus particulièrement la notion de 'situation de gestion'. Ces travaux ont l'avantage de nous rapprocher de l'objectif processuel d'étudier l'éthique comme phénomène organisationnel *on-going*, en prêtant une attention particulière à la fois théoriquement et méthodologiquement, aux conditions d'émergence et d'évolution des situations en étudiant leur indexicalité héritée des études sur le langage (Girin, 2011), leur spatialité, temporalité et les acteurs participants.

Or, malgré leur apport pour penser le processus d'organisation, ces approches restent insuffisantes et ne nous permettent pas de penser l'éthique comme pratique située qui se joue dans des situations d'éthique. Nous allons donc puiser dans la conception Sartrienne de la situation pour la caractériser au delà de ses données contextuelles de l'action au sein desquelles « je *prends place*, mais je suis responsable de la place que je prends » (2003 :541). La situation est donc le lieu où l'être s'engage dans l'existence par le choix libre, car « il n'y a de liberté qu'en situation et il n'y a de situation que par la liberté » (2003 :534). En poussant plus loin à partir de notre lecture de la pensée philosophique de Badiou (e.g. 1993), nous proposerons que c'est l'engagement dans la situation qui nous résiste (devoir agir face à la complexité, aux risques, aux normes, aux temporalités (l'impératif d'urgence d'une part et sa quotidienneté d'autre part) qui nous permet de fonder notre conceptualisation ontologique de l'éthique, sa praxéologie, et sa poïétique. L'éthique comme pratique située est alors un 'procédure de vérité' (Badiou, 1993), car « toute l'humanité s'enracine dans l'identification en pensée

de situations singulières. Il n'y a pas d'éthique en général [...mais seulement une] éthique de processus par lesquels on traite les possibles d'une situation » (1993 :33). L'éthique comme pratique située, contre 'l'idéologie éthique', est donc ouverture : à l'être en tant qu'engagé, libre et responsable, à l'autre infini dans la rencontre, à persévérer, à ce qui peut advenir. Et ne se révèle qu'en situation.

B. LA CONFORMITE BANCAIRE: UNE APPROCHE ETHNOGRAPHIQUE DANS UN CONTEXTE PRIVILEGIE

Ethique et banque

Voilà une association de termes qui interroge le chercheur autant qu'elle fait sourire les cyniques. Il s'agit d'une association récurrente dans les médias durant la récente crise financière, souvent sur le ton de l'accusation et/ou de l'inculpation. Une association qui est par ailleurs presque 'naturelle' – car quotidienne – mais aussi problématique, en particulier dans le contexte de crise, qui n'est pas seulement celui de la crise au sens économique du terme. Nous ne prétendons pas donner une vision exhaustive de la complexité du monde bancaire, ni même de la conformité bancaire. Nous nous limiterons à exposer des points de tension particulièrement forts entre éthique et banque, où leur croisement devient l'occasion de réflexions qui visent une problématisation de notre sujet de recherche dans son contexte empirique : éthique et banque, où le « et » les mets non pas en juxtaposition, mais en relation multiple de conjonction, de tension, et d'enjeu pratique.

A travers l'étude ethnographique d'une cellule de conformité bancaire dédiée à la lutte anti-blanchiment, nous allons premièrement, aborder un aspect particulier de la conformité bancaire qui place les banques dans une position stratégique et sensible au cœur d'un dispositif mondial de contrôle que nous détaillerons ci-après. Il s'agit d'un contexte pour la recherche particulièrement privilégié compte tenu de la situation de crise, et encore assez peu exploré. Ensuite, nous voulons à travers cette étude ethnographique, aborder l'éthique autrement que sous l'angle prescriptif, et plutôt comme phénomène organisationnel à part entière. Enfin, ceci nous permet de suivre le travail de l'éthique comme pratique située telle que définie précédemment. Le contexte bancaire devient alors le lieu privilégié pour étudier sociologiquement et anthropologiquement l'éthique en situation, c'est-à-dire comme phénomène organisationnel, et non seulement d'un point de vue philosophique, théorique ni même

discursif. En effet, c'est le caractère émergent de notre démarche qui nous a permis d'identifier la dimension manquante de ces articulations, et qui sera la clé de notre approche théorique : l'éthique dans les banques vues non pas comme chose (contenu) mais comme pratiques engendrée par leur rapport (contenant processuel, porteur de contenus) embarqués dans un processus dynamique comme nous le verrons à travers le cas qui occupera notre étude : une équipe dédiée à prévention du blanchiment, la lutte contre l'argent sale, et les risques qui lui sont associés.

En tant que témoin de cette crise durant ces dernières années, nous retrouvons la sensation de chaos qui se dégage, la confusion inévitable pour le néophyte, l'étrangeté qui invite à une certaine fascination, que partageaient les témoignages littéraires ou sociologiques sur le monde de la finance. On se laisse prendre au jeu des actions que l'on vend et revend sans les posséder vraiment, à l'ivresse des cris et des chiffres qui défilent signant ainsi une perte ou un gain. Que ce soit la Bourse d'Amsterdam au 17^e siècle selon Braudel (2008), la description de celle de Paris qu'en fait Zola (2009 [1891]), les récits de Steinbeck sur la crise de 1929 (2003) ou les reportages de la BBC sur le même spectacle à Londres aujourd'hui, on semble se perdre devant le spectacle des bourses, traders, cris, billets, signes de la main, comme dans le texte méconnu mais ô combien fondateur sur les bourses de José de la Vega, *Confusion de confusions* ([1688]1958)¹⁰, dont le titre et la rhétorique baroque semblent reprendre par les mots le chaos ambiant et dont l'actualité demeure poignante (Cardoso, 2002). Que tirer de cette confusion des confusions ? Comment en faire un cas empirique pour une étude sur l'éthique ? Plusieurs questions se posent, à commencer par celle de la faisabilité concrète d'une telle étude, en particulier dans un contexte de crise.

En vue de notre ambition d'aborder la question de l'éthique dans ce contexte de crise financière et de valeurs, la complexité du contexte et de l'accès au terrain serait déterminante de l'angle que nous pourrions développer. Il aurait sans doute été inutile ou illusoire de partir d'un protocole de recherche défini dans les détails, dont le prix à payer aurait probablement été la déception de ne pas avoir réussi à obtenir nécessairement l'accès désiré ni un matériau empirique approprié. L'accès au terrain s'est en effet révélé le défi majeur, puisque, comme on pouvait s'y attendre, les banques n'étaient pas particulièrement réceptives à accueillir un chercheur, qui plus est travaillant sur les questions d'éthique, en plein pendant la crise financière qui les

10 Le sous titre de cet ouvrage est lui aussi révélateur de sa teneur cacophonique mais en même temps pourvue d'un but intellectuel: "dialogues curieux entre un Philosophe aiguisé, un Négociant [*Mercader*] discret, un Actionnaire érudit décrivant l'entreprise [*negocio*] des Actions, leur origine, leur étymologie, leur réalité, leur jeux et leur imbroglie ». C'est nous qui traduisons. Cf. aussi R. Ehrenberg, *Le siècle des Fugger*, Paris, 1955, pages 390- 395.

mettait au cœur de l'attention médiatique et des accusations d'ordre moral. Il a fallu une longue attente, de nombreux refus et finalement des négociations difficiles pour aboutir à un accès, comme nous détaillerons dans le chapitre trois. Cet accès n'était pas ce qu'initialement nous aurions imaginé (au département RSE ou consacré au développement durable d'une banque, ou encore de la communication institutionnelle). En effet, notre problématique définitive est aussi le produit du terrain finalement obtenu comme lors de toute démarche inductive et compréhensive. En revanche l'accès obtenu s'est révélé, nous croyons, beaucoup plus riche et intéressant que si nous avions obtenu celui originellement envisagé, et nous nous rappelons à ce propos des vertus vantées par Girin (1989) de l'opportunisme méthodique, proche du concept de 'sérendipité' également évoqué par d'autres.

Nous pensons avoir joui d'un accès véritablement privilégié et assez exceptionnel, aux premières loges du cœur de métier de la finance (nous étions au Front Office) alors que l'hyper-confidentialité qui caractérise ce milieu était d'autant plus exacerbée pendant la crise. En effet, une fois que notre présence sur le terrain fut acceptée, nous avons eu accès à beaucoup d'informations variées et d'une grande richesse. La contrepartie en est la nécessaire anonymisation des données recueillies, ainsi que la sélection et l'élimination de données non exploitables pour des raisons de confidentialité. La diversité et la qualité des données recueillies se sont enrichies et complexifiées au fur et à mesure que l'accès se consolidait. Cette richesse nous a confrontés au défi de leur intégration effective et pertinente au sein d'une démarche de recherche multiniveaux cohérente non seulement dans son aspect théorique mais également au niveau du design de recherche (Hitt et al. 2007). Mais quoi qu'il en soit, cet accès nous a permis justement d'opérer le renversement dans notre démarche, et de passer à l'étude de l'éthique comme phénomène organisationnel. La chair empirique de ce travail a façonné le corps théorique en permettant un dialogue vivant avec le terrain et ses problématiques.

Ainsi, nous avons obtenu un accès par le jeu des relations personnelles et professionnelles détaillées dans le chapitre trois, à une des principales Banques Universelles Françaises, au sein de sa Banque d'Investissement, que nous désignons par l'acronyme BUF-BI. Sur une période de neuf mois, entre avril 2010 et janvier 2011, nous avons collecté d'une quantité et d'une variété importante de données, à la fois secondaires (documents internes confidentiels ou non, documents disponibles publiquement, textes de droit Français et Européen...) et primaires (observations participante et non participante, transcriptions d'entretiens, de dialogues, de réunions, de chats...). Nous avons conduit notre étude ethnographique dont le plus grand

avantage est d'étudier les organisations de l'intérieur et les pratiques au quotidien dans leur complexité (Van Maanen, 1988, 2006 ; Czarniawska, 2007 ; Ybema et al., 2009 ; Watson, 2011 parmi d'autres), plus précisément au sein d'une cellule exerçant la fonction de Conformité bancaire. Elle était spécifiquement dédiée à un aspect précis de la Conformité que nous détaillerons par la suite : la lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme (LAB-FT).

A nous retrouver dans une section de la banque d'investissement que nous connaissions peu (le Front Office), à étudier une fonction technique que nous connaissions encore moins (la lutte anti-blanchiment), nous avons donc assez naturellement fait le choix d'une approche qualitative et profondément abductive, avec un aller-retour constant entre ce que nous vivions et nous surprenait (*puzzled*) sur le terrain et la littérature, que nous recherchions au fur et à mesure. Compte tenu de la difficulté d'obtenir un accès empirique dans un contexte sensible (aggravé par la crise) et en particulier sur des fonctions confidentielles (la Conformité), la collecte de données a eu de nombreuses contraintes institutionnelles, organisationnelles et bien entendu, temporelles. Ainsi, nous qualifions modestement ce travail comme une étude avec une méthodologie ethnographique. Parmi les différentes méthodologies qualitatives, l'étude ethnographique, permet de creuser en profondeur, d'observer et participer aux réalités complexes au quotidien pour en rendre compte par nous-mêmes. Elle nous a permis d'analyser le processus de construction d'une éthique vécue comme pratique dans le quotidien même des métiers exposés à la norme et au risque comme forces structurantes. Alors qu'une part considérable des études se focalisent sur la dimension discursive ou théorique de l'éthique (codes, chartes etc.) ou restent dans l'extériorité par exemple en recourant uniquement aux entretiens, des études récentes montrent la pertinence de la dimension expérientielle du chercheur lui-même comme essentielle pour approcher les problématiques éthiques (Sherry 2008; Czarniawska 2004a ; Nielsen 2010a), d'où l'importance de l'observation participante que nous avons réalisé comme une partie de notre démarche.

Notre objectif étant de comprendre un phénomène multidimensionnel et complexe, et qui plus est d'éviter de tomber dans un discours de jugement de valeur ou moralisateur, nous avons tâché d'aller sur le terrain avec la plus grande disponibilité intellectuelle possible, afin d'être attentifs aux détails et nous laisser surprendre par un milieu organisationnel (bancaire) que nous connaissions peu auparavant. Ceci nous a permis d'éviter, nous l'espérons, certaines faiblesses communément dénoncées du champ de l'éthique des affaires, et en particulier ce versant prescriptif de « bonnes pratiques », de voir si les pratiques correspondaient ou pas aux prescriptions, et si les

banques effectivement n'étaient que des 'agglomérats d'égoïsme poussés par le profit au sein d'un casino géant', et autres stéréotypes.

Pour cela, les apports des études sociales de la finance (SSF, pour *Social studies of finance*) ont été un pilier essentiel de notre édifice conceptuel, que nous avons découvert à cause de (ou même grâce à) notre expérience sur le terrain. L'objectif de cette branche de la sociologie économique est, dans et par un dialogue avec d'autres disciplines tels que l'anthropologie, la philosophie et bien entendu la théorie économique, de prendre le monde de la finance comme observatoire privilégié des transformations sociales (Godechot, 2011a). En nous inspirant de la richesse des travaux existants, nous avons souhaité y contribuer par une étude spécifiquement dédiée aux pratiques de conformité qui commencent à attirer l'attention comme objet de recherche à part entière au sein des SSF. Le déontologue de marché et les pratiques de la Conformité bancaire ont récemment fait l'objet pour la première fois de deux thèses doctorales en France (Lenglet, 2008 en sciences de gestion dans une perspective institutionnelle ; Assouly, 2011 en sociologie morale), auxquelles la notre doit beaucoup et essaye d'apporter des compléments. Le travail de Lenglet explore la profession du déontologue de marché, à travers une approche institutionnelle et qui s'inscrit dans le champ des études sociales de la finance. Celle d'Assouly se focalise sur une transformation du paradigme de la déontologie financière, comment il est passé d'être conceptualisé comme une question morale, à adopter un discours autour de la notion de la responsabilité du système financier. Les deux thèses ont en commun le fait que leurs auteurs sont d'anciens déontologues, Lenglet ayant exercé la fonction pendant plusieurs années, dont certaines dans le cadre de sa thèse en contrat CIFRE, et Assouly en tant qu'une de professionnelles pionnières de cette fonction lors de sa création au début des années 90 avant de décider de faire une thèse de sociologie. Ces deux travaux puisent leur force dans les apports théoriques et méthodologiques des études sociales de la finance pour aborder un objet particulier (la conformité bancaire et ses praticiens) et construire un cadre théorique à la fois riche et pertinent. Dans le présent travail, nous tâcherons de contribuer avec de nouveaux apports, en particulier par la focalisation sur la dimension éthique en nous appuyant sur des références autres que celles d'Assouly pour construire l'idée d'une éthique comme pratique située, et une articulation différente et complémentaire avec les théories institutionnelles mobilisées par Lenglet. Enfin, nous aborderons en profondeur un domaine spécifique de la conformité bancaire qui n'est que marginalement évoqué dans ces deux travaux et qui devient un objet d'étude à part entière de par ses nombreuses implications organisationnelles,

institutionnelles et morales : la lutte anti-blanchiment, et la fonction associée de 'connaissance client'.

La lutte anti-blanchiment : précisions sur un contexte de recherche particulier

Figure 4: La Lutte Anti-Blanchiment

Depuis les années 1990, le système financier est une pièce centrale de la lutte mondiale contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB-FT) (Scheptycki, 2000; Williams & Baudin-O'Hayon, 2002, Favarel-Guarrigues 2003a, 2003b). Ce nouveau rôle impose aux banques d'être des « sentinelles de l'argent sale » (Favarel-Garrigues, et al. 2007, 2009), et a donné lieu à l'invention et la professionnalisation de nouveaux métiers, comme les compliance officers (CO) spécialisés dans la LAB et les analystes KYC (Know-Your-Customer/connaissance client). En effet, durant ces vingt dernières années les banques et institutions financières ont du intégrer à leur ethos, leur structure et leur organisation ce rôle de *watchdogs* afin d'agir comme un filtre protecteur du système financier dans son ensemble contre l'économie souterraine. Les banques, qui avaient traditionnellement fleuri à travers leur logique commerciale, voient le policing devenir une de leurs principales fonctions (Reiner, 1997). Ceci est exacerbé au niveau transnational, depuis l'institutionnalisation de la LAB (*Anti-Money Laundering*, AML, en anglais) en 1989 lors du « Sommet de l'Arche » du G7 (Favarel-Garrigues, 2003a). Depuis, les CO et les analystes portent une connotation soulignée de police interne, de *whistleblowers* (tireur d'alarme) et de métaphoriques gardiens de l'entrée dans les processus d'approbation des transactions (Vadera et al., 2009). Ceci n'est pas sans poser des problèmes et des ambiguïtés de statut, en particulier concernant des dilemmes de loyauté vis-a-vis de sa propre organisation (Vandekerckhove & Commers, 2004) ou encore concernant l'instrumentalisation de ces métiers, ce qui peut les faire passer d'experts sous contrat à tueurs à gage "*hired professional to hired gun*" (Gunz & Gunz, 2007).

Contrairement à la connaissance du client et les pratiques d'identification et de profilage que nous pouvons trouver en marketing, le KYC n'est pas fait pour identifier des nouveaux clients ou des opportunités de nouveaux marchés, mais est un moyen de contrôle et de filtrage dans une perspective de gestion des risques (Mulligan 1998, Hodgson, 2002). En effet, lorsqu'à travers les procédures de KYC les analystes identifient un client ou une transaction qui éveille des soupçons concernant le risque de

blanchiment, ceci peut mener à une déclaration de soupçon auprès des autorités et des régulateurs nationaux et internationaux¹¹, car en effet non seulement la réputation de la banque y est engagée, mais aussi sa responsabilité pénale.

On entend ainsi répondre aux exigences d'une «société du risque» (Beck 1992; Callon, Lascoumes & Barthe 2001; Beck & Holzer 2007 ; Méric, Pesqueux & Solé 2009 ; Gephart et al. 2009 ; Giddens, 2013) fondée sur la force structurante de la peur et de la menace, du contrôle et de l'audit (Power 1997, 2004), d'une perception particulière du risque comme négative (Gephart et al. 2009) – pour la banque en termes de réputation et de responsabilité pénale entre autres – et d'une réorganisation du secteur bancaire et financier. Etudier les acteurs chargés de mettre en œuvre la LAB est donc une approche de proximité, où les dispositifs réglementaires prennent corps et s'incarnent dans des acteurs et leur pratique quotidienne¹² (Favarel-Garrigues et al. 2009).

Enfin, étudier la fabrique de l'éthique dans un tel contexte n'est pas sans poser de nombreux problèmes de faisabilité et de méthode qui imposent une clarification détaillée de notre démarche, ci-après.

III. SYNOPSIS DE LA DEMARCHE ET DE SA RESTITUTION

Compte tenu de cet ensemble d'éléments – un métier en cours de professionnalisation, des pratiques en cours d'institutionnalisation, un cadre réglementaire mouvant – il était inconcevable pour nous de dissocier l'élaboration du cadre théorique de l'ancrage concret dans la pratique. Nous suivons en cela Painter-Morland sur l'idée que *“theory starts, and ends, in a situated practice, i.e. one that is not only shaped and informed, but also bound, by the particulars of a specific material, temporal, and epistemological context.”*¹³ (2008:ix). Nous avons donc souhaité laisser de

11 La SEC (Securities Exchange Commission) et FinCEN (Financial Crime Enforcement Network) aux USA ; la FSA (Financial services authority) et SOCA (Serious Organized Crime Agency) au Royaume Uni ; TracFin en France. Au niveau mondial, cest la FATF (Financial Action Task Force, ou GAFI en français) qui pilote les actions.

12 Afin de rester au plus proche des pratiques quotidiennes des acteurs et de la réalité fortement marquée par la langue anglaise du secteur bancaire et de la recherche académique en gestion, nous avons fait le choix de conserver en langue anglaise les citations issues de la littérature et les verbatims issus du terrain dans cette langue, malgré que la thèse elle-même soit écrite en français.

13 Note sur les citations : Dans ce travail, nous avons fait le choix de conserver les citations anglaises en version originale, afin de ne pas risquer les approximations et maladresses de notre traduction. Les citations anglaises et les mots étrangers repris dans le texte sont mis en italique, ce qui n'est pas le cas des citations en français. Dans le cas où des traductions françaises existent des textes anglais, nous avons conservé la référence dans la langue dans laquelle nous avons accédé au document. En revanche, concernant des citations dans d'autres langues que l'anglais et le français, nous avons procédé à une

côté de nombreuses autres approches possibles qui constituent certainement des méthodologies et des agendas légitimes, mais auxquelles nous avons préféré étudier la fabrique de l'éthique, de la concevoir avant tout comme pratique, dans et par la pratique, en l'occurrence dans la conformité bancaire.

Ce choix a des implications profondes sur la manière de traiter le fond de notre question mais aussi sur la forme de notre restitution. En effet, nous tenons au centre une conception de la recherche qui pourrait bien se résumer par cette citation de Czarniawska (1997:160) « *A quest is a search that creates its own object* ». Comme nous tâcherons de le montrer tout au long de ce travail, l'idée qui sous-tend nos efforts a été de faire la différence entre une recherche – qui au sens de Czarniawska implique l'existence préalable d'un objet à découvrir – et une quête qui est constituée de la construction de son objet même. Ainsi, nous voyons cette thèse comme relevant d'une quête d'un objet à construire, comme voie privilégiée pour aborder la question de l'éthique face aux défis de la pratique. Ainsi, l'enracinement dans le terrain (au sens de *empirical grounding*) était essentiel et déterminant à la fois de l'orientation méthodologique et théorique de ce travail. C'est dans et par l'étude elle-même que les questions pertinentes ont émergé, se sont spécifiées, et on délimité cette thèse dont l'objectif théorique principal est devenu au fur et à mesure celui de définir les dimensions d'une éthique comme pratique située. Un tel objectif n'est pas sans risques, et s'exposera sûrement à des accusations de relativisme, mais nous espérons que la lecture de ce travail saura justifier de la pertinence d'une telle approche pour aborder notre sujet, et en quoi étudier une éthique située ne veut pas dire adhérer au relativisme moral, mais au contraire donner chair à un phénomène organisationnel. Et encore en suivant Painter-Morland : “*Here I take the advice of those philosophers who would have us start right where we are, in the here and now, in our skin, and within the parameters of whatever constraints we may be presently subjected to.*” (2008:ix).

L'ambition principale de ce travail s'attache donc à développer ce que l'on pourrait qualifier d'une phénoménologie de l'éthique, au sens le plus neutre du terme. Tout d'abord, nous présenterons les résultats d'une phénoménologie théorique de l'éthique, comment elle apparaît dans la littérature organisationnelle et managériale, comment la notion philosophique a été transformée pour intégrer de multiples dimensions relevant du contexte contemporain, et comment elle articule une série de problématiques intéressantes à creuser. Nous y contribuerons par développant le cadre théorique de l'éthique comme pratique, en précisant sa dimension située fondamentale.

traduction française, dont on voudra bien nous excuser les imperfections que nous avons essayé de limiter par des relectures par des tiers.

Ensuite, une phénoménologie empirique, révélée à travers une étude ethnographique, de comment les choses adviennent concrètement dans un contexte particulier et comment elles sont vécues par les acteurs de la conformité bancaire. Pour finir, nous pourrions caractériser une phénoménologie poïétique de l'éthique, en définissant non seulement sa fabrique mais aussi son « travail », sa dimension productive et créatrice aux différents niveaux d'analyse.

Enfin, un mot au lecteur. Ce travail est conçu sur le mode de la conversation – entre différentes disciplines (sciences de gestion, philosophie, sociologie...), entre différents niveaux (macro-méso-micro), entre différentes approches (théorique et pratique), entre différentes traditions académiques (que l'on caricature souvent par l'alternative anglo-saxonne et continentale), entre différents publics (un jury académique, les praticiens qui ont contribué à ce travail, mes collègues actuels et futurs) – et possède donc les qualités mais aussi les défauts d'une tentative d'orchestration qui essaye de faire ressortir la mélodie dans et par les différentes voix mises en commun. Chacun de ces différents éléments est important pour ce travail qui s'en nourrit, mais chacun a en effet ses priorités et ses attentes spécifiques. Nous espérons que le lecteur trouvera les motivations nécessaires au cours du texte pour justifier du besoin de traduire, de médier, de négocier et de trouver un équilibre à la fois sur le fond et la forme afin de rendre l'ensemble cohérent et le plus approfondi possible. *In fine*, les imperfections de ce travail ne sont imputables qu'à notre propre situation, à notre personne et notre histoire, qui sont cependant le point de départ nécessaire de toute démarche de recherche, et surtout de quête.

La restitution de ce travail est structurée en deux parties, encadrées par une introduction et une conclusion générales. Le schéma et la présentation ci-après récapitulent la structure de la thèse et ses différentes articulations.

1) LA PREMIERE PARTIE : « L'éthique et les enjeux de la pratique en milieu bancaire » nous permet de poser les fondements théoriques et empiriques de ce travail.

- **Le chapitre 1 « Ethique et Pratique : une revue des dissonances et des enjeux »** propose une revue de la littérature en éthique des affaires pour explorer sa dimension dissonante d'avec la pratique. On ne se limitera pas à la parcourir, mais on proposera de creuser les enjeux concrets qu'elle doit affronter : que devient l'éthique lorsque nous devons agir face à la complexité, à l'incertain/au risque et au quotidien ?
- **Le chapitre 2 « Argent sale et mains sales : de l'éthique en milieu financier et de conformité bancaire »** s'appuie sur les apports des études sociales de la finance, croise les

rappports problématiques entre la notion d'éthique et l'univers bancaire au sens large (y compris imaginaire) afin d'introduire les enjeux spécifiques du terrain que nous avons étudié et l'intérêt de concevoir une éthique comme ayant sens justement dans et par son encastrement situé. Ainsi, on est en mesure d'opérationnaliser l'idée d'éthique comme pratique située. Ce chapitre sert donc aussi de lien avec le cas spécifique de l'étude empirique et qui sera exposée dans les deux chapitres suivants. Ce chapitre-frontière, abductif entre théorie et pratique permet ainsi d'introduire et de justifier la pertinence du cadre empirique et sa richesse, qui a justement fait émerger la problématique générale.

- **Le chapitre 3 « L'éthique comme pratique située : construction et proposition théorique »** nous permet d'intégrer les éléments de littérature abordés dans les deux chapitres précédents, pour ensuite revenir sur les fondements gestionnaires et philosophiques de l'éthique qui nous permettrons de la penser autrement. Nous en venons donc à définir les contours du «travail de l'éthique» et à poser les bases conceptuelles de ce que nous entendons par éthique comme pratique située, qui ont émergé de cette construction progressive.
- **Le chapitre 4 « Méthodologie »** aborde spécifiquement les éléments de méthode, les détails de notre démarche ethnographique suivie, et de la richesse apportée par les différentes données recueillies. Il présente clairement le cheminement d'ordre épistémologique qui la fonde, et les défis propres à notre positionnement, la manière dont cette recherche a été conduite dans un contexte hautement 'sensible' du fait de la crise (cf. la figure 17 qui retrace les différents moments forts de la thèse dans le contexte de crise économique). Nous y présentons aussi une classification des principaux temps de la recherche et une classification des données recueillies. Nous justifions le choix de méthode d'interprétation des données, et en exposons les limites, afin d'énoncer les dimensions qui légitiment et valident cette recherche.

Nous concluons cette partie par la formulation détaillée des contours dynamiques de notre problématique (laquelle, rappelons-le, a émergé du l'étude empirique) qui articule le cadre théorique avec la mise en perspective donnée par le cas, et par l'énoncé des questions de recherche auxquelles nous proposerons des réponses dans la partie suivante. Une première analyse se détache de la présentation chronologique de l'étude pour en proposer un premier découpage thématique des problématiques qui ont émergé. Nous concluons donc cette première partie par la récapitulation du fil d'Ariane choisi pour analyser les données recueillies (le parcours à travers les différents niveaux d'analyse de cette éthique comme pratique située), dont la richesse et la complexité imposent des choix et donc aussi des renoncements, que nous tenterons de justifier.

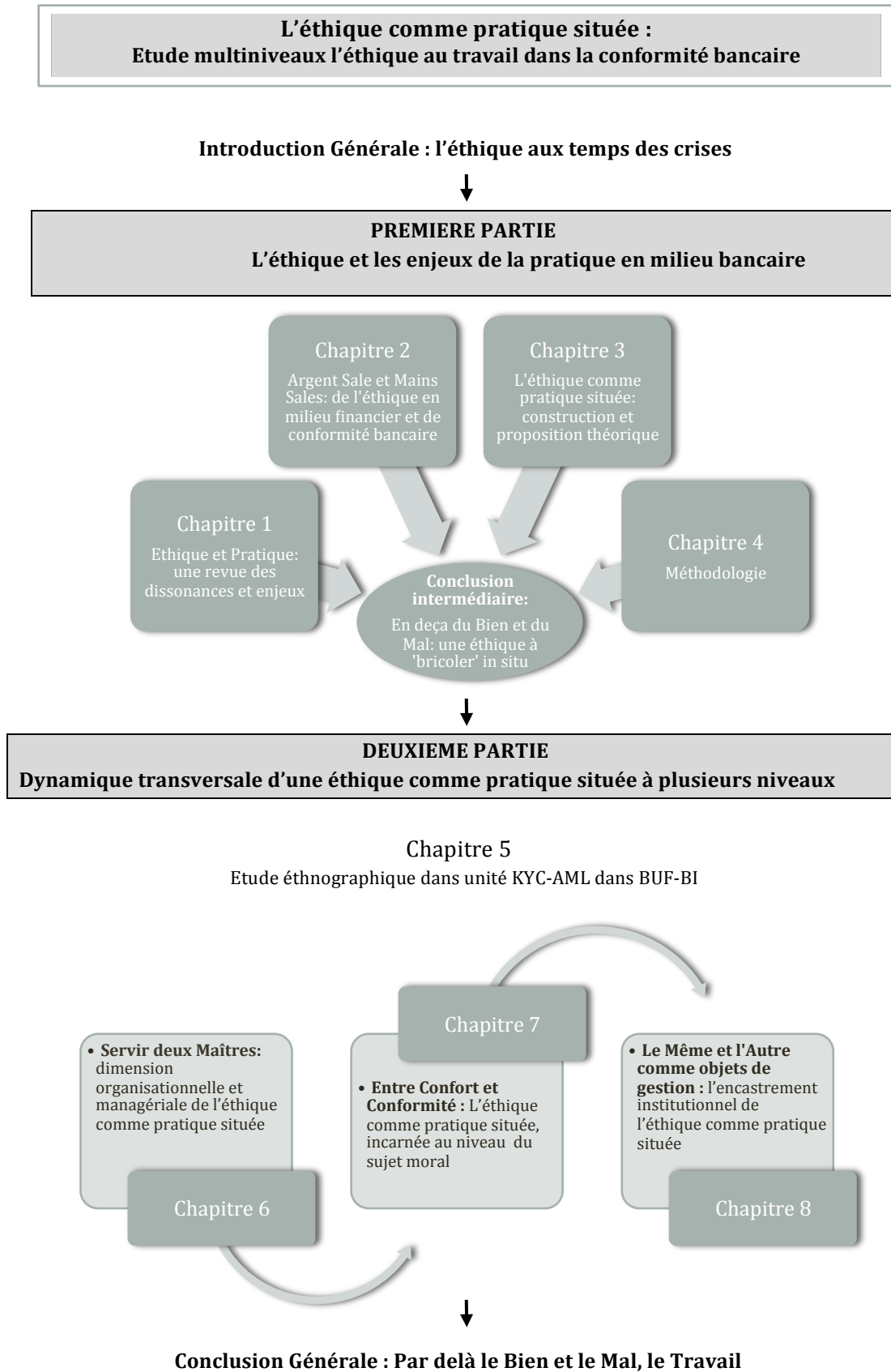
2) LA DEUXIEME PARTIE « Dynamique transversale d'une éthique comme pratique située à plusieurs niveaux » expose l'analyse et les résultats que nous tirons de notre recherche. Nous structurerons le matériau brut en différents niveaux d'analyse délimités tout en montrant leur interdépendance et qui seront explorés dans le détail. Nous procédons par approche successive de niveaux du plus immédiat (le niveau méso) au plus abstrait (niveau macro) en passant pas une plongée dans le plus intime (niveau micro). Cette coupe transversale qui suit un ordre particulier, nous permettra de mettre en évidence le travail qu'opère l'éthique comme pratique située.

- **Le chapitre 5 « Analyse de premier niveau : Etude d'une cellule de conformité bancaire dédiée à la lutte anti-blanchiment dans une Banque d'Investissement Française »** présente l'étude en tant que telle. Il est constitué du premier niveau d'analyse de l'étude ethnographique elle-même, avec une présentation détaillée du cas divisé en deux boucles, la première boucle étant centrée sur l'étape d'observation non participante (phases 1-A et 1-B) puis la deuxième boucle centrée l'observation participante (phases 2-A et 2-B).
- **Le chapitre 6 « Servir deux maîtres : dimension organisationnelle et managériale de l'éthique comme pratique située »** met en lumière comment des contradictions et des paradoxes organisationnels peuvent aussi devenir des paradoxes de nature éthique. Ceci devient un défi très concret pour l'éthique managériale, qui doit naviguer dans des systèmes paradoxants qui font de la contradiction un mode de management. Ce chapitre explore le niveau méso dans lequel est niché l'éthique, c'est-à-dire d'une part l'équipe de travail et d'autre part l'organisation (la banque) elle-même. Le rôle du manager devient alors sa capacité à œuvrer pour la cohérence, à travers la médiation et le bricolage. Nous allons voir en quoi le contexte organisationnel dans lequel l'équipe doit accomplir son travail n'est pas sans incidence sur leur pratique.
- **Le chapitre 7 « Entre confort et conformité : l'éthique comme pratique située, incarnée au niveau du sujet moral »** aborde l'aspect le plus intime du défi de faire sens des normes et des risques, au sein même de la personne, de son corps et son esprit subjectif. Nous explorons comment les analystes font concrètement leur travail, par une analyse de la dimension cognitive et phénoménologique, et en quoi l'éthique est avant tout localisée 'dans les tripes', et engage toute la personne. Nous identifions comment cette dimension délimite ce que nous appelons une « zone de confort », au sens positif d'ataraxie (absence de troubles) à partir de laquelle se construit une éthique comme pratique, qui permet de naviguer efficacement dans un contexte de pluralisme et de vivre avec les tensions en bricolant une pratique éthique au quotidien.
- **Enfin, le chapitre 8 « Le Même et l'Autre comme objets de gestion : l'encastrement institutionnel de l'éthique comme pratique située »** aborde la dimension institutionnelle des problèmes exposés, le niveau le plus macro, à savoir chercher à identifier quelle est la conception sous-jacente de bien et de mal qui se trouve derrière, qui

œuvre dans, et se construit par les pratiques de KYC et d'AML et le travail de l'équipe. Ce qu'on leur demande de faire, ce de quoi ils sont responsables, implique la mise en pratique d'une certaine conception du bien et du mal. Pour la traduire en acte, ils disposent d'une série de normes et d'outils qui cadrent cette pratique. Mais ceci comporte des conséquences institutionnelles à ne pas négliger : identifier les clients et en établir des profils de risque revient à transformer les catégories du Même (avec qui on accepte de traiter car agissant d'après les mêmes règles) et de l'Autre (ce qu'on exclu car trop différents, et donc trop risqués) en objets de gestion, et plus précisément de gestion des risques. Par conséquent, une certaine éthique comme pratique, agit aussi sur l'institution, la caractérise, la délimite : penser l'éthique revient, en toile de fond, à penser l'institution et la transformer.

Enfin dans notre conclusion générale, après avoir résumé notre démarche, nous récapitulons les différents apports de cette recherche, en discutons les limites, et proposons des perspectives possibles de recherches futures ainsi que des implications pratiques au delà de notre cas particulier, des différentes dimensions où s'enracine l'éthique comme pratique située.

Figure 5 : Schéma de la structure de la thèse.



**PREMIERE PARTIE: L'ETHIQUE ET LES ENJEUX DE LA
PRATIQUE DANS LA CONFORMITE BANCAIRE**

« Ordonner une bibliothèque est une façon silencieuse
d'exercer l'art de la critique »

Jorge Luis Borges
(Extrait du quotidien *Le Monde* - 28 Janvier 1983).

CHAPITRE 1 : ETHIQUE ET PRATIQUE : UNE REVUE DES DISSONANCES ET DES ENJEUX

« *The great issues of ethics [...] have lost nothing of their topicality.
They only need to be seen, and dealt with, in a novel way.* »
Zygmunt Bauman (1993 :4).

1.1. DISSONANCES : L'ETHIQUE DES AFFAIRES, OU DE LA BANALITE DU BIEN ET DU MAL

Le philosophe Alain Badiou alléguait que « certains mots savants, longtemps confinés dans les dictionnaires et la prose académique, ont la chance, ou la malchance [...] de sortir soudain dans le plein air du temps, d'être plébiscités et publiés, pressés, télévisés, mentionnés jusque dans les discours gouvernementaux. Le mot éthique, qui sent si fort son grec, ou son cours de philosophie, qui évoque Aristote (*L'Éthique à Nicomaque*, un best-seller fameux!) est aujourd'hui sous les feux de la rampe » (1993:15). En effet, à force d'une utilisation massive, le sens du mot « éthique » a fini par se perdre dans les labyrinthes conceptuels de l'histoire de la pensée et de l'action humaine. Or, aborder un sujet fortement médiatisé n'est pas sans poser certains problèmes. Nous sommes confrontés à cette sorte de 'terrorisme moral', du à cette médiatisation sans précédent, qui nous pousse à prendre comme point de départ ce que nous proposons d'appeler la banalité du bien, en écho à l'expression d'Arendt¹⁴, pour signifier cette mode ambivalente signalée par Brasseur et ses collègues (2012), à la fois de l'immoralité ambiante perçue et de sa condamnation omniprésente. Il semble donc y avoir à la fois une banalité du mal – une normalisation de la déviance et de la transgression (Babeau & Chanlat, 2008 ; Babeau, 2011 ; Palmer, 2012), une fascination pour ses effets spectaculaires, le cynisme de ses personnages – et une banalité du bien, une normalisation d'une bienséance communément acceptée. En particulier par la diffusion massive de l'éthique des affaires, le bien est devenu banal, courant, partout, à l'œuvre dans les slogans publicitaires et les discours des dirigeants, dilué et servi à toutes les sauces dans le milieu professionnel et politique, médiatique et même académique (Anteby, 2013). Cette banalité apporte comme effet une banalisation, et une considération moins sérieuse des effets. L'éthique des affaires est devenue partie

14 Cf. Arendt, H. 1963 (1986): *Eichmann in Jerusalem: a report on the banality of evil*, New York: Viking.

intégrante du paysage des affaires, ce qui nous autorise à ce titre à ne plus la voir vraiment, habitués à cette omniprésence des discours sur le bien (le bienfondé des actions, des produits et des résultats de notre économie mondialisée) on finit par s'habituer également à un certain degré de violence ordinaire et légitimé de cette même économie et *business-as-usual* blanchis par la couche épaisse de banalisation du bien.

Nous chercherons donc ici à clarifier les fondements – philosophiques mais pas seulement – qui sous-tendent cette notion d'éthique derrière l'éthique des affaires, riche, et qui, comme nous pouvons l'entrevoir, ne fait pas toujours consensus, afin d'établir le sens précis que nous retenons. La gestion a toujours puisé dans les traditions philosophique (cf. Tsoukas & Chia, 2011) et sociologique, historiquement puissantes. Nous considérons en majorité l'héritage philosophique occidental (en cherchant le dialogue entre l'héritage anglo-saxon héritier de la philosophie analytique et l'héritage 'continental'), même si d'autres références seront mobilisées ponctuellement au cours de ce travail. Nous ne prétendons pas cependant établir ici un compte rendu exhaustif de si vastes littératures qui constituent des domaines à part entière – la philosophie morale dans le champ de la philosophie ou l'éthique des affaires en gestion. Nous nous limiterons donc à poser les fondations de l'édifice conceptuel que nous cherchons à bâtir, par des références sélectionnées selon l'objectif de cette recherche.

1.1.1. L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES

1.1.1.1. Un champ flou pour une définition floue de l'éthique...

L'appellation 'Ethique des affaires' n'est pas anodine et n'est pas sans poser de nombreuses questions. Faute d'un autre mot, nous nous référons souvent à ce travail comme s'inscrivant dans le champ de l'éthique des affaires, afin de satisfaire ce besoin qu'avaient nos interlocuteurs de nous ranger dans une 'case' disciplinaire identifiée. Ceci était souvent au prix d'une insatisfaction personnelle, car en tant que 'case' ou 'discipline' nous ne sommes pas convaincus qu'il s'agisse de quelque chose de clairement identifié d'une part, ni que nous y souscrivions nécessairement d'autre part. Ce travail se devait donc de commencer par une analyse qui pose les contours de ce que nous entendons par éthique des affaires, et comment ce travail se situe par rapport à elle dans ses diverses acceptions.

Le champ de l'éthique des affaires est tout d'abord historiquement et géographiquement situé, et ceci amène les premières confusions quand à sa définition précise et les contours de ce qu'elle recouvre. « Ethique des affaires » vient souvent pour traduire le syntagme *business ethics*¹⁵, issu de la tradition anglo-saxonne, et dont les travaux sont autant divers que de qualité inégale. Commençons par signaler que les considérations sur les problématiques de *business ethics* dans les sciences de gestion sont aussi jeunes/anciennes que celle-ci, et donc lui sont intimement liées (Harris & Freeman, 2008). En effet, un questionnement sur la dimension morale de l'activité économique a toujours accompagné ses rebondissements. A titre d'exemple, la Harvard Business School a intégré des cours de *business ethics* depuis 1915, et les a renforcé après la crise de 1929. Mais la 'mode' du *business ethics* a surtout envahi l'univers médiatique et académique ces trois dernières décennies. Aujourd'hui, des éléments de réflexion 'éthique' sur l'ensemble des aspects liés aux décisions managériales et économiques sont généralement abordés dans l'éducation en gestion d'une manière ou d'une autre, non sans entretenir une certaine ambiguïté qui sert la complexité morale ambiante (Anteby, 2013). Ce constat d'omniprésence se retrouve également du côté des praticiens comme un 'acquis', puisque plus de 92% des grandes entreprises mondiales ont un code de bonne conduite ou une charte éthique contre seulement 50% en 2005 (KPMG, 2008:5) et 95% d'entre elles poursuivent activement un *reporting* en matière de responsabilité sociale et environnementale (KPMG 2011:7).

Au début du siècle, la manière d'aborder ces questions et leur objectif différait de ce que nous retrouvons aujourd'hui. Chase et al. (1950) notent dans un des travaux théoriques fondateurs qu'alors le point focal de ces questions se traduisait dans la philanthropie, c'est-à-dire dans une approche de bienfaisance volontaire, sur le principe du mécénat ou de la charité aux principes souvent explicitement religieux. Certains auteurs retracent ces fondements dans le paternalisme du XIX^e et du début du 20^e siècle, et dans les années 50, les premiers théoriciens de la RSE à proprement parler ont eu recours à ces idées paternalistes de l'ère industrielle ainsi qu'à des considérations religieuses¹⁶. On retient généralement comme un des piliers fondateur de la RSE l'ouvrage de H. Bowen, *Social Responsibilities of Businessman* (1953), dont l'importance a récemment été redécouverte et remise en lumière (Acquier et al. 2011).

15 Nous garderons d'ailleurs pour le moment l'appellation anglaise, et reviendrons sur des distinctions et des précisions quant à l'expression « éthique des affaires » française plus tard.

16 Ces dernières seront progressivement évacuées au profit d'une conception sécularisée de la RSE, même si de nombreux groupes continuent de revendiquer une telle orientation (e.g. Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens www.lesedc.org, ou encore International Christian Union of Business Executives qui existe depuis 1931 www.uniapac.org), en accord notamment avec la Doctrine Sociale de l'Eglise que nous n'aborderont pas dans les détails dans ce travail.

Historiquement, et du point de vue de ses fondements théoriques et empiriques, le *business ethics* est principalement anglo-saxon (Painter-Morland & Ten Bos, 2011), abordant les problématiques spécifiques des grandes entreprises étasuniennes pour la plupart, dans leur contexte juridique, normatif, organisationnel et institutionnel (Pasquero, 2000, 2005 ; Epstein 1989). Ainsi, ses prérogatives ne parlent pas forcément à des entrepreneurs de contextes socio-économiques et culturels différents qui se retrouvent alors parfois dans des situations de vide institutionnel (Helin & Sandström, 2008 ; Mair & Marti, 2009 ; Mair, Marti & Ventresca, 2012). Par ailleurs, ce *business ethics* est parfois assimilé à une forme supplémentaire de domination et d'imposition de règles du jeu économique de part son potentiel usage comme outil coercitif et de contrôle du Nord sur le Sud (dans une perspective postcoloniale, cf. e.g. Banerjee et al. 2009) et des Etats-Unis en particulier sur le reste du monde dont la participation dans construction même de la RSE par exemple est limitée (cf. Helin & Sandström, 2010 ; Helin et al. 2011). De plus, le *business ethics* jouit d'une position fragile, à la légitimité contestée de la part des hommes d'affaires qui voient d'un mauvais œil des impositions morales jugées puristes ou idéalistes, mais aussi des philosophes qui ont eu trop tendance à mépriser le monde économique comme objet d'étude et donc connaissent de fait mal ses problématiques (Stark, 1993), comme le résume très bien l'introduction de Droit et Henrot à leur dialogue *Le Banquier et le Philosophe* (2010 :10):

« Curieuse Alliance ! En apparence, tout les oppose. Le banquier veut faire du chiffre, des profits, des affaires. Le Philosophe s'intéresse à ce qui n'a pas de prix : vérité, liberté, dignité. Le banquier compte par trimestre, par mois, par jour ou même par heure. Le Philosophe est accoutumé à penser par siècles ou par millénaires. Le banquier est supposé ne voir que les taux, les risques, les intérêts. Le philosophe est censé ne se préoccuper que d'idées, de théorie, de principe. Qu'ont-ils à se dire ? On pourrait même douter qu'ils puissent dialoguer. Car on imagine que le philosophe doit par nature s'opposer au monde tel qu'il est, et ne doit rêver que de le détruire. Le banquier, au contraire, serait essentiellement conservateur, dépourvu de puissance critique, solidaire du système établi ».

Ce texte illustre bien un autre point important dans l'histoire théorique du *business ethics* : elle puise son fondement surtout dans la philosophie dite analytique en négligeant les apports « continentaux » (Painter-Morland & Ten Bos, 2011).

A partir des revues de la littérature en *business ethics* (par exemple : De George, 1987 ; Ma 2009), nous pouvons tenter de reconstituer le cheminement intellectuel et académique qui a conduit à l'institutionnalisation d'une spécialité affirmée aujourd'hui. Ce qui a pu être une considération marginale dans la gestion et l'économie, s'est érigée en véritable institution (Pasquero, 2005 ; Lee, 2008), comme le montrent les évolutions récentes du champ du *business ethics* (Lee, 2008; Ma, 2009 ; De George, 2010). De

George (2010) propose un découpage relativement simple par décennie sur cette évolution. Il commence avec la période d'avant 1960 qui constitue la première phase, appelée « l'éthique dans les affaires », impulsée principalement par un souci religieux autour des affaires et de l'éducation en gestion. La deuxième phase concerne les années 60, caractérisées par l'augmentation des préoccupations sociales dans les affaires. La troisième phase (années 70), voit émerger l'éthique des affaires comme une discipline qui se consolide ensuite dans la quatrième phase (première moitié des années 1980) et commence à se développer dans la cinquième phase (après 1985). Ma (2009) bâtit sur ce découpage et tente de le compléter en examinant la période 1997-2006, en apportant des précisions sur les changements de paradigmes et l'évolution de préoccupations principales. Il identifie aussi les principales publications où les travaux sur l'éthique des affaires paraissent. Il dégage ses résultats à partir de l'analyse de citations et co-citations (Garfield & Merton, 1979) sur la base de données Social Sciences Citation index (SSCI). Ceci implique un certain nombre de biais en particulier le fait d'ignorer les publications non anglophones, non parues dans les journaux référencés, et qui ne comportaient pas un des mots clés utilisés. En prenant en compte ces biais, il en ressort que les principaux journaux sont celui où est justement publié son article, le *Journal of Business Ethics* (1), suivi de *l'Academy of Management Review* (2), *l'Academy of Management Journal* (3) et le *Business Ethics Quarterly* (4). Ces quatre journaux principaux sont suivis de journaux plus spécialisés en marketing ou stratégie. Quant aux publications, il identifie qu'entre 1997 et 2001 le travail de Friedman (1970) « *The Social responsibility of business is to increase its profits* » est le plus cité¹⁷, alors que pour la deuxième période 2002-2006 c'est celui de Carroll (1979) « *A three dimensional conceptual model for corporate performance* »¹⁸. Ainsi, d'après Ma (2009) nous sommes passés d'un intérêt surtout orienté vers la prise de décision éthique et une approche théorique dans les 5 premières années, au lien entre RSE et performance dans une optique d'efficience par la suite. Mais l'idée centrale qui découle de son article, et que nous rejoignons, c'est qu'il n'y a pas de cadre théorique commun pour ce champ émergent, qui se caractérise plutôt par l'interdépendance de ses questions relevant de cadres, de philosophies et même de théologies variées : « *as a result, although there is no doubt that there is an academic field of business ethics, the question remains somewhat*

17 Suivi de (2) Ferrell & Gresham, 1985: "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing"; (3) De George, 1987: "The status of business ethics, past and future; et (4) Freeman, 1984: *Strategic management: a stakeholder approach*.

17 Suivi de (2) McWilliams & Siegel, 2001: "Corporate Social responsibility, a theory of the firm perspective"; (3) Freeman 1984: *Strategic management: a stakeholder approach*; (4) Wood, 1991: *Corporate social performance revisited*.

unclear on what it is, how good its research is and what are its prospects and needs for future development » (Ma, 2009:256).

Ailleurs que dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Canada et Angleterre principalement), les cours d'éthique des affaires commencèrent à peine à être enseignés il y a une petite dizaine d'années. En particulier en France, l'univers académique semble se débattre avec l'intégration ou non de la tradition anglo-saxonne du *business ethics* d'une part, et la construction encore faible d'une alternative théorique solide d'autre part (Pesqueux & Ramanantsoa 1995 ; Carré, 1998 ; Gond & Mullenbach, 2004). Nous y trouvons d'ailleurs plus souvent des cours sous le libellé Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) que d'éthique des affaires. En effet, cette différence d'appellation est en soi révélatrice, car elle permet de poser autrement la question, de concrétiser d'avantage la question éthique en termes de responsabilité, et d'une responsabilité dont on peut évaluer la performance (sociale ou autre), et le degré de responsabilité des acteurs (Ackerman & Bauer, 1976 ; Carroll, 1999).

Enfin, alors que le lien entre les praticiens et la théorie d'une éthique professionnelle fait moins débat dans d'autres champs (l'éthique médicale non seulement est largement partagée par le corps médical mais est construite et garantie de l'intérieur, par exemple à travers l'Ordre des médecins), il ne va pas de soi en gestion. Les praticiens des affaires entretiennent en effet une relation davantage problématique avec l'éthique des affaires, car selon certaines théories encore quelque peu dominantes, les affaires sont a-morales, voire délibérément immorales si nécessaire, car leur but est autre et elles se situent dans une autre sphère. Depuis les années 60, le débat est donc de comprendre quel est la nature et le but de la morale dans les affaires : l'éthique des affaires est-elle l'étude des moyens moralement acceptables pour conduire des affaires, ou l'introduction de fins autres que la rentabilité ? Ou quelque chose d'autre encore ?

C'est toute la question autour de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). De là surgit la division entre ceux qui soutiennent cette position et les partisans d'une amoralité des affaires, selon la devise que la seule responsabilité de l'entreprise est d'augmenter les profits pour ses actionnaires (*'the sole responsibility of business is to increase shareholder profit'*, Friedman, 1970). Sinon, elles risquent de nuire au bon fonctionnement du marché et donc au bien être de tous, toujours selon leur paradigme. De son côté, les partisans de la responsabilité sociale de l'entreprise soutiennent les effets bénéfiques gagnant-gagnant à la fois pour les actionnaires (notamment par les effets positifs sur la réputation de l'entreprise) et pour les bénéficiaires (parties prenantes, environnement). Notre revue de la littérature relève autant d'articles qui cherchent à établir une corrélation (parmi d'autres : Cochran & Wood, 1984 ; Griffin &

Mahon, 1997 ; McWilliams & Siegel, 2000 ; Orlitzky et al. 2003) et plus largement entre un comportement éthique/non-éthique et des avantages financiers (cf. Bhidé & Stevenson, 1990). Ceci ne peut que nous laisser perplexes et nous pousser à poser autrement le problème : est-ce moral d'augmenter ses gains par le biais d'actions socialement responsables, qui sont alors instrumentalisées dans l'objectif du profit ? En effet, même lorsqu'on accepte que le but ultime de l'entreprise soit le profit, on peut accepter que certaines de ces activités n'y soient pas consacrées à cet objectif, mais à d'autres actions (comme entretenir des activités de mécénat par exemple). Ainsi le débat tourne autour du bien fondé de l'orientation téléologique des affaires, dans quelle mesure il est bon ou pas de poursuivre tel but, ce qui provoque des débats incessants entre théoriciens de l'éthique des affaires et praticiens de l'économie. Ni les uns ni les autres arrivent à considérer le champ avec suffisamment de légitimité, et restent souvent bloqués par des incompréhensions mutuelles qui reposent tout simplement sur une absence de définition claire et partagée de ce qu'est l'éthique.

Ainsi, la prolifération taxinomique signalée dans notre introduction (cf. aussi la figure 1 à titre d'illustration) et l'absence d'une unité de sens donnée et reconnue à chacun des mots à quoi on ajoute la multiplication herméneutique en fonction des contextes socioculturels et historiques, ne sont pas des points de détail. Au contraire, cela révèle l'enjeu principal que doit affronter le *business ethics*, de clarification, d'unification, au sein d'autres traditions d'éthique des affaires qui ne correspondent pas nécessairement à l'approche anglo-saxonne issue largement d'une tradition de philosophie analytique et de son contexte socioculturel. Ainsi, les imprécisions linguistiques et terminologiques ne sont que le symptôme visible d'une confusion au niveau conceptuel. Cette confusion est d'ailleurs souvent invoquée par les détracteurs qui s'en servent pour justifier son inutilité, immaturité, ou non-pertinence.

Les imprécisions terminologiques sont repérées très tôt : Lee (1928) note déjà les usages indifférenciés des mots éthique et morale au sein du champ *business ethics*, dont il ne donne d'ailleurs qu'une définition très sommaire comme ce qui désigne de manière très large les codes et procédures qui sont moralement acceptables. Il déplore d'ailleurs l'usage du mot éthique qu'en font les entreprises (dans des expressions comme « codes éthiques » par exemple), comme « philosophiquement déplorable » (1928:461). Car on arrive ainsi à se perdre dans une rhétorique obscure (Goodpaster, 1985), qui contribue d'une part à la confusion au sein du domaine, et au mépris des autres branches des sciences sociales. En particulier en France, qui peine à intégrer les apports plus structurés de la tradition anglo-saxonne, les fondements philosophiques

sont souvent utilisés de manière abusive et inadéquate, en juxtaposant des éléments qui ne trouvent pas une cohérence générale dans un ensemble unifié.

Pour résoudre ou plutôt masquer ce problème, il est fréquent de trouver des phrases qui à titre d'excuse plus que d'argument, permettent aux auteurs 'pour faciliter la lecture', de ne pas rentrer dans le débat millénaire de différenciation entre 'éthique et morale, et de se 'résigner' à les employer comme synonymes. Il en résulte que l'ensemble du champ est empreint de cette suspicion – souvent fondée – d'absence de rigueur conceptuelle, qui donne un nouvel élément pour justifier son mépris de la part des praticiens et autres disciplines autant en gestion qu'en philosophie.

1.1.1.2. ...et des applications tout autant diverses et confuses

Par ailleurs, il semble y avoir une confusion entre différents niveaux (macro-méso-micro) dans la question de l'éthique dans les affaires, qui est loin d'être tranchée et qui complexifie les considérations appliquées de l'éthique des affaires.

Tout d'abord, il y a des préoccupations d'ordre macro-politique et socio-économique, souvent formulées sous l'angle de la responsabilité globale environnementale et de justice sociale. A la suite d'autres travaux tels que ceux de Sen (1990) ou Bauman (2009) pour n'en citer que quelques uns, on s'interroge par exemple sur les écarts de distribution des richesses dans le monde (Cohen, 1998), comparée à celle, hyper-concentrée de certaines entreprises, dont les banques d'affaires, qui représenteraient une bonne partie des premières économies mondiales si elles étaient des pays¹⁹ : « La Tanzanie gagne 2,2 milliards de dollars par an, qu'elle doit redistribuer entre ses 25 millions d'habitants. La banque Goldman Sachs gagne 2,6 milliards de dollars par an, qu'elle reverse ensuite à ses 161 actionnaires » (Bauman, 2009 : 280, cité in Deslandes, 2012 :2). Cet aspect là est souvent regroupé sous l'appellation « *business and society* », et vise à adresser les questions macro-sociétales des affaires et leurs impacts sur la planète et l'humanité. C'est largement concentré sur la littérature autour de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE, ou CSR en anglais pour *corporate social responsibility*). C'est la forme récente qu'a pris la préoccupation plus ancienne des effets concrets qu'ont les entreprises sur le monde et la société, la réflexion sur la finalité de leurs activités économiques. Un changement dans la conception des entreprises et leurs activités a récemment accentué et explicité leur

¹⁹ Voir aussi Hoomweg et al. 2010, leur étude pour la banque mondiale sur les 100 premières économies du monde : 53 pays, 34 villes et 13 entreprises. Téléchargeable sur : <http://siteresources.worldbank.org/INTUWM/Resources/WorldsTop100Economies.pdf>

responsabilité vis-à-vis de la société : elles sont désormais redevables en termes de comptes à rendre sur la manière de se conduire et ses effets qu'elles peuvent engendrer sur la société et l'environnement, et non plus seulement sur leurs bilans financiers, avec des démarches de *reporting* notamment pour gérer les risques de réputation (cf. Acquier, 2007a ; 2007b ; Nielsen & Thomsen, 2007 ; Reynolds & Yuthas, 2008 ; Bebbington et al. 2008) et même des conséquences qui acquièrent de plus en plus une dimension reconnue juridiquement (cf. Rebeyrol, 2010). La RSE est aujourd'hui largement adoptée, non seulement comme vocable mais aussi comme pratique qui cherche tout d'abord à répertorier les impacts, positifs et/ou négatifs, de l'entreprise sur l'environnement et la société, à les diffuser sous le mode des initiatives volontaires, et à prendre des engagements et des actions concrètes en conséquence.

Nous retrouvons de nombreuses ONG qui militent justement dans cette optique (ex. ATTAC, Share the World's Resources...) et c'est également l'objectif des mouvements récents de protestation (Occupy Wall Street, Occupy Geneva, Indignados...) que d'obtenir que le secteur des affaires réponde de ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement et de la société dans son ensemble. Ceci a pour origine l'intégration d'autres acteurs de la société civile dans les prises de décision économiques, conceptualisée à partir de la notion de partie prenante (*stakeholder*, et la *stakeholder theory* qui en découle. Cf. Freeman, 1984 ; Wheeler, et al. 2003, Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2005; Freeman et al. 2010). L'exigence de les considérer et de communiquer avec ces parties prenantes reste pour le moment de l'ordre du volontariat sous forme de *reporting*, parfois encadré par une réglementation plus ou moins stricte. En France par exemple, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE art.116) établit l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité. A titre d'exemple, la définition de la RSE dans le glossaire interne de BUF où nous avons réalisé notre enquête empirique reflète assez bien ces aspects :

« La notion de responsabilité sociale de l'entreprise repose sur l'idée que le champ de responsabilité de l'entreprise va au-delà de la stricte responsabilité juridique et réglementaire. Insérée de fait dans un tissu social multiple et complexe, l'entreprise doit intégrer dans sa stratégie l'amélioration continue de sa performance sociale interne (dans le champ des ressources humaines et naturelles) et externe, c'est à dire sociétale (implication dans la communauté, relation avec les diverses parties prenantes). Les résultats obtenus font de plus en plus souvent l'objet d'un rapport annuel non financier à l'intention des parties prenantes, dit rapport RSE. » (BUF, glossaire interne, 2010. cf. annexe 2).

C'est aussi à partir de cette perspective que sont nées les préoccupations d'ordre écologique (les empreintes écologiques des activités industrielles par exemple,

cf. Hart, 1995), ayant fait l'objet de rendez vous diplomatiques internationaux (Sommet de la Terre de Stockholm en 1972, celui de Rio de Janeiro en 1992, celui de Johannesburg en 2002). Ce versant écologique s'est traduit dans la construction du concept de développement durable ou soutenable : "*meeting the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their needs*" (WCED report, 1987:43). Ainsi il y a l'enjeu de survie dans le temps futur qui devient un pilier essentiel:

"[sustainability is] the possibility that humans and other life forms will flourish on the earth forever. Flourishing means not only survival, but also the realization of whatever we as humans declare makes life good and meaningful, including notions like justice freedom and dignity. And as a possibility, sustainability is a guide to actions that will or can achieve its central vision of flourishing for time immemorial (...) it is a future vision from which we can construct our present way of being." Ehrenfeld (2000: 36-37, cf. aussi Jennings & Zandberger, 1995).

Parfois les entreprises leaders du mouvement promeuvent le fait qu'une initiative éthique devienne une norme inscrite dans la loi (par exemple en matière de pollution et l'émergence d'un droit de l'environnement, cf. Rebeyrol, 2010) ou du moins une norme plus ou moins institutionnalisée et un acquis dans le *policy-making* international et des agendas politico-économiques (tel semble être le cas par exemple de la Global Reporting Initiative (Acquier & Aggeri, 2008) ou du UN Global Compact). L'objectif largement accepté est celui de viser l'équilibre entre les différentes priorités de la « *triple bottom line* » (Elkington, 1998), qui intègre les objectifs sociaux et environnementaux à la *bottom line* classique du profit économique.

Comme mentionné précédemment, le fait de localiser l'éthique au niveau dépersonnalisé des structures et des procédures rend l'évaluation et la mesure statistique de la performance un enjeu primordial. Il y a ainsi de nombreux travaux de recherche à l'intersection de la stratégie, de la comptabilité et de la finance qui visent à établir une relation positive ou négative entre le comportement socialement responsable et la performance financière et à développer des mesures pour évaluer cette performance. Mais malgré l'important corpus de travaux sur cette question, les conclusions quand à cette possible corrélation sont contradictoires (Ullman 1985 ; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt & Rynes 2003; Barnett & Salomon, 2006 ; Van Beurden & Gössling, 2008...). Ceci découle de la thèse séparatiste et de l'amoralité des affaires, et dans ce cas, les questions de responsabilité sociale ne seront prises en compte que si et seulement si une corrélation positive peut être établie. Cette idée est résumée par l'interprétation grossière communément donnée au dictum de Friedman (1970) : le management ne sera considéré comme agissant de manière responsable que

s'il maximise le profit de ses actionnaires. Si devenir socialement responsable implique des coûts, une baisse de la productivité et du rendement, ou tout simplement si une corrélation positive ne peut être établie, alors il serait de la responsabilité des managers de l'ignorer voire de l'empêcher de manière proactive. En effet, selon certaines études, le marché tendrait même à "punir" les entreprises socialement responsables, et à ne pas punir les entreprises ouvertement non éthiques qui se portent bien, tels le tabac ou les énergies polluantes (Reich, 2007).

Quoi qu'il en soit, cet objectif macro est certes difficilement contestable de nos jours – malgré la subsistance de quelques cyniques- mais le flou définitionnel mentionné plus haut se traduit par de l'inefficacité (Brenkert, 2010). En effet, il y a un déficit important de travaux réfléchissant aux fondements conceptuels par exemple du concept de développement durable : Faber, Jorna & van Engelen (2005) comparent une cinquantaine de définitions et aboutissent à la conclusion qu'il manque des fondements partagés. En effet, *"the objectives seemed clear and not in need for further discussion, or they seemed clear enough for a debate around process to begin, as opposed to a discourse on objectives"* (Fergus & Rowney, 2005:200 ; cf. Pérezts & Picard, *working paper* 2012). Actuellement, la recherche essaye donc de creuser l'idée sous-jacente d'une double solidarité commune à cette approche macro. Premièrement, une solidarité horizontale entre tous ceux qui partagent cette planète et ses ressources et en particulier les pays les moins favorisés, plus exposés aux inégalités sociales et aux risques environnementaux de pollution (cf. les scandales récents sur les déchets toxiques ou nucléaires dans ces pays) : des auteurs comme Beck mais parmi d'autres, ont souligné le fait que face aux risques contemporains, il y a une inégalité sociale prononcée car *"wealth accumulates at the top, risks at the bottom."* (Beck, 1992:35). Ainsi ce sont les populations des pays du Sud ou défavorisées qui sont plus exposées aux effets néfastes, d'autant plus qu'ils ont également un accès moindre à des moyens (non seulement financiers mais aussi en termes d'éducation et d'information) pour se prémunir. La théorie des parties prenantes contribue fortement à cet axe de recherche, ainsi que les approches qui réintroduisent le concept de 'bien commun' à prétention universelle, construit sur une base d'héritage grec et aristotélicien en particulier d'une part et la doctrine sociale de l'église d'autre part (voir par exemple : Melé, 2009). En effet, en économie il est plus courant de parler « des biens communs » au pluriel, pour signifier l'ensemble de ce qu'en anglais on appellerait *shared commodities* (tels les ressources naturelles d'un pays), alors qu'en politique ou comme c'est aussi le cas en éthique des affaires, on en parle au contraire au singulier et en se référant aux institutions ou des services publiques (tel l'éclairage public des villes). Deuxièmement,

une solidarité verticale entre les générations actuelles et futures, à travers la notion de justice inter-organisationnelle. Dans l'ensemble, tout cela participe de la tendance générale en direction d'une gouvernance mondiale (Held, 2004) et d'une citoyenneté des entreprises (Scherer & Palazzo, 2008) afin de contrôler les effets non désirés de la mondialisation économique (Daly et al, 1994). En effet, on y voit une prééminence sur les politiques nationales, afin de s'orienter vers un bien commun mondial: "*in the business sphere it is reasonable to be expected that global ethics would normally translate into universal principles of business ethics for the global market – as suggested by the then Secretary General of the United Nations, Kofi Annan in his speech at the World economic Forum 1999 when he initiated the UN Global Compact*" (Bonanni et al., 2011: 6).

Ensuite, de nombreux travaux qui se concentrent sur le niveau méso, souvent organisationnel de l'éthique, et auquel correspond davantage l'appellation *business ethics*. Mais là aussi, de nombreuses questions se posent : si nous localisons l'éthique au niveau de l'organisation, l'élément humain n'est plus que l'agent exécutant d'une logique et d'un éthos qui le dépassent, ceux de l'organisation, dont il n'est plus l'épicentre. Et cette dépersonnalisation peut littéralement conduire à abandonner l'idée que si l'organisation est responsable, alors chaque individu en son sein est responsable. Or, on s'aperçoit que ceci vire plus souvent à 'comme l'organisation est responsable, alors personne ne l'est réellement', protégés qu'ils le sont par les statuts légaux. Ceci est en effet un des principaux avantages des sociétés anonymes et des personnes morales : l'ironie de leur appellation est en effet le garant de la personne physique qui n'a plus de responsabilité personnelle, ou celle-ci est difficilement engageable. Jackall (2010) est un de ceux qui ont montré les rouages détaillés de comment ceci opère, comment les affaires comme un 'terrain social et moral' particulier. Dans cet univers, l'impératif moral dominant est celui de « *reward being commensurate with effort* » (2010 :1) d'une part, mais d'autre part on se repose sur la ruse, la chance, la politique, le bon-parler et l'entretien d'un réseau stratégique de relations pour survivre. Donc la responsabilité managériale est réduite à une alternative assez simple : le bon manager est celui qui sait faire la différence entre un objectif atteint ou pas, et qui saura mettre suffisamment de pression sur ses équipes pour y arriver. La responsabilité est ainsi tellement diluée dans les échelons inférieurs, qu'il est alors impossible de savoir où elle réside réellement. Et la mesure du bien est simple : ce que veut celui au-dessus de nous.

Mais même lorsque l'on se focalise sur le niveau micro des personnes au sein des organisations, les questions pratiques restent réelles et complexes. Dans l'analyse de Jackall (2010), c'est l'ambition individuelle qui tient lieu non pas de vice mais de

vertu, peut être la seule qui compte d'ailleurs. Tout n'est qu'une question de jeux, de gagnants et de perdants, d'échanges commerciaux de prendre et de donner – 'surtout de prendre', comme dit sur un ton provoquant Michael Moore (2009).

A ce niveau, nous retrouvons de nombreuses études dont le point focal devient alors la prise de décision éthique (cf. O'Fallon & Butterfeld, 2005) ou encore le leadership éthique des dirigeants (Treviño et al. 2003 ; Brown & Treviño, 2006). La dépersonnalisation dans ces travaux est plus subtile : on parle bel et bien de managers, de leaders éthiques qui luttent pour sauver leur organisation dans un environnement hostile et compétitif, mais on reste au niveau des rôles, en oubliant parfois de regarder qui se trouve derrière ces *dramatis personae* que sont les managers, les PDG, les cadres... Plus encore, on peut facilement supposer que les éthiques sont différentes en fonction du type d'organisation, ce qui nous mènerait à conclure au relativisme et penser qu'il y a autant d'éthiques que d'organisations ou même de groupes. Et on pose alors légitimement la question si cette éthique singulière propre à chaque organisation s'impose à ses membres et comment, et comment est-elle construite, légitimée, adoptée et reproduite ? Werhane (1998, 2008) explore une facette de ce phénomène à travers le concept d'imagination morale : pour elle, si les entreprises se comportent de manière déviante c'est parce que ses managers ou décideurs n'ont pas eu l'imagination nécessaire pour changer les schémas mentaux qui leur étaient en quelque sorte imposés ou imprimés. Une des dimensions essentielles à considérer ici est la notion d'éthique professionnelle (par exemple : médicale), qui impose de façon unificatrice des directives morales aux membres qui souhaitent appartenir à ce groupe professionnel (via divers mécanismes, rituels ou certifications, i.e. le serment d'Hippocrate). La force de la socialisation des groupes est forte : « *such voluntary self-rationalization produces the deepest internalization of social goals, creating at the same time relatively enclosed social worlds that allow people to bracket moralities to which they might adhere in their homes, churches or other social settings (...). Occupational rules-in-use gain ascendancy over more general moral and ethical standards. Moral choices become inextricably tied to organizational fates.* » (Jackall, 2010 :238). Godechot (2001) en a fait une étude précise pour la population des traders par exemple, en retraçant les mécanismes de socialisation, de ségrégation et de formation d'un éthos commun progressif dès l'école d'origine et le choix des filières, la réussite ou non dans l'intégration de certaines institutions etc.

Or, il est essentiel selon la suite d'une longue tradition récemment à rappelée l'ordre du jour (Bevan & Corvellec, 2007 ; Deslandes, 2011b, 2012) que ce niveau micro doit être pris au sérieux au delà des rôles et des fonctions des personnes, et au delà de

considérations sur la prise de décision, ou le leadership inhérents aux rôles. On retrouve ici un écho à la philosophie de Lévinas, et on revient à l'évidence qu'il relève presque de l'absurde de parler de responsabilité sociale de l'entreprise, en semblant oublier que la responsabilité ne peut résider que chez les personnes qui conforment ces entreprises, dans leur unicité singulière et relationnelle. C'est une condition pour que l'on puisse véritablement parler d'éthique managériale par exemple, puisqu'au final ce sont des personnes, au delà de leurs rôles, qui prennent des décisions et assument des responsabilités en agissant au sein de groupes d'autres personnes. Nous reviendrons longuement et plus en détail sur ce dernier niveau qui occupera une partie essentielle de notre développement.

En conclusion provisoire, nous ne pouvons que remarquer que quelque soit le niveau, le bien s'est banalisé, verbalement, conceptuellement, médiatiquement, stratégiquement. La conséquence de cette banalité du bien véhiculée par l'éthique des affaires en est la dissociation entre l'éthique et la pratique, éclatée à ces différents niveaux d'analyse, et dont les articulations restent floues et non-actualisées. Ils restent donc de nombreux éléments à clarifier, et en particulier la question de l'orchestration de ces différents niveaux irrigués par la mode éthique.

1.1.2. ANALYSE DE LA DISSOCIATION PARADOXALE ENTRE L'ETHIQUE ET LA PRATIQUE

La manière dont s'est progressivement construit le *mainstream* de l'éthique des affaires résulte en une dissociation de l'éthique avec ses dimensions pratique et empirique. Le cynisme ambiant semble la cantonner à une série de bonnes intentions et de belles paroles qui ne se traduisent que difficilement dans la réalité. Or, il y a bien les affaires dans l'expression 'éthique des affaires', et ceci appelle à la dimension appliquée qui revient au cœur des questionnements. Quelle est la place qu'occupe l'éthique au sein des affaires ? Comment s'applique-t-elle dans les affaires ? Quelle est son utilité dans les affaires ? A ce sujet encore, de nombreuses explications envahissent l'univers discursif académique et praticien. Cette expression recouvre en parallèle une série de matérialisations tout autant problématiques au sein des organisations qui semblent cristalliser la division entre le champ des valeurs d'une part et le champ des applications pratiques d'autre part. Par ailleurs, cette division semble recouvrir un présupposé intéressant : on assume une préexistence logique, temporelle et

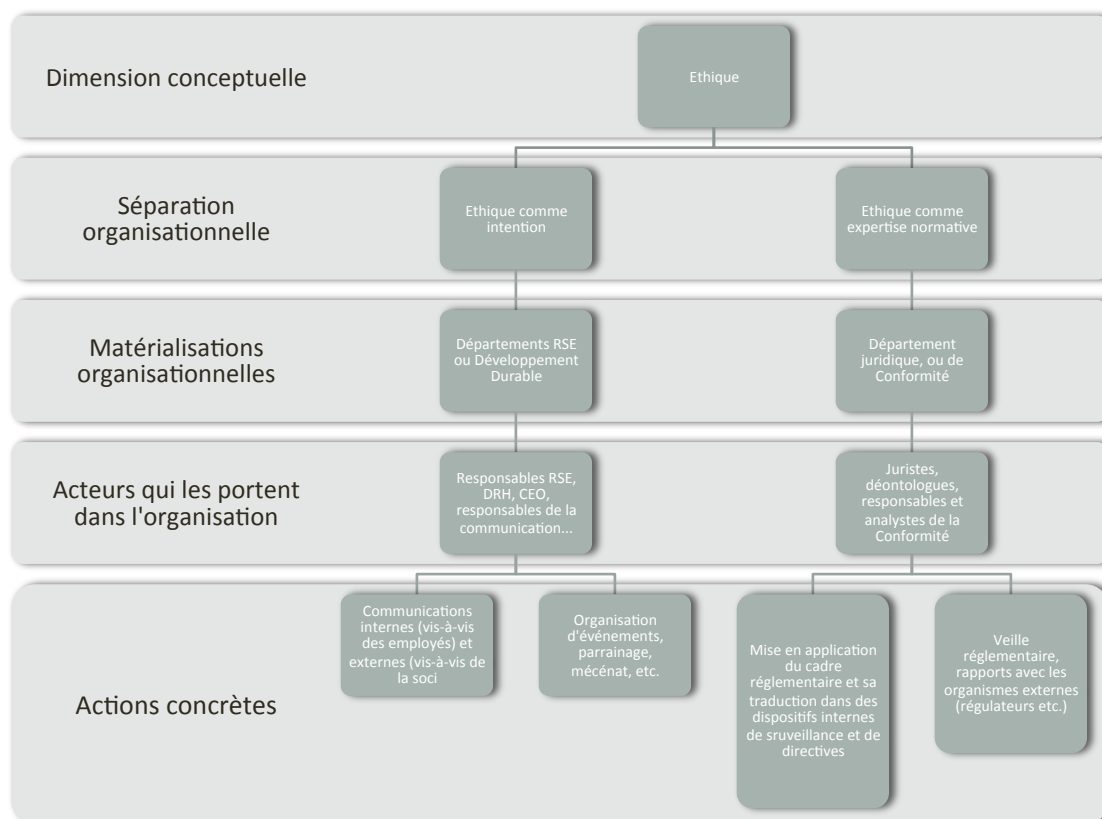
ontologique de l'éthique *en théorie* sur l'éthique en pratique. On accuse donc naturellement les dispositifs, les personnes et circonstances qui ne sont pas capables ou disposées à accomplir un processus *top-down* de traduction, de mise en application, de faire respecter, et ensuite de mesure de l'efficacité. Après une revue de la littérature qui permettra de mieux comprendre ce phénomène et cette direction supposée de l'éthique du haut (sphère théorique et idéale) en bas (sphère appliquée), nous serons en mesure de renverser le questionnement, et d'essayer d'aborder l'éthique non seulement en partant de sa dimension concrète des situations, encastrée dans des structures et incarnée par des individus, mais de considérer d'un point de vue logique le processus inverse : en quoi et comment est-ce que cette dimension pratique de l'éthique permet de mieux comprendre ce qu'elle est et son sens.

1.1.2.1. La division organisationnelle de l'éthique

La dissociation paradoxale entre l'éthique et la pratique (Painter-Morland, 2008) nous apparaît d'emblée dans les usages communs qui en sont faits dans les organisations. Dans le secteur bancaire comme ailleurs, l'éthique dans les organisations semble se matérialiser sous deux formes principales dont la distinction est assez claire. D'un côté ce que nous proposons d'appeler l'éthique comme intention et que nous identifions aux valeurs, codes d'éthique et à la communication liée à la RSE, au développement durable etc., qui recouvre des principes moraux fondamentaux sans recouvrir leurs actualisations par des mesures ou procédures non volontaires. De l'autre, ce que nous appelons l'éthique comme expertise normative, qui recouvre la déontologie (de plus en plus appelée conformité), parfois appelée éthique appliquée, et qui à notre sens, confond à nouveau éthique et morale.

Ces deux matérialisations organisationnelles (cf. Figure ci-dessous) suivent une évolution parallèle et ne sont paradoxalement pas souvent liées. La première, l'éthique comme intention, recouvre un ensemble d'initiatives allant des initiatives philanthropiques, aux dispositifs de mesures sociales et environnementales sur la base du volontariat. On voit de plus en plus souvent se constituer au sein des organisations des 'départements RSE' (ou 'développement durable' ou parfois d'autres appellations qui font écho à cette idée). Leur domaine recouvre tout ce qui n'est pas de l'ordre de la contrainte juridique, mais au contraire toutes les initiatives visant à communiquer sur l'engagement citoyen et écologique de l'activité de l'entreprise, sur sa dimension citoyenne, y compris vis-à-vis de ses propres salariés (i.e. respect de la diversité etc.).

Figure 6: La division organisationnelle de l'éthique



La deuxième, l'éthique comme expertise normative, est encadrée en fonction des spécificités du secteur (en l'occurrence le secteur bancaire et financier) par des organismes nationaux, internationaux, ONGs et un cadre réglementaire légal précis qui délimite non pas ce qui est 'louable', ce qui est 'bon' et 'juste', ou tout simplement ce qui est 'bien vu' (comme dans le cas de l'éthique comme intention) mais ce qui est légal, autorisé dans le cadre de la loi. On retrouve là aussi cette dimension dans une partie clairement identifiée des organisations, telle un département dédié à la déontologie et à la conformité, ou tout simplement un département juridique dont une des principales missions est non seulement la gestion interne des procédures vis-à-vis des obligations juridiques, mais surtout l'interprétation de celles-ci et leur traduction dans des directives internes, en particulier concernant les zones grises des textes qui laissent une marge plus ou moins importante pour une telle interprétation. Comme montré précédemment, de nombreuses tentatives se développent pour concilier ces deux versants de l'éthique, et notre travail cherche à contribuer entre autres à la compréhension de cette séparation et à son dépassement.

Ces deux matérialisations distinctes de l'éthique dans les organisations ont cependant des points communs non négligeables. Tout d'abord, ces deux versants

organisationnels de l'éthique, intentionnel et normatif, se matérialisent tous les deux aujourd'hui dans des pratiques et des institutions à part entière, qui font qu'elles sont loin d'occuper une place marginale. Elles existent dans l'organisation sous une forme ou sous une autre, plus ou moins importante en fonction de sa taille et de son champ d'action (TPE locale ou grande entreprise multinationale). Leur existence est donc bien réelle et bien visible, y compris souvent dans l'organigramme de l'organisation, et parfois à une place symboliquement importante (par exemple lorsque le versant intentionnel est directement lié structurellement à la direction générale).

Ensuite, l'ensemble de ces préoccupations font surgir de nouveaux métiers qui leurs sont associés. Ces « métiers de l'éthique », ce personnel dédié à ces questions, sont difficiles à identifier car proviennent souvent de formations diverses plus ou moins liées mais aussi très éloignées : droit, ressources humaines, psychologie, philosophie... Leurs fonctions sont transversales à l'organisation, et elles sont souvent orientées autant vers l'intérieur que vers l'extérieur de l'organisation : elles font le lien entre des organismes et des directives externes (via des ONG, un cadre réglementaire, la société civile, etc.) et le fonctionnement interne (en mettant en application une loi, en répondant à une attente sociétale par des initiatives, en communiquant sur des actions et des progrès en matière environnementale, en soutenant des projets de développement...). Souvent elles souffrent en interne de cette transversalité qui, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une dimension stratégique, se retrouve accusée d'inutile, de 'centre de coût' ou de *window-dressing*.

Enfin, on dénonce le fait que ni l'un ni l'autre n'ont de rapport direct avec le cœur de métier de l'organisation. Soit ils sont hors propos : « réduire l'empreinte carbone de la banque ou embaucher des handicapés n'a rien à voir avec le trading » (nous confie un Front Officer en parlant de la RSE lors d'une discussion informelle durant notre étude, juin 2010) ; soit ils sont carrément en opposition frontale : ainsi les compliance officers « sont l'ennemi interne » de la banque, qui freine le business, voire dénonce ses propres collaborateurs (dans sa fonction de *whistleblowing*), au nom de la conformité. De surcroît, ces deux activités constituent un coût supplémentaire dont les effets positifs (comme préserver la réputation) sont difficilement mesurables.

De surcroît, il y a là une tension entre deux contenus moraux : le volontarisme de plus en plus attendu par la société dans le cas de l'éthique comme intention, et la contrainte normative à laquelle on doit se conformer dans le cas de l'éthique comme expertise normative. Dans ce cadre là, il apparaît encore plus difficile de réconcilier les versants fondamentaux/conceptuels et appliqués de l'éthique (intentionnel et normatif). Pour le faire, il faudra sortir du paradigme actuel d'une éthique objective et

objectivable pour renouer avec une autre conception de l'éthique, mais explorons avant leurs fondements et implications.

1.1.2.2. Le Bien et le Mal comme objets de connaissance et de contrôle: implications d'une éthique "objective"

A la lumière de ce qui vient d'être dit, il y a donc une implication principale qui nous intéresse tout particulièrement: ce qu'on pourrait qualifier de dimension épistémique de l'éthique qui est spécifique dans l'éthique des affaires, et qui comporte d'importantes conséquences morales. Tout d'abord, il y a une idée implicite que l'éthique implique une certaine définition de ce qu'est le Bien, un contenu positif, identifiable, en particulier par rapport à son opposé, le Mal.

En effet, la question préliminaire de la connaissance du Bien et du Mal se pose comme un réel défi, en particulier en temps de crise : suffirait-il de les connaître, et donc de les différencier, pour résoudre la situation et orienter son action ? Qu'y-a-t-il derrière ces catégories, aussi abstraites que relatives ? La crise se résume-t-elle à une question de mauvaise représentation du Bien ? Ou de non-application ou mauvaise mise en pratique du Bien ? Il semblerait qu'il y ait une dimension épistémique préalable à l'intention et à l'action, et qui érige les catégories de Bien et de Mal en objets d'une connaissance qu'on assume possible. Cette connaissance, permettrait à son tour, comme toute connaissance, un niveau de contrôle sur le Bien et le Mal – un présupposé qui n'est pas anodin.

On se souvient à ce propos d'un des mythes fondateurs de la culture occidentale: l'épisode de la Genèse²⁰ autour de l'Arbre de la Connaissance du Bien et du Mal. L'homme et la femme désobéissent en mangeant de son fruit, et leur condition devient celle de l'humanité mortelle dont le chemin de vie consiste à s'efforcer de renouer avec le Créateur après cette chute. Ce passage recèle de nombreuses interprétations qui ont forgé notre inconscient collectif et nos cadres de référence de ce que l'on considère bien et mal. Or, en arrière fond de ce mythe se trouve l'idée non pas d'une opposition (Bien vs. Mal) mais d'une totalité ou d'un absolu sous la forme dichotomique complémentaire:

²⁰ « 9 Yahvé Dieu fit pousser du sol toute espèce d'arbres séduisants à voir et bons à manger, et l'arbre de vie au milieu du jardin, et l'arbre de la connaissance du bien et du mal. 15 Yahvé Dieu prit l'homme et l'établit dans le jardin d'Eden pour le cultiver et le garder.16 Et Yahvé Dieu fit à l'homme ce commandement : "Tu peux manger de tous les arbres du jardin.17 Mais de l'arbre de la connaissance du bien et du mal tu ne mangeras pas, car, le jour où tu en mangeras, tu deviendras passible de mort" » Source : Bible de Jérusalem (2,9 ; 15-17), édition de l'Ecole biblique et archéologique Française, 2007.

« le Bien *et* le Mal » (que l'on retrouve dans des expressions telles « l'Alpha et l'Omega », ou encore « le Ciel et la Terre ») en hébreux et autres langues sémitiques, ne se limite pas à l'opposition des deux termes mais plutôt à leur association comme expression d'un Tout, d'où le fait que le fruit de cet arbre était défendu, car relevant du caractère totalisant du divin. De plus, la « connaissance » de ce Tout ne l'est pas au sens rationnel, abstrait et moderne du terme, mais au sens profond, intime²¹ : le premier couple va en effet croquer et manger de ce fruit, en s'imprégnant sensuellement de lui.

Cette connaissance absolue est porteuse d'un pouvoir absolu, divin (cf. Genèse 3,5), qui fait écho à d'autres mythes de ce péché humain de l'hybris (i.e. Prométhée, la tour de Babel...) de vouloir tout contrôler et dominer, à l'image des dieux omnipotents. Nous comprenons alors pourquoi nous nous sentons menacés en temps d'incertitude et de crise, qui radicalisent notre désir de connaître pour contrôler, de cartographier pour maîtriser, de prescrire pour se prémunir. Ces réflexions sont pertinentes pour notre sujet à au moins deux titres. Premièrement, pour mettre en évidence ce présupposé que le Bien et le Mal sont des éléments connaissables et donc objets d'un contrôle possible. Deuxièmement, pour comprendre les procédures, dispositifs et artefacts qui s'inscrivent dans la lignée de ce présupposé.

Tout d'abord, ce présupposé que le Bien et le Mal sont connaissables et donc contrôlables est en soi complexe et problématique. On se souvient qu'en effet Socrate alléguait que nul ne faisait le mal volontairement, mais simplement par ignorance (Protagoras, 352b-357a et Ménon, 77b-78a, in Platon, 1940), et que vouloir le bien était une évidence chez tous les hommes, voir un pléonasme... c'est-à-dire que la faute ne survient que par ignorance mais jamais par intention. Or, d'autres argumenteront qu'au contraire la connaissance du mal et sa mise en application (l'infraction, la cruauté, l'avarice, l'injustice...) sont une « banalité » qui frôle la provocation à la bienséance car engage pleinement notre responsabilité de laquelle on ne peut pas se dédouaner en disant que nous n'avions pas le choix (cf. Arendt, 1963, ou encore la pensée Sartrienne sur la liberté). Pour d'autres, qui se réclament d'un réalisme désenchanté, c'est même une nécessité contingente. Certains, tels que le personnage célèbre de Wall Street, Gordon Gecko, y voient même un « bien » (Stone, 1987) en tant que c'est l'avarice qui fait seule tourner l'économie (*greed is good*). Quoi qu'il en soit, la question de la connaissance est un élément complexe, dont les nuances ont été mises en lumière avec la question de la rationalité limitée (March & Simon, 1958), qui souligne que parfois en dépit ou peut être même à cause de la disponibilité abondante d'information, les

21 En effet, « connaître » a même un sens sexuel dans la Bible. Cf. Genèse 4,1.17.25; 19,5.8; 24,16; Luc 1,34).

humains sommes parfois incapables de faire sens, d'intégrer cognitivement l'ensemble. Ces échecs cognitifs viennent alors s'additionner aux problèmes d'ignorance, et font que les excuses de « je ne savais pas » ou « je ne comprenais pas ce qui se passait vraiment » ne sont pas forcément à prendre à la légère, mais à étudier comme des symptômes d'une complexité épistémique et cognitive. Cette « myopie » au niveau de l'information et de notre connaissance est un des facteurs clés à analyser lorsqu'on considère des phénomènes d'éthique ou de transgression, comme il a été fait pour des scandales célèbres dans le passé (Cohan, 2002).

Nous pouvons retracer l'origine de cette conception de l'éthique comme quelque chose de connaissable et d'objectivable à la division scolastique des différents champs : l'éthique au sens large – et l'éthique des affaires en particulier – sont devenues des champs de connaissance théorique permettant le développement d'une expertise (Jaffro, 1995, cf. aussi Hallett et al. 2009 pour une analyse analogue dans le champ des théories des organisations). Elle a donc cessé d'être simplement une partie de la philosophie, et est devenue l'objet d'une discipline à part entière : on voit apparaître des cours d'éthique (que nous retrouvons aujourd'hui dans l'ensemble des formations en gestion), des cours de morale (dans les parcours par exemple de théologie ou de philosophie), la constitution d'un savoir clairement identifié et qu'on peut donc évaluer. Il est possible dès lors de devenir des experts de l'éthique et de la morale, comprises comme des contenus de ce qu'est bien et mal. Nous retrouvons ces figures d'expertise au sein non seulement des instances de formation (professeurs d'éthique ou de morale) mais des organisations à but économique). En effet, aujourd'hui cette expertise est incarnée par des groupes d'experts tels que les comités d'éthique, les responsables RSE ou les Compliance Officers, leur autorité étant soulignée par la connotation parfois policière du terme avec l'usage du mot « officiers » de l'éthique ou de la conformité.

Mais en fait, la notion "d'expertise éthique" incarnée dans un *sophos* (expert) est en contradiction avec la signification originelle liée à l'enracinement dans l'expérience de l'homme prudent aristotélicien (*phronimos*). Cette focalisation sur l'expertise amène comme conséquence éventuelle le fait de transformer le sujet moral en agent kantien universel et abstrait, capable d'agir sur la seule base d'impératifs catégoriques dictés par son expertise, elle-même problématique. Cet agent est désincarné d'un sujet moral, et il vire donc facilement vers la figure de juge dont l'arbitrage est garanti par son expertise (Badiou, 1993). Transposée au niveau organisationnel, cette vision selon une certaine interprétation de Kant sur l'éthique pliée à des individus agissant selon des impératifs catégoriques se traduit par une abstraction dans l'entreprise anonyme, et se réduit à un procédé mesurable qui sera à son tour jugé sous l'angle de son utilité

économique. Comme mentionné précédemment, une partie importante des recherches en éthique des affaires se résumait à cette obsession d'établir une relation quantifiable positive ou négative entre un comportement organisationnel éthique et la performance financière.

Une importante conséquence de cette dualité organisationnelle est ainsi la dépersonnalisation : nous sommes loin des premières approches de l'éthique des affaires qui localisaient bien l'éthique dans l'homme d'affaires et non pas dans les affaires elles-mêmes ou l'entreprise comme organisation anonyme (Bowen, 1953). Aujourd'hui, ce genre d'approche reste marginale et au fil du temps, la sphère de la responsabilité s'est transférée vers les processus d'application et de contrôle d'un côté et l'entreprise comme acteur de l'autre (Lee, 2008). Cette dépersonnalisation a amené avec elle le renforcement des outils, des processus d'évaluations et du *reporting*, c'est-à-dire *in fine* de la formation d'une capacité éthique évaluable incarnée non pas par des sujets moraux, mais par les départements chargés de la conformité et par leurs professionnels en tant qu'experts, spécialistes du droit et de la traduction de celle-ci dans des normes institutionnalisées et des standards qui fleurissent à tous les niveaux (Brunsson & Jacobsson, 2000). La conséquence en est que l'individu en tant que sujet moral n'est plus l'épicentre de l'éthique, mais uniquement l'agent chargé d'exécuter la logique, les normes et l'éthos de l'entreprise.

En effet, les deux côtés de l'éthique ont subi une séparation organisationnelle : la représentation idéale de ce qu'il convient aujourd'hui de considérer comme 'bien' et des actions sur la base du volontariat dans les départements RSE, versus la mise en application (*enforcement*) de normes standardisées et applicables dans le département conformité pour se prémunir du 'mal', trop souvent identifié à l'illégal. Le premier demeure donc en quelque sorte au niveau de l'illusion d'idéaux difficiles à appliquer et marginaux par rapport au cœur de métier de l'organisation (par exemple avoir une bonne performance énergétique). Le second devient l'application aveugle de normes, ce qui est en soi contraire à l'éthique, car implique une soumission (se plier, être en conformité) aux normes, ainsi que Nietzsche avait prédit que serait la mort de l'éthique (1991) : obéir à la loi n'est pas en soit éthique, mais relève du devoir, de la conformité, avec les dérives potentielles de l'obéissance qu'on connaît (cf. Pina e Cunha et al. 2010). Avec autant de codes, on prive les individus de leur agence morale (Bevan & Corvellec, 2007 ; Painter-Morland, 2011, 2013). En effet, Lenglet lui-même situait son travail sur la déontologie comme résolument séparé du terrain de l'éthique (2008:61), champ qu'il identifiait comme relevant de la seule philosophie, alors que la déontologie serait du côté de la pratique.

Nous verrons à présent les défis que pose la dimension pratique de l'éthique dans les organisations, et dont il est essentiel de comprendre les rouages pour caractériser une éthique comme pratique.

1.2. RETOUR SUR LES ENJEUX CONCRETS DE L'ETHIQUE EN SITUATION

A ce stade, il est essentiel d'examiner des dimensions qui de manière particulière posent des défis au niveau de la pratique, et par là-même à l'éthique. Nous chercherons donc à nous détacher d'une vision de l'éthique qui soit « objective » (un contenu) avec l'illusion qu'il suffirait de l'appliquer. Loin de constituer des points de détail, des digressions ou des développements superflus, nous pensons qu'il s'agit là de la matière même qui donne de la chair à notre interrogation, et nous permet justement de l'approfondir. Ceci est d'autant plus intéressant que l'ensemble des éléments étudiés ci-après sont souvent considérés comme des problèmes *organisationnels*, et ne sont pas souvent abordés dans une perspective spécifiquement éthique – dans tout ce qu'elle a d'éminemment anthropologique et phénoménologique – et qui cependant se révélera, nous l'espérons, d'une grande richesse.

1.2.1. AGIR FACE A LA COMPLEXITE

Dans l'héritage des penseurs de la postmodernité en philosophie ou sociologie - tels Foucault, Derrida, Lyotard, Badiou ou encore Bauman – nous ne pouvons ignorer que la contingence, l'ambiguïté, la multiplicité, la fragmentation et plus largement la complexité et l'éclatement sont des éléments structurants de la condition humaine actuelle et des conditions de son action. Cela exige une hétérogénéité d'approches pour cerner et naviguer la pluralité et les discontinuités de la vie sociale, qui n'est pas sans poser un défi spécifiquement en termes d'éthique (Jackall, 2010 ; Bauman, 1993 ; Bakken, 2009).

1.2.1.1. Le pluralisme et la contradiction

Il est de plus en plus fréquent de noter la complexité croissante des organisations, car « *they tend to be constituted by different parts that do not share one and the same underpinning logic* » (Vandekerckhove & Commers, 2004 : 225). Le premier élément qui nous apparaît comme essentiel et qui se pose en défi pour la

pratique de l'éthique est bien le pluralisme qui traverse les organisations, voire qui semble les constituer dans leur nature et dans leur processus d'*organizing* (Weick, 1979). En effet, une organisation est un carrefour de tensions, de forces en opposition, et ces paradoxes sont devenu la norme (Ford & Backoff, 1988 ; Clegg, 2002 ; Clegg et al. 2007, puis dans le domaine de l'éthique, Bauman, 1993), que de nombreux travaux ont mis en lumière : exploration vs. exploitation, rigidité vs. résilience... Ces couples de contraires représentent un défi concret pour l'*organizing* qui doit en tenir compte et les intégrer. La réponse qui a longtemps prévalu est celle d'une approche contingente qui permet de s'adapter à la situation présente en favorisant l'une ou l'autre des alternatives : dans telle circonstance, une organisation gagne à privilégier l'exploration plutôt que l'exploitation (Benner & Tushman, 2003) etc.

De nombreux courants se sont développés pour aborder cette question des défis pratiques posés par des contextes organisationnels complexes, et qui étudient donc « la fabrique » de la prise de décision, de la stratégie, etc. dans de tels contextes. Les anglo-saxons ont le terme suffixe *-making* (ex. *sense-making*, *decision-making*) qui leur permet de bien refléter cette idée, et que le français doit traduire par la paraphrase « la fabrique de quelque chose », concrètement, en pratique. En effet, c'est en pratique que se posent ce genre de défis concrets, et ces approches tentent donc d'étudier les processus sous-jacents afin de comprendre comment coexistent des éléments en conflit, et comment arriver à les synchroniser, à leur donner une certaine cohérence (de sens mais aussi de pratique). Les termes pour désigner cette cohérence sont multiples dans la littérature. On parle de *consistency* (Porter, 1991, 1996) ou de *fitness* ou alignement avec l'environnement concurrentiel afin de dégager les ressources et des avantages compétitifs clés (Barney 1991 ; Helfat et al., 2009). En effet, la question de comment prendre des décisions ou comment agir dans des situations complexes et contradictoires est en enjeu majeur, et les moyens concrets pour arriver à naviguer dans des situations aux multiples exigences parfois contradictoires est encore un champ ouvert.

Une approche récurrente a été celle de chercher une logique dominante (Prahalad & Bettis, 1986 ; Bettis & Prahalad, 1995): "*defined as the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions - be it in technologies, product development, distribution, advertising or in human resource management*". (1986: 490). Cette logique dominante permettrait en quelque sorte de "trancher" entre les différents éléments en conflit. Or, cette idée a beaucoup été discutée en particulier quant à son applicabilité empirique, en particulier dans des contextes complexes où les réponses sont donc également complexes (Regnér, 2008; Richardson,

2008). Le courant néo-institutionnel aborde autrement ces questions à travers l'idée de logiques institutionnelles (cf. Thornton & Ocasio, 2008 ; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). D'autres encore ont étudié les écarts de sens, les ambiguïtés créées par la multiplicité et la complexité de ce qu'ils appellent des nœuds d'action, *action nets* (Dunbar & Garud, 2009; Roux-Dufort & Vidaillet, 2003). Dunbar et Garud remarquaient que le cas de plusieurs nœuds d'actions simultanés au sein d'une organisation "*generated interpretive indeterminacy within the organization and, ultimately, led to no [organizational] action being taken at all*" (2009: 399). Cette coexistence est donc à l'origine d'un dysfonctionnement de l'organisation, générant ambiguïté, et équivocité sans pouvoir avoir une vision globale pour la résoudre, puisque ces nœuds sont isolés, menant irrémédiablement vers une stagnation. D'après Czarniawska (2004b, 2009, 2010), c'est justement dans la connexion entre ces différents nœuds et leurs logiques propres qu'il faudrait chercher une solution, dans ce qu'elle appelle des « méta-connexions » entre plusieurs logiques qui coexistent, et non pas dans le renforcement d'une seule logique dominante (Bettis & Prahalad, 1995).

Or, souvent, ce qui a été appelé leur « *tangled reality* » (Hernes, 2007) pousse les organisations à « *reach a compromise between many factors, where what is good for one may be bad for the other* » (Garsten & Hernes, 2009: 6). Mais le compromis, relevant encore d'une logique binaire, d'alternative contingente ou encore de dilemme, est insatisfaisant par nature. Nous verrons plus loin que le courant de la *paradox theory* ouvrira des portes théoriques intéressantes pour considérer ces situations où des demandes contradictoires non seulement peuvent mais doivent être traitées simultanément, sans se résigner à des choix insatisfaisants (Poole & Van de Ven, 1989; Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis 2011).

Si la complexité organisationnelle est la maladie, le symptôme par lequel elle se manifeste est souvent la contradiction, progressivement reconnue comme faisant partie intégrante des organisations et de leurs processus (Wagner, 1978, Hennestad, 1990; Josserand & Perret, 2003 ; Gaulejac, 2011), au point de la considérer comme le cliché managérial de notre temps (Handy, 1994). C'est alors que l'approche contingente ne suffit plus à appréhender efficacement les réalités complexes des organisations : le choix entre les alternatives n'est plus aussi simple car il y a des exigences contradictoires dont il faut tenir compte simultanément. La contradiction a ainsi été étudiée à partir de nombreux angles : comme des systèmes complexes et traversés de logiques et savoirs différents (Perrow, 1972; Benson, 1977; Tsoukas, 2005a), comme l'expression des limites ou des frontières de la rationalité dans les organisations (March & Simon, 1958; Simon, 1962, 1972), comme posant un problème et comme étant la

marque d'un *sensemaking* qui a échoué (Weick 1979, 1993; Weick et al. 2005), comme un catalyseur de changement (Cameron & Quinn, 1988).

L'irrationalité que traduisent ces contradictions est même considérée comme faisant partie inhérente de la nature même des organisations (Brunsson, 1985). D'une manière plus générale, ces approches sont liées à la complexité croissante du monde où évoluent les organisations et des organisations elles-mêmes (Abrams, 1951; Vandekerckhove & Commers, 2004; Richardson, 2008; Ethiraj & Levinthal, 2004a, 2004b, 2009; Solow & Szmerkovsky, 2006). Il revient alors aux managers de gérer ces contradictions et d'essayer de "bricoler" des solutions, ou selon l'expression désormais célèbre "*muddle [their way] through*" (Lindblom 1959, Willmott 1997). Ils sont alors littéralement pris entre l'enclume et le marteau (Bouilloud, 2012), car c'est souvent autour de la figure du middle manager que se cristallisent les tensions contradictoires.

La complexité se trouve donc, pire encore, à la racine de paradoxes internes. Au lieu de produire des dilemmes et d'imposer des choix difficiles (soit A soit B, où ni l'un ni l'autre ne sont vraiment satisfaisants et imposent donc un compromis, du moins temporaire), les injonctions paradoxales imposent l'impossibilité du choix (à la fois A et B, tout en les sachant incompatibles mais devant faire les deux malgré tout). Le piège tragique réside dans le fait que les individus ne sont pas en mesure de verbaliser la situation, de corriger "*[their] discrimination of what order of messages to respond to, i.e., [they] cannot make a meta-communicative statement*" (Bateson, 1978:180) et donc ils ne peuvent ni choisir ni tirer des apprentissages de ce genre de situations (Hennestad, 1990). En effet, la situation paradoxale souvent n'est pas explicite : elle n'apparaît pas en tant que telle aux membres de l'organisation, du moins à tous de manière claire. Autrement dit, l'organisation reste en quelque sorte « aveugle » devant ses propres paradoxes, et se repose sur ses managers pour se débrouiller dans ce genre de situations, sans nécessairement se rendre compte de ce que cela peut représenter pour eux. La plupart du temps, ces situations traversées de paradoxes se transforment ensuite en des schèmes ou "*double-bind patterns*" (Hennestad 1990:268) renfonçant les contradictions inhérentes autour des individus qui en deviennent le réceptacle. Ainsi, le paradoxe est abordé comme en quelque sorte une 'condition normale' de l'action, renforcée par de constantes injonctions paradoxales (Bateson et al. 1956; Wagner, 1978 ; Wittezaele 2008). Une injonction paradoxale impose des demandes contradictoires entre elles qui doivent être satisfaites simultanément, sans avoir la possibilité de choisir une par rapport à l'autre. Ce concept d'injonctions paradoxales a été introduit pour étudier les organisations à partir de la perspective de la psychologie et la psychosociologie (Wagner, 1978; Enriquez, 1990, 1997; Hennestad 1990; Aubert & Gaulejac

2007; Josserand & Perret 2003; Gaulejac 2005, 2011; Ethiraj & Levinthal 2009, Wittezaele, 2008) et continue de susciter de l'intérêt de part sa pertinence. Rappelons cependant que des ordres de ce type ne sont pas pour autant absurdes : à la fois l'ordre et son impossibilité reposent sur une certaine forme de logique et chacun pris séparément est vrai en lui-même. Mais mis ensemble, ils deviennent incompatibles.

Nous pouvons citer des exemples célèbres d'injonctions paradoxales dans les organisations, tels que « faire plus avec moins » (plus de qualité, plus de projets, plus de croissance... avec, inexorablement, toujours moins de personnel, moins de moyens, en moins de temps) ou encore « soyez autonome » (on demande aux cadres d'être de plus en plus autonomes et indépendants tout en leur exigeant de rendre des comptes de plus en plus détaillés de leur travail, d'être plus flexibles, résilients, innovants tout en suivant des procédures de plus en plus codifiées provenant parfois sous forme d'injonctions erratiques de la méta-structure. Ceci s'incarne souvent dans la figure de ce qu'on nomme le « manager entrepreneur » (Laroche, 1995, 2009), figure surmenée soumise à des contrôles et des dispositifs de *reporting* renforcés alors qu'il est également exposé à des situations qui posent des dilemmes même sur le plan moral : le cadre est considéré (et on attend de lui) qu'il soit de plus en plus responsable alors qu'en fait il décide de moins en moins (Bouilloud, 2012), les poussant à la révolte (Courpasson et al. 2008).

Cependant, prendre les paradoxes comme lentille à travers laquelle observer le phénomène (Poole & Van de Ven, 1989; Lüscher & Lewis, 2008) peut aider à restaurer la complexité originelle – et donc aussi la richesse originelle – aux réalités organisationnelles et institutionnelles que nous étudions au delà d'une pensée binaire (Benson, 1977 ; Seo & Creed, 2002 ; Farjoun, 2010). Et le concept d'injonctions paradoxales trouve toute sa place de part son potentiel explicatif ailleurs que dans le cadre disciplinaire de la psychologie. En effet, les paradoxes, de plus en plus étudiés en tant que tels, à travers ce qu'on appelle la *paradox theory* (Lewis, 2000; Lüscher et Lewis, 2008, Smith et Lewis, 2011). Cette approche permet d'aborder la question de la complexité et des contradictions organisationnelles non pas sous l'angle de l'alternative contingente, mais par une approche holiste qui vise à résoudre les tensions contradictoires simultanément. Ainsi, au lieu d'envisager un compromis ou une alternative binaire, l'approche par le paradoxe adopte une vision plus dynamique des organisations, se focalisant sur leur capacité de résilience, d'improvisation et d'intégration simultanée de l'ensemble des données du problème complexe (Clegg, Cuhna, & Cuhna, 2002; Smith & Lewis, 2011), comme nous le verrons.

1.2.1.2. La complexité comme conditionnement de l'action et de l'éthique en particulier

Paradoxalement, (c'est le cas de le dire) les contradictions dans les organisations sont souvent perçues comme une exception, une situation anormale et inusuelle, liée à un contexte particulier. Cette idée s'accompagne naturellement de l'assurance que l'organisation (à travers ses managers) pourra trouver une solution pour sortir de la situation et revenir à un état des choses non-contradictoire. Or, il apparaît dans le cas que nous avons étudié dans ce travail que loin de s'agir d'une exception, la contradiction peut devenir une manière permanente de travailler. C'est ce que nous invite à penser le cas de la pratique de la Conformité bancaire : loin de s'agir de l'exception, les contradictions peuvent devenir « la manière de s'organiser » d'une façon durable et officielle. La question demeure: comment concrètement est-ce que les managers (et autres acteurs d'ailleurs aussi) font face à ce genre de situations ? Comme vu précédemment, on considère désormais la complexité comme un conditionnement inévitable de l'action organisationnelle en générale et de l'action éthique en particulier.

Par exemple, un élément participant de cette complexité est l'éclatement de la responsabilité, visible par exemple dans la décentralisation de la prise de décision et la dispersion de la responsabilité qui se retrouve ainsi diluée, noyée (Kaptein & Wempe, 1998, parmi d'autres). La complexité vient alors, du moins en partie, du développement de plusieurs interfaces dans l'organisation matricielle et la multiplication des objectifs desquels on doit répondre. Une des raisons de cette complexité est identifiée comme étant la multiplication des différents services de l'organisation matricielle : "j'ai plusieurs chefs" est quelque chose que de nombreux cadres pensent aujourd'hui (Gaulejac, 2005, 2011). Pour eux, c'est une manière de décrire le besoin quotidien dans lequel ils se trouvent de devoir répondre à plusieurs demandes, requêtes, attentes et règles venant des différentes interfaces de l'organisation: Ressources Humaines, Finance, Contrôle de Gestion, Marketing, R&D, Qualité... et où l'application des unes peut entraîner la non-application des autres. La complexité croissante dans les organisations place souvent le manager dans une position ambiguë, ne sachant quel maître servir, à quelles attentes répondre en premier, et comment satisfaire d'une manière concrète toutes ces exigences contradictoires. Ainsi, la décentralisation de la prise de décision divise les grandes décisions en des plus petites à des niveaux inférieurs de la hiérarchie, où les middle-managers deviennent plus exposés et vulnérables en cas d'erreur.

L'approche par les paradoxes (Cameron & Quinn, 1988 ; Clegg, 2002) permet de mettre en lumière des éléments qui, au sein même du design de l'organisation, de ses

structures ou des ces processus, renforcent les tensions paradoxales. En particulier, certains explorent ce qu'ils appellent l'ambidextrie, comme une compétence à développer pour naviguer efficacement dans de tels contextes organisationnels et satisfaire des exigences contradictoires simultanément (Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008 ; O'Reilly & Tushman, 2008 ; Andriopoulos & Lewis, 2009). D'autres soulignent le dynamisme et la réactivité qu'exigent de telles organisations au niveau de l'action: elles doivent être capables d'adaptation, de flexibilité, voir d'improvisation au niveau des routines et des processus même les plus ancrés. L'action est ainsi soumise à la tension paradoxale de manière directe, au risque d'aboutir justement à de l'inaction, à de la paralysie qui finira par étouffer la dynamique interne de telles organisations.

L'action est aussi conditionnée par la complexité et le paradoxe dans une perspective spécifiquement éthique. Cependant, le défi que posent les environnements contradictoires pour la pratique éthique dans les organisations reste un élément que l'on ne retrouve que sporadiquement dans la littérature organisationnelle. Il en est de même de la nature du lien entre l'éthique et ces environnements. Le travail de Vogel en 2005 : *The Market for virtue*, porte l'intuition d'un paradoxe organisationnel où l'éthique se retrouvé 'prise' ou 'attrapée'. Il remarque tout simplement ce qui est aisément observable, à savoir que même les managers qui "*sincerely want their companies to promote civic purposes*", sont confrontés à l'échec en raison des contraintes de type financier liées à l'environnement concurrentiel etc. (2005: 13). Ainsi, le lien, entre la '*tangled reality*' (Hernes 2007) et l'action éthique, reste encore à être concrètement définie : dans quelle mesure est-ce que la complexité et la contradiction compromettent la faisabilité même de l'éthique, son avènement, sa mise en pratique ?

Affronter la complexité des contextes réels est de plus en plus souligné comme étant un élément fondamental pour une éthique des affaires qui ne reste pas dans l'extériorité, dans le théorique, et dans le cas fictif ou antérieur qu'on utilise souvent pour enseigner l'éthique des affaires à un public gestionnaire. L'enracinement dans la complexité et les spécificités du contexte deviennent alors non seulement « les éléments contextuels » des études mais le véritable point de départ pour toute considération d'éthique des affaires (Arjoon, 2000). Sans une fine compréhension du tissu social et culturel au sein duquel surgissent les problématiques éthiques on arrive à une impasse de l'action, car la référence aux normes et procédures déjà existante se révèle insuffisant pour affronter la situation (Bakken 2009). Dans leur étude sur les *whistleblowers*, Vandekerckhove et Commers (2004) concluent que la contradiction inhérente à la fonction de sonner l'alarme au sein de sa propre organisation, vient de la

nature complexe et décentralisée des organisations, ce qui alimente une confusion quant à la loyauté qu'un employé doit à son entreprise. Ainsi, il y a un effort de compréhension à faire de la complexité de la situation avant de pouvoir exercer leur fonction tout en étant loyaux à l'organisation. Ce dépassement, cette rationalisation de la complexité préalable à l'action (faut de quoi celle-ci engendre stress et le sentiment de trahison) est ce qu'ils appellent la 'loyauté rationnelle', et renvoi à l'évolution éminemment et constamment interprétative de l'éthique exposée plus haut.

Il s'agit donc de prendre simultanément en compte la complexité et les contradictions de l'environnement spécifique au sein duquel l'action éthique évolue, et la dimension morale de l'agent cherchant à implémenter un management vertueux (MacIntyre, 1981; Flynn, 2008), et qui sera particulièrement attentif à des éléments comme le rôle de l'émotion et de l'intuition (Hartman, 2008; Riggio & Reichard, 2008; Melé, 2009), dans la lignée des *virtue ethics* et la notion aristotélicienne de sagesse pratique, ou '*phronesis*' dans le contexte afin de pouvoir dégager un jugement individuel (e.g. Koehn, 1995, 1998; Moore, 2005a & 2005b; Fowers, 2003; Holt 2006). Tout ceci réitère l'importance des questions éthiques qui résident précisément au niveau de la personne mais aussi de la fonction du manager et de l'employé en général, dans sa dimension de sujet moral (Ibarra-Colado et al. 2006).

1.2.1.3. Mise en évidence de la dimension éthique du paradoxe

Nous avons vu plus haut que la complexité se traduit à plusieurs niveaux, et en particulier sous forme de contradictions et d'injonctions paradoxales qui traversent le quotidien des organisations. Quelles en sont les conséquences du point de vue de l'éthique ? Et que devient la responsabilité managériale dans de telles circonstances ? En effet, c'est sur le manager que repose souvent la tâche de répondre aux demandes contradictoires de sa hiérarchie, chose qu'il ou elle se trouve souvent dans l'impossibilité de faire alors qu'on considère bien que c'est sa responsabilité de le faire, comme dans n'importe quelle autre organisation. Ainsi, il y a un intérêt théorique à considérer les situations paradoxales du point de vue de ses implications éthiques et en particulier sur la pratique de la responsabilité managériale.

Une partie importante de nos schémas occidentaux contemporains de pensée repose en effet sur le classique principe aristotélicien de non-contradiction (1991 : *Métaphysique*, Gamma chap. 3, 1005b, 19-20). Ceci est surtout vrai dans le domaine de la logique (on ne peut pas dire d'une chose que quelque chose et son contraire sont vrais dans le même temps), et de l'ontologie (la même propriété ne peut pas appartenir

et ne pas appartenir à la même chose dans le même temps et les mêmes circonstances). Cependant, ce principe trouve aussi une application pragmatique et éthique: on ne peut pas demander simultanément des choses qui sont incompatibles ou qui s'excluent mutuellement, de faire une chose et son contraire. Ceci peut en effet mener à des situations problématiques où l'éthique est mise au défi, telles que les dilemmes qui imposent un choix éminemment problématique. Kierkegaard (2004) et la tradition existentialiste héritée de Sartre (1996) ont souligné le côté tragique des dilemmes ou des conflits d'alternatives (et par conséquent aussi de responsabilités) au sein du sujet moral qui ne peut pas échapper aux difficultés de faire un choix et de décider (étymologiquement, faire une scission).

Cependant, d'autres traditions philosophiques ont questionné l'existence même des dilemmes éthiques en tant que tels et ont proposé d'autres approches (Lemmon, 1962 ; Williams, 1965; parmi d'autres). En prenant comme point de départ les considérations kantienne sur les obligations morales comme étant universelles et donc ayant en principe une solution (Kant, 1785, 1797), la question revient alors à comprendre la hiérarchie entre nos obligations: le dilemme semble être bel et bien là, mais en réalité le problème n'a pas été correctement posé (Mill, 1863). Par exemple, Max Weber attribue le succès du capitalisme, entre autre choses, à une hiérarchie particulière de considérations morales, où le travail profitable devient une valeur en soi (Weber, 1964). Certains courants de la prise décision éthique (e.g. Treviño, 1986; Sims, 1994; O'Fallon & Butterfield, 2005; Provis, 2010; Selart & Johansen, 2011 ; et dans la sphère financière Prentice, 2007) ont aussi souligné cette perspective de hiérarchisation pour résoudre des dilemmes éthiques. En tant que les dilemmes impliquent un choix – même si difficile – il faut arriver à déterminer ce qui est le plus grand bien ou le plus grand mal parmi les alternatives. Or, en pratique, des situations aussi difficiles peuvent conduire le sujet à tout simplement ignorer le problème en évitant de s'engager dans le dilemme (March 1988), ou en revoyant ses propres standards à la baisse à travers un compromis (Garsten & Hernes, 2009). La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997, 1999) suggère aussi que ceci peut finir en négociations, suivies de la production de « nouvelles règles ».

Mais que se passe-t-il quand choisir n'est pas une option et donc la situation ne peut pas être comprise comme un dilemme dont il suffirait de hiérarchiser les alternatives ? Comment penser la responsabilité d'un manager qui doit obéir à des ordres contradictoires, et qui n'a donc pas la possibilité de satisfaire l'ensemble des demandes de sa hiérarchie ? Pire encore, certaines injonctions – sous forme parfois de normes ou des responsabilités – ont des implications éthiques en ce qu'elles sont

porteuses d'une représentation sous-jacente de bien et de mal. Ainsi, lorsqu'une ou plusieurs des règles en conflit ont des implications éthiques, le fait d'avoir des injonctions contradictoires à satisfaire n'est plus simplement une contrainte organisationnelle mais devient aussi un paradoxe éthique. Nous proposons donc de dépasser la conception des problématiques pratiques sous la forme du dilemme pour les considérer sous l'angle du paradoxe. Or, il apparaît que les conceptions de la contradiction ne considèrent pas suffisamment la dimension éthique, c'est-à-dire comment la contradiction peut avoir des implications éthiques et présente un défi sur le plan pratique à un sujet (Vogel, 2005). Ainsi, au carrefour du champ des contradictions organisationnelles (plus centré sur des dimensions communicationnelles ou logiques (Giordano, 2003 ; Josserand & Perret, 2003) ou encore d'apprentissage (Hennestad, 1990)), et le champ de l'éthique, nous proposons de prendre le paradoxe comme cadre complémentaire pour aborder l'éthique managériale en pratique, afin de voir où repose alors la responsabilité dans de tels contextes.

Nous suggérons que le concept d'injonction paradoxale (Bateson et al., 1956 ; Bateson, 1978; Watzlawick, 1971), qui désigne un ordre impossible à satisfaire, qui contient en lui-même l'élément qui l'annule, est donc tout à fait pertinent dans la compréhension de situations éthiques complexes, en particulier lors du conflit de devoirs et comment les managers y répondent. Les injonctions paradoxales confrontent les managers avec des demandes en conflit les unes avec les autres, et les obligent à servir plusieurs objectifs simultanément sans choisir un par rapport aux autres. Le manager de l'organisation matricielle se trouve souvent dans cette position ambiguë, ne sachant pas quel « maître » servir, et comment satisfaire l'ensemble de ces demandes contradictoires qui le placent dans une situation de paradoxe éthique.

1.2.2. AGIR FACE AU(X) RISQUE(S)

L'omniprésence du risque – rien que le mot, mais aussi des cours universitaires dédiés à sa gestion, des discours politiques, des rhétoriques d'experts – est aussi frappante que celle de l'éthique mise en évidence plus haut. Aujourd'hui pratiquement tout devient objet d'assurance contre le risque, parfois rendue obligatoire comme lors de prêts immobiliers. On assure donc sa maison, ses biens, les risques eux-mêmes par produits financiers dérivés, la vie, la mort. Or, ceci comporte l'inconvénient de potentiellement réduire le risque au capital qui permet de le payer ou de le couvrir. Le revers de cette tendance, est qu'il y a dans nos sociétés un refus croissant assez généralisé du risque perçu négativement (Gephart et al. 2009), et on cherche à s'y

prémunir par tous les moyens. Nous vivons dans une société qui malgré les dispositifs multiples existants de gestion et de prévention des risques (ou peut être même à cause d'eux), ressent une profonde insécurité qui la pousse à chercher de se prémunir encore plus. Penser en termes de risque dénote alors bien l'esprit du temps (*Zeitgeist*), où, tout comme pour l'éthique, les risques à épithète se démultiplient (Méric et al. 2009 :7). Par rapport à la dimension normative et de conformité, le rapport théorique et pratique entre risque et éthique est donc une articulation clé – non évidente, voire contre-intuitive – à définir.

1.2.2.1. Le risque comme construction sociale complexe

Risque industriel, risque nucléaire, risque climatique, risque opérationnel, risque de contrepartie, risque de pandémie, risque d'attaque terroriste... et tout ceci pouvant avoir des impacts planétaires... Le risque est un objet particulier, en tant qu'il se situe à la frontière du réel et de l'imaginaire, voire de l'idéologie. En effet, « interroger la 'société du risque', c'est questionner les histoires que notre société se raconte » (Méric et al. 2009:5). Le risque identifié comme réel ou actualisé se présente comme mesurable, modélisable, identifiable dans un espace-temps précis qui permet sa prévention ou du moins une préparation pour l'affronter. Mais il repose sur un risque imaginaire ou construit, même fantasmé, qui peut relever de l'irrationnel, de l'émotionnel, du subjectif ou de l'inconscient collectif. Et la frontière entre les deux ne semble pas évidente.

Il est courant de se référer comme fondement conceptuel du risque à la distinction que fait Knight (1921) entre risque et incertitude : le premier est modélisable et probabilisable, le deuxième ne l'est pas et même ne peut être connu. Ainsi, le risque est une incertitude mathématiquement appréhendée par l'homme, une incertitude réduite à des événements précis et probabilisables, ce qui correspond à la définition plus ancienne donnée par Bernoulli (1738 [1954]). Or, ceci implique – et c'est ce qui distingue le risque de l'incident, de la contingence ou de l'aléa – qu'il s'agit d'événements connus et reconnus de l'homme. Ces éventualités peuvent comporter une perte ou un dommage d'une manière ou d'une autre. Ainsi le risque, quelque soit sa forme ou sa manifestation, est une figure négative qui nous place dans un rapport d'adversité avec la situation qui échappe à notre contrôle et dont les conséquences ont un impact direct sur nos objectifs. D'où l'invention continue de moyens techniques (tels que l'assurance, les extensions de garantie qu'on achète avec les produits ou la technologie de surveillance), stratégiques (tels que la prospective), ou tout simplement

culturels (tels que des rituels préventifs) contre l'éventualité et la contingence dont on craint qu'elles ne se matérialisent en risques puis menaces réelles. L'attitude de respect religieux au regard du risque telle qu'on pouvait la constater dans l'anthropologie comparée s'est muté en volonté de contrôle quasi religieuse voire idéologique de gestion des risques posés par une adversité qui est perçue comme telle souvent parce qu'elle est une figure de l'altérité, associée à l'adversité. Or, dans les deux cas, il s'agit d'une construction complexe du risque.

La question de la représentation ou de la perception du risque est emplie de biais : on peut ne pas nous rendre compte des risques qu'on encourt (stade infantile d'innocence ou d'inconscience) ou au contraire être persuadé d'un danger alors qu'il n'y a objectivement pas de risque (paranoïa). Au niveau du collectif ces phénomènes de biais sont amplifiés, et dont l'amplification devient un facteur de risque en soi, qui plus est à portée parfois systémique comme nous avons vu avec la crise de confiance généralisée que la crise des subprimes a engendré. Surtout, en aval, lorsque le risque a été efficacement évité, on peut penser à posteriori qu'en fait il n'y avait pas de réel danger, voire qu'on a perdu une opportunité de faire quelque chose en étant trop prudents. Mais en amont, la logique assurantielle d'un paradigme probabiliste connaît un essor sans précédent. Descartes, Pascal, Voltaire et d'autres ont introduit une pensée du probable et du risque par les grandes catastrophes qu'a connues le 17^e siècle – le grand incendie de Londres et le tremblement de terre de Lisbonne au premier chef – et suite auxquelles on constate l'apparition de logiques assurantielles par exemple dans le commerce maritime.

Dans la lecture que font des auteurs comme Giddens (2013) ou Beck (1992, 1996 in Lash et al. 1996), le risque est le trait caractéristique de la modernité, du moins d'une certaine modernité. Ils voient dans la tendance contemporaine à l'assurance tout-risques le virage vers une 'société du risque', dominée par un risque omniprésent. Sur le versant négatif, ceci se traduit par une culture de la sécurité et du contrôle à travers l'idéal d'une société du risque nul. Celle-ci se manifeste de plusieurs manières : une société assurantielle, l'Etat-Providence, une indemnisation qui est prévue pour les victimes, qui sont donc « couvertes » contre le risque par une sorte de « droit au non risque »... Selon cette lecture de la modernité, il y a un changement de perception sociale majeur sur l'acceptabilité ou le refus du sinistre que cause le risque. Mais cette lecture de nos sociétés rencontre de nombreuses critiques. Plus particulièrement, ce qui est souvent reproché à la sociologie du risque que propose Beck, par ailleurs un grand apport à la sociologie et à la pensée de ce phénomène, c'est sa sur-généralisation et valorisation, en particulier temporelle. En effet, pour lui la société (moderne) du risque

a une *"systematic way of dealing with hazards and insecurities induced and introduced by modernization itself. Risks, as opposed to older dangers, are consequences which relate to the threatening force of modernization and to its globalization of doubt"* (1992:21).

Ainsi, il fait clairement la distinction entre les risques (approche moderne) et les dangers d'antan, qui associaient les cataclysmes naturels à des volontés surnaturelles : les risques sont manufacturés, le produit même de notre action sociale humaine dont les effets ont des impacts à l'échelle de la planète. Or, certains critiquent cette conception radicale du risque réduit à la modernité, comme si l'humanité n'avait pas affronté des phénomènes de dangers planétaires de fin du monde tels que décrits par Beck, ce qui semble nier ce que nous enseigne l'histoire (Turner, 1994 ; Elliott, 2002 ; Solé 2009). En effet, l'homme d'aujourd'hui est autant anxieux sur l'avenir et sur la destruction possible du monde que nos ancêtres mayas (rappelons nous à ce sujet l'obsession autour de cette thématique de fin du monde dans les mois précédents le 21 décembre 2012, supposée y correspondre dans le calendrier Maya). On se rapproche ici d'une valeur aryétique du risque (Jousse, 2004, 2009) qui met l'emphase sur les dimensions négatives du risque, mène à une approche de prudence, ou conservatrice et donc ne fait pas prendre en compte la valeur réelle du risque. Le risque n'est donc pas une spécificité de notre société occidentale contemporaine, bien que celle-ci y soit particulièrement imprégnée (Méric et al., 2009).

Jusqu'au 18^e siècle, le sinistre est associé au châtement divin, selon l'approche de la théodicée Leibnizienne, et donc en quelque sorte accepté, bien que craint, en tant que faisant partie de l'ordre des choses. Ainsi, la société devait accepter un certain niveau non seulement de risque, mais de sinistralité. Or, notre époque refuserait le sinistre d'une manière généralisée, se couvrant par des dispositifs assurantiels etc. Ceci se traduit par des politiques dans la sphère publique et privée. On attend des gouvernements qu'ils nous protègent de l'insécurité (thème phare des campagnes électorales de la dernière décennie un peu partout dans le monde, avec un retour du leitmotiv du 'bon père de famille').

A cette différence près que dans la conception anglo-saxonne au sens large, fondée sur l'empirisme, il faudrait expérimenter et gérer le risque, alors qu'en Europe continentale la tendance serait plutôt à la prévention, à la prudence (voir encadré ci-après).

Figure 7: Le Principe de Précaution

Plus que jamais, le 20^e siècle a montré l'ambivalence de la notion de progrès. Nous sommes parvenus à un tel avancement dans les technologies destructrices (armes nucléaires et biologiques, catastrophes écologiques d'origine humaine) que, pour reprendre une expression d'E. Morin, « On est devenu pour nous-mêmes un problème de vie et/ou de mort » (2001 : XVIII). Face à la puissance du risque technologique qui nous menace d'autodestruction totale, Hans Jonas (1997, 2008) montre l'émergence d'un nouveau type de problème éthique, puisque la technologie n'est pas, comme on a longtemps pu le croire, neutre du point de vue moral. Les effets sont désormais d'une telle ampleur et d'une nature potentiellement irréversible qu'elles dépassent l'humain. Ainsi se pose la question des repères non techniques qui doivent guider l'action humaine, car la technique ne porte pas en elle-même ces éléments de repère et de maîtrise. Construite sur un arrière fond de catastrophe humaine et planétaire impossible à prévoir, ceci représente la dimension absolutiste du principe de précaution (Larrère, 2004 :1535), qui tire donc la responsabilité jusqu'à l'horizon des possibles. Originellement conçu pour cadrer des risques technologiques, le principe de précaution s'est aujourd'hui divulgué pour occuper d'autres sphères, parfois avec un sens affaibli, comme garde-fou dans la prise de certaines décisions ou situations risquées dont l'évolution est difficile à prévoir et donc à contrôler. L'ampleur et la portée systémique des risques financiers lors de la dernière crise en est un exemple.

Reposant sur la notion allemande de *Vorsorgeprinzip*, le principe de précaution est adopté par le droit international suite au Sommet de la Terre à Rio en 1992 dans le Traité de Maastricht (puis dans le droit français par la loi Barnier sur la protection de l'environnement de 1995). Il désigne à l'origine la possibilité qu'ont les pouvoirs publics à limiter leur action, selon la prudence sceptique antique, en cas d'insuffisance d'informations afin d'éviter des risques éventuels. Il s'applique d'abord dans le domaine environnemental (ex. réchauffement climatique), ou de santé publique (ex. les OGMs), dans des cas où, bien que nous ne disposons pas de preuves scientifiques sur la nocivité d'un produit ou d'une pratique, la gravité et l'irréversibilité potentielle de ses effets suffit à prendre des mesures régulatrices ou d'interdiction, faute de quoi on risque qu'après il ne sera « trop tard ». Cette initiative est profondément liée à une conscience forte des risques d'ampleur planétaire que connaissent nos sociétés contemporaines mondialisées. Contrairement à la prévention (basée sur une connaissance d'effets indésirables produits dans le passé), la précaution invite à suspendre l'action devant la seule probabilité – non avérée – du risque. Voilà donc une attitude devant le risque qui délimite différemment l'aire de la responsabilité des états ou des organisations privées, en particulier dans des cas de risques technologiques de grande ampleur, et déplace les modalités de gestion des risques (Larrère, 2004). Elle se repose davantage sur des décisions d'ordre politique, au-delà du cadre strictement juridique ou scientifique. C'est pourquoi aussi les débats publics ou semi-publics font partie intégrante du principe de précaution, et nous voyons la sphère médiatique y prendre une part active et dynamisante.

Notre ignorance sur les effets potentiels que nous pouvons produire est ce qui dicte le devoir au nom du respect de la vie sur terre. On privilégie ainsi les pires scénarios et une « heuristique de la peur » au risque de sombrer dans l'inaction et le catastrophisme. D'autres auteurs (Godard, 1997 ; Godard et al. 2002) invitent à une interprétation différente du principe de précaution, le faisant participer mais non déterminer l'action et la décision publique. Contrairement à la règle d'abstention que semble promouvoir une interprétation forte du principe de précaution, l'interprétation « faible » ou « raisonnable » (Godard, 1997) le place comme critère parmi d'autres afin de décider de courir ou non un risque. On se détache ainsi de l'idéal quelque peu utopique du dommage zéro qui inverse la charge de la preuve : « ce n'est plus à ceux qui craignent le risque de montrer qu'il existe, mais à ceux qui sont susceptibles de l'introduire de prouver qu'il n'existe pas » (Larrère, 2004 :1535). En effet, le principe de précaution reste, dans cette seconde interprétation, un principe d'action, ce qui implique d'agir en conditions d'incertitude en établissant un seuil de risque acceptable, puisque de toute façon on est dans l'incapacité à l'éliminer totalement. Ceci permet d'ouvrir le débat qui contribue à la construction sociale du risque, par exemple non pas en freinant les innovations ou les prises de décision, mais en ralentissant prudemment les processus, afin de pouvoir arrêter la machine en cas de risque avéré (Hourcade, 1997 in Godard, 1997). Plutôt que de condamner à l'inaction, cette interprétation fait appel justement à plus d'efforts dans la poursuite des recherches et des débats publics. Elle implique une attitude morale devant le risque, et non une approche juridique d'imputation de responsabilité. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

Quoi qu'il en soit, cette lecture soutient qu'il y a un véritable refus du sinistre que provoque le risque, et qui est donc catégorisé comme une anomalie, l'exception à la 'normalité' et au paradigme de la perfection où la conception du risque et de l'incertain est négative. Simultanément, sur le versant positif de cette dualité, il y a la valorisation de la prise et de la gestion efficace des risques comme étant quelque chose de résolument moderne. Dans cette optique, la gestion du risque devient une profession et une source énorme de profit dans des secteurs aussi divers que la médecine préventive, les assurances, les investissements financiers. Le risque, en étant privatisé, se transforme alors en un véritable marché pour les peurs (Méric, 2009). Le pouvoir symbolique est devenu tellement important y compris face au pouvoir économique qu'on parle non seulement de l'importance de gérer des risques, mais même de les produire et d'en être les maîtres : « *in late modernity, risk production increasingly becomes at least as important as wealth production* » (Tsoukas, 2005b : 40). Tsoukas s'appuie sur l'analyse de Giddens qui distingue les deux mécanismes de désencastrement des sociétés modernes : les systèmes symboliques et les systèmes d'experts/expertise. Ces derniers reposent sur l'idée d'une connaissance et d'une

expertise qui repose sur un groupe particulier d'experts et permet de donner des garanties au delà de la distance spatio-temporelle. Plus particulièrement, ces experts sont d'autant plus nécessaires que notre société est basée sur une 'économie des signes', dont les risques font partie : on vire à une compréhension du risque de plus en plus sous l'angle symbolique et même sémiotique (Tsoukas, 2005b), les signes du risque étant constamment scrutés et interprétés par l'ensemble de la société. Leur valeur en tant que signes est de nature informationnelle, c'est-à-dire qu'ils n'existent que dans la mesure où ils sont d'une part 'manufacturés' et d'autre part qu'ils font l'objet d'une étude scientifique qui les fait voir ou pas. Ces risques peuvent ainsi être magnifiés ou minimisés par une construction sociale particulière qui les fait exister en tant que tels (Beck, 1992, 2000 ; Gephart et al. 2009) en particulier via le langage qui participera de la construction symbolique et de la diffusion (cf. Bourdieu, 2001). La bataille symbolique est donc autant sinon plus importante que la guerre économique : « *in the increasingly reflexive risk society, the quest for legitimacy (i.e. the quest for the accumulation of symbolic capital) becomes extremely important* » (Tsoukas, 2005b :46). Les médias ont alors un rôle amplificateur, et sur les individus et les entreprises repose désormais la responsabilité de se protéger et de protéger les leurs, étant donné le retrait progressif (comme dans la médecine sociale) ou l'incapacité (comme lors d'attaques terroristes ou chimiques) de l'Etat à le faire. La prééminence de l'enjeu sécuritaire est fort et se traduit par le renforcement d'un marché de *securities*. Ce n'est plus à l'église ou à l'Etat qu'est confié la protection, mais au marché et à ses consommateurs, en véhiculant l'idéologie et l'illusion qu'il suffirait de se couvrir en achetant ces produits pour être à l'abri du risque, en particulier planétaire (Elliott, 2002).

Cependant, une idée que nous retenons même si chez Beck elle nous semble encore une fois trop radicalisée et excessive, c'est que cette nature manufacturée du risque dénote et fait croire à la prééminence du choix, de l'agence rationnelle, du calcul au niveau individuel. Ainsi la figure du héros moderne est celle de l'entrepreneur (Méric et al. 2009:6), qui s'expose au risque mais sort vainqueur : ce sont les traders, les Rockefeller, les Steve Jobs, qui remplacent les aventuriers des mers d'autrefois. Selon Beck, la société, en se dé-traditionalisant, laisse place à une individualisation (trop désencastrée et renforçant le présupposé de l'agent rationnel économique à notre avis, cf. Alexander 1996), mais qui comporte aussi l'obligation de se réinventer d'une certaine manière. Si les normes sociales – telles les classes sociales, ou le genre des rôles au sein de la société – ne sont plus dictées par la tradition, il revient donc à l'individu de se faire un chemin, de s'engager dans des choix précis. Si Beck le voit dans une

perspective d'avantage utilitaire et objective poussé par son refus de considérer une perspective postmoderne (donc en un certain sens réductrice ou simplificatrice), ses développements pourraient être poursuivis pour intégrer une dimension encadrée et subjective en termes de construction et perception sociale du risque, mais aussi de la responsabilité, autre qu'assurantielle. Ceci permettrait d'aborder ce sujet en prêtant attention à la manière dont le sens et l'interprétation du risque sont collectivement construits (Elliott, 2002), d'autant plus que les sphères collectives et individuelles sont profondément mêlées, et la définition du risque est donc relationnelle (Boholm & Corvellec, 2011) et même narrative : elle résulte d'un processus collectif de construction où les objets sont constamment dans un processus où ils deviennent risqués et redeviennent non risqués etc. (Maguire & Hardy 2013). Plus encore, la définition du risque représente un enjeu particulier, rarement évoqué jusque là, et qui nous semble intéressant à creuser, puisqu'en effet, des études récentes montrent qu'il peut être le résultat de ce à quoi on donne de la valeur, ou que l'on valorise dans notre pratique (Corvellec, 2010). La pratique managériale sera donc organisée en conséquence : « *Value emerges from how managers organize and conduct their activity (...) Value derives from practice in the sense that managers elicit, develop, and promote a specific (and evolving) view of the organizational good, both in and through their managerial practice* » (2010 :150).

Par exemple, dans le monde professionnel, la prise de risque est perçue selon les métiers comme négative ou positive. Alors que les pompiers réclament que leur profession soit considérée et dédommée pour son caractère risqué (en particulier de leurs vies), les traders sont récompensés pour leurs prises de risque dans la mesure où ces dernières résultent dans des résultats profitables pour la banque. Lorsque la prise de risque est consciente et délibérée, elle implique donc une certaine responsabilité de la part de ceux qui l'encourent. Alors que la banque 'fait confiance' à ses traders, et à leur intuition des marchés en même temps qu'elle craint de les perdre et de les voir partir avec leurs réseaux interpersonnels (Godechot, 2006), c'est cette responsabilité elle-même qui devient l'objet d'une gestion, appelée aujourd'hui conformité (dont le travail est justement de gérer le risque de non-conformité, légal par exemple, qui peut entraîner des sanctions voire engager la responsabilité pénale de l'entreprise).

1.2.2.2. La 'normophrénie' et autres enjeux d'une société sécuritaire

Dans cette lignée, nous visons à considérer le risque non comme un donné de la société moderne, mais comme un élément, certes structurant, mais aussi construit par

une société complexe, par ses peurs et ses fantasmes, nous rapprochant ainsi davantage d'une conception postmoderne de la société actuelle. Quelques années avant la parution du célèbre ouvrage *La Société du Risque* par U. Beck (1992), un chercheur français, Patrick Lagadec parlait déjà de « civilisation du risque » (1981) et consacra l'essentiel de son travail à l'étude de diverses crises et risques (technologiques et sociaux principalement). D'après lui, plus que vivre dans une « société du risque » au sens de terrorisée par le risque, on vivrait plutôt dans une société 'addicte' au risque. En effet, on assiste à l'émergence continue de « nouveaux risques » (Godard et al., 2002) qui accentuent et justifient en retour l'obsession de l'assurance et autres moyens préventifs et protectifs. Ainsi, l'omniprésence du risque est devenu un facteur qui nourrit et qui entretient une dynamique sociale construite sur le risque, comme élément structurant de notre société en tant que ceci définit notre relation au risque.

Notre société refuse le sinistre, et donc les risques, se construit contre, prend des assurances tout risques, cherche à recouvrir le moindre risque, mais désormais dans une logique de dépendance. On retrouve alors les pendants d'une société du contrôle et de l'audit (Power, 1997), une société qui adopte une certaine attitude face au risque par des comportements, acteurs, procédures visant la prévention et sécurité, et au management des risques (Power, 2004) partout et pour tout. Tels Prométhée (qui non par hasard nous trouvons en effigie du Rockefeller Center à New York), qui vole le feu aux dieux pour le donner aux hommes afin qu'ils aient un contrôle technique sur la nature et le monde pour les dominer, les hommes cherchent à contrôler, mesurer, cartographier et prédire les contingences qui traversent leur quotidien. Nous retrouvons ici la dimension épistémique identifiée plus haut par rapport à l'éthique : connaître (le bien et le mal, comme un tout) c'est contrôler, c'est posséder cette faculté divine du contrôle. Plus que vivre dans une société du risque, il nous semble alors plus juste de dire que nous vivons dans une société sécuritaire, où les enjeux de contrôle, de sécurité, d'audit et de prévention du risque sont érigés en piliers structurants de notre organisation sociale.

Le risque n'étant plus conçu comme un élément exogène, accidentel, aléatoire (*hazard paradigm*), mais bien comme le produit, la construction de nos sociétés (cf. Tsoukas, 2005b), il devient alors l'objet de définitions, de méthodes de gestion, d'analyse et de contrôle. Ce que nous venons d'évoquer se matérialise donc entre autres par une explosion normative sans précédent, que nous pensons légitimement pouvoir dénommer comme une 'normophrénie', tant son caractère omniprésent semble parfois relever de la quasi obsession. Le revers d'une société sécuritaire est souvent une société du contrôle (Power, 1997, 2004), et qui dit contrôle dit normes et processus

d'évaluation de tout, au sein d'un système de gouvernance qui soit gérer une telle complexité (Boholm et al. 2012).

Les travaux de Beck sur le risque n'insistent pas sur cet aspect qui pourtant semble essentiel, et que d'autres recherches en sociologie en particulier n'ont cessé de documenter. On voit alors surgir l'importance des standards qui visent à faciliter le contrôle par l'uniformisation des procédures et des résultats espérés (Brunsson & Jacobsson, 2000). L'évacuation du risque et de l'incertain par un contrôle hégémonique semble presque en contradiction avec le constat d'une explosion des risques ; une contradiction qui pourtant coexiste avec cet opposé ou ce pendant. Ainsi, dans *The McDonaldization of Society*, Ritzer (2010) montre que cette standardisation ou taylorisation jadis réservée au secteur industriel tend à infiltrer non seulement le secteur de l'alimentation, mais plus largement la société, ses mécanismes, jusqu'à devenir un paradigme culturel puissant. Un des exemples les plus criants est bien entendu la création et l'institutionnalisation des normes promues par l'International Organization for Standardization, connues comme les normes ISO.

Nous pensons que pour le sujet qui nous occupe, la 'normophrénie', ou l'obsession et la prolifération de normes, chartes, codes etc., est un phénomène particulièrement intéressant à étudier. Désormais, le pluralisme normatif est une donnée de l'organisation et de l'*organizing*. A force de vouloir recouvrir chacun des points aveugles du droit qui représentent chacun un risque potentiel, nous en sommes arrivés à une complexification massive du droit des affaires, du travail, de la concurrence... et de tous les aspects qui traversent à un moment ou à un autre les organisations, également sur d'autres plans que celui strictement juridique. A ce sujet, soulignons d'emblée la forte proximité avec la question des risques abordée précédemment. En effet, le risque appelle la régulation et le contrôle. Ces derniers se traduisent par des normes, ces pseudo-impératifs catégoriques qui régissent l'action *hic et nunc*, pour se prémunir dans le futur des projections et craintes qu'inspire le risque.

Cependant, dans la norme il n'y a pas que du certain, tout comme dans le risque il n'y a pas que de l'incertain. Il y a du certain dans le risque (probabilisable, mesurable, dont l'impact est chiffrable) et de l'incertain dans la norme (sur sa légitimité sociale par exemple). Ainsi, la norme et la normophrénie ne sont pas l'opposé complémentaire du risque, mais en quelque sorte un miroir, qui donne une autre représentation de l'objet du risque à son tour. Nous ne croyons plus en l'esprit mais en la lettre des lois, et cherchons à recouvrir la moindre zone grise dans une visée de contrôle total. C'est ainsi que la notion de contrôle et de gouvernement s'érige en véritable idéologie managériale de notre temps (Pesqueux, 2000). En effet, dans les normes ISO, on constate une

évolution récente entre la définition d'une approche ingénieur du risque à une proprement organisationnelle en 2009, dans la norme 31000 : « le risque est l'effet de l'incertitude *sur les objectifs* » (c'est nous qui soulignons).

Les codes éthiques occupent une place particulière dans ce scénario, et constituent un objet complexe en tant que tels, que nous n'évoquerons ici que marginalement pour nous focaliser ensuite sur la dimension d'avantage normative de la conformité et de sa mise en pratique. Les codes éthiques écrits et qui explicitent les valeurs et les normes de conduite nous viennent encore une fois des Etats-Unis, et ont mis du temps à s'implanter en France, où il n'était pas dans la culture organisationnelle que de mettre ce genre d'éléments par écrit de manière formalisée (Jobard, 1992). On a souvent dénoncé par ailleurs leur instrumentation en tant qu'outil d'image, de ce fait hypocrite d'un point de vue moral, à l'efficacité réelle contestée. Ces codes entendent délimiter un cadre idéal de conduite, au delà des cadres juridiques strictes, et en évoquant ainsi des valeurs ou des principes tels que l'intégrité, le respect de l'autre etc. N'ayant pas de pouvoir contraignant au sens de la loi, ces codes sont néanmoins sensés non seulement orienter mais délimiter ce qui est acceptable ou non comme comportement, parfois justement pour combler des vides juridiques. Ces codes deviennent des instruments de l'image du groupe, parfois même rédigés et promus par un dirigeant célèbre. On cherche l'adhésion du personnel à cette charte, et on demande souvent de la signer lors d'une embauche, car elle figure de plus en plus en annexe du contrat de travail (Laroche, 1989). On retrouve ce genre d'initiatives également au niveau des associations ou regroupements d'entreprises: par exemple la Fédération Européenne des Banques Ethiques et Alternatives (FEBEA) qui engage les organismes bancaires adhérents à souscrire à un ensemble de règles et principes, par dessus des supposées « règles du marché ».

1.2.2.3. Risque, norme et éthique: questions de localisation de la responsabilité, de normalité et de pollution

Nous avons signalé les enjeux idéologique (de prévention), économique (du marché des peurs) et épistémique et normatif (d'un contrôle lié à une connaissance) d'une société sécuritaire construite sur une certaine construction et perception du risque. Cette perception du risque, subjective, qualifiée même d'irrationnelle pour certains, participe de cette construction du risque, et donc de sa mesure et de sa prévention. Nous aurons l'occasion de préciser empiriquement ceci lors de notre étude empirique, mais voyons d'emblée quelles conséquences cela entraîne pour notre sujet.

Les liens qu'entretiennent ces trois notions – risque, normes et éthique – sont complexes et féconds. Il en va de la manière de concevoir la responsabilité, et où est ce qu'on situe celle-ci. Où réside-t-elle dans une société sécuritaire structurée par sa construction du risque, sa prolifération normative et son fonctionnement complexe, empli de tabous ? Il en va de la définition non seulement du bien et du mal, mais plus intéressant encore, du normal ou de l'anormal, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, où la normativité a un rapport normalisant tout à fait puissant, et par là même la dimension de pollution devient un élément structurant central. Les implications concernant les organisations sont nombreuses, car elles sont un des principaux lieux où les risques sont conceptualisés, mesurés et gérés (Hutter & Power, 2005) : dans la prise de décision, dans l'évaluation et l'anticipation des risques, dans leur surveillance et la mise en place d'une procédure d'alerte... Tout comme nous avons vu un tournant social vers une société du risque et du contrôle, on remarquait plus haut également un virement « éthique » très prononcé, et nous postulons que les deux vont de pair dans les organisations. On instaure des comités d'éthique, des organismes internationaux (par exemple au sein de l'UNESCO dès 1992) chargés de mettre la morale dans la réflexion et l'action de l'humanité. A présent on pose donc la question : quel rapport avec l'éthique ? Quelle est la nature de ce rapport entre éthique et risque ? Comment se construit-il ? L'éthique, dans les affaires en particulier, ne devient-elle pas victime du risque ou du moins sujette au poids de cette variable omniprésente ? Parler de risque et d'éthique et des implications en termes de responsabilité nous fait revenir sur la question de la dimension épistémique de l'éthique, et l'importance de la connaissance. Comment éviter alors de sombrer dans l'*hybris* souvent associé à cette connaissance et de recevoir le châtement prométhéen ? C'est souvent dans des contextes d'ambiguïté et d'incertitude que surgissent des questions éthiques (exemple d'analyse dans le secteur bancaire qui nous intéresse : Lynch, 1991) et que celles-ci imposent leur pertinence. Il y a donc un lien fécond entre les deux, bien que souvent confus et difficile à identifier. On identifie, dans cette perspective dont nous nous écarterons quelque peu par la suite, au domaine de l'éthique les conséquences potentiellement néfastes des risques. D'où l'importance actuelle et la focalisation croissante sur la responsabilité des acteurs économiques comme principale manifestation de l'éthique dans les affaires.

La question de la maîtrise des risques est donc devenue une question de maîtrise des aires de responsabilité. Lenglet (2008), à titre anecdotique mais non moins révélateur, remarquait la longueur croissante des *disclaimers* qui désormais font partie de la moindre communication, même en interne. Rien n'est laissé au hasard, la moindre trace écrite est justifiée, protégée, l'aire de potentielle responsabilité est maîtrisée ou

dédouanée. Ainsi, la question de la responsabilité, comme le mot même l'indique (respons-abilité), implique la capacité à répondre de quelque chose pour ainsi répondre à la question : à quelles conditions nos actes (ou omissions) nous sont-ils imputés ? C'est donc une préoccupation avant tout sociale, liée à des configurations humaines où les actions des uns affectent directement les autres. Cette préoccupation va de pair avec une notion du devoir (qu'il soit lié à une profession (responsabilité médicale) ou un statut (responsabilité des parents). Il en va aussi d'une dimension juridique, avec une imputation de responsabilité civile, voire pénale, où les normes interviennent de manière explicite.

D'une part, nous avons une conception de la responsabilité que nous qualifions de positive, en tant qu'elle impulse une action en faveur de l'idée de bien. D'autre part, une conception négative, qui tend simplement à éviter le mal. La responsabilité des entreprises se situe tout autant dans l'une que dans l'autre position, et ses sphères de responsabilité se partagent entre une conception volontariste, paternaliste ou philanthropique, à l'idée que l'organisation est redevable, responsable dont nous retrouvons l'expression contemporaine dans 'l'éthique des affaires' et le développement durable par exemple, et une conception encadrée, juridique, déontologique où le poids de la norme et de son respect sont bien présents. Ceci complique son activité quotidienne car désormais elle doit y inclure des spécialistes de la gestion de ses responsabilités, c'est-à-dire aussi de ses risques, au quotidien.

Essayons à présent de clarifier quelques fondements conceptuels de la notion de norme que nous utilisons. La norme, du grec *nemein*, veut dire la loi (au sens juridique du terme) mais plus largement aussi toute convention au sein d'un collectif. Son sens s'étend ainsi de la loi (issue du droit formel) à l'habitude, à l'usage et aux mœurs. On distingue également l'origine de la norme qui peut être divine (comme dans le cas des tables de la Loi (dans le livre de l'Exode dans l'Ancien Testament et la Thorah, ou encore chez Platon dans *Les Lois*) ou au contraire produite par l'homme en tant que convention pour régir la vie collective (tels que par exemple l'étiquette ou les protocoles). Le sophiste Protagoras (Platon, 1940) en fait la mesure du juste et de l'injuste (dans le dialogue *Théétète* 167c), dans le sens où ces catégories ne relèvent pas de la nature (*physis*) mais bien de la convention humaine (*nomoi*) (Diogene Laerce II-16, 1965). Le *nomos* est dans ce sens presque une violence faite à la nature, voire même l'outil des faibles pour contrôler les forts qui eux bénéficient des lois de la nature, ainsi que le défend Calliclès dans le dialogue *Gorgias* (cf. Platon, 1940).

Par ailleurs, qui dit normativité, ne peut ignorer la proximité herméneutique avec la notion de normalité. En effet, la norme est « outil, mais aussi modèle de ce qui,

en connaissance de cause et selon la droite raison, peut diriger ou orienter une action, une conduite ou un jugement, dans le sens de ce qui doit être (ou être fait ou être jugé). La norme est instrument de rectitude mais aussi de mesure universelle permettant d'apprécier ce qui est conforme à la règle et ce qui s'en écarte. » (*Dictionnaire de philosophie*, Blay, dir., 2003:736). Ainsi, la norme, qu'elle soit morale, juridique ou autre, avant d'être un outil de mesure ou de discrimination, est surtout un modèle, un élément de référence, qui sert à informer (au sens concret de donner forme, de rendre conforme). Ontologiquement, la norme a donc une dimension de la responsabilité associée à cette recherche de normalité, de conformité au modèle exemplaire. C'est ce que recherchent les mystiques religieux, comme en témoigne le titre de l'œuvre de Thomas de Kempis (2008), *Imitation du Christ* : il est le *gnomon* qui sert de modèle. Mais c'est aussi une partie fondamentale d'une pensée institutionnaliste et des études des phénomènes d'isomorphisme. En effet, la valeur sociologique de la norme est celle de la régularité, au sens presque statistique du terme. La norme est le fait social que l'on retrouve avec le plus de régularité. Ce n'est parce qu'elle est régulière, ou 'normale' qu'elle exerce ensuite une pression normative ou de normalisation.

En partant de ce dernier point, nous aimerions nous appuyer sur les contributions de l'anthropologue Mary Douglas, dont il sera largement question dans ce travail, pour redonner de la chaire la notion de risque trop désincarnée de Beck, en particulier dans le rapport complexe mais fécond qu'on peut établir entre risque et norme. Douglas montre qu'il y a une sélection qui s'opère parmi les agents potentiellement dangereux, et qui deviennent les catégories du « sale » qui est profane, et de la « souillure », qui relève du sacré, mais toutes deux sont constitutives d'un ordre symbolique qui dicte ensuite les règles sociales d'inclusion ou d'exclusion des éléments ou agents dangereux. Dans son introduction à *De la Souillure*, (1967 [2005]:23), Douglas, en faisant référence à Ricœur commence par revenir sur la distinction qu'on faisait au XIXe entre les religions dites primitives et les grands monothéismes, qui n'est pas sans évoquer notre propos ici : « en premier lieu, les religions primitives seraient inspirées par la peur ; en second lieu, elles seraient inextricablement mêlées à des notions de souillure et d'hygiène. Presque chaque missionnaire ou voyageur, lorsqu'il rend compte d'une religion primitive, parle de la peur, de la terreur de ceux qui y adhèrent. [...] Et comme la peur paralyse la raison, elle peut rendre compte d'autres particularités de la pensée primitive, notamment de la notion de souillure ». Ainsi, si la peur est ce qui est au fondement des sociétés primitives, alors la nôtre n'en est pas si éloignée, avec ses propres peurs omniprésentes qui structurent nos rapports sociaux et marchands. La peur des modernes est-elle donc si différente de celle des primitifs,

comme semble soutenir Beck ? Il est curieux de remarquer à la suite de certaines critiques en sociologie (i.e. Elliott 2002) l'absence de discussion par Beck des théories avancées par Douglas sur le risque. Or, on voit bien l'importance accordée aux dimensions culturelles et imaginaires, qui de ce fait deviennent un biais cognitif assumé dans la détermination des facteurs de risque. En effet, à travers les notions de pureté/saleté, de tabou, de pollution et de danger, et en étudiant leurs rhétoriques, on peut voir comment le risque se construit aujourd'hui (Douglas, 2002, 2013). Par exemple, le risque technologique serait dominé par une rhétorique de la pollution environnementale.

Elle constate que la réaction sociale face au sale est justement de l'ordre du normatif et du contrôle : ca se traduit par des « gestes de séparation, de classification et de nettoyage » (1967[2005]: 21). Déjà en 1967 et par rapport au peuple Lele en Afrique, Douglas identifiait le sale comme relevant de ce qui n'est pas à sa place, et le tri comme étant le geste de purification caractéristique de toute société (comme peut l'être pour nous le tri sélectif des déchets dans l'objectif du développement durable et du recyclage). Les éléments polluants sont ce qui est méprisable, ignoble, alors que le propre (au sens propre et figuré justement) est ce qui convient, ce qui est conforme. L'impropre est donc une profanation, ce qui en termes sécularisés revient à désordre : "La saleté est essentiellement désordre [...] une offense contre l'ordre. En l'éliminant, nous n'accomplissons pas un geste négatif; au contraire, nous nous efforçons, positivement, d'organiser notre milieu" (2005: 24). Inversement, le pathologique est associé à tout ce qui dévie ou varie par rapport à cette normalité normative, comme le signale par ailleurs Canguilhem dans *Le Normal et le Pathologique* (2013), ou encore les travaux de Foucault sur la chasse aux figures de l'anormal (qu'on doit enfermer, châtier, contrôler) que ce soit dans le domaine médical ou judiciaire (1961, 1975). Sa proximité du mot 'équerre' (*gnomon*) est significative : la norme est cet outil qui sert à « tracer » la droiture (de l'angle droit mais par extension aussi de la décision). Il y a donc une forte proximité conceptuelle entre la normativité et la normalité, comme son expression empirique. En effet, parallèlement, « l'ordre social idéal est maintenu grâce aux périls qu'encourent les transgresseurs. [...] Ces croyances sont un langage puissant d'exhortation réciproque » (Douglas, 2005: 25). Le rôle structurant de la peur, et du risque d'un danger, relève pour Douglas de notre rapport religieux au monde, au domaine du sacré et du profane, et comment ces catégories sont maintenues en place par une série de rituels normatifs et purificateurs propres à chaque culture. Ainsi qu'elle montre par rapport aux interdits alimentaires dans sa célèbre analyse des abominations du *Lévitique*, il en va de la mise en place et le maintien de frontières symboliques entre

les catégories clairement définies, et l'appartenance ou non de telle chose à ces catégories qui détermineront leur caractère interdit. Plus récemment, des travaux comme ceux de Maguire et Hardy (2009, 2013) montrent comment ces processus de ce qu'ils appellent (avec un vocabulaire différent de Douglas, mais qui recouvre une idée analogue) de normalisation et de problématisation sont constamment en devenir : ainsi, un élément pourra être jugé risqué un jour (problématisé) et non risqué le lendemain, pour redevenir risqué par la suite, en alternant des phases de stabilisation de la catégorie risqué/non risqué (normalisation) avec des phases de remise en question de la catégorie attribuée à l'élément (problématisation).

Nous verrons dans la suite de ce travail et dans le prochain chapitre en particulier à quel point ces dimensions de normativité/normalité et de pollution/risque d'une part, et les processus de normalisation/problématisation d'autre part seront des éléments structurants de la mise en place d'une éthique comme pratique telle que nous avons pu l'étudier dans la conformité bancaire.

1.2.3. AGIR AU QUOTIDIEN

1.2.3.1. En deçà du bien et du mal, retour sur les simples usages

Alors qu'il est très facile, à l'instar de la *vox populi*, d'accuser le milieu des affaires d'être amoral ou immoral, rares sont les études qui ont cherché à documenter, recenser et analyser ce qui se passe véritablement dans les organisations. C'est-à-dire qui cherchent à mettre en lumière non pas la moralité ou l'immoralité *per se*, mais comment et dans quelles situations des questions morales apparaissent, sont traités au quotidien, et provoquent ou pas un dérèglement des activités du *business-as-usual*. *Moral Mazes* (Jackall, 2010) en est une exception majeure. Sorti en 1988, à une époque marquée par l'âge d'or de la finance boursière et des 'golden boys', cet ouvrage constitue une étude assez unique des '*moral-rules-in-use*' parmi les managers des entreprises. Sans tomber dans l'accusation moralisatrice et médiatique, Jackall a minutieusement documenté en quoi et comment les managers qui dirigeaient les grandes entreprises étasuniennes de l'époque avaient développé une moralité que l'on pourrait qualifier pour le moins de flexible, et de parfaitement conséquentialiste et intéressée. Elle équivaut en fin de compte à faire ce qui nous permet de gravir les échelons hiérarchiques et survivre dans la '*corporate jungle*'. Centrés sur eux mêmes, sur leur carrière, prêts à toute forme d'asservissement de soi vis-à-vis de son supérieur, et de ses subordonnés envers soi afin d'accomplir les objectifs. Ces mêmes objectifs, qui

sont énoncés d'une manière floue (d'où son usage de la métaphore du labyrinthe), se retrouvent à descendre progressivement les échelons avec le passage de la responsabilité d'un manager au suivant. Chacun demandera des comptes et repose sur le fait que le travail nécessaire pour remplir l'objectif sera *in fine* accompli. Comment, à quel prix, par qui ? Peu importe, et ce n'est d'ailleurs pas le problème du manager que de veiller aux complications 'mondaines' que cela peut entraîner. Du moment que les objectifs de rentabilité sont atteints.

Pour eux, les problèmes ne sont pas compris sous l'angle moral de bien ou de mal, mais comme des questions techniques à résoudre : trouver l'arrangement pour faire taire une population qui manifeste contre la pollution d'une usine dans leur voisinage, trouver le vide juridique pour s'en sortir en cas de litige etc. La valeur d'une telle description minutieuse de ce monde moral des managers va au delà du voyeurisme dont les médias se délectent : son étude de terrain est tellement précise qu'il est difficile de relayer ces propos au rang de l'opinion moralisatrice de comptoir. Il s'agit pour lui de faire voir la densité et la complexité des rapports de loyauté servile au sein de systèmes bureaucratiques pervertis par l'étiquette et l'apparence, et qui constituent le cœur de la pratique managériale et de son 'éthique occupationnelle' qui devient la nouvelle casuistique qui dicte ce 'côté obscur' dans leurs comportements et décisions (Deslandes, 2011b). L'éthique et la morale deviennent l'objet d'une sociologie approfondie dans le monde du travail managérial, essayant de survivre dans ce contexte, souvent qualifié de 'rhizome' (Corvellec & Risberg, 2007).

D'autres tentatives rares existent et nous ont permis de continuer à ouvrir la boîte noire de ces processus organisationnels qui produisent certains comportements, véhiculent certaines règles morales, récompensent certains au détriment d'autres, sans avoir une approche ni de moralisation ni de prescription. Elles restent rares (e.g. Clegg et al. 2007 ; Painter-Morland, 2008 ; Garsten & Hernes, 2009, récemment en France : Babeau & Chanlat, 2008 ; Hirèche, 2008 ; Babeau, 2011 ; Baïada-Hirèche et al. 2011), et parfois contestées dans leurs fondements conceptuels (Deslandes, 2011a) et nous souhaitons contribuer à développer, approfondir et préciser ce type d'approches.

1.2.3.2. Identifier les repères institutionnels de l'action entre stabilité et dynamique

Parler d'action organisée, d'*organizing*, fait appel implicitement à la question du sens : les choix, les actions, doivent faire sens, avoir un sens, faute de quoi les acteurs perdent les repères de leur action. En dehors des théories morales, nous retrouvons

cette préoccupation pour la question du sens à un niveau plus macro, avec les études sur les institutions et la théorie institutionnelle, et qui donc n'est pas si éloignée de notre propos. En effet, ces dernières s'attachent à étudier comment les significations se matérialisent, et s'institutionnalisent pour perdurer ainsi dans le temps, à travers des organes ou des pratiques qui les maintiennent. Sans prétendre la couvrir de manière exhaustive, rappelons cependant que ladite théorie institutionnelle cherche à étudier comment des institutions – comprises comme des « *enduring, taken for granted elements of social life provide stability and meaning* » (Scott, 2001:48) à cette vie sociale. Ainsi, elles sont ce qui oriente et structure l'action et les relations entre les organisations et les champs auxquels elles appartiennent (Barley & Tolbert, 1997). A partir de là, on leur reconnaît une force structurante agissant sur les acteurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, dans une approche descendante et en quelque sorte totalisante, dans laquelle les comportements des individus et des organisations sont modelés malgré eux par ces institutions. Leur agence, dans ce cadre radical là, est souvent réduit à une perpétuation aveugle de l'institution (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powel, 1983; Brunsson & Jacobsson, 2000) à travers des processus de normalisation, d'imitation et de reproduction de ces institutions dominantes, comme normes intériorisées. Héritiers de la sociologie, du constructivisme et de l'institutionnalisme 'ancien' (i.e. Berger & Luckman, 1966; Giddens, 1984; Zucker, 1977), les néo-institutionnalistes s'attachent à étudier cette question de la matérialisation, perpétuation et négociation de significations (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell 1983; Zilber, 2002). Or, une des critiques les plus virulentes adressées aux néo-institutionnalistes est justement de sous-estimer, ignorer ou subordonner l'aspect dynamique et changeant de ces significations intériorisées, qui était néanmoins bien présent chez leurs prédécesseurs de 'l'ancien' institutionnalisme. L'interactionnisme symbolique à l'origine servait pour mettre en valeur le rôle des personnes dans l'organisation. Or, les études institutionnelles se sont depuis 'dépeuplées'. DiMaggio et Colomy, reprenant un terme utilisé par Gouner dans les années 50, critiquent le néo-institutionnalisme pour son 'pathos métaphysique' qui fait des institutions des « *disembodied structures acting on their own volition while depicting actors as powerless and inert in the face of inexorable social forces* (1998 :267) » (cité in Hallet et al. 2009 :488).

Pour répondre à cette critique de véhiculer une approche trop statique et réifiante qui ne permettait pas de saisir les dimensions mouvantes et dynamiques des institutions (Perrow, 1972...), elle revient progressivement à une approche d'avantage processuelle et dynamique autour du changement où les institutions (en tant que

systèmes de croyance partagés) et les champs (en tant que dispositifs organisationnels) sont interdépendants, mouvants, et conduisent parfois à la désinstitutionalisation de certaines (cf. Maguire & Hardy, 2009) ou l'institutionnalisation d'autres (cf. les recherches sur l'entrepreneuriat institutionnel, e.g. cités dans ce travail : Acquier & Aggeri, 2008 ; Mair & Marti 2009). En particulier, la perspective du travail institutionnel (*institutional work*, Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009), se focalise sur les événements, actions et acteurs, même petits et routiniers, qui participent au processus d'institutionnalisation. Leur contribution est donc de mettre l'accent non pas sur comment les institutions 'dominent' ou formatent nos actions presque malgré nous, mais au contraire sur les processus intentionnels de transformation, négociation ou maintien (mais actif) de ces institutions dans la vie sociale. Cette approche centrée sur le processus (de création, de maintien ou de dissolution) et non sur le résultat (e.g. l'institution créée, maintenue ou dissolue) est soulignée par le "-ing" de la définition originelle de Lawrence et Suddaby : "*the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions*" (2006:215). Cette approche permet aussi de réintroduire des questions telles que les dynamiques institutionnelles, l'action, l'agence, les degrés d'effort, les échecs aussi, réajustements, créativité et en somme l'ensemble des 'forces' qui font 'vivre' les institutions. Enfin, elle ouvre aussi la voie à des études multinationales sur les phénomènes institutionnels, puisqu'elle permet de cerner ce qui se passe simultanément depuis le niveau macro jusqu'au micro. Mais comment ? Un récent numéro spécial de *Organization Studies* se proposait de le préciser en cherchant de contribuer à notre compréhension de "*how institutional work occurs, who does institutional work, and what constitutes institutional work*" (Lawrence, Leca & Zilber, 2013: 1024). On entend ainsi répondre à un appel lancé par Hallett et Ventresca (2006, puis cf. Hallett et al. 2009) de « repeupler » les institutions, de les concevoir comme 'habitées'. Ils prônent un retour à l'exemple donné par les sociologues interactionnistes, qui ont fondé leur théories à partir d'enquêtes extensives de terrain, où on voyait bien des êtres communiquer, agir, vivre, souffrir, calculer, interpréter et sentir. D'où l'idée d'un *inhabited institutionalism* (Hallett & Ventresca 2006) qui traite les institutions et les interactions entre acteurs, significations et actions (Zilber, 2002 ; Suddaby et al, 2010, ; Suddaby 2010) non pas comme opposées mais comme mutuellement constitutives, selon son héritage pragmatique.

Pour penser la dimension dynamique des institutions, en Europe et en Amérique Latine s'est développé en parallèle une approche complémentaire qui depuis le début a souligné la phénoménologie et les dynamiques derrière les institutions : l'Analyse institutionnelle. Cette approche demeure malheureusement peu connue dans

les milieux académiques Anglo-saxons. Développée dans les années soixante contre la conception héritée de la sociologie de Durkheim des institutions comme des « choses » stables qui structureraient la société et les individus qui la composent, l'analyse institutionnelle promeut l'idée que les institutions sont des phénomènes, et à ce titre elles sont complexes et appellent une interprétation (Lapassade, 1966, Lourau, 1969a, 1969b; Lapassade & Lourau, 1974, Castoriadis, 1999), presque au sens musical du terme, si on nous permet la métaphore. Cette approche soutient en effet que les institutions sont constamment soumises aux tensions entre des éléments opposés, et que ces tensions sont justement le terrain fertile où elles peuvent *de facto* évoluer. Ainsi, l'institution elle-même n'est que le résultat institué, et donc visible mais aussi temporaire, d'un long et mouvant processus d'institutionnalisation. Au cœur de l'analyse institutionnelle se trouve en effet une distinction fondamentale dont l'absence fréquente dans le courant néo-institutionnel anglo-saxon est source de nombreuses confusions, entre ces deux dimensions – l'institué et l'instituant. Cette confusion nous fait alors souvent oublier que le résultat (l'institué fixé historiquement en un espace-temps particulier) sera nécessairement mis à l'épreuve du changement par le jeu des forces instituanes de la vie et des dynamiques institutionnelles. Cette « énergie sociale » (Hess, 2002) est ce qui pousse l'institution à se transformer elle-même, grâce à cette dialectique constante entre des relations de « réception/altération » (Castoriadis, 1999). Cette approche non dominante des institutions est pertinente pour au moins deux raisons. Tout d'abord, elle fait très clairement la distinction entre l'institution instituée (conçue uniquement comme fixée temporairement) et le processus instituant qui est en fait la vraie substance, processuelle donc, des institutions. Ensuite, elle souligne l'importance des tensions qui s'opposent dans les dynamiques institutionnelles, et comment une telle opposition génère une dialectique fertile qui à son tour alimente les dynamiques propres des institutions. En effet, la dialectique, et plus précisément la négativité sont au cœur de la conception des institutions chez Lapassade et Lourau, et nous aideront ici à mettre en évidence les dimensions institutionnelles de l'éthique comme pratique.

En effet, agir au quotidien implique d'une part faire un usage de repères, d'ancres référentiels, qui peuvent être sous forme de lois, codes et normes (formels) mais aussi de significations, pratiques, symboles et systèmes de croyance (informels) qui sont reconnus et partagés par un groupe (Douglas, 2004 ; Friedland & Alford, 1991). D'autre part, agir au quotidien implique participer du processus dynamique instituant de ces éléments et de ses pratiques comprises comme *“embodied, materially mediated arrays of human activity centrally organized around shared practical understanding”*

(Schatzki, et al. 2001:2). On peut alors caractériser la dimension institutionnelle de l'éthique comme pratique située aussi au sein d'un espace de négociation (Baïada-Hirèche et al. 2011), d'énactement (Weick, 1993), de résistance (Maguire & Hardy 2009 ; McMurray et al. 2010), et de performativité (Lenglet, 2006) d'un équilibre à réinventer continuellement in situ entre les repères d'une part et les dynamiques évolutives de l'autre.

1.2.3.3. « Et maintenant qu'est-ce que j'fais ? » : devoir agir *hic et nunc* entre urgence et processus

« Lorsque l'opérateur lui soumet (au déontologue) sa question, en la concluant par 'et maintenant, qu'est-c'que j'fais?' il s'en remet au déontologue dans l'espoir que ce dernier lui ouvre une possibilité d'action, bref qu'il puisse s'en retourner vers son *desk* avec une solution, un *comportement socialement légitime* à adopter, qui aura le cas échéant un impact sur *l'organisation*, sur la gestion de l'ordre et les conséquences afférentes au marché » Lenglet, 2008 :31.

La citation de Lenglet mise en exergue de cette sous-partie illustre à quel point la quotidienneté (routinière en même temps que normative) et l'urgence sont les deux modalités selon lesquelles s'éprouve la déontologie. En ce sens, nous pourrions parler de situations non seulement extrêmes (car chaque fois problématiques), mais aussi quotidiennes, où les processus d'éthique sont à l'œuvre. Pour cela, nous avançons qu'en particulier dans les métiers de la conformité, mais aussi ailleurs, le réel du travail réside dans le fait qu'il s'éprouve *hic et nunc*. C'est ici et maintenant qu'il se fait, au présent, en situation. Mais que veut dire donc agir *in situ* ?

La perte des repères, cette indétermination herméneutique à longuement été étudiée dans ce qu'elle génère de problématique : paralysie de l'action, incompréhensions, difficultés d'adaptation rapide, de collaboration. En effet, nombreux sont ceux qui analysent les crises ou les accidents pour mettre en valeur les difficultés de faire sens (e.g. Weick, 1993). La paralysie est révélatrice d'une aporie, d'une impasse, qui sera vécue avec d'autant plus de stress et d'anxiété de la part des personnes que dans le contexte organisationnel on *doit* agir, ici et maintenant, il s'agit d'un impératif. On doit faire quelque chose, les personnes sont payées pour résoudre les problèmes, pour comprendre et faire rapidement une 'analyse de la situation' afin de la 'maîtriser'. C'est sur cette capacité d'action *hic et nunc* pour résoudre les problèmes que les employés quelque soit leur statut sont évalués, c'est ce qu'on attend d'eux. Alors que dans les paragraphes précédents nous avons précisé en quoi la complexité et les risques

constituaient des défis à l'action, et que celle-ci aura recours à des piliers référentiels institutionnels qui seront à leur tour impactés par cette action, il convient ici d'explorer les modalités temporelles de l'action. Encore une fois, nous ne prétendons pas à l'exhaustivité d'un tel sujet, mais nous nous limiterons à exposer les deux qui sont apparues clairement lors de notre étude et que Lenglet évoque dans la citation : l'urgence et le déroulement quotidien et processuel.

L'impératif d'action qui pousse les personnes à devoir agir ici et maintenant malgré la complexité, les contradictions, les risques, les incertitudes, le manque d'informations et les pressions (Bouilloud, 2012) est d'autant plus radicalisé qu'il est à son tour soumis à l'impératif temporel de l'urgence. Comme nous le verrons dans notre cas au sein de la conformité « Ici, tout est urgent. Après, il faut tout mesurer en degrés d'urgence » (Christian, un des analystes que nous avons rencontré sur le terrain). Cette accélération non pas du temps mais de l'impératif d'agir est devenu non seulement une réalité courante, mais un véritable culte managérial (Aubert, 2003) qui fait de la performance/minute le critère primordial de l'évaluation de la 'bonne santé' des activités de l'entreprise dans la course perpétuelle contre les concurrents, le cours de la bourse, les réunions de comité de direction, ou tout simplement contre les résultats du trimestre précédent, de l'année dernière à la même période. Cette course exponentielle n'a parfois d'autre justification qu'elle même, faisant du dépassement de soi (de ses performances passées) et de l'impératif de croissance continue une véritable obsession. Critère de 'santé' de l'entreprise, c'est par la même occasion le symptôme d'une société malade non seulement du temps (devenu l'ennemi perpétuel à devancer) mais aussi de la gestion au sens large (Gaulejac, 2005). Le coût à payer en termes de souffrance au travail, maladie, stress, névroses et parfois même suicide, pour ces standards d'excellence est bien connu des psychologues et médecins du travail, des psychosociologues cliniciens et d'une bonne partie des employés actuels (cf. le documentaire *La Mise à mort du travail* (Viallet, 2009) et *The Corporation* (Achbar et al. 2005); Aubert, 2003 ; Gaulejac, 2005 ; Aubert & Gaulejac, 2007 ; Dejours, 1993, 2011 ; Chanlat 2011b ; Aubert, 2011 ; Bouilloud 2012 parmi d'autres). En tant qu'idéologie managériale, ou 'nouvel esprit du capitalisme' (Boltanski & Chiapello, 1999) qui réintègre la critique bureaucratique pour faire de la flexibilité – mais donc aussi la précarité, disponibilité permanente via les nouvelles technologies, etc. – le nouveau mot d'ordre intériorisé et normalisé, elle conduit à une « désorganisation qui institue un état de crise permanent, exclusion des non-performants, course au 'toujours plus', management paradoxal, harcèlement, stress, sentiment de perte de sens » (Gaulejac,

2005 : 12) qui pousse à une constante renégociation face à l'ambiguïté (Baïada-Hirèche et al. 2011 ; Ibarra-Colado et al. 2006).

L'urgence des situations à gérer est donc la modalité la plus immédiate à considérer à sa juste valeur dans notre propos. Or, le risque ici est d'isoler ces 'moments' de tension de la situation, et de la considérer simplement comme une suite d'instantanés ou d'urgences non corrélées ou pouvant s'analyser indépendamment les unes des autres et du contexte dans lequel elles adviennent. Comment capturer alors à la fois l'ici et maintenant et la dynamique évolutive ? Il nous faut donc, sans négliger l'urgence de l'ici et maintenant de l'action, considérer aussi sa dimension processuelle. Car au delà des enjeux spectaculaires et dramatiques de l'urgence des situations de crise, de la prise de risque et les questions qu'elle pose à l'éthique, nous souhaitons nous intéresser *aussi* et de manière particulière une autre dimension, moins considérée, difficile à cerner, de l'éthique comme phénomène banal et quotidien, comme l'accumulation et l'intégration de l'ensemble des 'ici et maintenant' que l'on vit. En effet, l'éthique n'est pas l'apanage des crises et des urgences, des décisions et des événements qui découpent l'histoire du monde en grands événements marquants. L'éthique se tisse au jour le jour, dans les petites actions et petites décisions quotidiennes, mais dont la quotidienneté ou la petitesse n'est pas un signe de leur insignifiance, au contraire. Ceci sera en particulier le cas pour les personnes dont le métier relève de la dimension morale et/ou règlementaires des organisations, dont la quotidienneté est faite d'une série de situations de crise à régler.

A partir de ce qui vient d'être dit, il nous semble essentiel de partir des apports de la perspective processuelle (Hernes 2007; Langley & Tsoukas, 2010), dont nous avons déjà évoqué l'aspect *sensemaking* qui est une des manifestations concrètes les plus courantes. Afin de prendre la quotidienneté au sérieux et lui accorder l'importance nécessaire à son étude, il faut considérer l'éthique non pas idéalement in abstracto ou comme contenu, mais « en train de se faire », ou « *in the making* » au fil du temps et dans les situations. Contrairement à ce que font de nombreuses études qui se focalisent sur *des* contenus moraux *d'une* organisation, ou encore sur *des* outils tels que les codes éthiques, nous souhaitons considérer la pratique de l'éthique elle-même, autrement dit l'éthique comme processus, c'est-à-dire comme pratique au travail. Parler d'une éthique comme pratique implique donc une considération sérieuse de son déploiement quotidien, au jour le jour, avec ses difficultés, stagnations, répétitions, et non pas seulement les grands événements tels que peuvent l'être les crises ou les moments de prise de décision (elle-même reconnue depuis longtemps et analysée non pas comme chose isolée mais comme *decision-making*, idem pour *organizing*, *strategizing*,

sensemaking...). Ceci est autant un point essentiel théorique que méthodologique, comme nous aurons l'occasion de le préciser dans le chapitre 3 : étudier la pratique requiert cette humilité, cette patience, cet intérêt pour le détail, les récurrences et les occurrences, qu'une approche ethnographique favorise.

Dans une perspective théorique, nous avons déjà évoqué l'approche du travail institutionnel qui met l'accent sur cet aspect processuel et sur le *sensemaking* nécessaire face aux situations problématiques, mais plus largement, il s'agit de renouer ici avec une ontologie processuelle. Ceci implique prendre comme point de départ non pas les choses comme substances réifiées et étatisées, mais les processus qui mêtent en relation les choses entre elles d'une manière dynamique et changeante (et non pas uniquement leur 'variance'), ce qui nous permet aussi de saisir la complexité des phénomènes au lieu de la réduire à un ensemble de 'choses'. En suivant Langley et Tsoukas (2010 :9) : « *A process view treats organizational phenomena not as **faits accomplis** but as (re)created through interacting agents embedded in sociomaterial practices, whose actions are mediated by institutional, linguistic and objectual artifacts* ». Cette approche puise dans l'héritage de la lignée d'Héraclite, Spinoza, Hegel, William James, et la phénoménologie pour comprendre les organisations comme étant en train de se faire, dans le flux, dans l'avènement (Hernes, 2007) et non pas comme 'substances' qui resteraient inchangées par les processus qui les traversent (e.g. penser que le changement est quelque chose qui 'arrive' aux organisations qui elles continuent d'évoluer, Tsoukas & Chia, 2002). D'où l'emphase sur le gérondif -ing d'*organizing* (Weick, 1979), sur les temporalités processuelles, le vécu phénoménologique des situations présentes, et l'encastrement des acteurs à plusieurs niveaux. Ceci semble aussi plus pertinent pour d'appréhender la pratique, jusque là assez délaissée : « *without a knowledge of process, variance knowledge is very hard to use : the **how** is missing. In other words, more process organization studies are needed not simply to satisfy academic curiosity about the nature of the world, but to better understand how to act within it* » (Langley & Tsoukas, 2010:11). Plus concrètement, '*process meets practice*' dans la mesure où l'actualisation des significations dans le temps sera liée aux pratiques changeantes qui la mettent en œuvre (Langley et al. 2013:5).

Après cette exploration de certains enjeux majeurs posés de manière concrète à l'éthique, il convient à présent d'approfondir spécifiquement ce qu'il en est de l'éthique dans le milieu de la conformité bancaire, avant de revenir à cette notion même d'éthique lorsque nous serons en mesure de construire et proposer un cadre théorique pour notre étude.

CHAPITRE 2 - ARGENT SALE ET MAINS SALES : DE L'ÉTHIQUE EN MILIEU FINANCIER ET DE CONFORMITÉ BANCAIRE



Figure 8: Un peu d'humour (www.dessinsdefix.viabloga.com)

Ce chapitre se propose de creuser une association problématique de termes – éthique et banque - et de la pousser à ses limites, afin d'introduire les spécificités du terrain étudié dans la suite de notre travail et l'intérêt de penser l'éthique à partir d'une pratique située. Le titre de ce chapitre indique les deux versants que nous allons développer : d'une part la dimension de souillure et de propreté liée à ce milieu et en particulier à ce qui est qualifié d'argent sale (dont il sera spécifiquement question dans notre étude terrain sur la conformité bancaire et la lutte anti-blanchiment), et d'autre part la question de l'agence problématique d'un sujet moral dans un tel contexte. Nous prendrons comme point de départ théorique le cadre offert par le champ émergent des études sociales de la finance, complété par des apports sociologiques et anthropologiques plus larges. Ce chapitre nous sert d'ancrage théorique préliminaire en sociologie économique pour introduire d'emblée le cadre de l'étude empirique en contexte bancaire. On pourra ensuite articuler ces deux premiers chapitres dans le cadre théorique que nous proposerons dans le chapitre suivant.

2.1. LES ETUDES SOCIALES DE LA FINANCE (A LA FOIS UNE LITTERATURE ET UNE APPROCHE PARTICULIERE)

« Noble ou non noble, ou moins noble qu'une autre, l'histoire économique [...] est l'histoire entière des hommes, regardée d'un certain point de vue. »
Fernand Braudel, *La Dynamique du Capitalisme*, [1985] 2008 :11.

2.1.1. UN CHAMP EMERGENT

2.1.1.1. Constitution progressive d'un champ de recherche spécialisé

L'apparition de nouveaux corps de métiers, de nouveaux outils, de nouvelles institutions, et en général de nouvelles manières d'organiser la vie collective, est rarement passée inaperçue pour les sciences sociales, qui s'intéressent à l'impact que ces choses auront sur l'humain, pris au sens individuel ou collectif. Il en est de même pour la finance, qui a attiré l'attention des sociologues, particulièrement depuis la fin du 19^e siècle. Aujourd'hui, ce qu'on appelle les Etudes Sociales de la Finance, constituent un champ de recherche transdisciplinaire spécifique et grandissant, qui intègre les apports de la sociologie, l'anthropologie, la politique, la philosophie, la psychologie et l'économie (entre autres) pour étudier les différentes facettes de la finance – ses métiers, ses instruments, ses institutions, ses activités – comme des faits sociaux. Héritières de la sociologie économique, dont certains des auteurs tels que Weber ou Durkheim seront aussi les fondateurs de la sociologie moderne, elles se sont récemment autonomisées pour constituer un réseau de chercheurs spécifiquement dédiés aux questions que suscite le monde de la finance.

La sociologie économique telle qu'elle s'est progressivement constituée à la fin du 19^e siècle (pour un retracé historique, voir par exemple Swedberg, 1987, Smelser & Swedberg, 2005) a posé les bases d'une interrogation aujourd'hui renouvelée dans la résurgence en force de la finance dans les deux dernières décennies du 20^e siècle. La sociologie et autres sciences sociales arrivent alors pour combler l'incapacité de la théorie économique à elle seule de rendre compte des changements dans l'économie de plus en plus globalisée et financiarisée d'une part, et en proie à des comportements irrationnels d'autre part (Preda, 2001). Tout en conservant un fort ancrage dans les œuvres classiques qui ont posé les bases de la réflexion en sociologie économique (i.e. Marx, 1982 ; Simmel, 1999; Weber, 1964), le passage à la nouvelle sociologie économique se fait avec des auteurs comme Granovetter, Polanyi, et les apports de Berger et Luckmann (1966) entre autres. Avec eux, l'action est toujours située socialement (et n'est pas appréhendable uniquement à partir du niveau individuel) et les institutions sociales sont elles aussi construites socialement (Granovetter, 1985, 1992). Le concept d'encastrement social (*embeddedness*) déjà évoqué suggéré par Polanyi (2001) connaîtra ainsi un héritage fécond et des développements divers y compris dans d'autres sphères du social. Leur point commun est de promouvoir une approche d'analyse multiniveaux, dans une complémentarité (et non une opposition

critique) avec la théorie économique. Selon une rétrospective intéressante, la sociologie économique se rapproche alors fortement de la science de l'action qu'est la gestion, et constitue elle-aussi une réflexion sur l'action collective (Hatchuel, 2000). En effet, la sociologie économique permet aussi d'étudier la diffusion de représentations sous forme de pratiques et de dispositifs organisationnels, sociaux ou gestionnaires.

Or, progressivement, un constat généralisé a poussé les chercheurs à créer une sous-discipline dans la sociologie économique : la sociologie de la finance, car cette dernière s'autonomisait à l'égard de l'économie, d'une part, et de la politique, d'autre part. En effet, à la suite de décennies de privatisations, dérèglementations, globalisation et la mathématisation progressive qui rend l'emprise sur la finance par les Etats de plus en plus difficile à la fois d'un point de vue cognitif et normatif, la finance devenait un monde à part entière, avec des problématiques, outils et logiques propres (Walter, 2010). Ainsi, depuis bientôt vingt ans, des groupes spécifiques de recherche en Etudes Sociales de la Finance (*Social Studies of Finance*, SSF, en anglais) se sont progressivement formés, « moins [comme] un paradigme qu'un champ de recherche émergent » (Godechot, 2011a:27). Jusque là, il s'agissait souvent de chercheurs isolés, sociologues de l'économie pour la plupart, qui avaient commencé à s'intéresser spécifiquement à la dimension sociale des marchés financiers. Des travaux sur la banque, la monnaie et les marchés commencent à voir le jour, ôtant ainsi la prééminence de ces objets aux seuls économistes ou aux théoriciens de la finance (pour des vues globales voir Adler et Adler, 1984, Lie, 1997, Keister 2002, Zelizer 2007, Carruthers & Kim, 2011 ; Knorr Cetina & Preda, (eds) 2012). On commence à s'intéresser aux métiers et cultures de métiers (i.e. Abolafia 2001 ; Godechot, 2001), aux représentations de la valeur sur un marché (Baker, 1984 étudie comment selon les opérateurs, les produits changent de signification, établissant ainsi un certain parallèle avec la monnaie), à retracer la constitution des marchés financiers (MacKenzie & Milo, 2001, Carruthers, 2012) et à leur aspect rituel et symbolique (Jacobs, 2012).

Impulsés par un désenchantement du rêve du « marché efficient », de l'économie néoclassique basée sur des modélisations économétriques, et par les crises et dérives actuelles (bulle internet, scandales, faillites spectaculaires, crise des subprimes), des collectifs de recherche ont commencé à émerger en force, dont la visée était de porter un regard différent sur le monde financier de celui que peuvent avoir les sciences économiques et les théories financières. Se pose alors la question de quelle sera la place, la contribution et le positionnement de ces études sociales de la finance, qui ne prétendent pas se substituer à la théorie économique néoclassique, mais plus modestement d'en être son « ombre indispensable » dans l'étude des marchés

financiers (Preda, 2001:16). Au-delà des approches psychologiques du comportement en finance (*behavioural finance*) jugés insuffisants, ils cherchent à contribuer à la compréhension des mécanismes complexes des marchés financiers en les considérant comme une « institution sociale foisonnante, originale et remarquable [où] la finance sert alors d'observatoire grossissant des pratiques sociales et des transformations des sociétés contemporaines» (Godechot, 2011a:27). En étudiant cet observatoire des changements sociaux (Knorr Cetina, 2007), le rôle des SSF est celui d'ouvrir la boîte noire des concepts et des outils derrière la finance, pour voir leur mondanité : « *we should not be afraid of detailed descriptions of facts, done in such a way that 'all factuality is already theory' [...] Goethe [...] And we should not be afraid of not delivering the Great Unified Market Theory. Maybe the strength of Social Studies of Finance lies exactly in such a non-commitment to a Great Theory* » (Preda, 2001:16-17). Ces chercheurs intègrent alors d'autres apports empiriques et méthodologiques, en particulier l'ethnographie (i.e. Abolafia, 2001 ; Hertz, 1998 ; Zaloom, 2006 ; Ho, 2009). Ils adoptent aussi d'autres points focaux pour leurs recherches: l'histoire (Lagneau-Ymonet & Riva, 2010, Hautcoeur & Riva, 2012), les professions (Godechot 2001 ; Favarel-Guarrigues et al. 2009), les symboles (Jacobs, 2012), les rémunérations (Roth 2011 ; Godechot 2006, 2007, 2011b, 2012) les réseaux et les dynamiques sociales (Abolafia 2001), ou tout simplement les différences individuelles face à l'argent dans les organisations concernant les aspects de paie, motivation etc. (Furnham & Argyle, 1998 ; Mitchell & Mickel, 1999).

Nous assistons donc à la constitution formelle de nouveaux collectifs de recherche spécifiquement dédiés à ce domaine, tels que le *Social Studies of Finance Research Community* au Royaume Uni²² qui regroupe des chercheurs provenant de plusieurs disciplines des sciences sociales, ou l'Association des Etudes Sociales de la Finance (AESF, ou SSFA en anglais) en France depuis 2000 (voir tableau ci-après), à laquelle nous appartenons et qui tient un séminaire mensuel régulier. Ils proposent, comme l'intitulé de leur manifeste l'indique, de « parler finance » (SSFA, 2000), en intégrant de multiples apports disciplinaires et méthodologiques. La stabilisation du champ est visible dans la mise en place progressive de tracks spécialisés dans les conférences majeures, et surtout de conférences spécialisées, par exemple :

22 www.sociology.ed.ac.uk/finance/res_com.htm

Figure 9: Présentation de l'Association des Etudes Sociales de la Finance

Association fondée le 15 juin 2000, régie par la loi du 1er juillet 1901, ayant pour objet la promotion d'études scientifiques interdisciplinaires sur le monde de la finance.

« Le monde complexe de la finance contemporaine dépasse le domaine des sciences économiques. Une compréhension consistante des transformations des marchés financiers, de l'industrie bancaire et du financement des entreprises demande l'intervention de nouvelles approches qui puissent aborder toutes les dimensions de ces phénomènes. Le point de vue sociologique a fait preuve de la pertinence de ses méthodes et outils sur les marchés financiers. Des travaux récents en sociologie économique, anthropologie culturelle, sciences politiques ou sociologie des sciences et des techniques ont mis en évidence la spécificité des cultures financières. Des contributions en provenance des sciences économiques, comme celles de l'économie institutionnelle, l'école de la régulation ou l'économie des conventions, dialoguent de plus en plus avec ces nouvelles approches. Nous pensons que cette mouvance académique, que nous avons définie avec l'expression « Social Studies of Finance », se constitue avec l'objectif commun de suivre la finance à travers la société. » Source : Site de l'Association des Etudes Sociales de la Finance AESF (SSFA en anglais) <http://ssfa.free.fr/>

la « New York Conference on Social Studies of Finance 2002 », le « Paris Workshop on Reembedding Finance 2010 ». On peut d'ailleurs voir une évolution cognitive du champ et des points d'intérêt entre ces deux conférences, qui ont chacune constitué un tournant. La « N.Y. Conference on Social Studies of Finance » fut organisée sur une initiative étasunienne, par le professeur D. Stark (Directeur du Center on Organizational Innovation de l'Université de Columbia) et à l'époque l'étudiant Daniel Beunza (Stern School of Business) afin de discuter des changements 'd'architecture' (structurels et organisationnels) que connaissait le secteur financier, en particulier à New York :

« To understand the creation, development and effects of financial markets we need more than the perspectives of economics or of a "behavioural" finance that is rooted in individual psychology. Markets are cultures. Behaviour in them is often strongly gendered. Spatial concentrations such as the City of London are of great importance. The long history of financial markets can place modern developments in context. Markets and governments interact in important ways. The "science" and "technology" of markets - the practical applications of finance theory; information infrastructures; and so on - is crucial. Legal frameworks matter a great deal. Networks of people who know each personally often play economically significant roles. »

Le séminaire "Reembedding Finance" tenu en France en 2010, adopte un point de vue plus critique : en effet il a lieu par et pendant la crise économique. Son approche est donc placée sous le signe de l'urgence de réponses face à la crise, et de ramener la Finance à une dimension qui fasse sens :

“The subprime financial crisis has recently shown the limits of an abstract and disembodied view of financial markets and their so-called “efficiency”. A new interdisciplinary field of research – often known as “Social Studies of Finance” – has been purposefully tackling these limitations, and has developed with a view to “reembedding” financial practices into the social world. This collective dynamic of interdisciplinary research [...] is grounded on a stiff conviction: the need to study financial activities as forms of social life. Showing how financial reality is embedded in social networks, culture, technology, scientific knowledge and institutional contexts can renew our understanding of finance.”

Face au constat que la tendance quantitativiste développée en Finance et économie de marché depuis les années 50' a concentré l'attention sur l'économie mathématique et la modélisation, relayant à un niveau secondaire, voire négligé, les aspects humains et sociologiques, les SSF tentent d'apporter une contribution différente par rapport à l'économie et les théories financières, car « il s'agit moins de contester ce savoir académique et professionnel que de le prendre pour objet. Ceci permet alors de montrer comment la finance est structurée et transformée par la science financière elle-même. » (Godechot, 2011a :27, cf. Preda, 2001, Walter, 2010).

Une perspective épistémologique s'ouvre alors comme une de ses contributions majeures, sur la construction sur savoir financier lui-même (Preda, 2001). Ainsi, nous voyons apparaître des travaux qui explorent la structuration relationnelle et socialement déterminée des prix (Baker, 1984 ; Beunza et al. 2006), l'importance et les paradoxes de la sociabilité et des réseaux professionnels dans ce milieu (Hassoun, 2005), les schèmes mentaux, culturels, rituels et cognitifs (Smith, 2001 ; Jacobs, 2012), la rationalité financière et sa démystification (Tadjeddine, 2000), les aspects de socio-technologie qui montrent l'importance des objets et espaces de travail en particulier pour la cognition collective (Beunza & Stark, 2004, Walter, 2010).

Mais il s'agit encore d'un champ qu'on pourrait qualifier d'émergent, bien que très dynamique. A titre d'illustration, Google Scholar affiche 396 résultats pour « social studies of finance » au début de notre thèse et 594 vers la fin de sa rédaction, la base de données EBSCO n'en recense que 34 résultats (dont plusieurs livres) en sélectionnant l'ensemble des bases de données au début de notre travail, et la base de données francophone CAIRN n'en recensait que 12 pour « études sociales de la finance ». Une page Wikipedia en anglais a été créée en septembre 2005 et à ce jour demeure minime.

Ici, nous retenons tout d'abord l'importance méthodologique et épistémologique (que nous aborderons plus en détail dans le chapitre 3) de chercher à connaître l'objet 'finance' de l'intérieur. Ensuite, la richesse des contenus de recherche qu'elle produit.

2.1.1.2. De la performativité dans le champ financier

Notre prétention ici n'était nullement de faire un état de l'art exhaustif des SSF, mais de dégager certains éléments qui dans ce champ de recherche constituent des points focaux intéressants pour le présent travail. Un aspect fondamental est la question de la 'performativité', à travers laquelle les SSF ont abordé l'enracinement technologique de la finance à travers formules, logiciels, artefacts. En théorie du langage, la performativité est la caractéristique linguistique de constituer ce que dénote le mot ou la phrase. Ou pour le dire en reprenant la traduction du titre de l'ouvrage d'Austin (1975), la performativité désigne *quand dire c'est faire*, quand le langage constitue en soi un acte. A la suite de Searle et d'autres, de nombreux courants des sciences sociales se sont emparés de la puissance théorique de ces 'actes de langage' pour comprendre les mécanismes sociaux. En développant ses implications depuis les théories du genre (Butler, 1988, 1993) jusqu'aux SSF, on dispose d'un outil intéressant pour aborder la complexité sociale : elle pose d'emblée une sorte de contrat moral entre les interlocuteurs, engagés dans une « *speaking relationship* » (1988 :519). On se situe donc dans une lignée cohérente avec notre cadre théorique exposé précédemment, dans la mesure où la performativité n'implique ni "*a single act nor a causal process initiated by a subject and culminating in a set of fixed effects,*" mais une "*ongoing, citational practice, 'which operates through the reiteration of norms'*" (1993:10, citée in De Goede 2005b:24).

Comprendre la finance comme étant une pratique performative implique que les processus d'interprétation et de connaissance ne sont pas secondaires à la 'réalité' de la finance, mais constituent la manière qu'à la finance de se *matérialiser* (De Goede: 2005b:24). Au delà d'être de leur construction sociale, ce sont les artefacts et les structures des marchés financiers qui les constituent, au quotidien, par exemple avec le *reporting* quotidien ou même la médiatisation (Clark et al. 2004), ou d'autres formes de mesure qui loin de simplement mesurer, façonnent les marchés (Callon, 1998). En effet, à partir des travaux de Callon (1998) les SSF ont repris la notion d'Austin (1975) et en ont fait un des piliers du programme de recherche de cette jeune discipline : explorer le renversement des critiques habituelles faites aux marchés financiers et donc prendre ceux-ci non pas comme l'objet d'étude des sciences économiques et des théories financières, mais au contraire comme leur résultat. Celles-ci formatent et *performent* plutôt qu'elles n'observent ou analysent. L'exemple fréquemment cité est celui de la formule dite de Black et Scholes (1973) dont l'histoire est détaillée et analysée par

MacKenzie (2003, cf. aussi Mackenzie et Milo 2001, et plus tard Mackenzie 2006a et 2006b). Alors que la formule est considérée comme décalée au moment de sa publication par rapport au comportement des marchés jusque là (et donc les reflétant ou modélisant mal), on observe que depuis sa publication, les cours commencent à 'se comporter en accord avec la formule', se pliant à elle, à sa force performative en tant que convention. Mackenzie insiste que ceci ne veut pas dire simplement que les professionnels ont 'adopté' la formule, mais plutôt que l'on assiste à un renversement où le modèle scientifique se met à transformer la réalité plutôt qu'il ne la reflète.

Ceci a de quoi poser des questions épistémologiques sur la place de la recherche et de la position de la connaissance, puisque ce sont précisément ces connaissances (économiques en l'occurrence) détenues par les acteurs qui deviennent le facteur explicatif de l'action. Le processus de diffusion d'une théorie et le fait qu'on la prenne pour acquise, la fait « devenir vraie » en quelque sorte, car ensuite on a intérêt/on est contraints à la suivre (Ex. la *dependency theory* de Babb, 2001 ; Fourcade, 2006). Ce processus de renversement, a aussi été remarqué à propos de l'utilisation d'outils (informatiques par exemple), qui incorporent une certaine connaissance ou théorie, qu'ils performant via l'utilisation de l'outil (Mackenzie, Muniesa & Siu, 2007 ; Muniesa, Millo & Callon, 2007, Walter, 2010). En rendant obligatoire cette utilisation (pour accéder à un marché par exemple) on en devient prisonnier, et on performe malgré nous et sans forcément devoir la connaître la théorie sous-jacente en tant que telle, car elle s'applique d'elle-même dans et par l'utilisation des outils ou logiciels.

L'intérêt de la performativité dans le champ financier, que ce soit dans la lignée des propositions de Callon (Callon, 1998 ; Callon & Muniesa, 2005 ; Muniesa, Millo & Callon, 2007 etc.) ou dans la contestation et correction de sa perspective (ex. Miller, 2002), la question de la performativité reste centrale pour étudier le rapport entre théorie économique/financière et pratique (l'économie, la finance) (De Goede, 2005a et 2005b ; Lenglet, 2006). Nous verrons qu'il sera particulièrement intéressant de la considérer par rapport à notre objet : la conformité bancaire, puisque sa dimension normative reste encore à développer (Lenglet, 2006, 2009).

2.1.2. APPROCHES DE LA CONFORMITÉ BANCAIRE

2.1.2.1. La Conformité bancaire: un objet d'étude encore récent

Aujourd'hui la déontologie est reconnue comme une fonction de l'entreprise mais aussi comme une profession. En une quinzaine d'années, cette fonction s'est

progressivement professionnalisée, évoluant vers la conformité, afin de se rapprocher de la culture anglo-saxonne de la *compliance*, plus ancienne. L'institutionnalisation de cette fonction et de ses pratiques apparaît comme une manifestation des interrogations plus larges que se pose la société sur le rapport à des institutions de plus en plus importantes telles que les marchés financiers (cf. Djelic & Sahlin-Andersson, 2006, et spécifiquement Carruthers, 2012 pour une vision historique des marchés financiers et de leur régulation). C'est aussi le revers de la série de crises et de scandales financiers qui n'arrêtent pas de peupler l'univers médiatique ces dix dernières années. Or, la conformité, et les métiers qui la composent restent encore largement sous-étudiés : encore récents, en cours de professionnalisation, au statut et au positionnement organisationnel encore mouvant, collaborant avec d'autres acteurs comme les juristes ou les auditeurs internes. Les deux thèses doctorales en France (Lenglet, 2008 en sciences de gestion dans une perspective institutionnelle ; Assouly, 2011 en sociologie morale), ont largement inspiré notre travail en ouvrant la voie pour des études spécifiques sur la conformité bancaire, après que les deux aient exercé le métier de déontologue des marchés.

La question de la régulation des marchés financiers, voire même leur 'moralisation', est un des sujets les plus anciens et controversés (Fourcade & Healy, 2007, Assouly, 2011). Les économistes classiques et néoclassiques tendent à la considérer avec scepticisme ou dépit « *there are today a few diehard free marketeers who advocate 'free-banking' – a financial sector without prudential regulation* » (Stiglitz 1999:38 in Stearns & Mizruchi 2005 :297). Mais la déontologie en tant que telle est un objet plus récent. Lenglet (2008) remarquait à l'époque de son travail doctoral que la déontologie financière devait encore trouver sa place dans la littérature académique (en gestion mais aussi dans d'autres disciplines, y compris la sociologie et la philosophie morale), en retard en ce sens sur les pratiques du marché. La Conformité a d'avantage attiré l'attention dans les domaines de la santé ou encore de l'environnement, mais son approche dans le domaine financier reste encore récente dans la littérature académique. Ainsi, on est contraints, pour aborder cette notion et les pratiques qu'elle recouvre, de recourir aux productions juridiques d'une part, et professionnelles (élaborées par les praticiens, qu'ils soient opérateurs du marché ou au contraire régulateurs²³) d'autre part. Lenglet (2008) effectue en ce sens un excellent travail de synthèse (cf. chapitre II). Il y a donc une manière nouvelle de considérer cette préoccupation morale ancienne par rapport aux marchés financiers : l'idée chez Weber

²³ Cf. à titre d'exemple *la Revue d'économie financière* qui des 1988 publie des articles sur la déontologie ; *le Rapport moral sur l'argent dans le monde*, qui sort une fois par an depuis 1994.

et Proudhon au 19^e siècle pour des raisons différentes (citées in Lenglet, 2008) d'un nécessaire « corsetage des pratiques » demeure avec parfois les mêmes arguments, mais revoit ses moyens : la déontologie est devenue le contrôle. Weber utilisait déjà le terme de police du marché (*Marktpolizei*) ([1894] 1999 :50), et Proudhon signalait son inefficacité « par l'anarchie qui lui est essentielle, [la bourse] échappe à toutes les constitutions gouvernementales et policières » (1853 :36). Mais l'approche reste plus en phase avec la déontologie et une vision morale, plus que normative ou de conformité : «la bourse est le poux que doit palper le pathologiste afin de diagnostiquer l'état moral du pays » (1853 :164).

Depuis le travail de Lenglet, pour qui les déontologues étaient souvent assimilés dans un imaginaire particulier à des « grands prêtres » (2008:63), gardiens du graal de la loi, beaucoup de choses ont changé. La fonction a beaucoup plus évolué vers la dimension de contrôle interne de la compliance, et vers la dimension de conformité. Pour imprimer la forme de la loi, ce n'est plus d'un prêtre inspiré dont on a besoin, mais de la police. Nous avons, de notre côté constaté l'usage du vocabulaire d'avantage policier ou d'enquête pour se référer à ces professionnels. Du moins initialement, il y a une dimension négative de l'éthique dans la déontologie, mais on ne la considère pas vraiment comme un phénomène social dans les organisations financières. Seul son versant juridique a su attirer l'attention sur le plan académique (cf. Pezard et Eliet, 1996 ; Loader, 2004, l'ancien *International Journal of Regulatory Law and Practice*, renommé en 2002 *Journal of financial regulation and compliance*, destiné aux régulateurs britanniques et les compliance officers dans une visée de praticienne de divulgation (ex. Capps et Linsley 2001, Edwards & Wolfe, 2004, 2005). Nous retrouvons aussi des analyses purement juridiques, telles la thèse de droit Moret-Bailly (2001) qui étudie « les déontologies » comme objet de « curiosité intellectuelle » et la « pluralité ontologique de la question déontologique » à travers l'analyse de 450 arrêts, témoins du foisonnement normatif.

Si l'on se place dans une perspective de marché et de concurrence pure et parfaite, les régulations semblent effectivement non simplement superflues, mais entraver le fonctionnement du marché. Alors elles sont tolérées en raison de certaines défaillances du marché (asymétrie d'information, situations de monopoles, abus...). Quoiqu'il en soit, il semble y avoir un enjeu sécuritaire essentiel lié non seulement à la conformité réglementaire, mais plus largement à l'éthique qui ouvre encore de nombreuses questions. Le poids de la norme, censée 'normer' et donc cadrer les risques prends de plus en plus d'ampleur dans les organisations, ce qui n'est pas sans poser de nombreuses questions au sein de ce travail. Si l'on admet que la norme est la traduction

prescriptive d'une éthique, celle-ci est-elle donc *in fine* mobilisée – à travers les normes – comme un outil rempart contre le risque ? Quel effet a l'omniprésence croissante du risque dans notre société sécuritaire sur le quotidien des personnes dont le métier est fondé sur la norme ? Comment les perceptions et les interprétations des normes et des risques des acteurs influencent-elles la construction d'une éthique comme pratique située dans le quotidien des métiers ?

2.1.2.2. De la déontologie à la conformité: un passage significatif

Jusqu'à récemment, dans les organisations on parlait surtout de déontologie : il y avait un « département » ou « service déontologie ». Aujourd'hui on parle de plus en plus de Conformité. Que recouvre ce changement de vocabulaire pour se référer à une tâche spécifique dans les professions en général et dans l'entreprise en particulier ?

La déontologie vient de *deontos* (comme il se doit) et *logos* (parole, savoir, cosmos), ce qui devient en quelque sorte « science du devoir ». Introduit par J. Bentham en 1834 (*Deontology or the science of morality*) ce terme fut rapidement employé dans un sens utilitariste de «ce qu'il convient de faire dans une situation sociale déterminée» suite à un examen empirique (Siroux 2004:474). La notion fut ensuite circonscrite aux devoirs liés à une profession particulière et à son exercice par une communauté de praticiens qui seront soumis au même code déontologique sous peine de sanctions. Il s'agit donc d'une série de normes formelles explicites qui constituent un droit positif. Elles constituent une base qui évite l'arbitrage du dilemme en fournissant des réponses d'action dans un champ de possibles en fonction des impératifs qu'elles imposent. La frontière entre la déontologie et l'éthique professionnelle n'est pas très claire au niveau des usages parfois indistincts des deux expressions, mais en revanche relève d'un champ beaucoup plus diffus que l'éthique professionnelle, où l'individu mobilise sa capacité critique pour évaluer la cohérence d'une situation ou d'une pratique vis-à-vis de principes généraux, et non de normes. Ainsi, la déontologie peut être en conflit avec une éthique professionnelle ou une éthique générale. Par exemple, le secret professionnel a été examiné comme entraînant ce genre d'incompatibilités (Canto-Sperber, 1999) : affirmé par une déontologie (médicale, sacerdotale, bancaire par exemple) mais en conflit avec une éthique lorsque garder le secret implique un préjudice potentiel pour un tiers individuel ou collectif. La contrainte sur le comportement est donc de nature différente dans les deux cas : la déontologie s'appuyant sur le droit, (obligations et sanctions selon une procédure menée par un organisme autorisé à exercer ce pouvoir, cf. Kelsen, 1962) alors que l'éthique

professionnelle ou même la morale au sens large relèvent de valeurs à portée indéfinie (telles que l'honnêteté, la loyauté et n'entraînent pas de sanction préétablie autre qu'une conscience troublée ou celle d'une réprobation sociale). Ainsi, les différentes professions ont progressivement produit des codes déontologiques (qui malgré la confusion terminologique relèvent de codes d'éthique professionnelle, traduits en termes juridiques) qui séparent ces communautés de pratique de la prééminence de l'Etat sur la production et la mise en pratique du droit. Cette autonomisation et la volonté de s'autoréguler (Decoopman, 1988 ; Terrenoire, 1991) engendrent ce qu'on appelle le pluralisme juridique. Romano (1918) en a jeté les bases théoriques de ce droit qui n'est pas contenu normatif (lois, sanctions etc.) mais organisation et structure : de ce fait, tout corps social est légitime producteur de droit. La sociologie et l'anthropologie du droit constatent en effet une multiplicité qui donne lieu à une 'interlégalité' (Sousa Santos, 1991).

Or, c'est bien l'ordre juridique étatique qui confère à ces autres sphères leur légitimité par une reconnaissance législative ou la constitution d'une jurisprudence (Kelsen, 1962). D'où la problématique actuelle concernant la déontologie financière et le fait que paradoxalement on dénonce l'absence de régulation et de contrôle par les états. Ces derniers sont sensés étendre leur approbation à ce champ mais dans un monde globalisé ne sont plus les garants supra-organisationnels de tels codes de déontologie (Djelic & Sahlin-Andersson, 2006 ; Djelic, 2011). La déontologie ne s'inscrit plus dans la hiérarchie des droits et devoirs prévus par la Loi d'un pays mais existe ou persiste de manière périphérique dans des organisations soumises à un pluralisme juridique confus, où prime donc souvent la loi du marché.

Avec l'acception du mot déontologie aujourd'hui, nous sommes donc loin de l'idée de science de la moralité, circonscrite à une situation donnée. Si aujourd'hui nous parlons de plus en plus de Conformité, c'est parce que la déontologie a progressivement évolué vers le déontologisme qui impose donc ce passage de la science empirique de la morale à la prescription absolue. Le déontologisme recouvre de fait une éthique déontologique, à savoir une éthique « qui soutient que certains actes sont moralement obligatoires ou prohibés, sans égards pour leurs conséquences dans le monde » (Berten 2005 : 477). C'est ce qu'on retrouve dans la « morale kantienne » : est bon ce qui est accompli par devoir ou selon le respect de la loi. La personne morale est celle qui a la volonté de se plier à ce « bien » et de l'accomplir, indépendamment des issues pour les personnes, y compris elle-même. Ceci permet à Kant d'échapper à la pluralité du bien car le réduit à la conscience du devoir, et donc à la liberté de l'homme déterminé par la volonté de sa raison. Il s'agit là du passage du sujet moral (au sens de producteur du

sens du bien) à l'agent moral, (exécuteur par sa volonté d'un bien qui lui est extérieur). Ce bien extérieur est par là même universel, irrévocable et sans exceptions, comme le reflètent le terme kantien 'd'impératif catégorique' et son célèbre développement sur le prétendu droit de mentir (1797), comme exposé dans le chapitre précédent. Selon cette logique, même dans ses déclinaisons contemporaines quelque peu détachées de la doctrine kantienne *stricto sensu*, demeurent une série d'idées fondamentales (Berten 2005). Tout d'abord, l'idée d'une valeur absolue de certains principes et donc d'une valeur intrinsèque et universelle des actes, qui seront donc soit bons soit mauvais en soi, et qui «constituent donc des moyens moralement inacceptables de poursuivre des fins, même si ces fins sont moralement admirables ou moralement obligatoires » (Davis, 1993:205). Ensuite, cette perspective met une emphase sur les limites à ne pas franchir, se construit à partir du négatif, affirmant la prééminence des contraintes qu'exerce le droit face à l'appréciation conséquentialiste de la situation « les droits ne déterminent pas un classement social mais fixent les contraintes à l'intérieur desquelles un choix social doit être effectué, en excluant certaines possibilités, et en imposant d'autres, et ainsi de suite » (Sen, 1990 :166). Les critiques du déontologisme, avancent donc des arguments en dénonçant en particulier une dimension trop abstraite pour le rendre concrètement applicable (les devoirs découlent de principes considérés premiers et fondamentaux), trop formelle et qui vire de la rigueur au rigorisme, ce qui ne permet pas d'être sensible aux cas particuliers, et enfin, dans un contexte de pluralisme, on est face à un conflit de devoirs dont il est difficile de tirer un jugement juste, avec les problèmes d'interprétation que nous avons commencé à évoquer au chapitre précédent.

A ce propos, il y a par ailleurs des variations qui sont issues des tensions entre ces deux termes – déontologie et conformité – mais qui continuent à exister en parallèle malgré une tendance au déontologisme. Les différents degrés de normativité des normes deviennent alors un aspect intéressant à considérer. A un extrême on trouve la norme qui n'est pas contraignante juridiquement, et que les anglo-saxons désignent comme relevant de la *soft law*, littéralement le droit mou, parfois traduit par 'régulation douce' (Delmas-Marty, 2004). Elle peut, malgré sa 'mouïté' (Botul, 2007), avoir des influences fortes sur la conduite de la stratégie interne et/ou externe des organisations. Les enjeux d'image et de réputation, dont il sera largement question dans notre enquête terrain, sont souvent l'argument justifiant de se plier à de telles normes molles. A l'autre extrême, nous retrouvons les normes très contraignantes juridiquement : « l'éthique obligatoire peut se définir comme celle imposée par la sanction ; son essence est pénale et ses outils sont la loi et le juge » (Rouquié, 1997:334). Répressive, correctrice, condamnatrice, elle se veut aussi réparatrice en indemnisant les victimes. Cependant,

elle est parfois inadaptée à la réalité (excessive sur un plan, imprécise sur un autre), souvent incapable de déterminer le responsable d'une faute en particulier dans une organisation (question problématique de la personne morale à laquelle il est difficile d'imputer une responsabilité pénale).

Pour couvrir le spectre de toutes les situations possibles, on a alors tendance dans les organisations à utiliser parfois indifféremment éthique et déontologie, pour nous référer à un ensemble de directives visant à encadrer la pratique. Or il faut rester conscients que couvrir toutes les situations possibles est hors de portée. Historiquement, la déontologie concernait les professions liées à l'état, comme réminiscence de la loyauté du vassal envers son suzerain. Aujourd'hui on le retrouve chez les fonctionnaires, ou professions indispensables à la société (médecins, avocats). Pour les marchés financiers (Assouly 2011), la codification de ce qui jusque là étaient des pratiques liées à la tradition s'est imposée avec la modernisation des marchés financiers à partir des années 1980, qui est allée de pair avec un désengagement du rôle de l'état. La Commission Bancaire a remplacé la Commission de Contrôle des Banques (qui datait de 1941) en 1984, avec un pouvoir de contrôle mais aussi de sanction. Cependant, le code déontologique qu'elle entend défendre s'inspire dans une large mesure de la tradition et des principes d'autorégulation que cette profession pratiquait déjà de manière implicite. Ce code et ces pratiques servent peut être alors davantage l'intérêt de la profession que le bien commun (cf. Lesage, Hottegindre & Baker, 2009).

Quoi qu'il en soit, ce passage d'un mot (déontologie) à un autre (conformité) peut donc ainsi être lu comme un reflet de la crise de confiance généralisée qui envahi les milieux professionnels, de confiance en l'homme dans sa capacité à être un sujet moral. Pour jouer sur les mots par rapport à notre terrain bancaire, faire confiance à quelqu'un c'est lui accorder du crédit, à ses paroles et à ses actes. Or, de ce point de vue là, on ne peut qu'admettre que le passage de la déontologie à la conformité ne va pas dans le sens d'une confiance renforcée dans le milieu bancaire ou de sa responsabilisation (Assouly, 2011), loin de là.

2.1.2.3. Mise en évidence de la construction endogène de la conformité et ses enjeux performatifs

La complexité liée à la 'normophrénie' est particulièrement prégnante pour les fonctions de déontologie et de conformité, qui se retrouvent en première ligne dans la nécessité de faire face à cette démultiplication de normes avec des statuts juridiques

différents, et qu'ils ont pour fonction de traduire et d'implémenter au sein de leur organisation et des professions qui font partie.

A ce titre, les développements en sociologie de la loi développés au cours des quarante dernières années (cf. Selznick, 1969; Stone, 1975 parmi d'autres) ont beaucoup apporté à notre compréhension de comment et pourquoi est ce que les normes et réglementations sont de fait implémentées ou pas. Considérer la construction sociale de la loi nous rappelle que de nombreux travaux sur la conformité omettent d'analyser que ces lois et réglementations ne sont pas complètement exogènes à l'organisation qui procède à leur implémentation. Contrairement aux apparences, les réglementations ne s'imposent jamais totalement de l'extérieur, et la signification de ces réglementations est en réalité in-formée in interne (Edelman & Talesh, 2011). La question de l'interprétation demeure fondamentale et au cœur même des réglementations, puisque c'est ce qui permet leur traduction en une pratique concrète et effective (Edelman, 1992; Edelman & Stryker, 2005; Kellogg, 2006; Edelman & Suchmann, 2007; Lenglet, 2009). Or, ceci n'est ni évident ni unilatéral. Les organisations, en tant qu'acteurs collectifs et sociaux sont "*influenced by institutionalized beliefs about legality, morality and rationality*" et contribuent ainsi à la signification et aux processus légaux et de mise en conformité (Edelman & Talesh, 2011 :103). Cette construction a lieu de manière collective, au sein de champs organisationnels institutionnalisés, et en quelque sorte fait écho aux « *licenses to operate* » (Kagan et al. 2003) sur le plan social, économique et légal qu'ont les organisations face à leur environnement (Edelman & Talesh, 2011: 116, note 1). Edelman et ses collègues (Edelman & Suchman, 1999; Edelman et al. 2001; Edelman, 2007, 2008) ont consacré une partie importante de leurs travaux à approfondir cet aspect fondamentalement endogène de la régulation qui émerge des éléments dynamiques et superposés entre les champs organisationnels et légaux, qui amènent *in fine* un changement institutionnel. La question essentielle à poser lorsqu'on veut aborder les questions de conformité n'est donc pas simplement de chercher à savoir si on est en conformité avec les réglementations ou pas, mais est plutôt autour de sa construction endogène à la fois par des acteurs organisationnels internes et par des régulateurs externes (Edelman & Talesh, 2011).

En cherchant à caractériser la signification endogène de la conformité, construite ou donnée par le champ qu'elle cherche à réguler, deux éléments apparaissent comme particulièrement importants : l'ambiguïté de la régulation qui laisse une certaine marge pour interpréter et manœuvrer (Edelman, 1992), et les dynamiques de logiques organisationnelles et légales en compétition (Edelman & Stryker, 2005, Edelman, 2007) – par exemple un programme de compliance tolérance

zéro vs. une logique managériale ou orientée profit qui mettrait l'accent sur la discrétions managériale concernant le business. A ce sujet, de nombreuses organisations sont devenues expertes dans l'art de se forger une légitimité de façade avec des programmes de conformité purement formels (MacLean & Benham, 2010). Elles peuvent ainsi préserver leur autorité managériale d'une part par une exploitation habile de l'ambiguïté et complexité du cadre légal (Edelman, 1992), et d'autre part en infusant et influençant la signification de la conformité dans leur sens et selon leurs perspectives à travers une bataille politique de lutte pour le pouvoir. Si on revient aux textes en vigueur dans le domaine financier, d'après la Commission Bancaire (1996 :6 article 12), la déontologie « se laisse appréhender de prime abord comme le corps des règles applicables aux acteurs intervenant sur les marchés financiers ». Ainsi, ce sont les équipes de déontologues dans les institutions financières qui doivent « mettre en place et faire vivre des textes (avis, conseils, notes, procédures, règlements, directives et lois) destinés à orienter les actes des personnes travaillant dans la structure dans laquelle il opère ; mais aussi installer des dispositifs et déployer des outils, afin de contrôler que les règles édictées sont bien suivies, et de rendre en quelque sorte ces différents cadrages irréversibles (Callon, Méadel & Rabeharisoa, 2000) » (Lenglet, 2008 :15).

Ceci nous ramène à la question de la performativité, en suivant l'appel de De Goede (2005a et 2005b) et Lenglet (2006) de renouer avec la conception austinienne et proprement discursive de la performativité, en particulier vis-à-vis de la conformité et du cadre juridique et normatif qui nous occupe, puisque après tout nous avons affaire, avec le droit, mais aussi en quelque sorte avec l'argent à des « systèmes d'écriture » (De Goede, 2005a). Dans cette optique, considérer les problèmes linguistiques n'est pas quelque chose de superflu ou de détaché de la pratique de la conformité, au contraire : c'est un des lieux privilégiés où cette pratique se manifeste, se transforme, se négocie, s'énacte par l'énonciation. Etudier la conformité devient alors l'occasion privilégiée pour dépasser la critique bourdieusienne d'Austin (1982, 2001), à savoir que la plupart de ses exemples ne prenaient pas en compte le contexte d'énonciation, et pour voir en détail le rapport entre performativité et normativité, encore largement à creuser (Laugier, 2004 ; Lenglet 2006). C'est d'ailleurs là la principale différence entre des énoncés descriptifs et des énoncés performatifs, et la référence au domaine juridique est déjà présente chez Austin : « le performatif pose, dans son processus même, quelque chose comme une norme transcendant l'acte. C'est dans celle-ci que se révèle la puissance de la parole performative, en ce qu'elle en constitue le passage à l'acte, sa réalisation dans son dévoilement" (Lenglet, 2006: 42).

Plusieurs points restent à explorer à partir de cette perspective: la dimension morale de la performativité nous ramène à la question du sujet qui performe la norme, de ce fait responsable de son acte de langage, même si – ou justement si – il s'agit de s'approprier une norme, de la traduire, de lui donner un contenu particulier dans la situation qui se présente pour orienter l'action. La norme, et par la même la fonction déontologique ou de conformité, contient en elle-même cette dimension performative-prescriptive et donc profondément subjective et morale, qui ouvre cette possibilité concrète pour l'explorer. Le travail déontologique n'est-il pas *in fine* une question de performance des normes ? Cet aspect nous permet de faire le lien avec l'approche plus macro donnée jusque là par la sociologie de la loi évoquée plus haut, en nous permettant d'articuler les différents niveaux ensemble : la construction endogène des normes passe par une interprétation et une performance de ces normes par des personnes, et en particulier ces personnes – responsables de la conformité - dont c'est le métier, identifié dans les organisations bancaires par un département particulier et encadré par une réglementation particulière en tant que profession. C'est à eux que revient la lourde tâche de palier aux zones grises et ambiguïtés de la norme, et de prendre des risques y compris à titre personnel : les responsables conformité engagent leur responsabilité en cautionnant ou pas des actes au regard de leur manière de performer la loi, et de la pratique – discursive et normative qu'ils accomplissent dans le contrôle, la traduction, et la pédagogie autour de la loi.

2.1.3. CONCLUSION SUR LES INTERETS DES SSF ET DE LA CONFORMITE POUR L'ETUDE DE L'ETHIQUE

La finance, (et dans la finance, la banque) est aujourd'hui reconnue comme un des principaux domaines pour étudier l'éthique des affaires (Verstegen Ryan et al., 2010). En effet, les enjeux sont de taille lorsque les institutions financières sont en crise, comme nous l'avons vécu depuis 2007. On questionne de plus en plus l'acceptabilité morale du marché (Satz, 2010), de ses dynamiques et structures (Walter, 2010).

Etudier la conformité bancaire a donc toute sa place dans la recherche sur l'éthique. En effet, la loi, la régulation, comme d'autres éléments tels l'argent que nous aborderons ci après, font partie de ces objets omniprésents et pourtant souvent ignorés de la sociologie économique (Swedberg, 2003 ; Edelman & Stryker, 2005). Le droit et l'économie sont étroitement liés, et pourtant, ce lien mériterait davantage d'attention, de « *theorizing and empirically investigating the multiple social mechanisms or processes*

through which legal and economic actions and institutions become part of an interconnected causal dynamic » (Edelman & Stryker, 2005 :527).

Il en va de même pour l'éthique, qui prend tout son sens si on la considère comme une pratique devant évoluer dans un contexte donné, avec ses contraintes d'ordre légal. On s'inscrit ici en parallèle de certains travaux qui explorent ce lien diffus mais omniprésent avec l'éthique. Ainsi Sen (1990), qui argumente que l'opposé du comportement rationnel intéressé n'est pas l'altruisme, mais le comportement d'un agent qui en connaissance de cause, choisi de ne pas chercher son intérêt au nom d'une valeur qu'il s'impose à lui-même. Il est donc indispensable de considérer qui est en fait en train d'accomplir la conformité, et comment leur positionnement interne à l'organisation à la fois détermine et exige certaines caractéristiques des analystes de la conformité. Les apports de sociologie de la loi ont beaucoup contribué à notre compréhension de comment fonctionne la conformité en particulier au niveau de du champ (Barley & Tolbert, 1997) du fait de s'appuyer largement sur un cadre néo-institutionnel (cf. Edelman, 2007; Edelman & Talesh, 2011). Cependant, cette littérature est moins précise concernant le niveau micro des processus organisationnels de ces dynamiques, et comment ces différents niveaux interagissent. Nous penchons en faveur d'une considération de la conformité également à la lumière des conditions individuelles de l'action (Battilana & D'Aunno, 2009) et d'une approche centrée sur la conformité comme travail (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009), puisque *in fine*, les institutions se créent et perdurent par les actions d'acteurs qui assurent leur continuité (Berger & Luckman, 1966; Giddens, 1984). A ce titre, la question de la performance des normes demeure un aspect essentiel, et jusque là encore peu étudié, qu'il s'agira d'approfondir. Par ailleurs, la notion d'agence a largement été traité d'une manière désincarnée, où l'individu n'est considéré qu'à travers la phénoménologie de ses actes, mais non de son vécu. En d'autres termes, nous pensons que la question du fantôme dans la machine, dénué de dimension morale, demeure d'actualité. Comment justifier que l'éthique est si négligée dans les études institutionnelles et sur les régulations, alors que des considérations sur des sujets connexes (normes, règles) sont omniprésentes ? Voilà un des objectifs que nous tâcherons progressivement de suivre dans ce travail : contribuer à une pensée de l'éthique en montrant que les acteurs ne sont pas des individus abstraits, sans corps, ou même qu'on peut les réduire à leurs rôles (de manager, de policier ou de banquier etc., cf. Mueller & Whittle, 2012), mais qu'ils ont bel et bien une dimension subjective et participent de la construction de l'éthique. Cela apparaît comme un élément manquant mais essentiel pour comprendre la question du travail institutionnel occupé par comment le sens se matérialise (en

normes par exemple), mais oubliant que le sens est porté par des individus en relation éthique au monde et à leurs propres actions (Shadnam & Lawrence, 2011).

On propose alors que la question de l'agence morale est cruciale pour comprendre le lien entre la lettre de la loi et la nature complexe de situations spécifiques. Une considération attentive de la mise en œuvre de la conformité a donc tout son sens, afin de chercher à réincarner la conformité dans des individus, ce qui est essentiel pour restaurer le chaire, la voix et les "*guts of institutions*" (Stinchcombe, 1997 :17), à travers les enjeux éthiques de la conformité (Shadnam & Lawrence, 2011), qui se présentent au jour le jour, dans le quotidien de analystes et déontologues. Essayons à présent d'approfondir notre propos en analysant les enjeux spécifiquement liés au type de régulation que nous avons étudiée : la lutte contre le blanchiment.

2.2. L'ARGENT SALE: ENTRE SOUILLURE ET ILLEGALITE

« L'argent s'est fait synonyme de vie, ne dit on pas « gagner sa vie » ? [...] L'argent annonce aussi la mort ; il met le sujet en position de funambule entre perte et gain. La ruine, c'est le verso de la toute puissance, la perte des biens les plus chers, de soi-même. L'argent donne le goût du risque, la fièvre du jeu, on croit pouvoir se servir de lui pour ruser avec la mort, défier (infléchir ou maîtriser) le destin, en même temps on cherche compulsivement la chute, c'est une façon de flirter avec la mort. [...] Argent, jeu, alcool, drogues femmes, sont autant d'équivalents de la mort, mais c'est l'argent qui donne accès à tous les autres » Jacqueline Barus-Michel, 2004 : 27

2.2.1. ARGENT, BANQUES ET SOCIETE

2.2.1.1. Un rapport entre intimité et conflit

La crise financière initiée par les subprimes aux Etats-Unis eut un épice centre localisé dans un système bancaire globalisé, et donc une portée systémique et globale. Mais si les banques sont la scène du crime et l'éthique en sensé être le grand absent, reste à découvrir la place de l'argent : mobile ? Coupable ? Victime ? Ce mot, qui trône seul sur la couverture d'un des romans les plus célèbres de Zola, *L'Argent*, (1891), est l'objet de convoitise et de méfiance, désiré et méprisé, thésaurisé et dépensé, idolâtré et stigmatisé... voilà un point d'entrée particulièrement intéressant pour aborder le lien, tout autant complexe, entre éthique et banque (Zelizer, 1979). En effet, si les banques sont un objet de recherche moralement problématique, c'est parce qu'elles constituent le support principal des flux de richesse dans notre économie globalisée. A ce titre, elles font l'objet d'une véritable fascination médiatique et cinématographique (Godechot, 2011c) qui nous présente une finance personnifiée sous les traits de Gordon Gecko par

exemple, une mise en scène des relations avec les acteurs institutionnels tels que les régulateurs, les *moral-rules-in-use* et le cynisme. La finance demeure néanmoins ésotérique pour le spectateur, trop caricaturée, trop loin de notre réalité quotidienne.

Pourtant à le considérer, rien ne nous semble plus familier que l'argent, qui circule quotidiennement entre nos mains et nos sociétés depuis des siècles, avec les têtes des dieux ou des gouverneurs imprimées sur une face. C'est dire à quel point il est le miroir et le support du pouvoir, qu'il soit politique, religieux ou les deux. Nous avons des traces d'activité bancaire qui remontent à l'Antiquité, avec le développement des activités économiques et des échanges commerciaux. Il est intéressant, cependant de considérer l'évolution du rapport des sociétés à l'argent en général et aux activités de type bancaire en particulier, afin de mieux comprendre la conjoncture actuelle. Si en l'an 3000 avant J.C., en Mésopotamie c'est le Temple qui faisait office de banque, et le prêtre, de banquier d'abord pour le souverain, puis pour les marchands, cela en dit long sur le poids des institutions à caractère religieux sur le monopole de la « valeur », quelle soit spirituelle (« *In God we trust* » trouvons nous toujours sur le billet d'un dollar), économique ou liée au pouvoir politique, visible dans les portraits des figures du pouvoir qui demeurent jusqu'à aujourd'hui imprimés sur les pièces et billets. Pour Max Weber (1964), l'éthique protestante c'est une éthique du profit, en tant que le patrimoine et sa préservation servent à rendre grâce à Dieu. La religion (comme l'argent) constitue un signe d'appartenance à une communauté (Durkheim, 1912), un rempart contre la désagrégation de la société (Bergson, 1932), ou encore ce pourquoi on paie le prix de l'aliénation (Marx, 1982). Donc si l'argent est un nouveau dieu, il pose, tout comme la religion, la dialectique individu/collectif en tâchant de maintenir le pouvoir en place en faisant croire aux opprimés en un futur meilleur. Parler de l'argent revient à « parler d'une nation, d'une institution, d'une foi » (Moscovici, 1988:315, citant Mauss). D'après Enriquez (1983, 1999), l'argent et l'Etat ont remplacé dieu et le roi, en exerçant la même fonction rassurante « face à l'incertitude de la vie moderne » (Gaillard, 2004 :83). En effet, les « temples modernes » que sont les bourses si on en croit Zola (2009), fournissent une protection pour les éléments de valeur. Ainsi, les marchés financiers sont devenus les « nouveaux dieux qui commentent et modifient le cours de la vie des hommes en délivrant du haut de l'olympes leurs verdicts quotidiens » (Godechot, 2001 : 13). C'est la fonction de traduction exercée par ces intermédiaires – entre les dieux et les hommes, entre les hommes eux-mêmes - qui finalement justifie que les échanges monétaires y furent associés, en tant que pièce maîtresse des rapports sociaux. En effet, le nom « banque » nous vient des changeurs de monnaie qui, à l'époque où chaque cité grecque puis chaque ville médiévale frappait sa propre

monnaie, installaient leur comptoir de change de devises sur un banc (*banco*) au milieu du centre de la vie sociale: la place publique. Voilà que cette profession occupait déjà une position géographiquement et économiquement stratégique sur le devant de la scène publique.

Présent partout, visible nulle part, l'argent reste cependant un « 'point aveugle' de la recherche », « un impensable méthodologique radical » et « un tabou » (Bouilloud, 2004 :5), dans la mesure où il incite des sentiments contradictoires, qui sont à présent projetées sur le système bancaire dans son ensemble, dans une confusion de réel et d'imaginaire, de fantasmes et de représentations, à la fois au niveau individuel et collectif. Les banques gèrent l'argent mais en général tout ce qui peut avoir de la valeur marchande : y compris nos peurs ou notre confiance dans le système se monnaient dans le tourbillon de plus en plus sophistiqué de la finance. De quel droit la valeur des choses dépend-elle de l'humeur changeante des marchés ? Comment les banques ont-elles obtenu ce pouvoir par leur rôle d'intermédiaires financiers, que ce soit au niveau de la banque de détail ou des hautes sphères de la finance de marché ? Or, cette relation, même implicite au pouvoir, est un peu en contradiction avec l'origine du mot société (au sens d'entreprise). En effet, *societas* en latin se réfère certes à une relation, mais une relation de type expressément amicale avec les autres : *socius* c'est l'ami, le partenaire de jeu, le camarade. Ceci peut expliquer le mépris qui a longtemps perduré à l'égard des activités monétaires, jugées comme a-sociales dans le sens où au lieu de créer de la société, elles n'en régissaient que les échanges de type commercial, voire mercenaire.

C'est justement pour éviter les dérives que l'on verra apparaître dès la Renaissance des organismes centralisateurs de ces activités, mis sous tutelle des Etats et non plus des villes ou des souverains, qui mettent en circulation et contrôlent la toute nouvelle monnaie-papier. Ainsi, en France, naîtra en 1800 La Banque de France, sous commande de Napoléon Bonaparte. Bien que jouissant encore d'une image de métier 'pas très propre', il devient de plus en plus central avec l'intensification des échanges liée à la Révolution industrielle et le développement de la monnaie fiduciaire, puis scripturale: c'est le début du système bancaire moderne et donc fiduciaire, reposant entièrement sur la cohésion et la confiance dans le groupe social. Dès lors, le *socius* n'est plus simplement le partenaire de jeu, mais est surtout le partenaire commercial, le *business partner*, l'associé avec lequel on va créer des sociétés anonymes non plus dans une relation à caractère amical, mais économique. La société, au sens d'un ensemble d'interrelations sociales, souvent synonyme de peuple d'un pays (les habitants d'un pays), ou encore de société civile serait l'ensemble des citoyens (dimension d'appartenance territoriale) n'appartenant ni à la sphère gouvernementale ni à la

sphère commerciale, devient marginale ou du moins en forte concurrence avec les Sociétés, qui poussent comme des champignons... La scène sociale est donc aujourd'hui partagée entre des personnes physiques, et des personnes morales dont le statut pose aussi d'innombrables questions. Nous retrouvons ici, sous une autre forme, la distinction que faisait déjà le sociologue Ferdinand Tönnies en 1887 dans son ouvrage *Gemeinschaft und Gesellschaft* (communauté et société, 2011). La communauté serait l'association au sens premier de *societas*, un ensemble d'individus partageant un cadre culturel et normatif qui forment de ce fait une communauté, caractérisée par une confiance mutuelle, un lien émotionnel et une homogénéité. La société en revanche, est composée d'individus ne s'identifiant pas à des objectifs communs au groupe, mais commerciaux, au point que nous retrouvons ce mot dans les noms de plusieurs : la Société Marseillaise de Crédit et la Société Générale.

« *Money is sticky stuff* » (Green, 1989), et de même la banque, en tant que gestionnaire des valeurs, est bel et bien un révélateur de cette colle sociale, du lien qui caractérise nos sociétés contemporaines. Les banques, plus encore depuis l'âge d'or de la finance des années 1990-2000 et de ses golden boys, formatent nos catégories mentales. Plus que jamais « Un idiot pauvre est un idiot, un idiot riche est un riche » (Laffitte 1920, cité par Bouilloud, 1999a), et des travaux sur la sociologie de la finance et du système bancaire commencent à prendre de l'importance dans le paysage de la recherche. D'une part, l'évolution du système bancaire et ses innovations (carte bancaire, chèques, virements sur Internet...) ont profondément transformé les rapports à l'argent, désormais dématérialisé, et par la création de 'nouvelles monnaies' (Zelizer, 1989). De nombreux travaux ont analysé et retracé les révolutions culturelles et sociales qu'ont impliqué le passage à la gestion bancaire des avoirs des personnes morales simples, creusant un fossé cognitif pour des pans entiers de la population qui n'ont bénéficié que de très peu d'accompagnement et de formation pour s'adapter à ce changement (Gaulejac, 2004 ; Salmona, 2004)²⁴, un peu semblable à l'écart qui existe aujourd'hui entre le citoyen moyen et les spécialistes qui manient le jargon financier. La banque a donc souvent été un milieu opaque, qui semble s'imposer de l'extérieur et qui vient contraindre nos habitudes économiques et nos représentations de l'argent et de la valeur.

On est loin de l'équivalent universel qui peut être débité ou crédité sur un compte en banque de la même manière en fonction des origines, des usages et des

²⁴ A notre arrivée en France depuis le Mexique, l'un des premiers paradoxes auxquels nous avons été confrontés était l'obligation de faire un cheque de caution pour pouvoir louer une chambre d'étudiant, mais pour ouvrir un compte en banque il fallait avoir une attestation de domicile... défi culturel intéressant pour une immigrée non familière avec ce système socio-bancaire.

moments (Salmona 1971, Althabe, 1982, Zelizer, 1989, 1997). L'argent et les comportements vis-à-vis de lui et des usages sont donc porteurs mais aussi révélateurs de valeurs affectives voire imaginaires qui tissent les liens sociaux (Bourdieu, Boltanski & Chamboredon, 1963 ; Salmona 2004) et révèlent les significations qui lui sont données par les différents individus (Zelizer, 1989, 1997 ; Mitchell & Mickel, 1999 ; Carruthers, 2005). La place prépondérante des banques dans nos sociétés actuelles témoigne d'un rapport particulier, voire de ce que nous proposons d'appeler un système socio-bancaire spécifique (Keister, 2002 ; Carruthers, 2005, 2012) et le passage à un '*high leverage finance capitalism*' (Nielsen, 2010b) qui de part ses structures et fonctionnement dématérialise et change le rapport à l'argent et à la valeur en termes de risque, de temporalités, de propriété. En effet, il organise nos rapports marchands et civils, quotidiens et professionnels, il cadre notre expérience du social dans le dynamisme qu'il engendre (*Time is money*), notre espace (Simmel, 1999) et la place que l'on occupe les uns par rapport aux autres : « le commerce au sens figuré est une métaphore économique et marchande, qui peut recouvrir la relation à soi, à son corps, à son âme, et la relation à l'autre, son corps et son âme, métaphore qui masque mal des rapports de force, comme toute métaphore, elle est une part de vérité de ces rapports, qui réside en fait dans le sens propre » (Barus-Michel, 2004 : 25).

2.2.1.2. La crise financière de 2007-2011 et l'incrimination de la finance

(Mercadet, le Faiseur, en tirant une pièce de cinq francs) « Voici l'honneur moderne ! [...] Enfin, qu'y a-t-il de déshonorant à devoir ? Est-il un seul Etat en Europe qui n'ait ses dettes ? Quel est l'homme qui ne meurt pas insolvable envers son père ? Il lui doit la vie, et ne peut pas la lui rendre. La terre fait constamment faillite au soleil. La vie, madame, est un emprunt perpétuel ! Et n'emprunte pas qui veut ! Ne suis-je pas supérieur à mes créanciers ? J'ai leur argent, ils attendent le mien : je ne leur demande rien, et ils m'importunent ! Un homme qui ne doit rien ! Mais personne ne songe à lui, tandis que mes créanciers s'intéressent à moi. »

Honoré de Balzac, 1850 (1993) *Le Faiseur*, Acte I, scène VI : 29

« Mais, c'est vrai, les banquiers, c'est des voleurs. Moi le premier je le dis. C'est un métier de voleurs, c'est clair. Chaque fois que tu fais une opération, ben, tu marges » raconte Patrick, interviewé par Godechot (2001:254). Il y a une fine frontière floue entre le bénéfique et la nocivité économique, entre l'acceptation et la condamnation morale et religieuse de la vénalité.

L'ombre des bulles spéculatives inaugurées par l'affaire de la Tulipe Noire en 1672 racontée par Dumas (1869) demeure d'actualité si nous pensons à l'histoire récente en Grèce par exemple. Si l'argent est la colle de la société et les banques sont les

garantes de cette colle, justement elles occupent une place fragile, pouvant facilement se retourner, comme nous avons pu le voir historiquement durant les nombreuses bulles et crises. Il s'agit de la face tellement essentielle des interactions sociales qu'elle peut facilement en pervertir les fondements en opérant un renversement des valeurs et aboutir à la crise. Durant ces dernières années, ceci est devenu une question de responsabilité au sens juridique du terme : qui est responsable ? Qui doit payer ? Cette tendance se manifeste par la question inaugurale de nombreuses réflexions : « *who is to blame for the current financial crisis that has lead to a mortgage and stock market meltdown that incoming President Elect Obama has called « the greatest crisis since the great depression » ?* » (Lewis et al. 2010:77).

Au début de l'année 2008, avec la crise des subprimes d'un côté et la découverte de la « fraude » du trader de la Société Générale Jérôme Kerviel de l'autre, une question qui se posait avec un fort caractère d'urgence n'était pas seulement de savoir comment 'sauver les banques', mais plus profondément 'qu'est-ce qu'une banque?', 'à quoi sert une banque?'. Soudain, l'évidence de la réponse à ces questions qui régnait durant les années dorées de la finance semblait s'être évanouie, et une vague de forte remise en question de son but, de son intérêt et de comment elle s'inscrit dans l'économie mondiale s'y ajoutait à l'interrogation première. D'une question stratégique et politique (comment sauver les banques), on déplaçait le problème au niveau ontologique, téléologique et normatif (leur nature, leur but, leur raison d'être). On questionnait leur légitimité sociale, on les accusait de toutes les dérives morales, on les tenait responsables de creuser des fossés sociaux, d'opérer des divorces entre les très riches bénéficiant de bonus ou de parachutes dorés et le commun des mortels subissant les effets de la crise ; entre les hautes sphères de la finance et le soi-disant pouvoir des Etats. La banque n'était plus le garant de la colle sociale mais son ennemi, par un clivage presque caricatural du spéculateur de casino : "*market participants don't know whether to buy on the rumor and sell on the news, do the opposite, do both or do neither depending on which way the wind is blowing*" (sketch sur "l'explication de la crise des Sub-primes", les humoristes britanniques John Bird et John Fortune dressent le portrait de "George Parr, banquier dans une banque d'investissement", 2007).

Au-delà de l'aspect humoristique et cynique de ce genre de caricatures, chefs d'Etats, journalistes, économistes... nombreux ont été ceux à se référer à cette crise comme à la pire depuis le crack de 1929 en termes économiques, mais aussi comme une nouvelle limite dépassée en termes éthiques (Stiglitz, 2010 ; Lewis et al., 2010). On pose la question du lien de causalité entre la crise financière et le manque d'éthique, en soulignant l'importance d'une accusation morale et une remise en cause de la légitimité

des différents acteurs mêlés à cette crise mondiale, dont les banques, et en particulier les banques d'investissement. Ces dernières ont eu un effet de levier considérable en faisant des produits « packagés » sophistiqués à partir des prêts insolvables (*sub-prime mortgages*), qu'ils ont ensuite commercialisé abondamment jusqu'à « contaminer » les marchés financiers mondiaux²⁵.

Des métiers de la finance, on n'a que la vision véhiculée par les médias en accord avec l'idée d'un capitalisme effréné (Saussois, 2006 ; Bauman, 2009 ; Stiglitz, 2010), des traders qui jouent au casino pour gagner des sommes inimaginables pour la banque, des bonus extravagants pour eux, et éventuellement perdre l'argent des autres. Des expressions telles que « Les affaires sont les affaires », expression d'Octave Mirbeau, pour dire qu'elles n'ont pas à se préoccuper de questions morales, semblait plus que jamais actualisées. En France, de nombreux ouvrages sont parus à destination du grand public, sur un ton de réflexion ou du récit entre l'autobiographie et le roman. Parmi les plus promus, citons la parution en 2009 sous le pseudonyme révélateur de « Crésus », *les Confessions d'un Banquier Pourri* (Crésus, 2009). Récit d'*insider*, ce texte révèle à la première personne la signification de l'accusation « tous pourri » et l'assume, tout en voulant la dénoncer, non sans une pointe d'ironie et de machiavélisme non repenti :

« On lit partout que la crise a du bon. Qu'elle va mettre un terme aux excès, aux rémunérations délirantes, aux primes à l'échec. Qu'on va réinventer le capitalisme. Que les PDG vont (enfin !) devenir responsables. Que les traders (mais oui !) vont se calmer. Et que le temps des folles spéculations est derrière nous. » (Crésus, 2009 : 211) « Pourtant, même si j'ai longtemps fermé les yeux sur ce qu'il faut bien appeler nos pratiques mafieuses, je n'étais pas le seul aveugle aux commandes. On a foncé sur tout ce qui se présentait : les montagnes russes des produits dérivés, l'immobilier surévalué, les diversifications foireuses, les ventes à découvert... On a plongé à tous coups, ou presque. Responsable ? Sans doute. Mais j'étais en bonne compagnie. Banquiers, investisseurs et autorités de contrôle (comme ils disent), on s'est tous auto-convaincus que la prospérité était là pour cent ans. Quant aux agences de notation et aux ministres des Finances, ils ont une bonne excuse : en fait, ils n'y comprennent rien. » (Crésus, 2009 : 11-12).

On se souviendra aussi du personnage principal du film classique *Wall Street* (Stone, 1987) Gordon Gecko (en partie inspiré de la vie du trader Ivan Boesky) et de sa maxime « *Greed is good* ». Après tout, selon les lois de la jungle financière « *when there's more greed than fear [the markets] go up, when there's more fear than greed they go down* » (Bird & Fortune, 2007). Quoi qu'il en soit, il semble que la prédiction médisante de Zola soit accomplie : « l'argent était le fumier dans lequel poussait cette humanité de

²⁵ Notons au passage que les mêmes mécanismes de prêts et produits « toxiques » avaient déjà entraîné la crise financière asiatique de 1997-1998 (Lin & Feng, 2000).

demain » (2009 :245). C'est d'ailleurs sur ce genre de ton que s'ouvre l'incipit de l'ouvrage de Favarel-Garrigues et al. (2009) :

Figure 10: Incipit de Favarel-Garrigues et al. (2009): *Les Sentinelles de l'Argent Sale*

Les sentinelles de l'argent sale

« Seriez-vous avec votre complice (pardon, avec votre client) en train de faire allusion à l'étrange particularité des chevaux lipizzans, qui naissent noirs comme jais et ne blanchissent qu'avec l'âge, particularité ayant conduit à baptiser de leur nom un type original de compte bancaire conçu par mon défunt père... qu'à tous autres égards je continue de vénérer comme le pilier même de la probité bancaire... ? » John le Carré, *Un Homme très recherché*, Seuil, Paris, 2008 :36.

Les banques sont-elles des sentinelles myopes ou incompetentes ? Début 2008, le financier philanthrope George Soros disait avoir vécu en 2007 « la pire crise financière depuis soixante ans, la fin d'une ère ». Or, l'annus orribilis des banques était encore à venir... L'affaire Kerviel, record historique de rogue trading, a inauguré l'année 2008 qui a vu disparaître dans le trou creusé par des produits financiers toxiques deux des fleurons bancaires de Wall Street. Bear Sterns au printemps, puis Lehman Brothers à l'automne. Enfin, l'année s'est achevée sur les 50 milliards \$ partis en fumée du fait des malversations financières de l'Américain Bernard Madoff. [...] En apparence, rien de commun entre le trader exalté, la crise historique des marchés financiers et l'escroc de haute volée. Cependant, à chaque fois les banques n'ont rien vu, rien su. Tous les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne dont elles se sont dotées n'ont rien décelé.

2.2.1.3. Pecunia non olet ? De la souillure de l'argent

« Il y a le petit plaisir de la transgression, une certaine ivresse à s'intéresser à l'argent. Pas seulement parce que le terme d'intérêt est ambivalent : une personne intéressée par l'argent est dans le langage commun, une personne intéressée tout court. Non, il y a simplement au-delà de ce constat qui frôle le « mauvais goût », un point de départ très banal : nous sommes tous concernés par l'argent. »

Jean-Philippe Bouilloud, *Questions d'argent*, 1999a :7.

Dans les paragraphes précédents, le lecteur n'aura pas manqué de remarquer la récurrence du vocabulaire de la souillure « contamination », « toxique », « fumier », « pourri »... Il y a là un autre aspect problématique lié à l'argent et aux banques, et à leur place dans la société. S'il est bien la colle sociale, l'argent est aussi ce qui sépare, ce qui ruine (cf. la métaphore de la « pomme pourrie qui peut gâter tout le tas »), ce qui pervertit et aliène, à plus forte raison de manière exponentielle lorsque l'on parle au niveau global des flux financiers. L'argent, malgré sa familiarité extrême, demeure un tabou en même temps que le premier indice de satisfaction (Furnham & Argyle, 1998), provoque tout de même une gêne, voir une hostilité (Oppetit, 1998 ; Reiss-Schimmel, 1993). La diabolisation vient de son côté à la fois salissant et salvateur, en tout cas source de pouvoir, qui peut donc être employé pour le bien commun ou les bien des uns

au détriment des autres, car le diabolique est justement ce qui sépare, et ce qui oublie l'unité première (Droit & Henrot, 2010 : 89).

Aborder les questions d'argent par le biais de la dimension de pollution qui s'y rapporte se révèle en effet un point d'entrée intéressant et fertile. Suivant les travaux de Douglas (2005), les notions de souillure et de saleté contribuent à la formation de nos cadres de référence en construisant un ordre symbolique de référence, qui procède par séparations, discriminations, inclusions et exclusions en vue d'une classification minutieuse qui opère tant sur le plan symbolique des représentations qu'au plan concret des pratiques quotidiennes. L'idée du sale est donc profondément lié au respect des conventions, d'un ordre particulier, et mérite qu'on s'y attarde.

Sur le plan concret, rien n'est plus familier que l'argent : argent de poche, salaire, argent pour faire les courses... notre quotidien est envahi par cet élément qui nous sert de médiation dans la plupart de nos activités. Au sens figuré, l'argent est cependant imbu d'une dimension morale et sociale qui le rend l'objet représentations collectives ambiguës. Il est socialement admis de taire les histoires d'argent – à la limite du mauvais goût – seuls les nouveaux riches semblent rompre avec l'habitude de le taire que l'on trouve chez les autres classes sociales, même les aristocrates, les bourgeois, les pauvres... personne ne parle d'argent car il s'agit d'un élément distinctif (Bourdieu 1979, Gaulejac 2004). Depuis l'Antiquité, la condamnation morale de l'argent et des activités de commerce n'a cessé de se manifester d'une manière ou d'une autre. La condamnation de la pratique de l'usure en particulier est un véritable leitmotiv. Aristote n'arrêtait pas de prôner de la modération dans les biens matériels et de soutenir l'idée que le commerce doit servir à l'échange et non à l'enrichissement stérile et vicieux. Du côté des religions, cette condamnation revient d'une manière ou d'une autre dans les trois monothéismes. Le judaïsme se limite à interdire l'usure entre juifs, ce qui deviendra l'objet de nombreuses critiques antisémites dans les siècles à venir avec les dérives qu'on connaît (voir Attali, 2002 pour une analyse historique, ou *La Question Juive* de Marx, 2006, pour un exemple tristement célèbre). L'islam contemporain en a fait une spécialité dans la finance islamique (cf. les travaux de B. Maurer) qui continue de gagner du terrain sur la scène de la finance internationale. Le christianisme à quant à lui élevé la pauvreté au rang du divin en condamnant la richesse : « Il est plus facile à un chameau de passer par le trou d'une aiguille qu'à un riche d'entrer dans le royaume des cieux » trouve-t-on dans Mathieu, 19 :24, ou encore en renforçant la dimension dichotomique "On ne peut pas servir Dieu et l'argent" (Evangile selon Saint Luc, 16:13a et selon Saint Mathieu, 6:24a). Cet imaginaire religieux se retrouve ensuite dans la littérature, qui est peuplée de personnages qui incarnent les dérives morales liées à

l'argent : Faust et Shylock, l'avare de Molière, le Faiseur de Balzac... Dans ces œuvres on attaque la bourgeoisie financière du 19^e siècle de conduire des affaires immoralement (Cf. Lascoumes, 1982), et on revient quelque part à accorder qu'« en refusant à la vertu le droit d'être un capital, vous avez donné au vice le droit d'en être un » (Préface de *la Dame aux Camélias*, cité par Bouilloud 1999a). Rappelons que le personnage principal de cette œuvre est une prostituée, et que Marx aussi traite à plusieurs reprises l'argent de «putain». Il est curieux d'entendre que la métaphore de la prostitution est omniprésente aussi chez les traders, avec le surnom de « bonne gagneuse », (Kerviel, 2010) qui font de cette équivalence entre leur performance et l'argent leur raison d'être, leur identité qu'ils revendiquent d'autant plus haut et fort qu'ils savent être dans la provocation et de déranger.

Cette ambivalence fascine, et a donné lieu à un ouvrage unique en son genre, *La Philosophie de l'argent* de Simmel qui l'étudie « à travers ses effets sur l'univers extérieur : sur le sentiment vital des individus » car il «n'est que le moyen, le matériau pour présenter les rapports qui existent entre d'une part les phénomènes les plus extérieurs (...) les plus accidentels, et d'autre part (...) les courants les plus profonds de la vie individuelle et de l'histoire » (1999:14). L'argent suscite la méfiance en tant que moyen absolu car il se meut rapidement en fin absolue « et prendre leur place, il peut exempter l'homme du pourquoi des actions, car le pourquoi, c'est lui » (Gaillard, 2004:88, cf. Painter-Morland, 2013 et sa lecture de Deleuze et Guattari sur le capitalisme).

La récente crise nous permet donc de revenir sur cette célèbre phrase prononcée au 1^{er} siècle par l'Empereur Romain Vespasien « *pecunia non olet !* » (l'argent n'a pas d'odeur, ne sent pas). Il aurait répondu cette phrase aux réclamations de son fils qui s'indignait devant la nature répulsive de l'impôt sur l'urine que l'empereur avait instauré lors de la mise en place de la *Cloaca Maxima*, c'est-à-dire du système d'égouts publics. L'urine ainsi collectée dans ces latrines publiques servait comme matière première dans les tanneries de Rome. La phrase devenue célèbre révèle l'idée que l'argent n'a pas d'odeur, et donc que sa provenance est sans importance puisqu'il s'agit d'un équivalent universel. Ceci est mathématiquement vrai, mais sociologiquement très faux, comme en témoigne l'ambiguïté des expressions telles que « ça sent l'argent ici, ça pue le fric » (Barus-Michel, 1999 : 28), ou des représentations que nous en donnent les artistes, (ci-dessous), ou d'autres conflits entre vanité et valeurs dépeintes par Botticelli que le musée des Uffizi à la ville de Florence a recueilli dans une exposition temporaire exceptionnelle à la fin de l'année 2011, en clin d'œil aux dérives – monétaires autant que morales – que connaît l'Europe en ce lendemain de crise qui ne sera pas la dernière.

Figure 11: Van Reyerswaele. *Le Changeur et sa femme*. 1539. Musée du Prado, Madrid



Figure 12: Q. Metsys. *Le Prêteur et sa femme*, 1514. Musée du Louvre. Paris



Il semble donc indéniable que l'argent n'as pas la même valeur/couleur/odeur selon sa provenance, indépendamment de sa valeur financière (Gaulejac, 2004) et il apparait donc ambivalent car d'une part il semble le plus neutre des moyens mais « en même temps il agit sans aucune neutralité » (Guienne, in Bouilloud et Guienne dirs. 1999:171). Les classifications pour identifier le degré de saleté ou de pureté de l'argent sont nombreuses, comme notre cas empirique le montrera. On parle aujourd'hui d'argent propre issu d'opérations légales, que l'on distingue de l'argent gris détourné (i.e. évasion fiscale), et de l'argent sale issu de trafics ou d'activités criminelles (Zeigler, 1990). Plus que concerner sa nature (ontologique, sociologique ou même juridique), ces classifications portent sur l'origine de l'argent (Rouquié, 1997:25). Ici encore nous rejoignons les travaux de Mary Douglas, qui définit le sale essentiellement comme une catégorie du désordre, relative à l'observateur et à son système symbolique, mais qui s'appliquera par la même occasion aux banquiers et aux banques, qui sont devenues la 'source de pollution du monde' (Jacobs, 2012 : 384).

L'ambivalence de l'argent – tout autant colle sociale et pervertisseur des mœurs – transparait donc également dans les catégories de l'être et de l'avoir. En effet, le premier se mesure désormais à l'aune du second (Barus-Michel, 1999), transformant par là les rapports à soi (l'identité-aliénation) et aux autres. Mettre un prix sur les choses, c'est en quelque sorte les chosifier, et cette réification rompt avec la frontière entre le sacré et le profane : « 'que vaut la vie, que vaut l'homme ?' s'interrogent les compagnies d'assurance chargées d'indemniser des blessures ou des décès. C'est-à-dire qu'est ce que valoir, s'il n'y a pas d'équi-valent ? » (Bouilloud 1999a:8). Ne demande-on pas une rançon en échange de personnes ? En effet, comme nous le dit Lilyane Deroche-Gurcel (in Bouilloud et Guienne dirs., 1999 :77) : « L'art du calcul, de la mesure, de la comparaison [...] C'est le monde de la logique binaire qui est en question, avec le principe du tiers exclu. On est triste ou joyeux, bon ou méchant, riche ou pauvre, inclus ou exclu, débiteur ou créancier. Mais cette polarité avec son exigence d'univocité, de pression quantitative, qui réduit les éléments les moins susceptibles a priori à la comparaison, les biens les plus hétérogènes à la question 'combien' fait payer cette précision chiffrée d'une crise de l'identité personnelle ».

Or, des penseurs comme Eliade identifiaient déjà ce couple sacré-profane comme non seulement comme distinction artificielle, mais ambiguë : « l'ambivalence du sacré n'est pas seulement d'ordre psychologique (en ce qu'il attire ou repousse), mais aussi de l'ordre des valeurs; le sacré est en même temps sacré et souillé» (Eliade 1958:14-15, cité in Douglas 2005:30). Ces deux dimensions sont donc intimement liées, et la problématique qu'elles engendrent définie dans nos cultures occidentales, dans une large mesure, le rapport entre bien et mal, dieu et diable ou in fine simplement entre ordre et désordre, cosmos et chaos, selon Douglas. Le sale ou le souillé, dans la fascination ambivalente qu'elle engendre, est une dimension relative, qui tient compte des variables du contexte dans lequel elle s'inscrit. Elle provoque une répugnance collective d'une part et est à l'origine d'un appareil normatif (puis gestionnaire et juridique) complexe d'autre part destiné à le stigmatiser comme tel.

Dans le monde financier en général et pour les traders en particulier « le manque d'argent est une faute, un échec, une souillure dans un monde dans lequel la valorisation passe par la compétition pour le profit et les statuts des individus sont fonction de leurs revenus » (Gaulejac, in Bouilloud et Guienne, dirs., 1999:95). Cette figure du trader incarne la dialectique du souillé-sacré, qui dans les travaux de Douglas se nommait le magicien, le sorcier. Ces figures font de la transgression et la souillure une partie intégrante du sacré, et se situent donc aux marges de la société, du fait qu'ils sursument la contradiction et se posent donc en figures emblématiques de cette

catégorie mixte du souillé-sacré. Pour eux, leur mérite individuel se mesure non pas selon la droiture morale mais selon une logique de profit qui ne pardonne pas, ou ce qu'Aubert et Gaulejac (2007) ont nommé le coût de l'excellence. C'est cette puissance transformatrice de ce qui relève de la qualité à ce qui se mesure en quantité déjà notée par Simmel qui réduit, d'une certaine façon non seulement les choses en soi mais aussi les rapports (Enriquez, 1999). Ainsi, l'argent peut en quelque sorte enfanter la puissance, car en finance l'argent crée de l'argent sans passer par la médiation de la marchandise. Sa mathématisation donne ensuite l'illusion de rationalité et donc de contrôle, selon un processus déjà décrit par Enriquez (1983). L'individu porteur de cette puissance est ainsi rassuré sur son identité mais aussi « il lui offre en prime le bénéfice le plus appréciable : l'emprise sur les autres » (Enriquez, 1999:55). Le scandale se pose alors en termes de justice ou plutôt d'injustice sociale véhiculée par ce rapport d'une part facile et d'autre part identitaire à l'argent : nous ne pouvons que nous rappeler les cris désespérés d'Harpagon ayant perdu sa cassette : « Au voleur ! au voleur ! à l'assassin ! au meurtrier ! [...] je suis perdu, je suis assassiné ! On m'a coupé la gorge, on m'a dérobé mon argent ![...] Hélas mon pauvre argent, mon pauvre argent, on m'a privé de toi ! Et, puisque tu m'es enlevé, j'ai perdu mon support, ma consolation, ma joie ; tout est fini pour moi et je n'ai plus que faire au monde ! »²⁶

Enfin, comme tout objet qui transgresse des frontières, l'argent est dangereux et impur (Douglas, 2005), et ceci n'a pas disparu avec son caractère dématérialisé, virtuel, médié (Evans & Schmalensee, 2005) ou instantané. Ce flux est en effet forger de sens : *“by restraining and channeling the flow of money, people use it as a bearer of social meaning. Instead of interpreting restricted circulation as a sign that money has failed to perform, we should recognize that such patterns reflect the creation of meaning. Money is a way to communicate messages as well as command resources”* (Carruthers 2005:357). Il agit alors comme une frontière symbolique, créant des barrières sociales entre des sphères moralement problématiques. Ainsi, les Etats aussi peuvent 'blanchir' de l'argent issu de sources 'sales' en le réemployant à des fins 'propres', si cela fait partie de ses objectifs de sens à faire passer à la communauté. Par exemple, *“Money from 'sin taxes' on tobacco and alcohol products supports particular ends, like public education, partly because these revenues possess a problematic political meaning that must be managed.”* (Carruthers 2005:357-358).

C'est donc un instrument sémiotique, qui donne une couleur aux choses, comme en témoigne de manière extensive les travaux de Douglas sur les classifications sur les

²⁶ *L'Avare* de Molière, 1668, Acte IV, scène 7.

abominations du Lévitique (2005). Cela devient même un extrême dans la rigueur : « il fallait des prêtres-juristes pour imaginer une religion théocratique où la Loi divine régleme dans le détail, et donc arbitrairement, les obligations sacrées d'un peuple envers son Dieu. Ainsi les prêtres juristes sanctifient-ils le formalisme et éliminent de la religion aussi bien les idées morales d'un Amos que les tendres émotions d'un Osée et réduisent le Créateur universel au rang d'un despote inflexible. » (Pfeiffer, 1957 : 91 cité par Douglas 2005 :66 et 80). La religion ainsi conçue est dépourvue d'intériorité, centrée sur la conduite et du code, et non sur l'esprit. Dans l'univers qui nous occupe, comme les prêtres-juristes de l'ancien testament, on accuse souvent les compliance officers de sanctifier le formalisme, comme il est déjà apparu plus haut.

2.2.2. L'ARGENT SALE COMME ARGENT ILLICITE: SES CIRCUITS, SES ENJEUX

2.2.2.1. Emergence et définition de "l'argent sale"

« Il s'agit toujours de se poser deux questions fondamentales : d'où vient et où va l'argent ? » S. Rouquié, 1997 :23.

Tout comme le matérialisme médical, selon l'expression de William James, a sécularisé la maladie en la différenciant définitivement des caprices divins, le droit a sécularisé l'argent sale. En partant toujours de Mary Douglas, il en va de notre organisation sociale dans son ensemble : « quand nous aurons détaché la pathogénie et l'hygiène de nos idées sur la saleté, il ne nous restera de celle-ci que notre vieille définition : c'est quelque chose qui n'est pas à sa place. Ce point de vue est très fécond. Il suppose d'une part l'existence d'un ensemble de relations ordonnées et, d'autre part, le bouleversement de cet ordre. La saleté n'est donc jamais un phénomène unique, isolé. La où il y a saleté, il y a système. » (Douglas 2005: 55). Ce système agit donc aussi par le rejet d'éléments non conformes, qui ne sont pas tels en eux-mêmes mais relativement à l'argent propre. Elle identifie 5 étapes face à l'anomalie (*a-nomos*, *a-normal*) (58-59) :

1. la volonté de réduire l'ambiguïté en adoptant une interprétation possible
2. on cherche à contrôler l'existence de l'anomalie (on tue le monstre)
3. arrivent des règles pour renforcer et confirmer ce à quoi l'anomalie ne se conforme pas
4. l'anomalie est qualifiée de dangereuse
5. dans les rites on incorpore des éléments ambigus pour renforcer la dimension unificatrice de l'ordre. C'est ce qu'elle appelle le *patterning*, c'est-à-dire une mise en forme de l'expérience, une nomenclature, une catégorisation, comme nous verrons dans son identification juridique ci-dessous et la mise en place de la LAB (Lutte-Anti-Blanchiment).

Ce que l'on nomme couramment l'argent sale ne date pas d'hier. Comme nous l'avons vu, le caractère salissant de l'argent a été identifié très tôt dans l'histoire, et sa production, circulation et recyclage font parti des plus vieux métiers du monde. Progressivement, on s'est dotés d'appareillages administratifs (par exemple en 1865 l'établissement aux Etats-Unis du *Secret Service* pour lutter contre le *counterfeiting*, la production de fausse monnaie), juridiques et normatifs pour essayer de contrer l'argent produit de manière illicite, c'est-à-dire dans des conditions contraires à ce qui est autorisé par la loi. Or, « Si d'un point de vue restrictif illicite signifie contraire à la loi, dans un sens plus large il signifie contraire au droit, c'est-à-dire à l'ordre public et aux bonnes mœurs, apportant ainsi une dimension morale. [...] quant aux bonnes mœurs, en l'absence de définition posée par la loi, il appartient au juge, en tant qu'honnête homme, d'en définir les contours, soit par le recours à la morale religieuse, soit par référence au comportement habituel de la population : en fait, par un compromis entre ces possibilités » (Rouquié, 1997 :14). Ceci peut donc concerner aussi la fraude fiscale, la contrebande, la production ou transport de produits et/ou services illicites (drogue, prostitution etc.). Mais la production de cet argent n'est pas un élément isolé. En effet, cette production s'insère souvent dans un circuit complexe qui recouvre les étapes suivantes : production (par exemple par l'économie souterraine) – transformation (placement, empilage) – utilisation de l'argent blanchi.

Ce circuit peut impliquer de nombreux acteurs, tels des sociétés écrans (qui produisent des biens/services de l'économie normale et légale, telles les blanchisseries de Capone qui ont donné le nom au blanchiment d'argent). C'est aussi à ce niveau là qu'interviennent les établissements financiers, en tant que passage obligé dans le processus de blanchiment dans une économie mondialisée : « La transformation de l'argent sale en argent propre constitue une étape primordiale de toute activité illicite, affairistes et criminels employant alors des méthodes identiques, marquées d'une forte internationalisation. [...] Le blanchiment s'effectue au moment où 'l'argent sale' quitte la clandestinité pour être investi dans l'économie légale. » (Rouquié 1997 :126).

Les méthodes sont multiples. Le blanchiment opère parfois par la méthode de *smurfing* (voir Rouquié, 1997 :132) à partir d'un réseau de personnes (*smurfs*, littéralement fourmis) chargées de faire des mouvements d'espèces en montants trop petits pour attirer l'attention des banques. Ces devises peuvent ensuite être retirées dans des guichets automatiques dans une autre devise, assurant ainsi et l'anonymat et le transfert dans un autre pays, transportées en liquide par des personnes à l'étranger, investies dans une société écran (i.e. trusts, holdings ou sociétés off-shore) ou alors jouées au casino... voilà le blanchiment qui est fait (voir Couvrat & Pless 1988, D'Aubert,

1993, Favarel-Garrigues et al. 2009). Certes, la loi française et européenne prévoit la déclaration douanière de tout mouvement de devises, que ce soit de manière scripturale, postale ou par une personne physique, supérieur à un montant défini, et une sanction en cas de non-déclaration, dont la saisie des dits capitaux (ex. article 23 II de la loi n°90.164 du 12 juillet 1990). La question de l'identité revient comme élément crucial à plusieurs étapes du processus de blanchiment, mais particulièrement importante est l'identité des propriétaires et gestionnaires de tout organisme (client direct ou indirect des banques, pouvant servir de sociétés écran dans les paradis fiscaux protégés par le secret bancaire) ainsi que les bénéficiaires effectifs qui en profitent. On a donc très vite insisté sur l'importance des vérifications d'identité pour éviter qu'il y ait faux et usages de faux, omissions et préjudices qui en découleraient (pour une définition et implications juridiques voir Rouquié, 1997 :34-38). Le contrôle de l'identité (et de l'adresse) a commencé pour chercher à éviter l'utilisation d'un nom d'emprunt pour réaliser des opérations illicites, par exemple lors de la manipulation de chèques. Ceci implique la vérification d'un document officiel, d'après le décret du 30 octobre 1975, ou d'un document écrit probant selon la loi du 12 juillet 1990 (Rouquié, 1997 :130-131). Ceci bien sur s'arrête à « l'apparence d'authenticité », et ainsi la banque est dédouanée en cas d'un document qui se révélerait faux par la suite.

D'autres adjuvants sont nécessaires pour accomplir le blanchiment. Le secret bancaire au premier titre, qui découle d'une longue tradition, aux objectifs de protection de l'identité lorsque celle-ci est menacée (ex. les dépôts des juifs allemands poursuivis) mais aussi utilisé pour servir de protection des blanchisseurs ou personnes fuyant l'imposition par exemple. Réputé infranchissable chez les Suisses, c'est un véritable cauchemar pour les régulateurs, ne pouvant donc que difficilement accéder à des informations personnelles ou financières sur les clients qui savent en profiter bien que de plus en plus les pouvoirs publics adoptent des mesures législatives pour en limiter le pouvoir (voir par exemple Aubert, 1995 sur cette question) en particulier dans le cas d'entraide judiciaire internationale, de l'application des recommandations du comité de Bâle ou du GAFI. D'où l'intérêt aussi d'intégrer une partie de la fonction régulatrice au sein même des établissements financiers. Cependant, l'établissement financier est peut aussi tenu pour responsable au niveau pénal en cas de transgression de l'obligation de secret bancaire qui le lie à son client, ce qui révèle toute la complexité de la situation bancaire, soumise à des normes contradictoires selon les juridictions. Ainsi, on pourrait expliquer que depuis la mise en place d'une réglementation pénale en Suisse pour lever le secret bancaire en cas de blanchiment en 1990, la déclaration de soupçon (obligatoire en France) ne soit que facultative. Comme d'autres pays, la France s'est dotée d'un

appareillage juridique pour surveiller ce risque (ex. lois de 1991, 1993) et son appartenance au GAFI la pousse par ailleurs à responsabiliser ses partenaires, les états frontaliers (e.g. Andorre). Malheureusement, les opportunités de recyclage blanchissant de l'argent en le plaçant sont aisées à trouver. Autre pièce maîtresse, la corruption, souvent nécessaire à un moment ou à un autre, intervenant souvent sous forme de pot-de vin ou autres privilèges (tels des dons ou cadeaux, voir Véron, 1996, Nielsen, 2004), en particulier pour ou par des agents des pouvoirs publics. D'où le fait que dans la lutte anti-blanchiment, une attention toute particulière soit portée sur les PEP (personne politiquement exposée), d'autant plus dans des pays jugés non-coopérants, opaques, non démocratiques. Lorsque les agents des établissements bancaires sont impliqués, on parle alors de criminalité en col blanc (Sutherland, 1949), qui s'appuie sur sa bonne réputation et de sa position hiérarchique et financière pour violer les codes de sa profession. Enfin, l'ultime étape est l'intégration, c'est-à-dire le retour des capitaux blanchis dans le pays d'origine, pour y être investis dans l'économie légale et terminer le blanchiment et pratiquement toute possibilité de tracer l'origine douteuse des fonds.

La lutte anti-blanchiment, devant les difficultés à agir sur les multiples lieux et modalités de production de l'argent sale, s'est focalisée sur l'étape intermédiaire de son cycle, à savoir son recyclage dans et par le système financier mondial comme nous allons voir, car avec la mondialisation de l'économie, les enjeux sont eux-aussi devenus mondiaux. L'argent sale provient de choses qui font généralement l'objet de consensus international : crimes, terrorisme, trafics divers... mais restent plusieurs zones d'ombre encore à élucider, et qui changent selon les différentes juridictions. En effet, définir précisément ce qui relève ou non de chacun de ces éléments en apparence consensuels est loin d'être une tâche facile et peut varier énormément selon les contextes. D'où de nombreux problèmes au niveau juridique et normatif et une grande marge de manœuvre laissée aux pays pour interpréter les dispositions de lutte anti-blanchiment (par exemple autour de la fraude fiscale) et les mettre en œuvre, ce qu'ils font donc selon un agenda particulier malgré la reconnaissance de l'enjeu mondial de l'argent sale.

2.2.2.2. L'organisation contemporaine de la LAB dans les institutions bancaires et financières

La conscience des enjeux du blanchiment d'argent au niveau mondial date des années 1980 et fait partie de l'évolution de la Conformité (compliance), menant à l'intégration progressive d'une fonction régulatrice au sein des institutions financières

(Edwards & Wolfe, 2004, 2005) jusqu'à être aujourd'hui considéré comme un standard institutionnalisé auquel elles doivent se conformer (cf. figure 4 dans l'introduction)²⁷.

Très vite, on a compris que le succès d'un quelconque dispositif de lutte repose largement sur une mobilisation à l'échelle internationale. C'est le 27 juin 1980 que le Conseil de l'Europe produit le premier texte international sur la prévention et la répression du blanchiment d'argent et l'importance d'impliquer le système financier pour empêcher son insertion dans les circuits officiels de l'économie. Ensuite, vient la déclaration des principes sur la « prévention et l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle » du 12 décembre 1988 à Bâle, fait par les banques centrales et autorités de contrôle des établissements bancaires de plusieurs pays dont la France, le Canada, les Etats-Unis, la Suisse, l'Italie, le Japon parmi d'autres: « les banques ne doivent pas prêter leur concours ou fournir une aide active pour des opérations dont elles ont de bonnes raisons de supposer qu'elles sont liées à des activités de blanchiment de fonds » (Comité de Bâle du 12 décembre 1988, cf. Annexe 5). Le principal souci exprimé à l'époque est de préserver la réputation des établissements bancaires. Une semaine plus tard, une convention des Nations Unies était signée à Vienne focalisé sur le trafic de drogues et stupéfiants illicites et l'entraide internationale pour le combattre. L'année d'après eu lieu un événement clé de l'institutionnalisation de la lutte anti-blanchiment et du financement du terrorisme (LAB/FT en français, AML en anglais pour Anti-Money Laundering) date de 1989 et le Sommet de l'Arche du G7 et a mené à la création du principal régulateur international qui s'en occupe, le Groupe d'Action Financière Internationale (GAFI, ou Financial Action Task Force, FATF, en anglais) (Voir Favarel-Garrigues, 2003a, 2003b; Scheptycki, 2000; Williams & Baudin-O'Hayon, 2002). Pendant une dizaine d'années, l'importance de la lutte anti-blanchiment dans et par le système bancaire et financier a été quelque peu ignoré, superficiel, voire « cosmétique ». Depuis, en partie suite à plusieurs scandales, les banques ont du intégrer dans leur ethos, leur structure et leur organisation le rôle formel de « sentinelles » des marchés financiers (Favarel-Garrigues et al. 2009). En Europe, cette obligation a été renforcée par trois Directives Européennes en 1991, 2001 et 2005 (Favarel-Garrigues et al., 2007). Aujourd'hui, le consensus semble incontestable et partagé par la totalité des acteurs, privés ou publics concernés. Initialement concerné

²⁷ Cette sous-partie aborde la lutte anti-blanchiment dans ses aspects généraux. Le dispositif précis de lutte anti-blanchiment sera abordé plus en détail dans la deuxième partie de cette thèse consacrée à l'étude terrain, afin de préciser les dispositifs retenus par la banque étudiée.

par les pays du G7, le GAFI fut rapidement rejoint par d'autres pays comme l'Espagne, la Suisse ou encore la Suède, puis de nombreux autres dans les années qui ont suivi. S'appuyant sur la Convention des Nations Unies, le GAFI est là pour accompagner la création d'un dispositif judiciaire en accord avec ses recommandations, et de soutenir la coopération internationale aux niveaux des échanges d'informations notamment. D'autres acteurs tels que le PNUCID (Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues) ou encore Interpol participent aussi d'un complexe dispositif en réseau au niveau international, mais dont nous nous n'occuperons pas dans ce travail. On s'avoisine beaucoup d'une sorte de *global prohibition regime* (Nadelmann, 1990) à l'instar du partage de normes transnationales communes comme une des bases de notre société globalisée (Krasner, 1983, Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). C'est ce qu'on appelle la juridisation (*legalization*) des relations internationales (Goldstein et al. 2000), fortement renforcée depuis les attentats du 11 septembre, la lutte contre le financement du terrorisme (LAB/FT) (cf. Laroche, 2003) et la gestion des risques en particulier (Hood, Rothstein & Baldwin, 2001 ; Power, 2004). Sous l'impulsion d'une *soft law* efficace opérant sous un fort stress institutionnel (Favarel- Garrigues et al. 2009 : 18-21), les Etats-Unis ont ainsi progressivement contraint les autres pays (aujourd'hui plus de 170) à adopter les dispositifs LAB comme prérequis pour pouvoir continuer de traiter avec leur système financier.

Malgré un appareillage complexe, lourd du point de vue juridique et administratif, ces dispositions sont restées largement théoriques jusqu'aux années 2000, où les banques se sont activement engagées dans le processus et sont donc passées à occuper la première ligne sur le front de la LAB. Derrière la pression institutionnelle, il y a de fait une grande marge de manœuvre, et il n'est donc pas forcément pertinent de parler exclusivement en termes de juridisation. Car le succès international de la LAB est lié au caractère ouvert des normes, propice aux réinterprétations au niveau local de chaque pays, voire de chaque banque.

Favarel-Garrigues et al. (2009) ont récemment apporté de nouveaux éléments avec leur investigation sur la lutte anti-blanchiment (LAB) comme nouvelle spécialité professionnelle dans le secteur financier, qui transforme par là aussi les banques en véritables « sentinelles de l'argent sale ». En effet, avant ce travail, la LAB n'était étudiée que sous l'angle juridique ou économique, sans faire véritablement l'objet d'une étude sur les acteurs qui la portent par des pratiques professionnelles spécialisées qui contribuent ainsi à son institutionnalisation. Une des principales transformations de ces vingt dernières années est bien l'émergence et la constitution d'un groupe de professionnels parlant le même jargon, se référant aux mêmes textes, utilisant les

mêmes outils de veille... Il s'agit en quelque sorte d'une homogénéisation du système cognitif et normatif, et un véritable processus de professionnalisation (constitution d'une expertise différenciée, l'autonomisation d'un métier), même si pour le moment, pour certains, ce n'est qu'une fonction parmi d'autres, et tous n'ont pas les mêmes parcours (par exemple, une expertise individuelle expérientielle et non pas liée à des études) ni le même degré d'engagement. On peut identifier les trois principaux acteurs de la LAB suivants :

- **Compliance Officers et analystes** (dans les établissements bancaires) dont le rôle est défini comme étant à l'intersection de 4 fonctions: «déontologie, sécurité financière, audit interne et management des risques » (Favarel-Guarrigues et al. 2007). Leur nombre a par ailleurs augmenté de manière exponentielle depuis une vingtaine d'années.
- **Régulateurs** qui exercent la fonction répressive et de contrôle externe (institutions telles que par exemple en France la Commission Bancaire, Tracfin, le Ministère de l'Intérieur, de la justice, les douanes ou la gendarmerie). La relation avec les Compliance Officers est constituée de deux versants : l'échange d'informations/coopération dans les investigations d'un côté, et la « réponse à des injonctions » de l'autre.
- **Prestataires de SI** (logiciels de détection, de veille, de profilage, recoupement de données) et autres produits et services de formation aux banques pour mettre en place des dispositifs LAB en accord avec la réglementation.

Parmi les effets de cette lutte anti-blanchiment implémentée par les banques, la charge de travail « *paperwork* » et de ressources, et ce que ca implique en termes de collecte et d'archivage pour les banques et de temps pour le client est souvent la première chose qui est reprochée (Mulligan, 1998). Les Front Officers tendent à imputer à ce lourd travail en amont des transactions la perte d'importants clients, qui seraient donc allés vers des banques moins regardantes fournissant le même service sans autant de complications et vérifications. De plus, des clients déjà existants dans la base de données de la banque (déjà approuvés donc) ne comprennent pas la nécessité de répéter périodiquement le processus, et de devoir envoyer encore une fois des documentations à jour pour la continuité de la *due diligence*. Par ailleurs, nous sommes encore loin d'une réglementation précise qui serait la même pour tous les pays (objectif d'associations professionnelles telles que ACAMS²⁸, ce qui simplifierai certainement les procédures et l'automatisation du processus).

²⁸ Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists, qui organise des conférences professionnelles internationales depuis presque 20 ans, ainsi que des formations et des certifications (www.acams.org)

En France, une première législation spécifique réside dans la loi n°90.614 du 12 juillet 1990 sur le blanchiment des capitaux issus du trafic de drogues, étendue par la loi n°93-122 du 29 janvier 1993 aux profits des organisations criminelles (cf. Annexe 5). Il s'agit là de l'instauration des éléments de base du dispositif préventif et répressif, dans l'obligation de vigilance des banques et l'obligation d'effectuer une dénonciation par déclaration de soupçon dans les cas prévus, qui peuvent donc éventuellement imposer la rupture du secret bancaire devant des acteurs tels que la Commission Bancaire, les autorités judiciaires, ou la Banque de France. Ce qui pourrait alors être interprété comme un manquement à son éthique professionnelle (dont le secret bancaire ferait partie) est justifié au nom de l'intérêt public de mettre fin au crime organisé et au blanchiment d'argent sale. Cette 'dénonciation' peut mettre l'établissement bancaire dans une situation délicate vis-à-vis de son client, auquel il n'a pas le droit de divulguer les raisons d'un refus, retard, ou gèle des opérations et des capitaux en cas de déclaration de soupçon à Tracfin, strictement confidentielle, parfois uniquement orale.

Les dispositions de lutte anti-blanchiment, d'abord focalisées sur le trafic de drogues, ont progressivement été élargies jusqu'à concerner aujourd'hui l'ensemble des infractions punies d'au moins un an d'emprisonnement (prévu par la 3^e Directive Européenne de 2005, transposée en droit Français en 2009 par l'ordonnance 2009.104, cf. Annexe 5). L'objectif ultime étant de bloquer l'accès et le recours au système bancaire et financier mondial à l'argent sale ou de provenance douteuse. Le rôle des banques se situe en première ligne de ce combat, ayant l'obligation de surveiller et de reporter tout client ou transaction qui semblerait douteuse aux régulateurs (à Tracfin, en France) en faisant le cas échéant une déclaration de soupçon, qui sera suivie ou non d'une investigation plus poussée. Les grandes lignes du dispositif impliquent pour les banques une surveillance avant l'entrée en relation, pendant la relation d'affaires, et après. Avant l'entrée en relation avec les clients, les banques doivent effectuer des vérifications de Connaissance Client ("*Know-your-Customer identification procedures*", en anglais). Cela consiste en une série de vérifications de l'identité pour certifier que le client est bien celui qu'il dit être à travers un processus complexe d'analyse des risques selon le pays où se trouvent domiciliées les affaires du client, la structure de son organisation, la nature de son activité économique, et surtout de savoir qui est la personne physique qui sera le bénéficiaire ultime de la transaction. Cocheo (1999) est un bon exemple de l'opinion circulant dans la presse praticienne (en l'occurrence dans *ABA Banking Journal*) à propos du KYC. Ce dossier fait état du profond mécontentement des banquiers face aux nouvelles dispositions KYC imposées par les régulateurs à partir d'avril 2000 : « *ABA strongly urges to the respective agencies to withdraw the current*

proposal. Given the widespread and growing negative perception of this proposal, we are very concerned about the prospect of having the public lose confidence in the banking industry, and in government institutions generally, if this proposal is not withdrawn. Furthermore, the proposal expands the regulatory imbalance between banks and their competitors, increases regulatory burdens on banking institutions and and raises serious privacy concerns on the part of bank customers » (Cocheo, 1999 :26). Une des principales protestations venait du fait que de telles régulations n'étaient pas, du moins à l'époque, imposées aussi à d'autres organisations non bancaires (telles que des casinos par exemple). On en parlait depuis la fin des années 80 aux Etats Unis, mais elles ont vraiment commencé à être imposées là où la Federal Reserve considérait par exemple que leur politique LAB était trop faible. Aujourd'hui on retrouve des articles insistant plutôt sur les bénéfices gagnant-gagnant du KYC : bon pour la gestion des risques et bon pour une meilleure relation et satisfaction client (e.g. Graham, 2003), même si les critiques restent fréquentes.

Les analystes experts du KYC sont chargés d'analyser le profil de risque en termes de réputation pour la banque et en particulier de risque anti- blanchiment à travers l'information fournie par le personnel commercial de la banque et des investigations sur des bases de données fiables afin d'intégrer les morceaux de ce qui ressemble souvent à un puzzle, tel que le ferait un détective criminel. Ils vérifient aussi la question de la rationalité économique des opérations (Vasseur, 1991), c'est-à-dire essayer de détecter des transactions qui semblent trop complexes ou injustifiées au regard de l'activité sensée être poursuivie par la société etc. Ne faisant pas forcément l'objet d'une déclaration de soupçon, ces activités douteuses doivent attirer l'attention et être étudiées dans le détail. Enfin, les obligations de surveillance ne se limitent pas à la durée de la relation commerciale avec un client. Les organismes bancaires se doivent de conserver les documents relatifs à l'identification des clients pour une durée de cinq ans après la fin de la relation, et de les tenir à disposition des enquêteurs en cas d'audit.

2.3. LES MAINS SALES: LA QUESTION DE L'AGENCE MORALE ET DE SON ETUDE

2.3.1. CONTRADICTIONS INTERNES: LES AFFAIRES ET LES BANQUES D'AFFAIRES

2.3.1.1. La "double paire d'yeux": l'autorégulation et le bien fondé des activités bancaires

Ce qui provoquait un grand étonnement durant la dernière crise est de constater le paradoxe suivant : on accusait les Etats de ne pas suffisamment réguler et

contrôler les activités bancaires et financières, alors que les banques restent, malgré tout, des organisations fortement régulées, du moins sur certains points, que ce soit directement par l'Etat, des instances de régulation, ou sur le mode de l'autorégulation. Au 19e siècle, la règle d'un regard supplémentaire pour contrôler les décisions était une convention dans les règles d'usages des métiers de la banque, comme en témoigne le mobilier de l'époque et ses bureaux double face, permettant le travail en binôme et une « double paire d'yeux » sur les affaires (Droit & Henrot, 2010:128- 131)²⁹ :

(C'est François Henrot, ancien banquier chez Paribas et à la tête de la banque d'affaires du groupe Rothschild, qui parle) « elle imposait aux banquiers et financiers du monde d'avant-hier, dès qu'un établissement devait prendre un engagement important, de le faire regarder et discuter par au moins deux personnes de niveau hiérarchique équivalent, mais avec des angles –c'est-à-dire des caractères – différents, l'un plus commerçant, l'autre plus centré sur le risque. Aucune maison ne devait s'engager sans cette double signature. [...] Traduction bancaire et financière du vieux dicton judiciaire 'juge unique, juge inique', 'décideur unique, décideur à risques'. [...] Pour les décisions les plus importantes, ce dialogue était élargi aux membres du ou des « comités de crédit », instances collégiales qui devaient précéder la décision [...] et ce jeu de regards croisés se retrouvait dans la deuxième colonne du temple : ce qu'on appelait la « place ». Les communautés bancaires étaient nationales, coïncidaient avec les frontières d'un pays, et même d'une ville, Amsterdam, Venise, Hambourg, puis Londres, Paris, New York. Avec, au fil des siècles, une réalité constante : chacun était en permanence, tout au long de sa vie professionnelle, soumis au jugement de ses pairs. Il y avait une espèce de « conseil des banquiers », une communauté de dirigeants de banques. Sur cette agora, chacun voyait tous les autres et était vu de tous, dans ce que Michel Foucault à la suite de Bentham, appelait un « panoptique ». Cet autocontrôle par le regard de la communauté a presque complètement disparu. Il n'y a plus vraiment de « place » parce que la partie se joue désormais non plus au niveau d'une cité ou d'un pays mais au niveau du monde.

En outre, une réputation bancaire se construisait sur plusieurs décennies. Chacun était attentif à ne pas compromettre l'actif immatériel que représentait la réputation du nom de la banque, qui s'identifiait le plus souvent au nom d'une famille. Je me souviens [...] de ce qu'Evelyn de Rotchschild, chef de la branche anglaise, m'a dit quand j'ai rejoint ce groupe familial : « notre nom est devenu en deux siècles une marque, synonyme d'intégrité ; nous attendons de tous ceux qui travaillent avec nous de la transmettre intacte aux générations à venir...

Il y avait donc une 'discipline' spontanée de place qui imposait de fait les « bonnes pratiques ». On honorait sa parole, quand on avait pris un engagement verbal, même s'il n'était pas traduit dans un contrat de 250 pages. On ne présentait pas, pour vendre une société, des comptes falsifiés. On ne laissait pas les clients acheter des produits dangereux sans les mettre explicitement en garde. »

Il s'agit donc d'un métier ou d'un ensemble de métiers qui traditionnellement s'étaient construits dans et par un code implicite déontologique fort « *Money is the life-blood of banking, service is the heart, ethics the soul* » (Lynch, 1991 : xiii). Mais aujourd'hui, on a tendance à assumer que ceux qui entrent dans la banque le font uniquement pour « penser profit » (Godechot, 2001 : 13), aux dépens de la société, des employés et de l'organisation elle-même. Weber (1964) comprend que si l'éthique protestante voit dans la richesse une rétribution divine, cet enrichissement s'accompagne d'une morale de l'austérité, la réussite ne vient sans l'esprit de sacrifice.

²⁹ Ils prennent d'ailleurs l'expression de « la double paire d'yeux » comme sous-titre de leur essai dialogique *Le Banquier et le Philosophe*, pour traiter avec le même principe de confrontation la question de la crise financière.

L'épargne des fruits de son travail est une posture d'ascèse, et afin qu'il ne soit dépensé ou gaspillé de manière non vertueuse, il doit donc être utilisé de manière productive, par l'investissement. En effet, l'économie est ce qui « fait tourner le monde », pour reprendre la ritournelle de la comédie musicale *Cabaret* (Paroles de Fred Ebb, 1966), l'argent qui circule est ce qui infuse les veines du moteur de nos sociétés. Tels Montesquieu ou même Calvin, nombreux sont ceux à défendre l'économie et le commerce en argumentant que c'est ce qui a rendu l'homme sociable en le sortant de l'état de nature : « Le développement de l'argent constitue une partie de l'évolution de la société humaine, comparable par son importance à l'appriivoisement des animaux, à la culture de la terre, au développement des outils et au contrôle du pouvoir » (Morgan, 1972 :17). Contrairement à la thésaurisation stérile des propriétaires terriens, suspectés d'avarice, le dynamisme protestant dans les affaires injecterait l'économie d'une puissance prospère qui bénéficierait la société dans son ensemble. C'est cette portée potentiellement collective qui légitime le profit face la réussite individuelle. De fait, nombreux sont les historiens non seulement à relever mais aussi à illustrer, preuves à l'appui, l'importance des banques et leur rôle positif dans la constitution progressive d'une économie solide. Ainsi, Pierre Vilar dans son *Or et monnaie dans l'histoire* (1974) à partir de l'exemple de la Banque d'Amsterdam, insiste sur l'importance des banques comme moyen, en soi ne faisant pas beaucoup de bénéfices à part ce qu'il lui faut pour entretenir son fonctionnement, sans être un organe d'accumulation. Tel est aussi l'objectif initial de la forme particulière des banques universelles, c'est-à-dire des organismes bancaires qui combinent les activités de banque de détail traditionnelle avec les activités de banque d'investissement et de financement. Nées dans l'Allemagne de l'après guerre, les banques universelles permettent un positionnement souvent fortement impliqué au niveau des communautés locales, et ont donc été un acteur important dans la reconstruction des économies. Pour de nombreux praticiens encore aujourd'hui, l'éthique dans les banques est plutôt une question d'attitude dans la manière de conduire des affaires : « *ethical banking is about corporate living, not corporate giving, about investing time in ethical practices rather than money in 'ethical' funds* » (Lynch, 1991 :3).

2.3.1.2. Ethique, banque et la transformation de leur rapport avec l'émergence d'un système de Conformité mondial

A la lumière de tout ce qui vient d'être dit, comment expliquer la dérive immorale des banques ? Un tel statut de l'argent et sa dimension ambivalente de

souillure n'est pas sans incidence lorsque l'on considère le niveau macro sociétal des affaires et le rôle des organismes bancaires, en particulier les banques d'affaires. La sociologie apporte quelques éléments de réponse, mais engendre d'autres questions. Devant le rapport binaire d'opposition entre éthique et banque, Peut-on pour autant se résoudre à la caricature du « tous pourris » et incriminer les financiers sur les considérations morales (et donc relatives) condamnant la cupidité ? Soit, certains sont mus par l'attraction fatale de l'argent facile, le goût du risque dans le casino mondial de la finance, mais n'est-ce pas en quelque sorte ce qu'on leur demande ? Godechot (2001) avait bien montré que les traders en particuliers sont en général déjà socialisés aux codes de la finance en amont (investissaient ou du moins suivaient les cours de la bourse en étant étudiants par exemple). Et ils sont embauchés avec pour mission de faire le plus d'argent possible pour la banque, et non pas garder intact le talent biblique sans le faire fructifier, si on détourne la parabole au sens littéral (Matthieu, 25, 14-30). Dans notre enquête, on verra qu'ils sont même sinon félicités, du moins protégés s'ils contournent les règles, du moment que ceci leur permette de trouver des opportunités.

Et si le réel problème éthique dans cette affaire n'était pas la cupidité mais le conformisme à un système régi par de telles règles ? En la croyance de la toute puissance du marché ? Comme on pourrait comprendre le plan de sauvetage des banques, ou encore le tremblement des états devant les agences de notation, il y a bien un asservissement progressif des instances de régulation, des Etats, et alors pourquoi pas des individus, à l'égard d'un système. « En suivant les travaux sur l'origine de l'argent du sociologue allemand Heinson, (1986), nous pouvons penser qu'il y a là une rupture de l'échange (aussi bien économique que symbolique) d'autant plus puissante que les sujets économiques – l'Etat inclus – sont endettés. En régime de circulation simple, les structures sociales reposant sur l'échange symbolique ne pourront que gérer cette dette ; dans l'ordre de la circulation développée, elles ne parviennent plus à la réguler, et sont mises à son service. » (Haesler & Papilloud, 1999:30). Voici une manière de poser autrement la question de l'éthique dans les banques, à explorer ensuite.

La crise financière de 2007-2011 a largement été imputée à un manque d'éthique et de régulation dans le monde de la finance. Or, n'oublions pas que ce secteur est déjà très fortement régulé, du moins sur certains aspects. Les banques, traditionnellement attachées à une logique commerciale, ont vu le « *policing* » (toute activité de surveillance de la criminalité, indépendamment des acteurs qui le font) devenir une de leurs fonctions principales (Reiner, 1997). En effet, les différentes instances de régulation se reposent sur les institutions bancaires et financières, qui doivent alors s'en approprier le sens et développer des pratiques (Ocqueteau, 2004),

pour mener efficacement leurs objectifs. La LAB relève donc d'un fort intérêt sociologique, en raison de « sa forme originale de régulation, à la fois internationale et interprofessionnelle » (Favarel-Garrigues et al. 2009 : 13). Ainsi, les services de régulation et les administrations dépendent des informations recueillies et détenues par acteurs extérieurs à la police, tels que les services conformité dans les banques. Certains pensent que le choix de confier des missions policières aux acteurs privés est pour ne pas heurter la communauté financière, en créant en quelque sorte l'illusion d'auto-régulation (Williams, 2005).

Ainsi, les banques ne sont pas des organisations comme les autres car elles doivent faire face aujourd'hui à une double identité: tout en menant leurs activités d'intermédiation financière pour générer du profit, elles doivent aussi déclarer aux régulateurs les risques et déviations de leur propre pratique. Cette originalité des banques, qui ont un rôle d'intermédiaires pour le reste de l'économie, en fait des acteurs particulièrement intéressants à étudier, puisqu'ils peuvent influencer ou déterminer l'orientation éthique d'autres secteurs qui sont nécessairement leurs clients (Scholtens, 2006). Mais cette perspective n'est pas évidente ni admise par tous. En effet, il y a deux manières de concevoir l'éthique dans les banques, en fonction de leur caractère a-moral dans la conduite des affaires ou pas. D'une part, certains argumentent qu'il n'est pas dans l'éthos ou la nature des banques, en tant qu'institutions financières, de s'occuper d'objets non-financiers. Ainsi, les valeurs morales ne rentrent pas dans leurs préoccupations, activités, compétences ou spectre. Elles traitent avec des transactions, et non pas avec le résultat ou la finalité de ces transactions (« l'argent n'a pas d'odeur»). Selon cette perspective, leur travail est justement de ne pas regarder le comportement de leurs clients, et elles déclinent toute responsabilité en la matière, en argumentant qu'autrement elles seraient en train d'interférer avec les affaires du client (Jeucken, 2002). D'autre part, une telle position devra probablement faire face à une importante pression sous forme d'accusations ou de plus de régulation dans le but de la contrôler. Ainsi, la position dominante au niveau international aujourd'hui est la position qui au contraire soutient que les banques sont impliquées et ont une responsabilité du fait de leur rôle d'intermédiation. Sous la pression sociale, des pouvoirs publics et même des médias, certaines banques sont même en train d'adopter des changements importants à la fois dans leur vision, leur éthos et leur pratique, se rapprochant d'avantage du modèle des banques coopératives ou mutualistes par exemple. D'autres initiatives telles que la micro-finance ont transformé ceci en un potentiel pour créer d'autres types de relations entre les banques et les sociétés, en tant

qu'acteur de développement parmi les pauvres qui n'ont généralement pas accès au système bancaire traditionnel.

2.3.2. ORGANISER LE CONTROLE, GERER L'ARGENT SALE

2.3.2.1. Normes et Risques: les deux faces cachées de la mondialisation de la finance

Au-delà de la richesse facile et décriée par les médias à laquelle accéderaient les métiers qui participent du marché financier mondial (Stearns & Mizruchi, 2005), il a deux faces cachées ou du moins, moins connues, de ce système. En effet, « *The discourse on deregulation, free markets, or the retreat of the state hence does not give a fair picture [...] We argue that the dynamics of transnational governance tell a different story. There is a displacement but in the direction of reregulation rather than deregulation. We are not moving towards less rules and order, [... but from] the image of a dominant nationally based rule of law increasingly having to confront the progress of a transnational law of rules* » (Djelic, 2011 :46). La mondialisation de la finance a été suivie de près par la mondialisation de certains risques et par conséquent par la mondialisation d'un système de normes et d'un réseau supranational de régulation et surveillance. Ce phénomène est en fait une réorganisation du monde, (Djelic, 2011), un passage la « *rule of law to the law of rules* » qu'il convient alors de qualifier non pas de mondiales, mais de transnationales. Plus que relever d'un phénomène de mondialisation – qui en quelque sorte sous-entend l'effacement des frontières – on parle plutôt d'un phénomène transnational avec au contraire un renforcement des frontières, une surveillance accrue des mouvements non seulement des personnes et des marchandises mais aussi des devises. L'espace de la gouvernance, y compris et en particulier à travers la *soft law*, dépasse les frontières étatiques, est portée par des acteurs privés et/ou non-gouvernementaux, même s'ils reposent toujours sur les cadres légaux étatiques.

L'équipe que nous avons étudiée dans ce travail était chargée spécifiquement d'un de ces types de risques et des régulations qui l'accompagnent : la lutte anti-blanchiment. De plus, la récente crise a encore plus accentué les préoccupations pour la gestion des risques, qui est devenue un des principaux domaines de spécialisation en finance (Fraser & Simkins, 2010), et se cristallise souvent par des régulations normatives supplémentaires, ou du moins des réflexions axées de cette manière (ex. Bâle III...). La construction sociale de la réglementation est l'aspect qui nous occupera ici de manière privilégiée, dans la mesure où l'étude empirique menée porte sur un service

de Conformité, c'est-à-dire l'instance chargée d'implémenter la réglementation au sein des banques. Or, il s'agit là d'un aspect – le rapport des milieux financiers à la norme, la construction de celle-ci face aux risques et son implémentation – que la théorie financière ont souvent sinon totalement délaissé, du moins largement sous-estimé, ce qui en a fait un objet privilégié des études sociales de la finance.

Concernant les risques, nous avons vu plus haut dans ce travail à quel point ils sont devenus un objet central de notre pensée en général et gestionnaire en particulier. La finance ne fait pas exception à cette obsession de vouloir tout voir en termes de risques à gérer (Power, 2004). Ericson (2006) montre que la gestion des risques se focalise de plus en plus sur le risque opérationnel pouvant compromettre la réputation, avec la prise d'une position défensive : *defendable compliance*, avec la mise en place de moyens de se prémunir contre les reproches des régulateurs. Ainsi, on voit émerger un rapport aux risques avec toutefois une grande marge de manœuvre et la création de «normes secondaires d'application » (Lascoumes, 1990) pour se protéger et tirer des bénéfices commerciaux des contraintes liées à la connaissance des clients. Il y a ainsi une appropriation des objectifs, et des nouvelles coopérations et co-production de renseignements qui a lieu entre des secteurs qui ne se parlaient pas avant, du moins sur le même ton (la finance et les régulateurs publics). On est plus proche d'une analyse relationnelle du risque (Boholm & Corvellec, 2011) que sur la privatisation et le transfert de prérogatives du secteur public vers le secteur privé, et on voit donc émerger toute une littérature sur le management policier du risque et une sociologie du risque (Ericson & Haggerty, 1997).

L'approche du secteur bancaire aux normes a considérablement changé durant le 20^e siècle. Si dans les années 30 on été plutôt focalisés sur la prévention de la fraude et la sauvegarde des dépôts des clients, la tendance actuelle adopte une tournure supplémentaire en direction d'une implication conséquente au niveau de la communauté, une prise de responsabilité proactive envers les parties prenantes. De plus en plus, on s'éloigne d'un système de normes du type « il est interdit de faire ceci » et on se rapproche à un système d'impératifs du type « il est obligatoire de faire cela » (Lynch, 1991), avec les dérives potentielles que cela implique, comme l'a signalé W. Schreyer, ancien PDG de Merrill Lynch décédé en 2011 « *with our national [des Etats-Unis] litigation binge, we've seen a shift from a moral standard to a legal standard. It becomes not what you should do, but what your lawyers can find a loophole for* » (cité par Lynch, 1991:30). La "normophrénie" dont on parlait a connu une série de vagues successives, parfois sous l'impulsion des effets d'une crise, plus rarement de manière spontanée. Ainsi, (cf. Annexe 5) citons par exemple aux Etats Unis, le Review Committee

on Banking Services Law publié en 1989 et qui a donné lieu à un Code of Banking Practice «*to give guidance on the existing legal requirements and to promote desirable banking practices* », ou encore le Financial Services Act de 1986 (Royaume Uni), pour réguler la vente de produits dérivés et produits financiers en général, le Banking Act de 1987 qui impose la déclaration de soupçon en cas de fraude ou autres crimes dans la vague de normalisation de la fin des années 80 et le début des années 90. Plus récemment, citons the Banking Act de 2009 au Royaume Uni, qui prend en compte certaines leçons tirées de la crise, telles que la question de la nationalisation des banques, ou encore la question de la compensation des professionnels de la finance. Bâle 2 en 2004 et Bâle 3 en 2010-2011 sont les exemples plus connus en matière de régulation au niveau international. Parmi les tendances actuelles qu'on y décèle dans ces textes, on peut signaler:

- La législation est davantage focalisée sur les obligations des banques et les droits des clients
- On attend de plus en plus que les banques exercent une fonction d'éducation et de conseil envers leurs clients
- Le degré d'*accountability* des banques est supérieur et on attend à ce qu'elles puissent rendre des comptes précis en cas de problème sur leurs actions

Face à cette vague de normalisation légale et officielle, il y a par ailleurs le développement et le maintien de certaines « normes d'usage », implicites et tacites dans un certain milieu qui participent aussi de la construction sociale des normes, partagées par des communautés internationales. Dans les confessions de Jérôme Kerviel (2010), il raconte que telle était effectivement la norme d'usage : il n'a rien fait que ne faisait pas d'autres, et d'après lui ses supérieurs hiérarchiques le savaient. Or, dans son cas ça a mal tourné, et donc effectivement on retrouve la chute « vu, viré » jusqu'à en faire un exemple que Kerviel dénonce comme le sacrifice d'un bouc émissaire. Ainsi, on voit le côté répressif de la norme s'accroître au niveau des dérives exemplaires, alors qu'elle semble plus tolérante au niveau des petites transgressions. Et quant aux métiers de la Conformité, on verra que cette mondialisation des risques et des normes se traduit en quelque sorte par une sorte de conditionnement : un attrait pour ce qui relève du *policing*, avec un côté légèrement justicier ou « Robin des bois ».

Pour résumer, on s'oriente vers un système de gouvernance mondiale (Bayart, 2004) également dans le domaine de la finance en général, et de la gestion de certains risques en particulier, comme nous le verrons ci-après avec le cas de la lutte anti-blanchiment. En effet, « en s'insérant dans les dispositifs de 'risk management' des

établissements financiers, la lutte anti- blanchiment est passée en quelques années d'un régime global de prohibition lié à la lutte contre la drogue à un régime de régulation des risques » (Favarel-Garrigues et al. 2009 :30). Il s'agit là d'un double phénomène, combinant privatisation et mondialisation de la régulation (Büthe & Mattli, 2011:5) : *"This simultaneous privatization and internationalisation of governance is driven, in part, by governments' lack of requisite technical expertise, financial resources, or flexibility to deal expeditiously with even more complex and urgent regulatory tasks. Firms and other private actors also often push for private governance, which they see as leading to more cost-effective rules more efficiently than government regulation."*

Ainsi, dans un tel contexte, *"the role of the banker is changing from one of decision [increasingly made by computer models] to one of counseling. What will keep the role alive is the ability to judge and advise within an acceptable ethical framework. Computers are incapable of ethical judgement; man is not."* (Lynch, 1991 : 9). Nous verrons la pertinence de ces propos datant de vingt ans au cours de l'analyse du cas de BUF-BI dans la suite de ce travail, et en particulier comment d'une manière très concrète l'approche par les risques permet de réintroduire l'éthique dans un système de gestion des risques régi par la prééminence des normes de conformité.

2.3.2.2. Etre en conformité: l'enjeu du découplage

Dans notre 'société de l'audit' (Power, 1997), le rôle des administrations publiques s'identifie souvent à celle de régulateurs. Quand nous parlons de conformité, on se focalise *"not on regulators but [on] business firms and their responses to and implementation of regulation"* (Parker& Lehmann Nielsen, 2011 :2). Ceci veut dire que lorsqu'on considère d'un point de vue académique la question de la conformité, ce qui nous intéresse au fond c'est de comprendre effectivement comment la régulation est mise en pratique par des individus au sein d'organisations – en soi un sujet très complexe. Les chercheurs ont depuis longtemps porté leur attention sur l'écart entre l'adoption prescrite de régulations et lois formelles d'une part et leur véritable implémentation dans la pratique quotidienne d'autre part. C'est ce qu'on appelle le découplage (entre les règles et leur application). Assumer qu'on peut obliger les entreprises et les organisations à se conformer aux normes est loin d'être évident, d'où l'importance d'aborder ce sujet. Parker et Lehmann Nielsen (2011) ont récemment fait une revue des différentes approches, notamment objectiviste et interprétativiste, qui tentent d'expliquer le phénomène de la conformité. Alors que nous concordons que les deux sont importantes et contribuent à notre compréhension de la conformité, notre

perspective cherchant plutôt à approfondir la problématisation des processus de conformité à travers les négociations entre les parties prenantes, nous pousse à nous focaliser davantage sur les approches interprétativistes, et non pas les premières à objectifs explicatif et d'évaluation des politiques mises en place. En effet, du point de vue objectiviste, la conformité consiste à la capacité de pouvoir « cocher la case » et certifier que quelqu'un ou quelque chose est conforme avec la norme s'y appliquant. Implicitement, cette approche fait écho au courant fonctionnaliste qui a longuement orienté la recherche et les applications en matière de contrôle de gestion et même d'éthique des affaires au sens large. Or, nous précisons que c'est une chose que d'énoncer une règle, d'établir des normes et des réglementations. Ça en est une autre que de les mettre – effectivement – en pratique. Nous montrerons dans ce travail que la mise en conformité dépasse largement la simplicité de cocher une série de cases. Les circonstances empiriques à elles seules produisent d'importants écarts entre les règles, les normes, les régulations d'une part et leur application concrète de l'autre.

L'écart entre l'énonciation de la règle et son implémentation effective a encore une fois largement été étudiée dans une perspective institutionnelle, sous la terminologie de découplage institutionnel (Meyer & Rowan, 1977). Afin d'éviter les conflits d'intérêts, les organisations ont une longue histoire de création de programmes formels de conformité, découplés de la pratique quotidienne du cœur des activités du business. Ceci est donc naturellement dénoncé comme un mécanisme d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002) et *“a form of window dressing, symbolic gestures designed to give the appearance of satisfying regulatory requirements and enhance external audiences' perceptions of organizational legitimacy while still allowing for 'business as usual'»* (Weaver et al., 1999b) cités in MacLean & Benham, 2010 : 1499).

Le débat tourne souvent autour de la question de savoir si une conformité appliquée (*enforced*) de manière coercitive par un organisme externe est ou pas plus efficace que son management en interne (cf. Parker & Gilad, 2011). Ce débat a récemment pris une tournure particulière, liée à certains événements historiques récents, et s'oriente de plus en plus vers l'affirmation de l'indépendance comme critère essentiel de l'efficacité de la conformité. Suivant les scandales tels que Enron, l'efficacité de la conformité a largement été re-conceptualisée autour de la notion d'indépendance, devenue le pilier essentiel d'un control efficace, et adoptée massivement à la fois par les organisations dans leur quête de légitimité et légitimation vis-à-vis de la société (Weaver et al, 1999b) et par l'inconscient collectif d'autre part. Or, aujourd'hui surgissent plusieurs questions sur la pertinence de ce découplage spatial qui externalise les programmes de conformité hors des entreprises. Le problème de la perception

interne de ces programmes de conformité se pose (Weaver & Trevino, 1999; Trevino & Weaver, 2003) et par là même occasion des problèmes de légitimité interne, qui suggèrent que “*although organization members may be unwilling to be ceremonial props [Boxenbaum and Jonsson, 2008], their reaction may not be to lessen the gap between substance and symbolism, but instead to exploit the gap*” laissé par le program découplé (MacLean & Benham, 2010 :1516). Par ailleurs, la prolifération du contrôle externe est de plus en plus accusée, en plus de représenter un coût per se, même de produire des effets contreproductifs. Certains considèrent qu’en fait ce contrôle externe augmente les risques au lieu de les contrôler (Gleeson, 2009), par des mécanismes de rationalisation a posteriori et de socialisation (Anand et al. 2004), et par l’incitation de comportements déviants de contournement de la loi, ce qui dans un cercle vicieux entrainera encore plus de régulation et ainsi de suite (comme par exemple avec la loi Sarbannes-Oxley Act de 2002 qui est une réponse à ce qu’on considérait de la régulation trop pauvre). In fine, ceci aboutit à une véritable institutionnalisation des pratiques et comportements déviants par des processus de normalisation de cette même déviance (Babeau, 2011). MacLean et Benham, (2010) argumentent enfin qu’une structure de conformité strictement découplée et externe peut mener à la perte de la légitimité y compris externe. Or, avant Enron et d’autres scandales qui ont peuplé les années 1990, on encourageait plutôt un double système, à la fois interne et externe, découplé et couplé, pour mener la conformité. Ceci était étudié et assez diffusé. Weaver et al. (1999a, 1999b), ont montré leurs différences et qualités. De plus, des processus intégrés ou couplés avec le cœur de métier s’alignaient bien avec une perspective d’autonomie et de choix managérial (Child, 1997; Weaver et al., 1999a), lesquelles vantaient même le rôle actif du management dans le processus de “*responding to external pressures and in taking positive action on its own*” (Weaver et al., 1999a : 41). La question qui se pose alors est quelles seraient les implications d’un certain re-couplage de la conformité dans notre ère post-Enron, et comment cette conformité pourrait effectivement être performée sans entrainer des conflits d’intérêts, en évitant des erreurs passées et en améliorant la gestion des risques.

Ce qu’on appelle couramment la « *box-ticking approach* » apparaît fondamentalement comme une pratique développée par la répétition d’une tâche spécifique qui est “*followed without specific directions or detailed supervision*” (Stene, 1940 : 1129). Ainsi, comme toute autre routine organisationnelle, ça prend la forme d’une habitude organisationnelle qui est supposée garantir la conformité effective de comportements réels au sein d’une situation donnée. Cette perspective normative et normalisante, pousse les entreprises à créer un système de règles, normes et processus

(Nelson & Winter, 1982) à partir desquelles leurs départements dédiés à la conformité, en tant que « *organizational control systems* » (Weaver et al. 1999a), sont en mesure de superviser, piloter, coordonner et assurer la conformité de leurs activités avec *la bonne manière de les conduire*. Or, le problème de cette approche est qu'elle est abstraite et désincarnée. Alors qu'on reconnaît que l'évaluation des politiques de conformité et de leur efficacité est importante, afin de déterminer les variables qui 'produisent' la conformité ou la non-conformité, notre objectif est plutôt d'aborder la conformité et la mise en conformité comme un processus socialement construit, impliquant l'interaction entre ces systèmes de conformité et de management (aspects structurels), et les perceptions, réactions et motivations des individus dans les organisations (aspects agentiques, et éthiques), l'ensemble évoluant au sein d'une 'culture de conformité' particulière (Vaughan, 1999, Parker & Gilad, 2011). En d'autres mots, et suivant d'autres chercheurs, nous considérons que la conformité est énoncée et non pas seulement exécutée, et ceci implique de considérer comment elle est interprétée, négociée et incarnée par les acteurs au quotidien. Ceci veut aussi dire problématiser la notion même de ce que veut dire « être/mettre en conformité », et chercher à caractériser les processus qui se cachent derrière l'écart entre conformité/non-conformité comme étant fondamentalement complexes, politiques, créatifs, collectifs, conflictuels et mouvants.

Ces deux premiers chapitres nous ont permis d'explorer les ressources théoriques qui nous permettent d'aborder d'une part l'éthique, et d'autre part la conformité bancaire. Ces piliers étant posés, nous pouvons à présent élaborer sur ces bases notre proposition de cadre théorique.

CHAPITRE 3 : L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE : PROPOSITION THEORIQUE³⁰

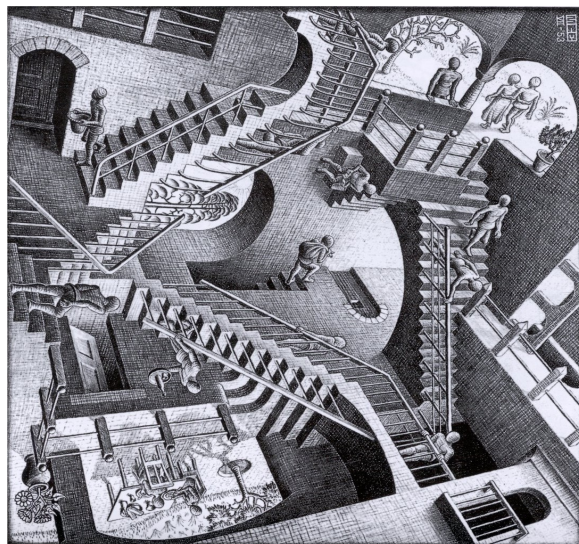


Figure 13 : M.C. Escher *Relativity*, 1953.

3.1. CONDITIONS POUR ETUDIER L'ÉTHIQUE EN SITUATION

3.1.1. L'ÉCHEC DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES A DEPASSER

3.1.1.1. De la banalité du bien et du mal à « l'organisation de l'irresponsabilité »

En 2009, Jackall a fait une intervention³¹ à l'Ecole Polytechnique sur invitation d'Hervé Dumez, pour discuter des théories de son livre plus de 20 ans après à la lumière de l'actualité de la crise. Il commence par dire que le leitmotif contemporain est celui d'une « *organized irresponsibility* » (2010 :221). Beaucoup de choses ont changé depuis 1988 – date originelle de parution de son livre, mais une chose est pour lui certaine : la mise en place d'une 'économie casino' qui ne produit pas de valeur pour l'économie réelle, même si elle est extrêmement profitable : « *financial markets [have] become irrevocably 'institutionalized', the battleground of rich, powerful organizations*

³⁰ Chronologiquement, ce chapitre est le dernier à avoir été finalisé, malgré toutes ses imperfections restantes. Il nous semblait important de préciser que même si certains éléments théoriques étaient présents depuis le début, ce n'est qu'en fin de parcours qu'ils ont trouvé leur cristallisation ordonnée que nous proposons ici au lecteur. Ce chapitre tient alors pour nous aussi une place presque de conclusion, de maillon essentiel qui nous permet de reboucler sur une pensée de l'éthique suite à notre étude de terrain et à notre démarche inductive.

³¹ Reproduite à la fin de la nouvelle édition de 2010.

developping ever more esoteric instruments made possible through the new electronic technology to gain a competitive advantage » (2010 :223). On peut ici établir un rapprochement avec d'autres constats similaires, remarquent l'emprise des instruments, une complexification des processus, une distanciation entre les sujets et leur action/produit, et les questions que cela pose (Callon et al. 2001 ; Faÿ et al. 2010). Jackall dresse un portrait bref mais poignant des *moral-rules-in-use* dans la finance mondialisée et étasunienne en particulier (2010 : 236-237) :

« Investment bankers bet other people's money in a high-stakes intramural competition for ever-upward-spiraling, short term returns, and the crucial peer recognition that those returns confer in an intensely self-enclosed, self-referential world, one that is oblivious to outside points of view and frames of reference. At the same time, they hedge their bets to eliminate or temper risks to themselves. They pay themselves king's ransoms even when their firms are tanking and their shareholders loosing money. When their world crashes, they demand that taxpayers rescue their firms because they are too big to fail. They also demand bonuses because, they argue, their expertise is vital to repair the ravaged financial system. All the while they insist that the real culprit is not their own recklessness but mark-to-market accounting rules that force them to disclose publicly the worthlessness of assets they hold »

A l'origine de tels comportements se trouvent selon lui les mêmes mécanismes qu'il avait identifié dans *Moral Mazes*: expériences de travail partagées/socialisation, la recherche de s'attirer les faveurs des supérieurs, montrer qu'on a compris et qu'on sait maintenir 'l'ordre des choses'. C'est cette entente sur de telles règles morales d'usage qui maintient l'ensemble du système en place, et par la même les individus qui arrivent à y survivre : *« Only those men and women who allow peers and superiors to feel morally comfortable in the ambiguous muddles in the world of affairs have a chance to survive and flourish in big organizations »* (2010 :237). De telles conditions font que, selon Jackall, l'irresponsabilité ou la déviance ne sont pas 'gérées' - comme l'ensemble des codes éthiques, normes déontologiques, procès aux Prud'Hommes, chartes de Développement Durable veulent nous faire croire - mais sont au contraire délibérément organisées et maintenues en place par une série de mécanismes sociaux autant subtiles qu'efficaces. En effet, *« bureaucratic hierarchies generally encourage superior's usurpation of credit for the work of subordinates. At the same time, few bureaucracies have formal tracking systems to allot blame for mistakes »* (2010 : 238). Ainsi, ceux qui sont mobiles vers le haut auront probablement la chance de s'en sortir en faisant reposer leurs fautes sur d'autres. D'où l'éthos d'une irresponsabilité organisée. Au lieu de regarder plus loin, les gens *« look around »*, regardent autour d'eux pour voir 'comment ça se passe', 'comment ça marche', et finissent par réifier les sacrosaintes lois du marché, du PnL, du plus fort et de la *bottom line*, et à les considérer comme 'l'ordre naturel des choses'. Ils intègrent alors les règles morales d'usage dans un tel monde, qui équivalent à chercher le succès

et éviter l'échec personnel, selon l'aphorisme de « *screw up and move up* » (2010 : 240), en profitant autant des chances offertes par la situation (cf. Deslandes, 2011b).

Ceci rejoint le sens profond que donne H. Arendt à son expression de banalité du mal (1963). Loin de crier au scandale et renforcer la panique à grands coups de médiatisation et de régulation supplémentaire comme c'est souvent le cas, notamment avec les éthiques normatives, il y a une autre manière de considérer l'éthique dans les affaires. Or, souvent le contrepieds de cette médiatisation est un affichage envahissant des 'éthiques', bonnes pratiques, 'chartes de conduite' qui banalisent dans l'autre sens. L'effet est alors doublement pervers : on ne prends au sérieux ni les intentions propositives en faveur d'un bien, ni les transgressions quotidiennes qui ne sont pas considérées comme des « *big deals*' éthiques » (Dumez, 2006b :31). Ce qui est poignant dans son analyse politique du système totalitaire nazi est justement l'attention portée à l'ordinaire, plutôt qu'au monstrueux, à ce qui est à la limite de l'invisible tellement c'est quotidien, plutôt qu'à ce qui est montré et démonisé : « la morale s'est effondrée pour devenir un simple ensemble de mœurs – d'us et coutumes, de conventions modifiables à volonté – non pas avec des criminels, mais avec les gens ordinaires qui, tant que des normes morales étaient admises socialement, n'ont jamais rêvé de douter ce qu'on leur avait appris à croire' (*Responsabilité et jugement* :84). Certes le contexte qu'elle étudie est extrême, mais la situation ne l'est pas » (Dumez, 2006b :24). Ainsi, pour Arendt, comme pour Sartre ou Badiou dont nous approfondirons la pensée ci-après, le mal n'a pas d'existence en soi, que l'on pourrait ainsi identifier et choisir comme une des alternatives possibles. Ceux qui font le mal ne le font pas volontairement au sens fort du terme, ne l'ont souvent pas choisi car on est dans le règne de l'impersonnel, du cliché, et de cette absence à soi-même qui est presque décevante là où on s'attendait à une incarnation du maléfique : « La triste vérité est que le mal est, la plupart du temps, le fait de gens qui n'ont jamais pu se décider à être bons ou méchants, à accomplir ou non le mal » (Arendt, 1981 :236). On entre progressivement dans le mal qui ne pose de ce fait pas de crise de confiance immédiate, car on s'habitue à la 'température', au fur et à mesure des petites déviations quotidiennes et même organisées (Babeau & Chanlat, 2008), sous la pression de l'urgence qui rythme nos vies et nos activités. Ceci ne veut pas dire qu'il faille dissoudre la personne dans le système qui le contrôle et dont il peut être le reflet, au contraire. Il faut chercher les conditions qui mènent à la banalité ordinaire du bien et du mal, à l'organisation d'une irresponsabilité et d'une déresponsabilisation, c'est-à-dire à cette perte de soi comme sujet capable de faire cette suspension de présence à soi-même, de présence engagée à sa situation.

3.1.1.2. Repartir des perspectives critiques contre l'éthique des affaires pour penser l'éthique dans les affaires

Face au récent constat dramatique de Jackall, il existe bon nombre de travaux qui se posent dans une perspective critique et sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour faire face à cette 'éthique des affaires' comme double banalisation du bien et du mal, subsumés dans un 'accepté ordinaire'. Dans les deux cas, que ce soit dans les discours creux d'une éthique de vitrine ou dans une normalisation de la déviance, nous pouvons identifier un trait commun, auquel on tâchera ensuite de s'opposer. En effet, cela revient à avoir une vision du Bien et du Mal comme des contenus, c'est-à-dire comme éléments spécifiques (telle chose/comportement relève du bien, et tel autre du mal) qu'il conviendrait ensuite de connaître en théorie et d'appliquer en pratique selon une vision de morale : ce que l'on doit faire ou ne pas faire. Cette vision de l'éthique comme morale et confondue avec elle devient alors moralisante au sens négatif du terme et prescriptive vis-à-vis de ces contenus, tout en encourageant une série de pratiques de contournement.

De plus, cette vision s'impose d'une manière presque anachronique, comme s'il s'agissait d'une mode actuelle, ignorant de fait les dynamiques et les transformations que les entreprises mêmes ont contribué à forger, à anticiper, et à co-construire dans le passé, sous d'autres appellations (Loison, 2009, Chanlat, 2009). Ceci porte atteinte à la fois à la morale – réduite à une série de contenus totalisants et opprimants, alors que les contenus moraux peuvent aussi avoir une potentialité positive – et à l'éthique, ainsi 'tuée' par la négation de son dynamisme intrinsèque. C'est par exemple le cas avec tout le débat autour des codes d'éthique : doivent-ils être inspirants ou contraignants ? Dans le premier cas on ne nie pas l'agence individuelle et morale mais on reste dans un flou difficile à cerner ; dans le deuxième on essaye de cadrer les comportements en fonction des 'best practices' admises avec un rôle presque disciplinaire (e.g. Farrell, Cobbin & Farrell, 2002). Nous allons à présent développer les derniers éléments que nous retenons comme fondamentaux pour construire notre cadre théorique.

Refuser de considérer l'éthique *in abstracto* implique de se confronter à une série de données du monde dans lequel évoluent les organisations aujourd'hui. Aborder la dimension phénoménale de l'éthique implique de se détacher d'une approche normative aujourd'hui dominante. Badiou (1993) cherche à reprendre le « beau mot 'd'éthique' » à tous les courants qui l'ont privé de son sens, à commencer par la domination du modèle politico-économique du capitalisme occidental (Saussois, 2006 ; Bauman, 2009 ; Stiglitz, 2010), qui sous-entend sa propre supériorité morale, et justifie

ainsi une série d'ingérences politiques, économiques et morales (e.g. guerres au nom de la liberté pour imposer la démocratie capitaliste, seul régime politique acceptable et accepté par l'ordre mondial, car même la démocratie socialiste n'est pas tolérée – les pays d'Amérique Latine en sont des tristes exemples). Sa proposition éthique commence par une opposition virulente au primat de la morale sur la politique et de ses manifestations actuelles qui conduisent selon lui au nihilisme : une prétendue 'nature humaine' et les 'droits' qui lui seraient associés, une idéologie humanitaire, un moralisme ambiant, et la victimisation de l'homme qui en résulte. Dans un monde Kantien (une certaine interprétation de Kant bien entendu, 'la doctrine moyenne' des théoriciens du droit naturel), nous sommes dans une éthique du jugement non pas critique (au sens noble développé par Kant) mais classificatoire, qui nous permet de commenter et donner des opinions et des jugements sur l'ensemble de ce qui se passe, avec des commissions nationales d'éthique dédiées. L'éthique est devenue largement synonyme des droits de l'homme et en général du vivant, conçus comme naturels et universels, ainsi que des manières de les faire respecter en tant qu'impératifs, et « que sinon, on est fondés à les y contraindre (droit d'ingérence humanitaire, droit d'ingérence du droit) » (1993 :23).

Cette 'éthique' est donc fondée tout d'abord comme capacité a priori à identifier le Mal « (consensus sur ce qui est barbare) et comme principe ultime du jugement politique : est bien ce qui intervient visiblement 'contre' le Mal. [...Ainsi,] le Mal est ce à partir de quoi se dispose le Bien, et non l'inverse » (1993 :24). Ce dernier point est fondamental, car il suppose une éthique fondée en négatif, qui par la même occasion subordonne l'existence même du sujet à l'identification universelle du Mal : pour Badiou, cette 'éthique' définit le sujet a priori comme victime potentielle, alors que ce qui nous fait sujet est justement « ce qui ne coïncide pas avec l'identité de victime, [...] à être autre chose qu'un être-pour-la-mort » (1993 :27). Les dérives d'une telle 'éthique' sont terrifiantes et d'une grande violence : vouloir faire le 'bien' de l'autre, y compris malgré lui, l'y contraindre, le conformer. En tant que telle, ceci est une négation de la subjectivité, et donc de l'éthique. Arendt en avait analysé le mécanisme, en identifiant plusieurs manières pour mettre et maintenir en place un mal ainsi réifié. Tout d'abord, la classification et la mise en place de catégories qui segmentent ce qui auparavant était unifié (on retrouve ici l'étymologie du diabolique, ce qui divise) : la classification nazie était ce qui a permis non pas seulement de diviser et contrôler le peuple juif, mais aussi d'inciter les exceptions, et les traitement de faveur, qui confirmaient la règle classificatoire. Ensuite, et en rapport avec cet élément de classification, un nouveau vocabulaire mis en place pour nommer différemment les choses, les rendant ainsi

'acceptables' car les actes n'étaient plus jugés de la même manière. « Ce qui était moralement interdit hier devient autorisé ou toléré sous une nouvelle appellation » (Dumez, 2006b :27), devenue par la même occasion la nouvelle habitude, le nouveau cliché qui brouille les limites morales.

On propose ainsi de prendre de la distance avec les théories de l'éthique qui sont normatives et déontologiques, pour revenir à la centralité du sujet, et non de la norme (ou du contenu du bien et du mal) ni même de confondre sujet (de l'ordre de l'ontologie) et identité (dimension sociale, rôles). En effet, comme nous le verrons, il y a parfois dans la banalité du mal ordinaire un moment de suspension Socratique et d'époché Husserlienne (Faÿ & Riot, 2007) qui empêche de continuer dans l'inertie de cet ordinaire qui apparemment ne scandalise pas tout le monde. Cette suspension est le moment de l'éthique, c'est-à-dire de retour à une pensée de soi avec soi-même, où la question que l'on se pose n'est pas de savoir si telle action est bonne ou mauvaise (jugement de valeur normatif), ou si on doit le faire (impératif déontologique a priori et automatique, qu'il suffirait d'appliquer), mais si on peut le faire – entendu non pas uniquement sous l'angle de la possibilité, mais du faisable en conscience. C'est cette suspension qui est la condition de résistance à l'organisation de l'irresponsabilité, car elle nous invite à ne pas ou ne plus accepter son caractère ordinaire et normalisant :

« Moralement parlant, les seules personnes fiables dans les moments cruciaux sont celles qui disent 'je ne peux pas'. (...) Ils ont donc choisi de mourir quand on les a forcé à y participer. Pour le dire crûment, ils ont refusé le meurtre, non pas tant parce qu'ils tenaient fermement au commandement 'tu ne tueras point' mais que parce qu'ils ne voulaient pas vivre avec un meurtrier – à savoir eux-mêmes. » (Arendt, *Responsabilité et Jugement*, 107, 74-75, in Dumez, 2006b :28).

Cette posture représentera un effort supplémentaire de conceptualisation, pour surmonter les difficultés de transposition du niveau individuel au niveau collectif, qui peut malheureusement être maladroit, afin d'arriver, comme nous le souhaitons à une véritable intégration des différents niveaux d'analyse. Pour construire une approche différente, nous devons nous appuyer sur les approches critiques de cette conception de l'éthique des affaires. Par 'approches critiques' nous nous référons à un corpus vaste et hétérogène, pluriel, issu de plusieurs influences, parfois divergentes mais souvent aussi complémentaires. Leur point commun est de récuser une approche qui soit naïve d'une part et réifiante d'autre part. Le tableau ci-dessous en propose une récapitulation – avec les limites de toute typologie, sachant qu'elle n'est pas exhaustive, que les frontières entre les colonnes peuvent être perméables, et peuvent parfois avoir recours à des auteurs ou concepts ou objectifs que nous avons rangés dans une colonne comme étant

fondamentaux dans cette dite colonne selon notre interprétation, et que les différents auteurs dans chacune des colonnes ne sont pas forcément concordants entre eux.

Figure 14: Tableau sur les apports des perspectives critiques à l'éthique des affaires

	Perspective anthropologique	Perspective politique	Perspective postmoderne
Objectifs & questions	<ul style="list-style-type: none"> • Remettre l'homme au centre • Considération de la dimension affective (souffrance, joie, plaisir, dignité, satisfaction, justice), corporelle (souffrance, épuisement, vécu de l'urgence) et symbolique • Comprendre les interactions avec les systèmes, interfaces, outils, langages 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les enjeux de pouvoir de l'éthique • Proposer des bases pour une meilleure gouvernance mondiale • Repenser le rôle des acteurs organisationnels dans une société mondialisée • Comprendre la construction sociale et politique des phénomènes 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre la complexité, fluidité, imbrication du monde et de ses processus • Proposer un refondement de l'éthique loin de l'idée qu'une expertise ou une morale universelle existe ni même est désirable • Encourage le raisonnement critique dans un processus d'émancipation de l'éthique
S'oppose à	<ul style="list-style-type: none"> • Déshumanisation • Extériorité, objectivation, instrumentalisation de l'homme • Vision technocratique 	<ul style="list-style-type: none"> • L'instrumentalisation • La domination • Une approche déterministe cause/effets 	<ul style="list-style-type: none"> • Universalisme utopique • Déontologisme, essences • Vision rationnelle de l'homme et de son monde • Clivage objectif/subjectif • Subordination de l'éthique
Concepts clés	<ul style="list-style-type: none"> • L'homme comme être de pensée et de parole • Corps percevant et vivant • L'autre, autrui, rencontre • Responsabilité/responsivité • Langage, expression, communication, relation, parole • Phronesis, Vertu • Travail, pratique • Risques psycho-sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Justice, juridisation • Démocratie • Communication • Gouvernance • 'Policies' • Parties prenantes • Transnationalisme • Régulation • Risques • Mondialisation • Performativité 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquide, Complexe • Liberté • Situation • Action, pratique • Ethique fondée ontologiquement • Le sujet • Engagement • Zones d'ombre, questions non posées ailleurs et pourquoi
Compléments	<ul style="list-style-type: none"> • Phénoménologie • Psychosociologie • Anthropologie sociale et des organisations • Ethique des vertus • Ethique managériale • Ethnologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Théories institutionnelles • Approches sociologiques du risque (Beck...), des normes (Douglas...), de l'économie (SSF...), du droit (Edelman...) • Economie de la mondialisation • Critical management studies • Ethique communicationnelle, discours 	<ul style="list-style-type: none"> • Symbolique, sémiotique, linguistique • Critical management studies • Ethique postmoderne • Structuralisme • Discours, pouvoir • Ethiques appliquée • Significations négociées
Sources	<ul style="list-style-type: none"> • Aristote • Lacan • Giddens, Garfinkel, Goffman • Husserl, Merleau-Ponty, Henry • Lévinas, Ricoeur • Mary Douglas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rawls • Habermas • Gadamer • Beck • Polanyi • Power • Weber 	<ul style="list-style-type: none"> • Bateson • Morin • Bauman • Badiou • Sartre • Bourdieu • Chomsky • Arendt
Exemples	<p>Chanlat, 2011a, 2011b ; Dejours, 1993, 2011 ; Aubert 2003, 2011 ; Aubert & Gaulejac 2007 ; Gaulejac 2005 ; Faÿ 2004, 2005, 2008 ; Bevan & Corvellec, 2007 ; Bevan et al. 2011 ; Werhane, 1998</p>	<p>Scherer & Palazzo, 2007, 2008, 2011 ; Palazzo & Scherer, 2006 ; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006 ; Djelic, 2011 ; Brunsson & Jacobsson, 2000 ; Bayart, 2004 ; Laroche, 2003 ; Büthe & Mattli, 2011 ; Hood et al. 2001 ; Vogel, 1996 ; Parker & Lehmann Nielsen 2011</p>	<p>de Graaf, 2013 ; Nielsen, 2004, ; Chanlat, 2009 ; Painter Morland, 2008, 2011 ; Deslandes, 2011b ; Gaulejac, 2005 ; Baïada-Hirèche et al. 2011 ; Babeau 2008, Babeau et Chanlat 2011 ; Jackall 2010 ; McMurray et al 2010</p>

Il nous revient d'en faire l'intégration de la manière la plus cohérente possible. Nous avons déjà eu l'occasion d'approfondir certains de ces apports (en particulier certains de la perspective politique dans le chapitre 2) et nous développerons les autres dans la suite de ce travail sous la forme de propositions pour véritablement proposer une étude de l'éthique en situation.

3.1.2. ETUDIER L'ÉTHIQUE EN SITUATION : L'HERMENEUTIQUE, LA PRATIQUE, LA SITUATION

3.1.2.1. Verbaliser et faire sens : l'herméneutique au cœur de l'éthique quotidienne

Pour certains, et qui semblent constituer une majorité dans le champ académique et appliqué de l'éthique des affaires, la moralité devrait être en quelque sorte 'objective', imposée, universelle, non changeante et non discutable, afin de pouvoir servir de base cohérente pour une action mondiale ordonnée, et on s'attend que les « *moral imperatives have to be articulated independently from the pressures and expectations that inform people's experiences and perceptions in particular situations, relationships and contexts.* » Ceci est rassurant car « *we prefer not to have the messiness of the real world interfere with our sense of 'right' and 'wrong'* » (Painter Morland, 2008 : 4). Or, le processus de 'mise-en-sens' – des textes, discours, faits et expériences – place la capacité herméneutique au cœur de l'éthique comme action quotidienne, la plonge dans cette '*messiness*', en dépit de l'apparente structuration règlementaire et institutionnelle. Nous empruntons cette expression de 'mise-en-sens' à Corvellec et Risberg, (2007), qui l'ont développé à partir de l'expression 'mise-en-scène' pour signifier à la fois la question de la signification et de la direction à donner, avec les implications pour l'organizing et pour l'éthique que nous développerons ci-après. Et c'est justement ce qui permet d'agir au sein de la pluralité du quotidien, ce qui, nous le pensons, donne aussi la capacité poétique à l'éthique. Il y a une dimension collective de la mise-en-sens, qui se fait pour un projet, et non pas pour un individu, et une dimension prospective. Mais ceci n'implique pas de donner du sens à un auditoire passif, mais de prendre aussi en considération la manière dont celui-ci va le recevoir activement. Etudier le travail de l'éthique en situation impose donc avant tout d'affirmer cette dimension herméneutique essentielle.

Même concernant la norme et le texte de loi, on s'attendrait à ce que ceux-ci soient fixés et constituent des repères stables et stabilisés en quelque sorte une fois

pour toutes. Or, la réalité quotidienne de n'importe quel métier ne peut se résumer aux formules et recettes enseignées en école et vendues par des consultants. De manière exacerbée, le travail du déontologue quel que soit son secteur est tout sauf une application les yeux fermés de la loi. Les praticiens viennent exiger du déontologue un avis sur ce qu'ils doivent faire. Donc même les lois, sensées être des repères stables, doivent être interprétés, vécus, énoncés. En quelque sorte, on attend du déontologue qu'il fasse ce travail de décryptage d'une part, de traduction et d'orientation d'autre part. Autrement dit, qu'il fasse 'parler' les lois, car celles-ci sont souvent opaques ou littéralement muettes face à la situation. Il doit donc faire un travail de *midrash*, terme que nous empruntons au judaïsme rabbinique, et à notre avis le plus proche pour désigner ce que fait quotidiennement le déontologue (voir encadré ci après).

Plus généralement, prendre en considération le parler, les discours (de Graaf, 2013, où il s'appuie sur une analyse de banquiers d'ailleurs) et même les vocabulaires (Lowenstein et al. 2012) semble essentiel pour aborder la manière dont la régulation est interprétée, négociée et énoncée, c'est-à-dire mise en pratique au quotidien. Récemment, cette attention aux vocabulaires et aux syntaxes et champs lexicaux a été reprise dans les théories néo-institutionnelles, donnant ainsi plus de profondeur à la dimension individuelle des processus organisationnels (Green & Li, 2011; Loewenstein et al., 2012). Meyer et Rowan (1977) avaient déjà noté que les vocabulaires sous-tendaient les catégories institutionnelles, et Brunsson (2002) l'importance du langage et des discours dans l'organisation de l'hypocrisie. Les vocabulaires, ces "*systems of labeled categories used by members of a social collective to make sense of and construct organizing practices [...] are not merely rhetorical devices [...] but] guide attention, decision making, and mobilization, and provide members of social groups with a sense of their collective identity*" (Thornton et al., 2012 :159). En effet, plus que simplement faire référence à des significations, les vocabulaires et la manière dont sont construits et négociés les discours sont constitutifs de ces significations dans l'organisation (Lowenstein et al. 2012). Dans leur définition, on se rapproche d'une certaine manière de l'éthique communicationnelle centrée sur la discussion (Habermas, 1986), où c'est alors le principe de discussion qui se substitue au l'impératif catégorique kantien. Il y a un rapport dialogique à la morale, qui se développe presque instant par instant, qui nous semble une idée pertinente, même si nous prenons des distances avec l'héritage kantien de son propos et certains de ses développements, en particulier sa notion de consensus et une primauté du rationnel discursif cherchant une objectivité 'idéale' à travers l'intersubjectivité et l'argumentation démocratique.

Figure 15: Le Midrash, ou faire parler le texte 'vivant'

Dans la tradition juive rabbinique, La Torah (la Bible hébraïque) n'est pas considérée comme aussi importante qu'un autre recueil de textes : le Talmud, ce qui peut sembler surprenant, et presque profanatoire pour quelqu'un d'une autre tradition religieuse : comment est ce que la Parole de Dieu (la Torah), peut-elle occuper une place presque secondaire face à son exégèse (le Talmud) ? En effet, ce recueil de commentaires de la Torah constitue son *midrash*, c'est-à-dire que son interprétation active, y compris sa contestation, sa disputation. Cette tradition judaïque de méthode d'exégèse herméneutique est très vivante, et il est intéressant de voir comment sans cesse dans les écoles *yeshivas* les élèves se confrontent dans leurs interprétations du texte biblique, ils sont encouragés à cultiver l'art de la disputation, comme moyen privilégié d'étude. Les commandements, loin d'être des diktats totalitaires, appellent la liberté humaine au sens fort: 'tu ne tueras pas' veut dire que même alors que j'ai toutes les possibilités et même les justifications de tuer, j'ai le choix de ne pas le faire. Même si la loi est écrite, elle ne prend son sens que dans l'interprétation et l'énactement que les êtres humains en font, et en appelle à leur responsabilité.

La racine en hébreu est le verbe *darash*, dont le sens est plus fort que simplement 'interpréter' : il est en effet plus justement traduit par 'exiger'. On exige du texte un vrai dialogue, qu'il me parle de manière particulière, que je puisse remonter à sa source infinie en tant qu'il est parole, et non pas simplement texte ou loi. La loi énonce, mais l'homme cherche à comprendre. La loi ne s'impose pas à l'homme, celui-ci doit la recevoir et exiger d'elle un sens en l'interprétant. C'est pourquoi on se réfère au Rabbin y compris pour des questions « banales » de la vie quotidienne, et qu'il peut trouver une réponse pertinente pour le problème d'ici et maintenant en puisant dans un texte vieux de plusieurs milliers d'années et dans le recueil des interprétations talmudiques. La tradition rabbinique liturgique explique d'ailleurs que ceci est la raison pour laquelle, symboliquement, la Torah écrite ne contient pas les voyelles : pour rappeler à l'homme qu'il lui revient la responsabilité de 'compléter' le texte, illisible en tant que tel, et pouvant être donc lu de différentes manières. Le fait qu'il n'y ait que des consonnes, signifie le retrait de Dieu, son silence, pour laisser la place à la communauté qui introduira les voyelles. C'est d'ailleurs ce qui signe le passage à l'âge adulte des jeunes garçons dans leur Bar-Mitzvah : la 'lecture' publique de la Torah (avec les voyelles qu'il a mémorisé pour les introduire *in vivo*), suivi de leur commentaire, devant l'ensemble de la communauté. C'est cette interprétation – au sens herméneutique mais aussi presque musical du terme comme s'il s'agissait d'une partition – qui fait de lui un homme adulte et responsable. Donc au sens strict, il n'y a jamais de 'lecture' du texte : on est toujours déjà dans l'interprétation communautaire, moyen privilégié de relation avec Dieu. Cette potentielle ouverture à une multiplicité d'interprétations possibles n'implique pas pour autant le relativisme, mais au contraire le relationnisme : un dialogue avec le texte qui seulement ainsi demeure une parole 'vivante', qui « dégage le sens éthique comme l'ultime intelligibilité de l'humain et même du cosmique » (Avant Propos, in Lévinas, 1977 : 10)

En suivant Faÿ, cet agir communicationnel nous semble d'une part très difficile à réaliser, et d'autre part « ne situe pourtant pas le substrat anthropologique dans lequel peut naître l'appel à l'éthique, à savoir, comme je l'ai soutenu, l'ouverture à la vie qui parle dans la chair dans le silence des raisonnements » (2004 :179). Malgré son ouverture à l'autre par la communication, sa posture et l'éthique qui en découle nous semble insuffisante pour fonder l'idée d'une éthique qui soit ni totalitaire ni relative. Etant fondée sur le consensus, nous risquons de revenir dans le domaine de l'opinion où l'éthique équivaut à l'opinion générale (Badiou, 1993), encore une fois l'imposition d'une 'justice' qui demeure un jugement, en ignorant la dimension profondément politique de la différence, de la contestation, et plus largement de la vie :

« Le droit lui-même est d'abord un droit 'contre' le Mal. Si l' 'Etat de droit' est requis, c'est que lui seul autorise un espace d'identification du Mal (c'est la 'liberté d'opinion', qui dans la vision éthique, est d'abord liberté de désigner le Mal) et donne les moyens d'arbitrer quand la chose n'est pas claire (appareil de précautions judiciaires). Les pré-supposés de ce noyau de convictions sont clairs : 1) on suppose un sujet humain général tel que ce qui lui arrive de mal soit identifiable universellement (bien que cette universalité soit souvent appelée, d'un nom tout à fait paradoxal, 'opinion publique') [car il est] plus aisé de constituer un consensus sur ce qui est mal que sur ce qui est bien » (Badiou, 1993 :23-25).

Ainsi, nous cherchons à nous séparer de la communication (transmission d'information et d'opinions) en tant que socle de l'éthique démocratique dans la lignée de Habermas, pour revenir à prendre en considération une dimension plus profonde dans l'herméneutique telle que nous l'entendons ici : « l'opinion est en deçà du vrai et du faux, parce que son seul office est d'être communicable. Ce qui relève d'un processus de vérité, en revanche, *ne se communique pas* (...) Pour tout ce qui concerne les vérités, il est requis qu'il y en ait *rencontre* » (Badiou, 1993 :73). Nous sommes plus proches de considérer les individus comme des être de parole, des êtres parlants (Faÿ, 2005), et pouvant se rencontrer, interpréter et négocier les significations qu'ils donnent aux situations entre eux au sein d'une délibération qui place la vie au cœur du processus (Faÿ, 2004). En effet, ce n'est pas le fait d'être en vie qui permet la parole, mais la parole qui est « au commencement de tout (...). C'est le miracle auquel nous devons d'être hommes » (V. Havel, 1989 :28-29, cité in Faÿ, 2004 : 178). Ceci n'est bien entendu pas sans poser incompréhensions et même parfois souffrance, qui est souvent quotidienne et toujours réelle (Faÿ, 2008), mais reste à notre avis une condition sinon suffisante, du moins nécessaire, à l'éthique de par son ouverture anthropologique (Chanlat, 2011a).

L'herméneutique ainsi comprise est donc au cœur de l'éthique au quotidien : elle convoque (au sens étymologique de *cum-vuocare*, d'amener avec la voix) et exige

une interprétation verbalisée, plaçant ainsi la communication et le dialogue au centre de son *modus operandi*. Ceci fait écho à l'idée que : "*situations, organizations, and environments are talked into existence*" (Weick et al., 2005 : 409). Un rapport herméneutique à la morale est à retenir à notre avis comme un pilier pour notre compréhension de l'éthique comme pratique située, en particulier dans la déontologie, où les constructions d'histoires morales, de symboles, de significations (de Graaf, 2013) sont omniprésentes. Ces histoires, au sein desquelles les individus se pensent, sont un lieu particulièrement dense pour explorer la dimension symbolique, car elles tissent les faits avec une perspective morale, au delà de leur simple instrumentalisation (Bauman, 1993, 2009). Autrement, on réduit la communication à une simple transmission d'informations, à un mécanisme d'échange selon un modèle technique et d'ingénierie, en oubliant la dimension parlante, signifiante, symbolique et affective (Faÿ, 2004 ; Chanlat, 2011a). Or, « l'éthique d'une vérité est tout sauf une 'éthique de la communication'. Elle est une éthique du réel, s'il est vrai, comme le suggère Lacan, que tout accès au réel est de l'ordre de la rencontre. Et la consistance, qui est le contenu de la maxime éthique 'Continuer !' ne va qu'à tenir le fil de ce réel » (Badiou, 1993 :74). On sera alors particulièrement attentifs à la parole subjective, comme le lieu non seulement d'expression, mais de construction de l'éthique comme pratique dans l'ouverture, la relation à soi dans et par celle à l'autre que soi (Ricoeur, 1990) dans le réel. On peut ainsi arriver à dépasser les mécanismes de dérision si fréquents (Faÿ, 2008) qui en niant l'écoute et la dimension subjective (en traitant les personnes comme les objets tout en essayant de leur faire croire le contraire jusqu'à ce qu'ils s'en aperçoivent) nous réduisent au silence, autrement dit à une sorte de 'mort'.

3.1.3.2. D'une éthique en pratique à une éthique comme pratique : Le tournant pratique en sciences de gestion et en éthique des affaires

Il semble qu'il est un vrai défi à penser l'action. L'action se trouve souvent surmontée d'un qualificatif (action politique, action collective) « sans que l'on sache exactement si la compréhension du phénomène [de l'action] s'en éclaire ou s'en obscurcit » (Dumez, 2006a:10). Et justement, de nombreuses approches tentent de faire de l'éthique un de ces qualificatifs de l'action, comme si à la base, celle-ci pouvait être 'éthiquement' c'est-à-dire moralement, neutre :

« Ethics is portrayed as a set of principles that must be applied to business decisions. In this conception, ethics functions as a final hurdle in a deliberate decision-making process. The questions that inform this process are usually something along the line of 'may we do this ?' or even more cynically : 'can we get away with this ?' When approached in this way, ethics becomes something that

people consider **after** they have interpreted events and determined what they want to do. When ethics functions as an integral part of business practice, however, it informs individuals' perceptions of events from the start and plays an important role in shaping their responses » (Painter-Morland, 2008 :2)³².

En suivant un mouvement plus général dans les sciences sociales, les sciences de gestion connaissent un « tournant pratique » qui prend de plus en plus d'importance (cf. Schatzki et al. 2001 et Nicolini, 2012 pour un aperçu général). Le principal intérêt de ces approches est de permettre de voir les choses sous un angle résolument dynamique : « *to describe important features of the world we inhabit as something that is routinely made and re-made in practice using tools, discourse and our bodies* » (Nicolini, 2012 :2), en se focalisant d'une part sur ce que les gens (les praticiens) font (les pratiques) et sur les phénomènes organisationnels repensés non plus comme choses, mais 'comme pratique' (la praxis) (e.g. stratégie comme pratique, ou dans notre cas l'éthique comme pratique). Avec la notion de praticien, on peut mettre en conjonction la *phronesis* (sagesse pratique) et la *metis* (la ruse). Savoir, savoir-faire et savoir être se confondent dans la mise en œuvre d'une pratique par un professionnel (Martinet & Pesqueux, 2013). La pratique (praxis) est alors le processus par lequel une technique est appliquée, et devient non pas jugement de valeur (qui nécessite un qualificatif 'best practice' par exemple), mais jugement d'existence à partir duquel on peut considérer plusieurs niveaux, ce qui sera, comme nous le verrons, le propre de la situation et de considérer une éthique comme pratique spécifiquement située.

L'approche pratique permet de cerner certains aspects délaissés par d'autres approches trop focalisées sur des entités antagonistes (pensée dualiste et essentialiste qui oppose les individus et la société, les phénomènes micro et macro) pour revenir à la dynamique, au processus, à l'activité, aux relations, y compris pour étudier les éléments qui nous semblent les plus stables et réifiés (structures, codes etc.). Étudier les pratiques implique étudier la relation entre nos actions, significations, discours, gestes etc., qui font sens à l'intérieur d'une communauté de pratique. En effet, une approche pratique fait plus que décrire ce que font les gens : elle appréhende la manière dont les pratiques donnent sens, informent l'identité, l'ordre social, les normes en cours. Méthodologiquement, « *practice theories conceive social investigation as the patient, evidence-based, bottom-up effort of understanding practices and untangling their relationships. They question how such practices are performed, and how connected*

³² Le constat de Jackall (2010) et qui avait choqué les lecteurs, était ce constat noir de l'évidence machiavellique (Deslandes, 2011b) qui est difficile de refuter, tellement il semble que : « 'that's the reality of our society (...) So we just accept the world as it is and live with it' (Jackall p.186) » (cité in Deslandes, 2011b :63).

practices make a difference ; they ask why it is that the world that results from the coming together of several practices is the way it is, and how and why it is not different » (Nicolini, 2012 : 8), ce qui correspond bien à notre démarche.

Nicolini rappelle d'ailleurs qu'il n'y a pas une *practice theory*, mais une série d'héritages (issus de penseurs tels que Aristote, Bourdieu, Giddens, Wittgenstein, Foucault...) qui ont chacun contribué à penser les phénomènes sous l'angle de la pratique, et que le tournant pratique en sciences de gestion mobilisera différemment pour l'étude des organisations³³. On peut identifier trois points communs à ce tournant pratique malgré les spécificités de chaque auteur : la dimension du champ (Bourdieu, 1979, 1994) ou des systèmes (Giddens, 1984) qui définit les pratiques dans leur dimension macro. Deuxièmement, ce qui est fait concrètement 'en pratique'. Enfin, le point de jonction entre les pratiques et comment les choses se font en pratique restent les acteurs individuels et leur agence. On en vient alors à l'idée que c'est la re-création de pratiques qui génère les faits sociaux (tels que les institutions), et non pas l'inverse (DiMaggio, 1988), et ces pratiques sont toujours "*in flux*" (Becker, 2005 : 776). Ces pratiques sont le lien entre les actions humaines et les cultures/structures d'une société donnée (Bourdieu, 1994), et permettent cette flexibilité aux acteurs de trouver des moyens pour aligner les intérêts divergents de la vie sociale, et qu'on appelle le 'travail institutionnel' (Lawrence & Suddaby, 2006; Shadnam & Lawrence, 2011).

Ce tournant pratique nous fait basculer vers une approche ontologique-épistémologique différente (Sandberg & Tsoukas, 2011) qui fait de la 'logique de la pratique' d'inspiration bourdieusienne son objectif. Sans s'opposer à la rationalité scientifique (car celle-ci n'ignore pas la dimension pratique), la rationalité pratique puise dans l'ontologie existentielle d'Heidegger pour mieux cerner la 'logique de la pratique' car "*practical rationality, by making particular onto-epistemological assumptions concerning the relationship between theory and practice, makes theory a derivative of practice and, thus, more reflective of the "richness" of practice (Weick, 2007: 14)*" (Sandberg & Tsoukas, 2011). La notion d'être-au-monde, de *dasein*, elles-mêmes puisant dans la tradition phénoménologique, ramènent notre présence au monde au cœur de la manière dont nous allons l'appréhender non pas dans un rapport de distanciation objectivante, mais à partir de cette présence même et son rapport mêlé au monde et ses agencements temporels et socio-matériels (Schatzki et al. 2001 ; Nicolini, 2012), comme nous avons vu également en sociologie de la finance dans le chapitre

³³ Par exemple, en sciences de gestion, c'est dans le domaine de la stratégie qu'est devenu non seulement essentiel mais aussi explicite ce tournant pratique, avec la mise en place d'un courant à part entière, le "*strategy-as-practice*".

précédent. Ainsi, cette logique sera d'autant mieux saisie que les agencements socio-matériels et les pratiques sont intériorisées (Bourdieu, 1994), voire incorporées dans une « *situated living praxis* » (Faÿ et al. 2010 :21) comme nous y reviendrons.

Tout comme pour les sciences de gestion en général, l'éthique des affaires en tant que sous discipline connaît aussi son propre 'tournant pratique' (cf. Andrews & Donald, 1989; Van de Ven & Johnson, 2006; Clegg et al., 2007; Nielsen, 2010a ; Deslandes 2011a). Ce que l'on commence à identifier comme le courant « *ethics-as-practice* » et pourrait se définir comme « *a field in which the objective is to establish an ethics opposed to any normativity, to any idealistic abstraction, to the universality of moral concepts upon which it would be predicated [...] directly geared to managerial practices* » (Deslandes, 2011a : 48). Il s'agit d'un basculement particulier des théories sur l'éthique jusque-là étudiée 'en pratique' (approche normative pour évaluer cette mise ou non en pratique) mais non pas 'comme pratique'. Nous pensons qu'il s'agit là d'un point d'ancrage pertinent afin de s'émanciper de l'extériorité dans laquelle l'éthique est non seulement maintenue, mais en plus divisée au sein des organisations.

Nous remarquons que cette approche est de plus en plus suivie, y compris dans un certain nombre de travaux récents fait par des chercheurs qui jusque là avaient produit des avancées normatives, évaluatives de la performance, et dans une vision d'extériorité. A titre d'exemple récent, Gehman et ses collègues (2013) affirment comme question de recherche qu'il est indispensable de comprendre comment les valeurs sont pratiquées dans les organisations, et d'étudier ce qu'ils appellent le '*values work*', car ils remarquent que la littérature montre que la plupart des études – y compris certaines des leurs passées - s'arrêtent avant d'examiner la pratique des valeurs d'une manière dynamique car elles objectivent d'avance les valeurs comme données. Ils demandent alors : « *How do practices emerge and how are they performed over time ? [...] by values practice, we mean the sayings and doings in organizations that articulate and accomplish what is normatively right or wrong, good or bad, for its own sake* » (2013: 84). Ils intègrent aussi bien l'approche pratique (de Dewey et Schatzki) et la théorie de l'acteur-réseau afin de « *move from cognitive understandings of value as abstract principles and cultural understandings of values as symbolic artefacts to a performative understanding of values as situated in networks of practices* » (2013: 84). Leur but est de comprendre comment les valeurs sont actualisées par quelles pratiques.

Dans ces travaux sur l'éthique comme pratique - signalée comme une des avenues à creuser en éthique des affaires (Werhane & Freeman, 1999) - il n'est pas rare de voir que l'on fait référence aux idées du philosophe Wittgenstein comme le remarque Deslandes (2011a), puisque la dimension pratique se trouve au cœur de sa philosophie,

même si l'usage qui en est fait n'est pas toujours approfondi. En effet, cette référence est problématique car si on suit le philosophe, l'éthique est en dehors du langage, et donc du monde. Mais si on ne peut pas en parler, elle se manifeste bel et bien dans l'action. D'où la radicalité de penser cette inséparabilité de l'éthique et de la pratique, c'est-à-dire des usages (en particulier vis-à-vis des règles) et d'un rapport à soi :

« *To Wittgenstein, what is at stake is the adoption of a form of life, which offers stability and regularity to our habitual facts, as well as an attempt to live in accordance with one's principles. (...) (for the Stoicists) the most important question was not 'who are you ?' but 'what do you do with your life ?' (Gros, 2007 :104). In this type of stoicism, ethics was enacted at the lowest, but most important level : the one of daily practices, thanks to which each and every day was an opportunity to ponder over the daily rules of action that were dependent upon individual behavior and self control (the Greek *egkrateia* according to Foucault)* » (Deslandes, 2011a :50-51).

Cette critique sur l'imprécision du fondement philosophique de *l'éthics as practice* nous semble justifiée, mais ce n'est pas dans un sens Wittgensteinien que nous souhaitons l'approfondir. Si nous revenons à l'article de Clegg, Kornberger et Rhodes (2007), il y a d'autres éléments que nous aimerions discuter, d'autres que nous souhaiterions creuser. Tout d'abord, l'éthique n'est pas un attribut que l'on a, mais quelque chose que l'on fait (Clegg et al. 2007 :117). De ce point de vue, il s'agit presque d'une redondance dans les termes : la pratique est l'éthique et l'éthique est pratique (non pas l'adjectif pratique, mais son substantif). Alors qu'une action peut être qualifiée de morale ou immorale, l'éthique se situera à un autre niveau : « *not on an ideological level that grand narratives compete for what is good and evil, but on a level of concrete practices in use, which is where ethics is at stake* » (2007 :119). Ainsi, cet enjeu de l'éthique est ce qui nous met devant l'évidence des tensions, et donc des potentielles contestations, luttes, résistances pour voir comment les modèles, outils et règles sont utilisés : « *we understand ethics as the social organizing of morality ; the process by which accepted (and contested) models are fixed and refixed, by which morality becomes ingrained in various customary ways of doing things.* » (2007 :111). C'est en raison de cette exigence politique que le concept de situation, prendra tout son sens, même si malgré ses usages fréquents (y compris par Clegg et ses collègues, Painter-Morland, et même Jackall) il est rarement défini, justifié dans son emploi, ou ses implications.

3.1.3.3. Qu'est-ce qu'une situation ? Apports théoriques et fondements d'un dépassement

Nous avons utilisé le mot situation un certain nombre de fois, et nous entendons développer l'idée d'une éthique comme pratique située. Que voulons nous dire par là au

juste ? Retraçons d'abord les différents usages existants du terme de situation (trois en philosophie morale et deux en gestion) avant de pouvoir en proposer une opérationnalisation différente par rapport à l'éthique.

Tout d'abord les trois principales définitions en philosophie morale. Premièrement, lorsque l'on met côte à côte les mots éthique et situation, le premier réflexe et souvent erroné est de penser directement au relativisme moral, posture qui pourrait se résumer à la maxime que tout se vaut, ou que réciproquement aucune règle morale n'est mieux qu'une autre car aucune n'a de valeur universelle, ce qui conduit *in fine* à des perspectives soit de chaos anarchique soit de domination par certaines, si l'on considère la dimension planétaire globalisée où toutes les cultures doivent cohabiter. Pour les opposants de cette perspective, ainsi que pour tous ceux qui prônent un certain universalisme des valeurs, parler d'une éthique de situation relève de l'oxymore. Sans plus nous y attarder, il n'est clair que notre propos ne s'inscrit pas du tout ni dans cette lignée de relativisme moral, ni dans son opposé l'universalisme des valeurs, ni même dans un 'juste milieu' à la fois creux, stérile, et sans conceptualisation rigoureuse.

Deuxièmement, l'autre référence qui vient assez rapidement au vue de l'association de termes est celle de l'éthique situationnelle, appelée aussi situationisme. Développée par le prêtre épiscopal Joseph Fletcher (1966) dans les années soixante, cette perspective ouvre certes la possibilité de donner une certaine importance aux situations que l'on vit (le moment, le contexte) et prône donc une 'éthique de situation', mais qui n'est finalement qu'un contexte d'action. Fletcher par ailleurs affirme la prééminence d'une valeur universelle, la seule qui soit intrinsèquement valable, l'Amour dans son interprétation chrétienne (*Agapè*, l'amour inconditionnel, charitable, qui se confond avec Dieu lui même – Dieu est Amour – et qui comporte aussi la dimension sacrificielle christique). Quelle que soit la situation, peut importe alors la 'morale' que l'on suit du moment que c'est fait dans un but d'Amour et d'augmentation et propagation de cet Amour. Fletcher entend alors proposer une alternative à l'opposition entre approches légalistes et trop normatives de l'éthique d'une part et l'anomie, le chaos et le relativisme d'autre part. Fletcher appartient alors pour nous à la catégorie conséquentialiste en éthique des affaires, où la fin (l'amour) peut en effet justifier les moyens. Ce ne sont pas alors les moyens (ni les situations d'ailleurs) qui sont bons ou mauvais *per se*, mais seront ordonnés en fonction de buts spécifiques, qui sont, eux, identifiés comme bons ou mauvais a priori. Plus récemment, nous retrouvons que cet héritage revient en force parmi les chercheurs des universités catholiques que nous avons pu côtoyer au cours des conférences sur l'éthique des affaires où nous avons présenté notre travail. Par exemple, Melé (2009) affirme qu'une éthique des affaires

sans principes directeurs est problématique, et propose alors l'universalité du statut intouchable des personnes (personnalisme) et du Bien Commun. Plus récemment, et dans un même livre où se trouve une de nos publications, suite à une conférence où nos deux papiers ont été programmés dans la même session parallèle et présentés l'un après l'autre, Melé (2012) aborde spécifiquement le concept d'Agapé en le rapprochant du concept confucéen de *ren* (bienveillance, amour des autres) pour souligner l'importance de la bienveillance en éthique des affaires et en management. Malgré leurs apports et leur but conséquentialiste louable (œuvrer pour un plus grand Bien dans le monde des affaires), ces approches ne correspondent pas non plus à ce que nous souhaitons aborder dans ce travail – la construction d'une éthique *in situ* – se situent à un autre niveau d'interrogation que le nôtre, et restent dans une approche *in fine* normative.

Par ailleurs, troisièmement, lorsque dans une perspective de philosophie morale on évoque la notion de situation, il est intéressant de remarquer qu'elle est souvent suivie d'un qualificatif particulier : on parle de situations *extrêmes*. En effet, la notion de situation par rapport aux domaines de l'éthique et de la morale a souvent été mobilisée comme l'espace-temps radical et extraordinaire, qui nous apprend néanmoins des choses sur la réalité des comportements humains, qui ne se manifesteraient pas, du moins de manière aussi flagrante, en dehors de ces cas extrêmes : guerres, expériences de laboratoire, camps de concentration, emprisonnement, catastrophes naturelles (Canto-Sperber, 2004 : 1790-1792). Comme si habituellement, certains comportements de la nature humaine ne se manifestaient pas, ou presque pas. De par l'extrémisme du contexte (mot que nous préférons pour cet usage à celui de situation, auquel nous réserverons un autre sens), on est à même de voir se manifester côte à côte des comportements d'entraide et de courage solidaire sans égal (assistance aux réfugiés au péril de sa propre vie, partage des ressources même lorsqu'elles sont minimes, sacrifice de soi) et des comportements d'une cruauté et d'une inhumanité tout autant exceptionnels (dénonciations, torture, violence, bouc émissaires). L'extrême devient alors le révélateur de l'ordinaire, du moins de cet ordinaire latent qui ne se manifeste dans de telles proportions que sous les feux de l'extrême, comme dans les analyses d'Arendt (1963). Or, le bémol réside dans le seuil au delà duquel l'extrême ne nous renseigne guère sur l'ordinaire, tellement transmuté, que cela devient un véritable « monde à part » avec des hommes qui ne sont plus des hommes mais sont hors d'eux mêmes (Herling, 1995) et où il devient donc absurde de faire des comparaisons tellement c'est incommensurable avec les conditions ordinaires du monde et des comportements. Dans ce cas là, ce que constatent nombreux survivants et témoins de

camps de concentration par exemple, c'est que tout sens de morale disparaît : « C'était une existence selon Hobbes, une guerre continuelle de tous contre tous » (Lévi, 1989 :32). Une réduction à l'état de nature non plus dans une utopie philosophique, mais comme réalité bel et bien charnelle, d'un égoïsme absolu et où l'instinct de survie est maître. Mais eux-mêmes rapportent aussi les histoires d'entraide, et comment un substrat de dignité, de vie de l'esprit, non seulement ne disparaît jamais totalement, mais parfois même connaît sa plus grande heure de gloire. De leur côté, les bourreaux ne sont pas non plus des êtres dépourvus de morale, car souvent convaincus d'agir pour le bien de leur pays ou d'un idéal qui justifie certains « sacrifices ». Les contextes extrêmes sont donc l'occasion de profondes interrogations à la fois sur la morale et sur la nature humaine, ainsi que sur leurs rapports subtils (Todorov, 1991; Todorov et al. 1999), tellement subtils qu'on arrive souvent à ne pas les voir tellement ils sont habituellement 'ordinaires'.

Or, alors que d'une part il semble plus 'facile', parce que plus évident, de considérer la morale et les comportements humains en situation extrême – et en ce sens le contexte de crise financière comme arrière fond de cette étude prend toute son importance – d'autre part nous voulons aussi leur donner une profondeur au sein même de la quotidienneté. Au niveau le plus simple, la situation de quelque chose est sa localisation dans un espace-temps et son interaction mutuellement déterminante avec lui (e.g. situation géographique), qui peut donc créer un 'climat' d'interaction particulier (e.g. situation politique ou dramatique). Mais là encore on cherche à lui donner des adjectifs qualificatifs (extrême, dramatique etc.). Cherchons donc à présent à conceptualiser autrement la notion de situation en cherchant les deux sens qui lui sont donnés en gestion.

En gestion, nous pouvons identifier principalement deux courants qui ont évolué de manière indépendante (ils ne se citent pas les uns les autres car ont des objectifs différents) à propos des situations. Le premier dérive de la *grounded theory* originellement proposée par Glaser et Strauss dans les années soixante, et dans une perspective méthodologique. Nous aborderons alors plus en détail cette « analyse situationnelle » dans le chapitre suivant et dans notre analyse de terrain.

Le deuxième, en France, (Girin, 1990, 2011 ; Journé, 2007 ; Journé & Raulet-Croset, 2008, 2012, Dumez, 2008b, Steyer, 2013) met en évidence une absence de 'concept' de situation, qui serait d'une grande utilité en particulier dans l'étude de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude : le mot est utilisé sans

une réelle interrogation de sa signification profonde, ni sans conceptualisation, que ces auteurs ont tenté de combler. J Girin y inclut des participants, une extension spatiale, et une extension temporelle (2011). Il part de ses précédents travaux sur le langage par exemple autour de l'indéxicalité, pour articuler les relations des choses dans le temps et l'espace à un sujet qui en fait sens. Plus radicalement, pour lui, la situation « s'est incarnée dans le langage » (2011 :30). Il reconnaît aussi l'héritage des sociologues de l'interaction et cite Goffman (1983 in Girin, 2011 :30): "L'interaction sociale peut être définie, de façon étroite, comme ce qui apparaît uniquement dans des situations sociales, c'est-à-dire des environnements dans lesquels deux individus, ou plus, sont physiquement en présence de la réponse de l'un et de l'autre", ainsi que dans l'héritage de Mauss pour dire que la situation relève du 'fait social total': "c'est-à-dire que l'on peut en rendre compte à partir d'une multitude de points de vue qui ne l'épuisent jamais. Elle est *confuse*." (Girin 2011: 31). Les situations sont alors analysées par les contextes, qui sont l'équivalent des 'cadres' chez Goffman (qui l'emprunte à son tour à Bateson, dont il a déjà été question dans ce travail), à savoir des modes de lecture partagés au sein de la situation (une méta-communication) pour interpréter ce qui advient dans la situation. Il propose ensuite une application aux organisations, avec leurs espaces physiques (1), leurs temporalités (horaires, rythmes) (2), et leurs participants (3) qui partageront certains modes de compréhensions et de 'contextes' – certains diraient 'culture' – tous trois porteurs de contraintes/ressources pour l'indéxicalité.

Girin (1990) proposait en parallèle de ces recherches sur le langage une conceptualisation et des perspectives méthodologiques des 'situations de gestion': "Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe" (1990: 141). Ce concept lui permettra ainsi d'étudier les processus d'action collective dans les organisations: articulés autour d'un but, soumis à un jugement d'autrui et faits par des participants (directs, soumis au jugement, ou indirects tels que des allies, complices ou perturbateurs non soumis au jugement). Les raisons de participer à cette action collective peuvent varier (une obligation, un moyen pour atteindre un autre but) et ils agissent au sein d'une série de contraintes (matérielles, légales, logistiques, de savoir-faire...). La situation de gestion au sens de Girin n'implique pas forcément de proximité physique (inclus le travail à distance de groupes éclatés et l'usage de télécommunications par exemple) mais simplement une série de relations entre les participants en vue du but impératif ou du résultat à produire, et sur la base duquel ils seront jugés. Enfin, les situations de gestion peuvent être emboîtées, simultanées et parfois contradictoires, ce qui implique une certaine

négociation, degrés de participations différents, de jeux etc. L'organisation est alors ce qui est mis en place pour répondre à une situation de gestion donnée, mais à son tour l'organisation peut produire certaines situations de gestion particulières. Les situations peuvent alors être incohérentes entre elles, et poser un réel défi à l'action dans la mesure où elles peuvent créer confusion, complexité et contradictions.

La notion de situation de gestion est une notion "intérmédiaire" (Girin) dans la mesure où elle permet de combiner plusieurs niveaux (du macro-sociétal au micro-individuel) et de voir leurs interactions, indépendamment de la division des disciplines. Il définit la 'situation de gestion' comme issue de l'organisation, et mettant les individus devant elle. Elle est alors ce qui permet le lien entre l'activité et l'*organizing* d'une part, et sa mise-en-sens et *sensemaking* d'autre part au sein des incertitudes et des découvertes progressives que font les acteurs au niveau individuel, ainsi que pour produire une action collective. Suivant l'héritage des travaux de J. Girin, Journé et Raulet-Croset en font une grille d'observation méthodologique-analytique pour relever à la fois les faits et le vécu ou les interprétations des acteurs sur le terrain. Sa singularité est ce qui, en gestion, en fait l'objet selon les auteurs d'une volonté de contrôle, d'organisation et de standardisation par des processus : « La situation a tendance à échapper au contrôle de l'organisation. L'organisation cherche à contrôler et les situations tendent tout le temps de lui échapper » (2008 :36). En sociologie, Ogien (1999) avait exprimé cette tension décelée dans la situation et l'expérience chez Dewey et Goffman comme une dialectique entre l'émergence de la situation (Dewey) et une organisation collective de l'expérience dans une structure de contraintes (Goffman). Nous retrouvons ici des échos à la notion de 'cognition située' (en particulier, Weick, et al, 2005). Pour lui, le manager-narrateur doit mettre en sens une histoire. Steyer (2013) en proposera une analyse et un développement dans un autre contexte particulièrement sensible et qui pose des problèmes de *sensemaking* de manière accentuée : la préparation au risque de pandémie grippale. Elle proposera une spécification du concept avec celui de 'situation d'alerte', où la crise n'est pas encore arrivée, mais le risque – construit entre réel et imaginaire – est bien présent et influence les activités et le *sensemaking* des acteurs individuels et organisationnels en prenant en compte l'influence des réseaux d'action et de connaissance qui les unissent. La 'situation de gestion' selon Journé et Raulet-Croset permet aussi de faire une distinction capitale entre ce qui relève de l'environnement et ce qui relève de la situation. En effet, et suivant Dewey, la situation est le point de rencontre entre l'expérience vécue et certains éléments significatifs de l'environnement, c'est l'interaction entre l'interne et l'externe,

qui peut être alors habituel ou problématique, mais en tout cas toujours une ouverture aux possibles dans l'expérience.

En reconnaissant les apports de la perspective sociologique et gestionnaire, nous souhaitons en faire des prolongements à partir de l'incursion première en philosophie morale et politique: en effet pour nous, limiter la notion de situation à une contribution aux théories du sensemaking dans la lignée pragmatique selon une lecture de Dewey (Journé, 2007) en particulier est une approche trop timide. Certes nous concordons, y compris au cœur de notre démarche de recherche, avec l'idée tirée de Dewey (1993) que la construction de connaissance se fait au sein d'un processus d'enquête (*inquiry*) devant l'indéterminé : «L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié. » (1993: 169). Le point de départ est bien celui des choses qu'on pourrait qualifier de « perturbées, ambigües, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, etc. » (1993: 170) provoquant le doute (Journé, 2007) et qui se rapporte à ce que nous avons exploré plus en profondeur dans la section sur la contradiction et le paradoxe. L'enquête intervient alors comme la façon d'éclairer le doute et permettre une action. Ainsi la situation n'est jamais isolée, mais lié à un "tout contextuel", qui est ce que Dewey nomme situation (1993:127- 128) et ce qui la rend à la fois singulière et donc nécessairement 'expérenciée' et 'sentie' comme un tout. Or, Cette approche ne tire pas, selon nous, les conséquences anthropologiques de l'être qui fait cette expérience, qui sent et qui éprouve cette situation. Le sujet lui-même reste assez désincarné, et nous proposerons à présent une conception de la situation qui *engage* le sujet dans son ensemble.

3.2. UN RETOUR A LA PRATIQUE VIA L'ETRE : RENOUER AVEC LA DIMENSION ONTOLOGIQUE DE L'ETHIQUE³⁴

3.2.1. L'ETHIQUE N'EST PAS QUE UNE QUESTION DE BIEN ET DE MAL

3.2.1.1. Retour sur les définitions et usages

« Toute définition de mot renvoie à des usages, communs ou inédits. Dans les matières morales, l'examen des usages communs comporte cependant une nécessité supplémentaire. Il est clair qu'on pourrait très bien s'épargner une enquête sur le sens

³⁴ Une partie de ce qui est développé ici est paru dans : Pérezts, M., 2012. "Ethics as practice embedded in Identity: Perspectives on renewing with a foundational link", in PRASTACOS G.P., WANG F. & SODERQUIST K. E.(eds), *Leadership through the classics : learning Management and leadership from Ancient East and West Philosophy*, Springer.

de ces termes, éthique et morale, si le sujet lui-même n'exigeait qu'on s'appuie sur les manières dont les hommes parlent de ce qu'ils font. Plus particulièrement, ce qui nous retient de congédier toute différence significative entre éthique et morale, ce sont les usages contemporains. On ne parle guère plus de morale, mais constamment d'éthique »

Jaffro, 1995 : 221.

Comme il est apparu, les usages des mots 'éthique' et 'morale' dont nous nous sommes limités à signaler quelques uns pourraient faire l'objet d'une étude à part entière. Cherchons à présent une entrée théorique, et essayons de plonger dans leurs fondements conceptuels. De nombreuses questions évoquent le domaine de l'éthique des affaires, et font référence à différents aspects et approches. L'éthique sert-elle à rendre la vie heureuse et juste, à préserver pour les générations futures, à se prémunir contre les critiques de l'opinion publique, à modeler les comportements, à les contrôler par des *politiques*, à « protéger » la réputation et les actions de l'organisation, à guider l'action collective en pratique vers un supposé bien ?

Aujourd'hui le grand dictionnaire Larousse de la Philosophie donne trois définitions générales du terme d'éthique et qui nous aideront à poser quelques éléments de base : « 1) Partie de la philosophie qui étudie les fins pratiques de l'homme, c'est-à-dire les conditions individuelles et collectives de la vie bonne ; 2) Doctrine spécifique déterminant le contenu de cette bonté ainsi que le contenu normatif des règles permettant sa réalisation ; 3) Conscience des règles et des valeurs qui guident la pratique d'un groupe déterminé (éthique des affaires, du droit, du journalisme, etc.) » (Gerbier, in Blay, dir., 2003: 387).

De la première définition, nous souhaitons souligner la dernière partie de la phrase : « les conditions individuelles et collectives de la vie bonne ». Cette insistance sur les conditions de la vie bonne et non une définition de ce qu'est la vie bonne en soi, nous paraît fondamentale, car elle s'écarte de la réduction à un contenu spécifique que nous évoquions plus haut. Au delà des contenus (dont nous pouvons étudier l'évolution dans une perspective historique par exemple), l'éthique concerne les conditions de possibilité individuelles et collectives pour qu'advienne une telle vie.

Prises dans leur ensemble, ces trois définitions semblent contenir une confusion, puisqu'elles impliquent que l'éthique est à la fois ces conditions et les contenus spécifiques, implicitement le cadre normatif et les sous-disciplines qui en découlent, y compris dans certaines branches de l'activité humaine comme l'éthique des affaires ou l'éthique médicale. Or, tandis que la première définition reste au niveau générique et descriptive où l'éthique est l'étude neutre d'un aspect de la vie humaine, comme peuvent l'être la physique ou la politique, la seconde et la troisième définition

s'inscrivent non pas dans la neutralité mais dans un positionnement de type normatif assumé par une personne ou un groupe particulier. Le terme de « morale » ayant acquis une connotation péjorative, on joue volontiers sur l'ambivalence du terme d'éthique afin de continuer à parler à la fois des contenus et des processus. On remarque que cet usage confus revient partout, (y compris chez de nombreux auteurs sur lesquels nous nous appuyons, e.g. Clegg et al. 2007) à quelques exceptions majeures près qui cherchent justement à la clarifier (Chanlat, 2009).

Ainsi, dans l'ensemble l'éthique est « le lieu d'une tension constante entre la description et la prescription, ou entre les conditions subjectives de la détermination de la volonté et les conditions objectives de la valeur d'une norme » (Gerbier, in Blay, dir. 2003:387). La suite de l'histoire de ce mot, de cette notion, de cette idée, de cet idéal ne sera qu'un combat d'alternance entre ces deux pôles. Tantôt l'éthique sera placée du côté de ce qui se rapporte à l'être au sens large, c'est à dire l'ontologie. Tantôt elle devient prescription singulière constitutive des mœurs, c'est-à-dire morale. Or, nous tenterons ici à dépasser cette opposition, et d'en préciser notre propre conception pour ce travail, en suivant d'autres qui visent à réunifier ces deux versants de l'éthique, la forme et le fond, le descriptif et le prescriptif, ou encore selon une autre appellation courante, l'empirique et le normatif (Singer, 1998; Rosenthal & Buchholz, 2000).

Au delà de l'alternative entre versant prescriptif et descriptif, entre empirique et normatif, nous souhaitons poser autrement le débat, en revenant sur la dimension ontologique. En effet, on pose souvent la question : l'éthique est-elle alors une question d'être ou d'agir ? Autrement dit, les gens se comportent-ils de façon éthique parce qu'ils sont intrinsèquement éthiques, ou est-ce leurs actes éthiques qui les rendent éthiques ? Cette question est en quelque sorte mal posée car d'une part en fait c'est les deux, et d'autre part il y a là encore un usage confus du mot éthique. De surcroît, cette problématique ne s'applique pas qu'au niveau de l'individu ou du sujet moral : la projection anthropomorphique sur les organisations à travers la RSE par exemple transpose cette question au niveau organisationnel et de la firme, posant ainsi la question de l'identité organisationnelle et de l'action organisationnelle également, mais sans considérer l'ontologie au sens profond.

Pour clarifier cela, commençons par rappeler que l'éthique est une partie – fondamentale – de la philosophie pour les anciens Grecs. Cette focalisation importante sur l'éthique vient en particulier à partir de Socrate, et la centralisation de sa pensée sur l'homme en tant que singulier réflexif avec la maxime empruntée à l'inscription sur l'oracle de Delphes Γνῶθι σεαυτόν « Connais-toi toi-même » mais aussi les hommes conçus comme collectif politique. Diogène Laërce nous rapporte qu'il rompt ainsi avec

la tradition des pré-socratiques qui s'occupèrent principalement de la physique et des phénomènes de la nature (1965). En effet, plutôt que de considérer les phénomènes naturels et contempler les astres, Socrate, en particulier dans le rendu que nous en donne Platon dans ses dialogues, passe son temps à discuter avec les athéniens, et donc soulève des questions propres à l'action et la vie humaine.

L'éthique occupe depuis une place centrale dans la philosophie. D'ailleurs, les stoïciens utilisent l'image de l'œuf pour parler de la philosophie : la coquille en est la logique, le blanc est la physique, et le jaune, c'est-à-dire le cœur même, serait l'éthique. Et si elle est au cœur, c'est qu'il en va du sens même de la vie. En effet, dans l'Antiquité, l'éthique tient de l'eudémonisme (de *eudaimonia*, souvent traduit par bonheur), à savoir que le principe qui légitime l'action est la recherche du bonheur, en tant que souverain Bien. Le bonheur dans ce cas n'est pas réductible à un état psychologique, mais correspond à une valeur objective puisant son fondement dans la nature humaine au comble de sa plénitude. Plus encore, c'est le don de la vie même qui témoigne de la plénitude de l'être et s'éprouve phénoménologiquement au plus profond de soi (Henry, 2003). Le Bien quant à lui est défini par Platon (1940) dans *Le Banquet* (205a) comme une sorte de fin « ultime » (au sens ontologique et éthique, plénitude d'être et réalisation) recherchée par l'homme : « C'est en effet [...] par la possession des choses bonnes que les gens heureux sont heureux ». Il serait alors comblé définitivement, ne lui restant plus rien à désirer. Or, Platon parle au pluriel des « choses bonnes » en tant que l'idée du Bien comme souverain et unique, peut s'incarner en une multitude de biens, pour le corps et pour l'âme, les différentes choses bonnes pointant en direction de l'unité du Bien, recherchée par l'âme. Nous retrouvons cette même idée chez Spinoza, dans son ouvrage *Ethique*, où il en va de l'existence même comme volonté de persévérer dans son être : « nul ne peut avoir le désir de posséder la béatitude, de bien agir et de bien vivre, sans avoir en même temps le désir d'être, d'agir et de vivre, c'est-à-dire d'exister en acte » (1965 : 239, livre IV, 21).

Dans la relecture qu'en fit la philosophie médiévale, Thomas d'Aquin et la tradition qui s'en suivit, « le bien et l'être sont équivalents » car « toute chose possède autant de bien qu'elle possède d'être » (Saint Thomas d'Aquin, 1861, Ia-IIae, q.18 a.1, conclusion). En effet, la philosophie médiévale en donnera une interprétation chrétienne de ce principe relationnel du bien et de l'être, en énonçant que toute chose, en tant qu'elle est, est bonne car elle provient et participe du Bien premier qui donne l'être, c'est-à-dire Dieu (Saint Augustin, 1949, in 'Des mœurs des manichéens', IV, 6, p.263, t.1). Ainsi, le vouloir être et le désir du bien coïncident au sein de l'homme et de toute chose dans cette perspective.

Parallèlement, on reconnaît très vite que si le bien, entendu comme exercice de la vertu, rend heureux, la possession de bien matériels aussi. L'attention est alors attirée par l'existence humaine et la dimension terrestre des biens, et non seulement leur rapport transcendantal au Bien suprême. Ainsi, le bien n'est pas assimilé uniquement à une vie d'austérité et de contemplation du Bien que représentait l'idéal de vie monastique ou de sagesse stoïcienne. On connaît alors un certain retour à l'épicurisme et à la place essentielle concédée au plaisir sensible et intellectuel comme bien nécessaire qui s'intègre à l'exercice de la vertu. Les humanistes de la renaissance tels Salutati ou Landino (cf. Baron, 1988 ; Kraye, 1996) prônent alors une recherche du Bien non pas par l'homme abstrait mais par l'homme complet, en tant qu'union de l'âme et du corps, intégré dans un contexte y compris social. Le Bien s'assimile alors au bien commun, notion qui fait son apparition sur la scène politique dont l'objectif est la recherche durable du bien commun pour et par une communauté.

3.2.1.2. Retour sur une étymologie et des fondements conceptuels complexes pour définir une éthique ontologique

Au vu de ce qui vient d'être dit, nous soutenons qu'il est primordial de renouer avec la dimension ontologique de l'être, qui nous semble aujourd'hui largement reléguée au second plan, derrière les questions des actions (bonnes ou mauvaises) desquelles on doit répondre devant la loi et la société. En effet, de nombreuses études se sont focalisées sur l'action des organisations, leurs manières de bien ou de mal faire, les meilleures pratiques, leurs pratiques scandaleuses. On est restés à ce niveau dépersonnalisé de l'action, on a sorti l'homme de la machine et négligé le retour vers la dimension essentielle de l'être non pas dans un sens statique, mais au contraire dynamique, et que des auteurs contemporains comme Lévinas (1968) ou Ricoeur (1990, 2004) mettent d'une manière ou d'une autre au cœur de leurs considérations sur l'éthique comme nous le verrons. Nous pensons que ce lien entre éthique et ontologie a été particulièrement négligé dans la littérature sur l'éthique des affaires, alors qu'il constitue un aspect essentiel non seulement pour la pensée, mais surtout pour la fabrique de l'éthique et sa pratique dans les organisations et le monde économique.

Déjà à ce stade initial, nous remarquons que l'héritage grec s'avère riche, et que le mot éthique cache une certaine complexité (Chanlat, 2009). Explorons à présent une confusion récurrente dans l'usage qui en est fait pour tenter de clarifier notre propos. Cette confusion habite le mot éthique depuis l'Antiquité grecque et l'aube de la philosophie, et persiste fortement aujourd'hui. Dans notre langage courant, "éthique"

est souvent utilisé comme synonyme de “moral”, et correspond dans les organisations à la promotion de chartes, de codes de conduite et de régulations normatives qui établissent les “règles du jeu” et ses limites. Nous retrouvons cette signification dans des expressions telles que “éthique des affaires”, “banque éthique”, “charte éthique” etc., où éthique est employé comme adjectif. Cependant, il y a une autre signification de l'éthique qui recouvre l'idée de comportement, d'habitude, qui définit de manière descriptive ce que fait par exemple une organisation telle qu'une banque, sans aucune considération de type moral et sans jugement. Ainsi, l'expression “éthique bancaire” devrait faire simplement référence à ce en quoi consiste l'activité bancaire.

Cette confusion herméneutique, vient d'une difficulté de traduction de l'étymologie grecque du mot, et spécifiquement dans la différence entre *èthos* et *éthos* (cf. Chanlat, 2009). Le premier (du mot grec *èthos*, ou *èthê* au pluriel, où le è est la transcription de la lettre êta) signifie une disposition qui implique des considérations morales: *éthos* est ainsi ce que notre langage courant appelle éthique (dans la sphère du juste, moral, légal etc.). Aristote en a fait un instrument de l'art rhétorique, servant à provoquer une certaine émotion et disposition morale (comme l'empathie par exemple) chez l'auditoire. Aujourd'hui cette signification nous la retrouvons par exemple dans l'expression “charte éthique”, où les entreprises formulent leurs principes et les valeurs (justes, morales) sensées guider leur action.

Le second, en revanche, (du mot *éthos*, où le é est la transcription de la lettre epsilon) est une série d'habitudes ou de coutumes qui constituent in fine qui nous sommes, notre identité. “L'éthos bancaire” est ainsi tout simplement l'activité de prêter et gérer de l'argent. Dans cette seconde définition, l'éthique dans sa connotation morale (*èthos*) ne rentre pas normalement en compte, ou du moins pas d'une manière explicite, officielle et institutionnalisée, et était réservée à la discrétion des individus. L'identité (*éthos*) se trouve donc au cœur de l'éthique dès son étymologie, mais a été souvent mise entre parenthèses, oubliée, négligée, voire délibérément niée au profit de considérations théoriques (détachées de l'empirie pratique) sur les valeurs, le bien et le mal. Depuis la considération socratique de l'inscription sur l'oracle de Delphes “Connais-toi toi-même”, la connaissance de l'Être et du Bien ont été liées. L'éthique était vécue, située et énoncée, rassemblant l'être tout autant que son action car elle considérait l'être non pas comme une chose, mais comme un étant dynamique qui comprend ainsi l'action en train de se faire. L'éthique à l'origine comportait donc les deux aspects: la représentation du Bien et sa mise en pratique par un être, aussi inséparables que les deux faces d'une pièce de monnaie. Au delà d'un débat entre description et prescription, nous soutenons qu'il s'agit là d'une conception ontologique

radicale de l'éthique, qui place l'être comme principe dynamique au cœur d'un processus d'action. On voit que la tension entre les deux est ce qui commence à esquisser la situation d'éthique : entre le rapport du sujet à soi et du sujet à la société (Chanlat, 2009, qui cite à ce propos les travaux d'Enriquez ou de Castoriadis). On peut alors passer des 'éthiques du pouvoir' (*les moral rules in use*) qui s'analysent en situation, aux 'pouvoir de l'éthique' pour reprendre l'expression de Chanlat (2009), comme nous tâcherons de le développer ci-après et qui permettent de constituer la situation d'éthique.

3.2.2. IMPLICATIONS D'UNE ÉTHIQUE ONTOLOGIQUE

3.2.2.1. Re-personnifier l'éthique : une anthropologie de l'éthique

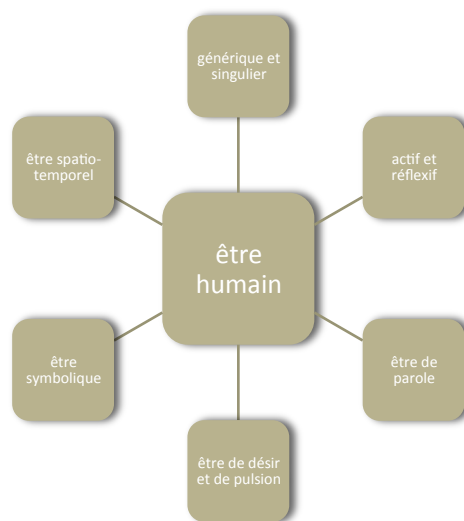
Renouer avec la dimension ontologique de l'éthique, négligée au profit de son efficacité et la mesure de celle-ci, nous semble essentielle pour re-caractériser, re-personnifier, repeupler les études sur l'éthique.

Le courant 'dominant' en éthique des affaires qui s'y essaye est l'éthique des vertus (*virtue ethics*, cf. MacIntyre 1981, Taylor 2002, Melé 2009, Provis 2010) qui souligne l'importance de se forger un caractère, renouant ainsi avec la question de l'identité de l'éthos. Il n'est que par cet aspect ontologique qu'il est alors possible de penser l'éthique autrement que de manière abstraite et de développer une sensibilité au contexte (Solomon 1999). Cette approche met en évidence quelques points essentiels, même si nous nous en détacherons par la suite. Premièrement elle permet de ramener le sujet moral au sein de l'équation à travers la question du caractère que les individus doivent chercher à se forger comme une 'force', dans la lignée de *l'Éthique à Nicomaque* (Aristote, 2012). Focalisée sur le jugement individuel et la notion aristotélicienne de sagesse pratique '*phronesis*' (e.g. Koehn, 1995, 1998; Moore, 2005a, 2005b; Fowers, 2003; Holt, 2006 ; Painter-Morland, 2008), cette approche trouve également un écho avec certaines philosophies orientales (Chan, 2008). Deuxièmement, on y essaye de mettre l'encastrement dans un contexte de la vie réelle comme point de départ lorsqu'on considère l'éthique des affaires (Arjoon, 2000), et non plus uniquement dans une perspective idéale et idéale des principes ou des vertus détachées de toute matérialité concrète dans un contexte. Cependant, un grand nombre de ces études continuent de rester au niveau de la vertu organisationnelle ou de l'entreprise, c'est-à-dire davantage sur les conditions de comportements vertueux collectifs qu'une question d'être. Malgré sa pertinence, « *relying solely on virtue ethics in a cut-throat business*

context could cause one to run up against the objection that when one finds oneself in a corrupting environment, it will be impossible not to develop a bad character» (Deslandes, 2011b :69).

Nous proposons donc de restituer cette dimension ontologique qui a été en quelque sorte évacuée du concept d'éthique, du moins dans son usage dans les organisations. Nous nous appuyerons sur les perspectives mentionnées dans cette sous-partie, afin de chercher de mieux les intégrer dans une conception de l'éthique qui place le sujet moral en situation au cœur de son dynamisme. Pour cela, il faut se placer résolument dans une perspective anthropologique de l'éthique. Une perspective anthropologique permet de rendre compte de la complexité des phénomènes humains, et non pas simplement de leur instrumentalisation technocratique, selon les principales dimensions, schématisées ci-dessous. Chanlat (2011a) dans la conclusion de l'ouvrage collectif sur les dimensions oubliées des études des organisations, à savoir toutes celles qui ont trait aux individus et à la perspective ontologique, revient sur la question de l'éthique.

Figure 16: Les dimensions d'une anthropologie des organisations, d'après Chanlat, 2011a



Comme il est apparu, de plus en plus d'auteurs réclament un retour au sujet moral, à replacer l'éthique dans son univers originel de l'être, de l'ontologie et du sujet moral, désormais évacué ou du moins déconsidéré par certaines tendances. Et c'est alors que la dimension de l'éthos, ou de l'éthique située dans l'ontologie, reprend tout son sens. Car, qui dit ontologie, dit référence à un sujet, un sujet qui se sait sujet. Le sujet comme notion, comme concept, comme entité, comme représentation, comme fragment ou inscrit dans quelque chose d'autre : voilà autant de dimensions à considérer pour

aboutir à une approche anthropologique de l'éthique. La richesse théorique héritée depuis les réflexions socratiques renvoie à deux autres apports majeurs dans la construction du concept d'identité : le tournant des Lumières ou le moi cartésien, et l'entrée en considération de l'apport de la société ou le moi social que nous verrons dans la souspartie suivante. Ensuite, nous pourrions les sursumer dans une approche phénoménologique, qui permet de dépasser ce que nous identifions comme leur principale limite, l'extériorité.

Premièrement, il s'agit donc de revenir à ce que veut dire, d'une manière radicale, que de s'assumer comme sujet moral. Une éthique subjective prend comme point de départ le sujet, comme condition consciente de l'être. Le sujet est considéré comme un agent unique et qui se sait tel dans et par sa rationalité constituante. D'où une approche universelle du sujet rationnel dont nous héritons l'idée d'un sujet raisonnable et donc responsable de ses actes. C'est sur cette idée que s'est bâti l'ensemble de notre système juridique notamment pénal et civil, ainsi que notre système politique construit autour de la primauté de l'Etat Nation, ou encore notre système économique libéral fondé sur l'égoïsme du choix rationnel de *l'homo oeconomicus*. Plus largement, ce qui nous intéresse ici est l'ancrage profond du moi dans toute conception de l'éthique (car même si par exemple chez Lévinas, c'est l'Autre qui est premier et me fonde comme sujet, il reste cependant que c'est moi qui agit et peut être responsable de cet Autre) considérée comme processus dynamique. En effet, elle doit être portée par des personnes, et ne peut être traduite par des instruments, des organes ou des codes qui le dépersonnalisent. Il nous semble en effet essentiel, dans la lignée de l'éthique des vertus, de souligner l'importance de la personnalisation de l'éthique, d'une approche qui ne fasse pas abstraction de son ancrage subjectif. Cette incarnation de l'éthique est donc un premier point essentiel dont nous allons décliner les modalités par la suite, car agir est un verbe conjugué à la première personne.

3.2.2.2. Une dimension relationnelle et multiniveaux

Il s'agit maintenant d'en tirer les implications en termes de responsabilité vis-à-vis des autres, et d'appréhender l'éthique non simplement dans une perspective anthropologique moniste, focalisée sur un individu en dehors de tout contexte social, mais de considérer aussi la dimension collective et relationnelle. En effet, subjective ne veut pas dire relative. Les principales critiques à l'encontre de la position que nous défendons d'éthique subjective et personnifiée portent sur des arguments de relativisme moral, comme si une morale non universelle aboutirait nécessairement à un

relativisme généralisé et un chaos où tout se vaut. De tels arguments soutiennent en revanche un totalitarisme des valeurs, comme l'histoire nous en a laissé des exemples tragiques avec des institutions telles que l'Inquisition, mise en place pour défendre les canons de la seule morale autorisée. Or, une approche subjective de l'éthique ne se réduit pas à un relativisme, dans la mesure où le sujet moral est engagé par sa responsabilité :

« Si l'éthique relève d'une position fondamentalement subjective, elle ne trouve son plein accomplissement que dans le retour qu'elle produit dans la société concernée. En cela les acteurs sociaux sont entièrement responsables de ce qu'ils produisent. Ils ne sauraient s'abriter derrière une prétendue injonction sociale de normalisation. Ils ont toujours à répondre, quels que soient les discours qui accompagnent leurs actions au quotidien, de la façon dont ils les mettent en œuvre. » (Chanlat, 2009 :211).

En effet, c'est cette responsabilité – au sens le plus neutre de 'apte à répondre de' – qui lui donne le caractère de sujet moral, toujours en relation avec le contexte inter-subjectif dans lequel il s'inscrit : le subjectif n'est pas du solipsisme.

Ce second versant collectif et social, met ce sujet en interdépendance avec le corps social. L'individu n'est que dans la société qui l'a construit et qu'à son tour il fait évoluer, qu'il incarne et dont il donne une instance unique. Pour prendre un exemple, l'année 1492 marque le début d'une altérité culturelle et géographique avec le Nouveau Monde. C'est la date fondatrice de l'anthropologie moderne. L'Europe catholique qui se croit universelle et ne supporte pas la différence, se voit confrontée à une altérité nouvelle. On commence à réfléchir à ce qu'est en propre l'humanité dans sa diversité. S'impose alors le relativisme des cultures et le relativisme scientifique : on n'est au centre de rien, tout est point de vue. Il n'est pas étonnant que c'est aussi l'époque des schismes religieux, scientifiques, cosmologiques.

C'est l'exemple d'un moment essentiel, à propos de la complexité à définir non seulement un moi (ego) et un toi (alter, c'est-à-dire pure altérité, différence), mais aussi un nous, ayant un minimum de cohérence et de légitimité et pour toi et pour moi ; une *nostritude* (Ortega y Gasset, 2008 : chapitre 5), pour reprendre un néologisme ortéguien, comme fondement d'une subjectivité relationnelle, et donc responsable. Car le problème de ce terme, subjectivité, c'est bien qu'il ne peut être conçu indépendamment ni de sa dimension individuelle, ni de sa dimension collective, et dont le croisement est le lieu d'une tension riche tout autant que problématique. La subjectivité humaine réside aussi dans le fait de savoir précisément reconnaître en l'autre non pas une pure altérité qui est simplement, mais qui est pour moi, à savoir un être capable de me réciproquer, d'être un autre moi (alter-ego) qui co-existe avec moi et

permette un retour à moi-même par la médiation dans cet autre. Cette coexistence est ce qu'abstraitement nous nommons le social, en dehors duquel il ne fait aucun sens de parler d'identité, de subjectivité, et a fortiori d'éthique.

De ces deux aspects, lesquels sont en perpétuelle tension (le moi et le social, l'individu en-soi-même et la collectivité comme *nostritude*), découle la possibilité d'une agence morale, c'est à dire d'une responsabilité (Painter-Morland, 2011 ; Bevan et al. 2011). Or, il semble que justement un de nos principaux systèmes sociaux d'organisation, l'entreprise, pousse à la dépersonnalisation de la responsabilité, à la noyer dans les procédures, les systèmes et les codes qui ne fait aucun sens (Bevan & Corvellec, 2007). L'homme moral est ainsi muté en un agent capable d'exécuter sans questionner une série d'injonctions qui énoncent l'éthos de l'entreprise, à travers son cadre normatif spécifique de ce qu'elle accepte ou pas.

Pour contextualiser cette remarque dans le terrain qui est le notre, l'histoire financière récente nous donne plusieurs exemples qui incarnent cet aspect. Ainsi, la principale ligne de défense de nombreux inculpés de la finance dans des affaires mêlant grandes sommes et scandale, est en général très simple : ils ne sont qu'un parmi tous les autres à faire ce que tous font quotidiennement, mais malheureusement le fait de se faire prendre implique le sacrifice : "Une grave dérive. Tout ça méritait une sanction. Mais, surtout, il s'était fait prendre. Pas vu, pas pris : c'est la devise des traders, complétée d'une petite chute : vu, viré. Ou plutôt sacrifié, étranglé, dépecé, éviscéré même au nom de la sacro-sainte réputation de La Banque. Le garçon a fini par comprendre que c'était fichu" (Crésus, 2009: 59 ; cf. Kerviel, 2010). Ils allèguent que les pratiques condamnées étaient des usages communs, non seulement au sein de leur organisation, mais au sein de l'ensemble des banques d'investissement, grandes entreprises, hedge funds auxquelles ils appartenaient etc., comme le titre même d'*Engrenage* (Kerviel, 2010) suggère. Plus encore, ils étaient tous fiers de leurs pratiques, et leurs coups quotidiens s'ajoutaient à leur palmarès personnel et contentaient leurs supérieurs : "Un vrai môme. Plus il entrait dans les détails de sa méthode pour tromper le système plus il se redressait. Il semblait presque fier de lui" car en effet "si l'erreur fait gagner de l'argent à La Banque, le crocodile ne bouge pas: l'erreur n'a jamais existé" (Crésus, 2009: 60).

Déjà Arendt (1963) que nous avons mentionnée plus haut, mais plus récemment et dans le champ qui nous occupe aussi Crozier et Friedberg (1977), avaient montré comment en effet un système bureaucratique – surtout si totalitaire – peut conduire à de tels résultats au niveau individuel mais aussi de l'organisation, créant ainsi un système. Et alors que dans un système bureaucratique simple il est possible de

renoncer à participer à une telle dynamique en partant de l'organisation, ceci n'est pas possible dans un système totalitaire, où le départ ou tout simplement la critique entraînent des conséquences pouvant aller jusqu'à la terreur et la mort. Eichmann, malgré la gravité de son contexte avait toujours le choix de la mort (ou de la résistance, certes au péril de sa vie). Sa culpabilité vient alors de son silence, de son manque de courage et donc de son assentiment, quelque soit la raison, à participer activement ou passivement au système nazi. Alors que tous allèguent qu'ils n'avaient pas le choix, que le monde est ainsi et que tout le monde faisait pareil, Eichmann, Kerviel ou tant d'autres sont ainsi le reflet de l'éthos mais aussi de l'éthos de la banque d'investissement, de son système de valeurs et de son application, froide mais consentante tout de même.

Or, plus récemment, le cas de *whistleblowing* d'Edward Snowden montre que malgré une série de conséquences desquelles il pouvait se douter – exil, devenir presque apatride, recherché, perte d'emploi, perte de vie familiale, et une énorme peine s'il est retrouvé et jugé pour trahison par la plus grande puissance mondiale – il y a parfois des situations où le silence n'est plus tenable. Il aurait pu simplement quitter son emploi. Il a préféré révéler ce qu'il considérait que devait être su par le monde, pour le laisser en juger.

La question centrale ici est donc celle de la responsabilité, qui met en conjonction la subjectivité et les autres. C'est ce qui permet une émancipation de l'éthique vis-à-vis de la loi aveugle et le solipsisme égotique à travers la différence. En effet, l'héritage Lévinasien nous rappelle qu'il faut être multiple pour témoigner du Un. Pour prendre un exemple analysé par Lévinas lui-même, c'est ce qui explique la création de la femme, symbolique de l'altérité « Il n'est pas bon que l'homme soit seul » (Genèse, 2, 18-24), et où c'est d'ailleurs la première fois que Dieu critique son propre ouvrage et dit que quelque chose de ce qu'Il a fait n'est 'pas bon'³⁵ (cf. Lévinas, 1977, 4^e lecture '*Et Dieu créa la femme*'). Car seul Dieu est Un et se suffit à lui même. La relation à l'autre est la seule manière pour ne pas me prendre pour Dieu. Cette épreuve de la relation à l'autre est essentielle. La multiplicité est essentielle pour témoigner de l'unicité. Reste alors la question de comment vivre ensemble. C'est pour cela qu'il faut interpréter (cf. notre propos sur l'herméneutique).

Sans inscrire notre travail dans un héritage exclusivement judéo-chrétien, il nous semblait important de signaler que la responsabilité – l'habilité à répondre de quelque chose – est une chose transitive, elle appelle un complément d'objet et une intentionnalité pour autrui. Une responsabilité abstraite ne fait pas de sens. Elle engage

³⁵ Dans le récit de la Genèse, jusque là Dieu créa les différentes choses, et à chaque fois, "il vit que cela était bon".

au contraire le contexte plus large dans lequel on s'inscrit comme sujets parmi d'autres sujets, et qui fait que notre *organizing* est toujours une 'organiser pour'. Ainsi, c'est ce qui me permet de reconnaître que ma situation 'à un dehors' est ce qui me fait d'une part éprouver mon aliénation, mais d'autre part assumer mon 'être-pour-autrui', par la conscience de ce néant, de cet autre sur lequel Sartre, conclut les dernières lignes de son œuvre majeure : « découvrir à l'agent moral qu'il est *l'être par qui les valeurs existent*. C'est alors que sa liberté prendra conscience d'elle même et se découvrira dans l'angoisse comme l'unique source de valeur, et le néant par qui le *monde* existe » (Sartre, 2003 : 675). Mais alors qu'il dit que cette dimension sera l'objet de son prochain ouvrage, celui-ci n'a jamais vu véritablement le jour.

C'est à Lévinas que nous devons la théorisation plus radicale de l'Autre (e.g. 1968) et qui constitue un des fondements les plus intéressants à explorer en éthique des affaires (à la suite par exemple de Durand & Calori, 2006 ; Bevan et Corvellec, 2007 ; Lim, 2007 ; McMurray et al. 2010 ; Bevan, 2013). Chez, Lévinas, l'Autre n'est pas un élément auquel je me rapporte, mais le fondement même de l'éthique, et du sujet qui n'est que le lieu où cette altérité peut-être 'accueillie'. Or, ceci est difficilement transposable au niveau organisationnel, car la personne morale n'a pas de visage, d'où l'impossibilité de parler d'une éthique organisationnelle ou de l'entreprise (Bevan & Corvellec, 2007). En effet, on cours alors le risque de l'objectiver, de le totaliser, de le maîtriser, et cela devient une rencontre manquée de l'autre, car cherchant à connaître et donc à s'appropriier et contrôler (faire l'Autre à son image), comme nous l'avons exposé dans le premier chapitre. En termes Lévinasiens, ceci réduit l'Autre au Même (cf. Durand & Calori, 2006) et on fait de l'éthique des affaires non pas une rencontre (du visage de l'Autre), mais le lieux où se montrer comme moral aux autres, c'est-à-dire une 'éthique' des apparences (Bevan, 2013).

En posant cette radicalité de l'Autre comme fondement infini de la responsabilité, nous sommes au cœur d'une éthique managériale et pratique : « *to engage with Levinasian ethics as an ethics of action. (...) Levinasian managerial ethics is an invitation to view management in the face of a ceaseless moral demand for answers* » (Bevan & Corvellec, 2007 :214). Or, Lévinas va en effet plus loin encore, en considérant non pas seulement l'Autre, mais aussi le Tiers (les autres que l'Autre), ce qui ramène la dimension politique de l'éthique et qui cristallise le cœur de notre propos autour de la notion de situation d'éthique car « *it is this inevitable conflict between ethics and politics, we surmise that marks the moment of ethics in practice* » (McMurray et al.2010 : 557).

3.2.3. VERS UNE CONCEPTION SITUÉE DE L'ÉTHIQUE ONTOLOGIQUE

« Ainsi, suis-je absolument libre et responsable de ma situation. Mais aussi ne suis-je libre qu'en situation ». Jean-Paul Sartre. *L'Être et le Néant*, (2003 :554).

A présent que nous avons brièvement exposé les conceptualisations en philosophie morale et en gestion de la situation, cherchons de définir ce que nous entendons par éthique comme pratique située. Partons d'une tentative conceptuelle de renversement. Si au lieu de qualifier la situation (comme dans les exemples de philosophie morale), on lui donnait une dimension transitive (comme le fait Girin)? Alors que ceci n'est explicité tel quel nulle part à notre connaissance par rapport à l'éthique, on pourrait tout simplement dire qu'une situation est toujours *une situation de quelque chose*, et c'est elle qui a besoin d'un complément : d'urgence, d'alerte, mais aussi de paradoxe, de risque ou encore de quotidien. Et pourquoi pas d'éthique ? C'est-à-dire comme le lieu (au sens profond et complexe du terme) où advient l'éthique comprise comme processus. C'est alors la situation au sein de laquelle évolue quelque chose : la gestion, l'urgence, l'alerte, le paradoxe, ou l'éthique, et non pas l'inverse. On peut alors parler de gestion située, d'urgence située, d'alerte située ou d'éthique située. Ce renversement, lorsque l'on parle spécifiquement d'éthique, a son importance, en particulier sur un registre critique, personnel et politique : elle recèle un certain *engagement*.

Cette idée nous permet de renouer avec une approche assez particulière en philosophie, et qui nous le pensons, loin de s'opposer ou d'être orthogonale à l'édifice conceptuel évoqué jusqu'à présent, nous permet au contraire de l'enrichir et d'approfondir la notion d'éthique située. Elle nous permettra, comme nous espérons le montrer, de garder aussi bien la dimension 'd'agencements' que peuvent comporter des situations d'éthique, mais aussi de souligner leur portée, leur puissance propre, leur poïétique.

Pour esquisser cette proposition, on s'appuiera sur un double héritage de Sartre d'une part et de Badiou d'autre part. Jean-Paul Sartre (2003), fait un usage à la fois discret et puissant du mot situation. En 1943, il écrit déjà dans *L'Être et le Néant* sur un rapport presque consubstantiel entre situation et liberté, qu'il n'y a de la liberté que dans la situation, et que réciproquement il n'y a de la situation que dans la liberté, puisque cette dernière est donnée. Ce n'est alors que dans l'engagement face à un monde qui me résiste que je peux vivre ma liberté. Le sous-titre est « essai d'ontologie

phénoménologique » et se présente comme une synthèse des deux influences majeures que sont Heidegger (une pensée de l'ontologie) et Husserl (la phénoménologie).

Les derniers paragraphes de la conclusion de cet imposant ouvrage sont consacrés aux perspectives morales, qu'à l'époque Sartre envisage de poursuivre dans un livre futur qui ne verra cependant pas le jour. Ainsi que nous l'avons fait dans ce chapitre, il définit ce dont il faut se débarrasser pour avoir une pensée et une praxis de l'éthique :

« il est impératif de « renoncer à l'esprit de sérieux (...qui) a pour double caractéristique, en effet, de considérer les valeurs comme des données transcendantes indépendantes de la subjectivité humaine, et de transférer le caractère 'désirable' de la structure ontologique des choses à leur simple constitution matérielle. (...) Le résultat de l'esprit de sérieux qui, comme on le sait règne sur le monde est de faire boire comme par un buvard les valeurs symboliques des choses par leur idiosyncrasie empirique.(...) Aussi sommes-nous déjà sur le plan de la morale, mais concurremment sur celui de la mauvaise foi, car c'est une morale qui a honte d'elle même et n'ose dire son nom ; elle a obscurcit tous ses buts pour se délivrer de l'angoisse. » (2003 :674).

Le premier chapitre de la quatrième partie de *l'Etre et le Néant* est dédié au lien entre être et faire, c'est-à-dire à ce qui permet à Sartre de poser la liberté comme condition ontologique de l'homme. Le point de départ pour caractériser la situation, est la tension entre liberté d'une part, et facticité (tout ce qui me détermine) de l'autre. Pour que la première puisse émerger, on a besoin de la situation par laquelle on pourra s'affranchir des conditions qui semblent me limiter (ma naissance, etc.), qui me résistent, mais qui par la même occasion donnent sens à mon action et plus précisément à mon engagement. Or, Sartre montre bien que la liberté elle-même est une facticité : elle est donnée, personne ne se choisit libre, on nés libres de fait, on y est 'condamnés'³⁶.

C'est la situation qui va lui donner un sens – dans tous les sens du terme : par rapport à un projet, à un motif. Les choses ne me résistent pas en soi, mais par rapport à ce que je veux faire. Un rocher n'est pas une contrainte en soi, à moins que je veuille l'escalader, pour reprendre l'exemple que développe Sartre : « Ainsi, le monde, par des coefficients d'adversité, me révèle la façon dont je tiens aux fins que je m'assigne » (2003 :534). L'ensemble des données du monde ne font sens que « dans l'unité absolue d'un même éclaircissement. C'est *ma place, mon corps, mon passé, ma position* en tant qu'elle est déjà déterminée par les indications des autres, enfin *ma relation à autrui* (...) Ainsi commençons nous à entrevoir le paradoxe de la liberté : il n'y a de liberté *qu'en situation*, et il n'y a de situation que par la liberté » (idem).

³⁶ De la même manière que nous sommes condamnés à la responsabilité infinie et dissymétrique envers l'Autre chez Lévinas, d'ailleurs.

Il définit ce qu'est le pour-soi comme « 'être-en-situation' qui caractérise le pour-soi en tant qu'il est responsable de sa manière d'être sans être fondement de son être » (2003 :593) et résume la situation après avoir examiné chacune de ces conditions :

« Il est impossible de considérer une situation du dehors : elle se fige en *forme en soi*. (...) La situation ne saurait être *subjective*, car elle n'est ni la somme ni l'unité des *impressions* que nous font les choses, (...) Mais elle ne saurait non plus être *objective*, au sens où elle serait un pur donné que le sujet constaterait sans être nullement engagé dans le système ainsi constitué. (...) C'est une *relation d'être* entre un pour-soi et l'en-soi qu'il néantise. (...) La situation est la totalité organisée de l'être-là interprétée et vécue dans et par son être par-delà » (2003 :593-4)

Sartre conclut son ouvrage par ces considérations morales d'une importance capitale pour notre travail : « l'ontologie ne saurait formuler elle-même des prescriptions morales. Elle s'occupe uniquement de ce qui est, et il n'est pas possible de tirer des impératifs de ses indicatifs. Elle laisse entrevoir cependant ce que sera une éthique qui prendra ses responsabilités en face d'une réalité humaine en situation » (2003 :673-4). Sartre dépassera ensuite la question morale dans *Critique de la Raison dialectique* (1985) pour rester au plus proche du rapport situation/liberté à travers une réflexion sur l'authenticité : devant le réel de la souffrance des masses, du marxisme, la morale qu'il aurait pu écrire serait trop située 'par un écrivain pour des écrivains'. Il essaye donc d'aborder autrement la question de l'engagement subjectif de *l'Etre et le Néant* à travers le prisme politique et dans les 'ensembles pratiques' qui, sans faire disparaître la liberté individuelle au profit de structures, il les articule entre elles pour révéler leur pression, aliénation, chosification de l'autre, inhumanité parfois, qui n'est pas simplement subie de l'extérieur, mais activement choisie et dépassée.

C'est alors peut être l'influence sartrienne particulièrement visible dans le courant 'situationniste' qui tentera d'accomplir cette vision politique. Porté par d'abord par l'Internationale Lettriste puis par l'Internationale Situationniste entre les années 1950 et 1970 environ, le courant 'situationniste' se voulait porteur de ce radicalisme révolutionnaire pour en faire leur objectif programmatique. « Changer le monde », par une série de bouleversements artistiques et surtout politico-économiques (égalitarisme, sans rapports marchands, l'épanouissement de soi par la liberté, et le refus de « tout ce qui sépare de la vie » tels le travail, les arts contemplatifs pour chercher au contraire une réunification de toutes les activités humaines comme créatrices et poétiques), afin de dépasser l'aliénation entraînée par la « société du spectacle » (Debord, 1992, il reprends le terme 'spectacle' de Marx), ou spectaculaire-marchande, pour se

réapproprier le réel. On retrouve aujourd'hui un certain héritage de cette posture également chez certains courants alter-mondialistes (cf. les travaux de Naomi Klein, eg. 2009), ou chez des penseurs contemporains dans une perspective anthropologique et d'activisme politique engagé tels que le linguiste et philosophe Noam Chomsky (e.g. avec Herman E.S., 2008 comme un de ses ouvrages les plus connus, et plus récemment et en liaison avec notre objet, *Occupy*, 2012).

En reconnaissant notre affinité pour cet ensemble d'approches, il nous reste pour finir à approfondir notre propos par ceux du philosophe Badiou, (1993) qui dans la même lignée parle du concept de situation pour signifier qu'il ne peut faire de sens que de parler d'une éthique au sens large et général, mais seulement d'une « éthique des vérités singulières, donc une éthique relative à une situation » (1993 : 12). Ceci n'implique pas pour autant de sombrer dans le relativisme précisément parce que c'est dans et par la singularité – et non pas ou pas seulement l'extrémité – de la situation qu'adviennent les vérités. Les situations sont alors à comprendre comme dépassant leur simple caractère de multiple par un dense enchevêtrement de rapports, visibles et éprouvés par les personnes qui les vivent. Elles sont traversées et à la fois sont porteuses d'un caractère vrai, qui travaille de l'intérieur. Après son analyse profondément critique, Badiou ouvre la voie pour penser l'éthique autrement : « au lieu de la lier à des catégories abstraites (L'Homme, le Droit, l'Autre...), on le rapportera à des *situations* [comme] maxime durable des *processus singuliers*. » (Badiou, 1993 :17). L'éthique comme pratique située est alors un 'procédure de vérité' (Badiou, 1993) : « par sa détermination négative et a priori du Mal, 'l'éthique' s'interdit de penser la singularité des situations, ce qui est le début obligé de toute action proprement humaine. . [...Etre fidèle à la situation c'est] traiter le possible de cette situation jusqu'au bout. Ou si l'on veut, faire advenir dans la mesure du possible ce que cette situation contient d'humanité affirmative » (1993 :31-32). Contre 'l'idéologie éthique', il propose une ouverture dans la situation. C'est cette conception de la situation que nous retenons comme particulièrement féconde pour la suite de ce travail.

3.2.4. SYNTHÈSE : LE TRAVAIL DE L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE

« On va au mal par une pente insensible et on ne remonte au bien que par un effort. » Montesquieu, *L'Esprit des Lois*, V-8.

Nous venons de poser l'éthique dans et pas la situation. C'est elle qui fait advenir la subjectivité, et réciproquement cette subjectivité éthique ne se déploie qu'en

situation : « *It is not the free subject that simply chooses to whether to behave ethically, but the practice of ethics that constitute the subject* » (Clegg et al. 2007 :115) à la fois au sein de et contre son contexte. Or, ceci implique que l'éthique est au travail (Ibarra-Colado et al. 2006) par rapport à des pratiques organisationnelles et des discours, plongée dans cette dimension politique : « l'éthique révèle ce que chaque sujet engage pour soutenir sa propre vérité dans un contexte où il est payé pour agir » (Chanlat, 2009 :210-211). On peut ainsi réintroduire le sujet dans l'acteur, et mettre ainsi en évidence les 'pouvoirs de l'éthique (Chanlat, 2009 : 213) : « capacité de réfléchir, capacité d'agir et de transformer, capacité de discuter, capacité de juger et capacité de connaître ses limites. » Ces éléments sont ce qui fondent la possibilité d'une liberté, d'une réflexivité critique essentielle (cf. Arendt), d'une ouverture l'autre, et d'une capacité transformatrice du réel.

Nous avons cherché à situer la place de l'éthique dans l'éthique des affaires, que nous identifié comme un champ disciplinaire dont les préoccupations ne sont certes pas nouvelles (cf. Loison & Pezet, 2006), mais dont le contenu et l'institutionnalisation remonte à peine à quelques décennies. En tant que champ récent, il est d'autant plus fragile qu'il est dépourvu de fondements conceptuels clairement définis et reconnus. Nous avons en effet mis en évidence par quelques exemples à quel point 'l'éthique des affaires' comme expression est à la fois courante et incongrue, utilisée et usée de nombreuses manières par différents publics pour différentes fins.

Nous avons aussi souligné que ceci n'est pas sans conséquences du point de vue de sa crédibilité et de sa légitimité aux yeux non seulement des chercheurs, mais aussi et surtout des praticiens, quel que soit le secteur. Les uns comme les autres se résignent à la bienséance d'accepter l'éthique des affaires comme faisant partie indiscutablement et de manière presque imposée du paysage économique, organisationnel et pédagogique, mais en perçoivent souvent mal les frontières d'application, les procédures d'actualisation, et tout simplement l'intérêt réel au delà de la bienséance même. D'où l'obsession pour essayer de la justifier par exemple au moyen de corrélations avec une meilleure performance financière, de mesurer ses impacts et de contrôler son influence. En somme, nous essayons d'en faire un objet de connaissance praticable et d'impact mesurable, tout en devant admettre que d'une part les études sont souvent au mieux faibles, au pire contradictoires dans leurs résultats, et d'autre part en oubliant ou masquant qu'une telle ambition est même contraire à la notion même d'éthique.

Ce chapitre nous a permis de parcourir un certain nombre de sentiers conceptuels à la fois en théorie des organisations, gestion, gestion des risques et éthique

des affaires. On remarque que l'éthique et les considérations morales sont omniprésentes dans les sciences humaines, dans les réflexions sur l'activité d'organiser les actions collectives, d'une manière ou d'une autre, en toile de fond, en arrière plan, et matériellement souvent dans les conclusions que les autres approches tirent à la fin de leurs analyses sociologiques, anthropologiques, gestionnaires et même philosophiques. L'objet de ce travail en termes de conceptualisation est de sortir l'éthique de sa place en queue du train, de la sortir des conclusions des ouvrages, pour la placer au cœur de notre réflexion en sciences de gestion, à l'instar du courant naissant de l'éthique comme pratique, tout en essayant de l'approfondir.

On part donc de l'idée que l'éthique n'est pas un principe abstrait mais une construction située, et qu'elle est encadrée à au moins trois niveaux, interdépendants : 1) elle est incarnée dans les personnes qui l'énactent, et 2) elle est nichée dans un contexte organisationnel contingent et complexe, et 3) elle est encadrée dans le niveau des significations institutionnelles. A la vue de cet encastrement de l'éthique (*embeddedness*) et son incorporation (*embodiment*), l'éthique est déployée comme un phénomène processuel continu, traversé de contradictions, tensions et contingences. On abandonne alors complètement une éthique de l'instant isolé d'une décision par exemple. Nous nous inspirons également des approches multiniveaux en théorie des organisations (Klein et al., 1999 ; Hitt et al. 2007) dont la pertinence a souvent été remarqué pour encadrer l'éthique (Clegg et al. 2007 ; PainterMorland, 2008 ; Chanlat, 2009 ; Deslandes 2012 ; de Graaf, 2013), qui radicalisent la question de la contingence pour la prendre comme point de départ de la théorisation.

C'est cet encastrement multiniveaux, cette situation de l'éthique, qui nous permet d'articuler sa phénoménologie avec l'ancrage ontologique, c'est-à-dire son déploiement au quotidien au plus profond de l'être engagé dans le monde au delà des simples vertus : « Le centre de gravité de l'éthique philosophique d'Aristote est donc la réconciliation du Logos et de l'Ethos, de la subjectivité du vouloir et de la substantialité de l'être. Ce n'est pas dans les concepts universels de courage et de justice, etc. que s'accomplit le savoir moral, mais au contraire, dans l'application concrète qui détermine, à la lumière de ce savoir, ce qui est faisable ici et maintenant. » (Gadamer, 1992 :322). Une fois ce centre clarifié, il est alors possible de justifier de s'intéresser à une éthique comme pratique, car on comprend alors dans quelle mesure elle lui est consubstantielle : « L'éthique ne s'éprouve que 'dans l'exécution'. L'éthique sans pratique n'existe pas. » (Enriquez, 2007 :38 cité par Chanlat, 2009 :210). Concevoir l'éthique comme pratique n'implique pas uniquement se concentrer sur l'action mais l'articuler aussi avec la dimension ontologique. Les deux s'intègrent dans la dimension

phénoménologique, d'un être et d'une action vécues. On revient alors à l'éthique à partir de l'intériorité, de sa fondation ontologique (subjective et relationnelle) et pour laquelle les choses ne sont pas simplement en train d'apparaître' (conception Husserlienne) mais de se manifester en moi dans mon corps (suivant Merleau-Ponty) et dans l'immanence passive de la vie comme le locus de mon expérience (Henry, 2003).

C'est la condition pour un engagement actif dans cette vie (le vécu), en m'assumant comme sujet affectif, c'est-à-dire qui se sent vivant. Dans cette optique, le travail est ancré dans les êtres vivants comme praxis, pouvant nier la vie (aliénation, instrumentalisation, que Michel Henry appelle la barbarie) ou la porter (actes de résistance). Plus centrée sur la vie comme principe dynamique, cette affectivité du sujet ce qui rend l'éthique non seulement possible, mais tangible, vécue, immanente. Elle permet de voir comment la subjectivité est articulée avec des rôles (Gély, 2007), comment ceux-ci sont joués, 'performés' dans les situations de travail et comment cette articulation peut propulser ou entraver le déploiement d'une éthique (Puyou & Faÿ, 2013). La situation, la subjectivité et l'éthique sont alors articulés au sein même de la vie (cf. Painter-Morland, 2013) qui puise dans la tradition continentale de Nietzsche, Spinoza mais aussi de la phénoménologie (cf. Faÿ & Riot, 2007) pour nous ramener à ce niveau ontologique qui nous permet ensuite de mieux repenser la question de l'agence morale, de l'identité et de l'organisation (Painter-Morland, 2013) à partir de cette approche politique. Souvent analysée à travers l'œuvre de Foucault (d'ailleurs, « *what is ethics if not the practice of freedom?* » (Foucault, 1997 :284 cité in Clegg et al. 2007 :112) « *ethical subjectivity relates to how people at work constitute themselves as subjects in relation to ethics and the practices they adopt in forming a sense of an ethical self* » (McMurray et al. 2010 :543-544). Et c'est le rôle du manager que de gérer cette tension entre éthique et politique, ce qui nous permet ainsi d'approfondir notre conception de la responsabilité proprement managériale (Deslandes, 2012), car « *to act with this kind of wisdom is simultaneously to be responsive to others, true to oneself and decisive in the absence of certainty* » (Painter-Morland, 2008 :4). Ainsi, en revenant à Ricoeur (2004), pour qui la morale est le noyau dur, nous identifions l'éthique antérieure (enracinée dans la vie et le désir, éthique fondamentale) et l'éthique postérieure aux normes (visant à s'insérer dans des situations concrètes, appliquées) : « *la morale, dans son déploiement des normes privées, juridiques, politiques, constitue la structure de transition qui guide le transfert de l'éthique fondamentale en direction des éthiques appliquées qui lui donnent visibilité et lisibilité sur le plan de la praxis* » (Ricoeur, cité in Chanlat, 2009 :212).

La suite de notre travail, comme le chapitre suivant permettra d'introduire dans les détails, n'est pas uniquement sur une banque, ni même sur une équipe chargée de la conformité, mais bien sur des situations, où l'éthique est mise à l'épreuve, éprouvée, et énoncée. La situation dans sa dimension contextuelle, bien que très cadrée par des procédures, échappe à l'organisation totale : il y a des zones grises où les lois ne suffisent plus, où les comportements des acteurs ne sont pas prévisibles, où la quotidienneté recèle des secrets plus significatifs que ce que l'on pourrait croire. Le contexte est en partie donné par l'organisation – en tant que son design organisationnel favorise la construction de situations spécifiques par les acteurs en fonction de leur compréhension des enjeux – mais aussi et surtout vécue par les individus qui lui donnent une existence.

Pour tenter de comprendre le travail sur les situations de gestion en le prolongeant avec la perspective sartrienne et badiouienne, rappelons que le but de l'enquête est de chercher à transformer la situation 'indéterminée' en une situation 'problématique', la constituer en tant que problème, ce qui est la première étape cognitive dans la possible 'résolution' du problème, c'est-à-dire dans le sens qu'on lui donne. Ainsi, nous concluons sur la nécessité de concevoir cette éthique comme pratique située en tant que travail, en tant qu'effort déployé quotidiennement pour être soi, œuvrer, pour reprendre une expression de Ricoeur, « une visée de la vie bonne, avec et pour les autres dans des institutions justes » (1990 :202), c'est-à-dire un triple souci de soi, des autres et de l'institution (Chanlat, 2011a :770-775), qui seront les trois niveaux auxquels nous proposons au lecteur de nous suivre.

CHAPITRE 4. METHODOLOGIE

« Access is not just a matter of walking through the door. It's an ever present, ongoing concern, which includes inventing yourself as an ethnographer. »
Janet Rachel, *Ethnography : Practical implementation*, 1996:124.

Maintenant que nous avons exposé les différentes dimensions de notre problématique nous allons présenter la méthodologie choisie et les différentes étapes suivies, qui ont donné lieu à cette problématique sur le plan empirique. Pour ce faire, nous allons faire parfois l'usage de la première personne du singulier (comme dans les prolégomènes ci-dessous), pour rester au plus proche de l'expérience de recherche et du cheminement intellectuel de ce travail ethnographique (Geertz, 1996). Il s'agira dans ce chapitre d'interroger la nature du regard porté sur notre sujet de recherche, sur notre objet d'étude, son caractère imparfait et intermittent, et notre alternance entre proximité et distance nécessaires.

4.1. POSTURE EN POUPEE RUSSE : QUESTIONS ETHIQUES D'UNE CHERCHEUSE EN ETHIQUE ET AUTRES PROBLEMATIQUES EPISTEMOLOGIQUES

« Les propositions épistémologiques sont dégagées par une réflexion sur la pratique scientifique, et tout spécialement sur les erreurs ; réflexion qui est toujours commandée par les dangers dominants au moment considéré »
P. Bourdieu, *Entretien avec Beate Kraus*, 1988,
in Bourdieu et al. 2005, *Le Métier de Sociologue*.

4.1.1. CHOIX ET CHEMINEMENTS : PROLEGOMENES A L'ETUDE TERRAIN

“Nous voulons, tant ce feu nous brûle le cerveau
Plonger au fond du gouffre, Enfer ou Ciel, qu'importe !
Au fond de l'inconnu pour trouver du Nouveau !”
Charles Baudelaire, « Le Voyage » in *Les Fleurs du Mal*, 1859.

Il y a un dicton populaire mexicain qui dit que “lorsque les États-Unis éternuent, le Mexique a une pneumonie”, pour signifier la profonde dépendance qui lie l'économie mexicaine à celle de son voisin du Nord et en particulier la manière dont les conséquences négatives s'y trouvent décuplées. Plus largement, n'importe quel latino-américain est assez bien habitué à la “pneumonie économique” qui environ tous les cinq ans frappe de plein fouet l'économie – qu'elle soit personnelle ou de celle de son pays. Et en effet, les pratiques telles que le crédit à court terme pour encourager la consommation y sont courantes alors que les investissements à long terme et les livrets d'épargne sont perçus avec méfiance : « à

quoi ça sert de mettre de l'argent de côté, si demain ça n'aura plus aucune valeur à cause de la prochaine crise ou dévaluation de la monnaie ? » Combien de fois n'ais-je pas entendu ce type de raisonnements dans mon enfance et n'ais-je pas constaté la sagesse de ces propos, qui forment une partie importante de l'éducation économique des enfants ?

Et en effet, en 2007, la « pneumonie » s'abattit encore une fois au sud du Rio Bravo avec une grande force, mais passant tout à fait inaperçue à côté des effets – certes terribles - qu'avait cette crise des subprimes sur le marché immobilier étasunien, puis sur l'économie et la finance mondiales. L'article wikipédia sur « financial crisis » avait des ajouts quotidiens, et l'alerte google que j'avais créée à l'époque ne désemplissait pas. Les titres de la presse nationale et internationale n'ont parlé pratiquement de rien d'autre pendant des semaines, et les comédiens en profitaient pour en faire de nouveaux sketches pour tourner en dérision l'absurdité/gravité de la situation et « faire avaler la pilule » amère de la mondialisation de la « pneumonie ».

Quant à moi, je vivais depuis cinq ans en France pour mes études supérieures en philosophie. Je m'étais essentiellement consacrée à des questions de philosophie contemporaine telles que penser le terrorisme et l'identité dans un monde globalisé. Il me restait, par ailleurs, des résidus de raisonnements concernant les crises économiques, ayant personnellement vécu plus d'une, tout au long de mon enfance et adolescence. En revanche, c'était peut être la première fois que je pouvais traverser une crise avec une réelle conscience de ce qui se passait, et avec l'intérêt d'y consacrer du temps pour en comprendre les rouages, sans uniquement la subir. C'était donc l'occasion de penser une crise économique et de transformer ces réflexions en l'objet d'une recherche doctorale. Au tout début, ce que j'arrivais à comprendre était fort peu. Les technicités financières, le vocabulaire qui l'accompagnait – véhicules de titrisation, subprimes, hedge funds, off-shore... - échappaient à mon entendement par manque de connaissances spécifiques du domaine financier, des types d'investissements, des procès, des enjeux micro et macro-économiques dépendants... Mais une chose m'était claire : cette crise n'était pas uniquement de nature économique, mais aussi – et surtout, car c'est ce qui la rendait différente par rapport aux « pneumonies » chroniques que j'avais connues jusque là – profondément sociale et éthique. La légitimité d'un système entier était mise en question. La crise n'était pas perçue uniquement comme un 'accident de parcours' ou une prise de risque trop importante qui a malheureusement mal tourné. Les banques – et derrière elles la superstructure de flux d'argent sous forme de prêts, de crédits, d'investissements, de spéculation – étaient au cœur de l'attention non seulement de la classe politique, mais aussi de l'opinion publique. Un doigt accusateur semblait progressivement pointer dans la direction du secteur bancaire et financier, tous métiers et organisations confondus, dans

cette industrie aussi diversifiée que complexe. La perception des « tous pourris » était devenue le maître mot de la vox populi, accompagnée d'un vocabulaire de la purge qui m'évoquait les travaux de René Girard sur le bouc émissaire. Une crise de valeurs, donc : la chute de certaines organisations centenaires telles que Lehman Brothers, la mise en question des institutions, des échelles de rémunération, de recrutement, de formation dans les écoles de commerce. De plus, au bout seulement de quelques mois de mon master recherche, ce contexte a été de nouveau pimenté par l'affaire Kerviel en France, au début de l'année 2008, et une accusation généralisée qui faisait virer l'image, jadis idolâtrée du Golden boy à celle des « tous pourris ». Voilà qui posait un défi qui prendrait la forme d'une interrogation de recherche. Derrière cette crise financière, se posaient des questions sociales, organisationnelles, institutionnelles et éthiques dans un sens plus profond.

*Mais comment s'y prendre ? A un moment donné durant ma thèse, j'ai revu un film qui m'avait beaucoup marqué dans mon enfance, *Gorillas in the Mist* (Apted, 1988) consacré à la vie et à la cause de Dian Fossey auprès des gorilles qu'elle étudiait en Afrique. Et j'ai senti une certaine proximité avec ma propre démarche, même si j'espérais que la fin de ma thèse serait moins tragique. Tout comme Dian Fossey, mon parcours impliquait de relever le défi de dépasser une triple extériorité. Premièrement, Fossey avait très peu de connaissances scientifiques sur les gorilles, qui deviendraient le cœur de sa vie. Ses études universitaires ne concernaient en rien le monde animal, la primatologie, la zoologie, la science vétérinaire etc. Ce n'est que bien plus tard, et en faisant valoir ses connaissances apprises durant des longues années sur le terrain, qu'elle obtint un Ph.D et qu'elle fut reconnue dans le milieu académique comme une experte – une des premières expertes mondiales – sur les gorilles. Moi non plus, je n'avais pas fait des études de finance, ni de droit, et commençait à peine à m'immerger dans le monde des sciences de gestion en général après mon parcours en philosophie avec l'ambition de soutenir une thèse. Je n'y connaissais pas grand chose, mais étais très motivée à partir dans cette quête (au sens de Czarniawska (1997) évoqué en introduction). Deuxièmement, Fossey a dû surmonter de nombreux obstacles : femme blanche, elle a quitté les États-Unis, sa famille et sa vie pour traverser le monde et vivre pratiquement seule en plein cœur de la végétation en Afrique noire plongée dans des conflits civils.*

Pour ma part, j'étais une jeune fille mexicaine immigrée en France, avec par conséquent un regard différent sur les spécificités françaises du monde bancaire très masculin à certains niveaux et ancré dans des référentiels particuliers bousculés pendant la crise. Et enfin, troisièmement, contrairement à ce qu'avaient fait les chercheurs qui l'ont précédée, Dian Fossey ne s'est pas contentée d'observer les gorilles cachée derrière un arbuste, mais a trouvé un moyen pour les approcher et de gagner progressivement leur

confiance, en mimant leurs mouvements et leurs bruits gutturaux, en se roulant dans leurs défections pour acquérir leur odeur, en s'intégrant dans le système hiérarchique et social et se faisant accepter par le mâle dominant, en apprenant à reconnaître les traits physiques et de caractère de chaque membre du groupe, etc. En d'autres termes, on pourrait dire qu'elle a fait de l'observation participante, et bien que les gorilles ne l'ont jamais confondue avec un des leurs et savaient parfaitement qu'elle n'était pas un gorille, elle a tout de suite vu que pour réussir à comprendre vraiment les gorilles et ensuite les sauver de l'extinction, il fallait qu'en quelque sorte, elle 'devienne' aussi un gorille. « Devenir gorille » est devenu très vite un impératif pour moi aussi. J'ai très vite compris que si je voulais réussir à produire une analyse qui ne reste pas dans l'extériorité et afin d'aller en profondeur dans mon sujet, il fallait que je trouve un moyen de m'intégrer à cette espèce non pas menacée d'extinction (bien qu'elle était l'objet de nombreuses accusations) mais au contraire florissante et absolument fascinante qu'étaient les banquiers, puis le monde des compliance officers et analystes en particulier. La période d'observation participante sous forme de stage a donc été primordiale. Elle n'était pas évidente à obtenir même après le début de la période d'observation non participante, et je suis donc très contente qu'au final cela a été possible. M'intégrer a demandé un important apprentissage, en particulier durant la période non participante, du code vestimentaire à adopter, du vocabulaire à connaître, des processus à déchiffrer, des logiciels avec lesquels me familiariser, des habitudes à prendre au sens le plus large. Et bien que je ne fasse jamais partie des leurs non plus et que tout le monde savait que tôt ou tard je rentrerais dans mon monde et ma thèse, je crois que j'ai réussi, non sans l'aide constante de l'équipe qui m'a accueillie, à m'intégrer dans ce milieu et « plonger au fond du gouffre ».

La démarche suivie dans son ensemble a consisté en une descente progressive, en une immersion de plus en plus intime dans le terrain, sans pour autant perdre une certaine distance nécessaire à l'élaboration de ce travail, qui est le risque de « going native » et de perte de repères que l'on adresse souvent à ce type de démarche. Par ailleurs, un mois après la révélation de l'affaire Kerviel et alors que je poursuivais mon master recherche, s'était constitué un groupe de réflexion, un Think Tank, auquel j'ai eu l'occasion de participer dès son fondement. Sous le nom de « Banque et Société »³⁷, ce Think Tank était constitué de praticiens d'une grande banque française, de professeurs d'écoles de commerce en organisation, comptabilité et finance, des consultants spécialisés dans le

³⁷ Nous avons gardé le nom original du Think Tank (celui-ci n'ayant fait l'objet d'aucune officialisation ou dépôt, publication ou autre), mais nous respectons l'anonymat des participants et de leurs institutions.

monde bancaire et financier, et deux jeunes doctorants, (dont moi-même). Le Think Tank s'est réuni environ une fois tous les deux mois pendant un an et demi afin de réfléchir et discuter des rapports de la banque et de la société. Ce fut ma première approche empirique, nos premières discussions avec des praticiens de la banque, un terrain exploratoire qui m'a beaucoup aidé à définir les contours de la question de recherche spécifique de la thèse.

Ensuite, l'accès au terrain principal, un service Conformité dédié à la lutte anti-blanchiment d'une Banque d'Investissement Française (BUF-BI), se fit, comme il arrive souvent, par l'intermédiaire du réseau des relations personnelles et professionnelles, comme j'aurais l'occasion d'y revenir dans le détail. Puis un coup de fil, l'envoi d'un CV, un premier entretien. Enfin, la concrétisation, non sans grandes difficultés, d'un projet de recherche empirique sur le terrain : deux mois d'immersion en tant qu'observatrice, suivis (après un laps de temps de deux mois sans présence effective sur le terrain) d'une autre période de deux mois, cette fois en tant qu'observatrice participante avec le statut de stagiaire. Au final, entre les phases d'observation non participante et participante, et les phases de suivi à distance entre les observations et après le stage, nous avons suivi les activités d'une équipe chargée de la Conformité Bancaire (et plus précisément la Connaissance Client (KYC : Know-Your-Customer) et de la lutte anti-blanchiment et le financement du terrorisme (AML : anti-money laundering)) du Front Office de BUF-BI, au cours de neuf mois, entre avril 2010 et janvier 2011. Période riche en événements par ailleurs, tels que le procès de Jérôme Kerviel, la publication des règles de Bâle III.

Il y a certainement un biais dans le fait que ceux qui m'ont accepté avaient un profil ouvert, étaient intéressés par le fait de se prêter à une démarche réflexive sur leur métier et étaient prêts à prendre du temps pendant leur travail pour me parler, même entrecoupés de réunions et de coups de fil... En effet, sans l'intérêt personnel de la manager de l'équipe pour le sujet de cette recherche (elle-même était engagée dans une démarche doctorale en droit, et comprenait donc les difficultés d'accéder à des données lorsqu'on conduit une recherche, elle a aidé à surmonter les obstacles administratifs à ma présence dans la banque) et sans l'accueil et l'ouverture de l'équipe, l'accès à un tel terrain aurait été impossible par le degré de confidentialité dans lequel ils travaillent et le contexte « sensible » de crise économique, sociale, de réputation des banques, d'accusations d'ordre moral à leur encontre, etc.

Enfin, cet itinéraire se conclut par un cheminement typographique, à travers lequel j'ai tenté de retranscrire, de comprendre, d'ordonner, de mobiliser, de confronter, de dépasser, avec les écarts d'interprétation et de retranscription liés à ma personne et aux événements de cette période de ma vie.

4.1.2. DES PARADIGMES AUX PROBLÈMES EPISTEMOLOGIQUES ET EXPLICITATION DE NOTRE DEMARCHE

« Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. »
Antonio Machado. *Proverbios y cantares* (XXIX).

Pour nous les questions de posture de recherche reviennent en quelque sorte à identifier les différents niveaux de mise en abîme dans lesquels ce projet s'est construit, à les expliciter (étymologiquement, sortir des plis) et surtout le cheminement qui nous avons suivi (la dé-marche). Ainsi, il est clair que nous récusons les catégories réifiantes qu'il est courant de trouver en sciences de gestion (positivisme, constructivisme, interprétativisme...). L'épistémologie est certes devenue une des clés de la 'légitimité' (ou plutôt de la légitimation de la scientificité) des démarches de recherche, mais l'épistémologie des sciences de gestion commence à poser quelques fondements sans encore trouver une entente commune (voir par exemple sur ces vifs débats : Martinet, 1990, 2007 ; Cohen, 1997 ; David, Hatchuel & Laufer, 2012 ; Bazin & Lamy 2011 ; Martinet & Pesqueux 2013 ; ou encore les nombreux « éléments » qui paraissent souvent dans le *Libellio d'Aegis* sous la coordination d'Hervé Dumez, par exemple le numéro spécial hiver 2010 et de novembre 2007; Dumez 2008a ; Romelaer, Bastianutti & Pérezts, 2012 ; Dumez, 2012). Face à cela, nous adoptons dans ce travail la position à la fois humble et critique suivante qui s'inscrit dans la lignée de ces divers questionnements : nous ne souhaitons pas nous 'ranger' dans une case paradigmatique particulière qui s'offrirait à notre 'choix', ce qui de plus ne fait aucun sens, si l'on suit Kuhn, pour qui les paradigmes sont incommensurables et ne peuvent coexister que durant le temps d'une révolution où l'ancien est en crise. Ainsi, on refuse de dire que nous sommes positivistes ou constructivistes – catégories souvent comprises de manière approximative ou même erronée – car nous envisageons les questions épistémologiques non comme des paradigmes (mot que l'on confond souvent avec philosophie des sciences qui peuvent certes inspirer des travaux de recherche), mais comme des problèmes qui se posent au fur et à mesure que la recherche avance, et auxquels nous allons répondre d'une manière particulière, en adoptant une démarche qui nous permette d'y répondre dans une certaine cohérence par rapport à notre projet. Ainsi, pour reprendre les termes de Carnap, analysé par Dumez (2012), il faudrait plutôt comprendre ces catégories ('positiviste', 'constructiviste' etc.) en termes de cadre linguistique ou de langage, avec ses règles de grammaire et de syntaxe propres. « Nous ne voulons pas poser des interdicts, mais parvenir à des conventions [...] En logique, il n'y a pas de morale. Chacun est libre de construire sa logique, c'est-à-dire sa forme de langage, comme il l'entend. S'il veut discuter avec nous, il doit seulement indiquer

clairement comment il entend procéder, et fournir des règles syntaxiques plutôt que des arguments philosophiques ». (Carnap, R. (1934) *Logische Syntax der Sprache*, Wien, Springer, § 17, cité in Bouveresse, 2011, note I, p. 238, et cité in Dumez, 2012 :58). En somme, des conventions, dont il convient de justifier la pertinence, la richesse et l'utilité dans un contexte donné. Ces règles syntaxiques, ces grilles de lecture qui nous font lire le monde sous un angle précis, comme le dit sur un ton humoristique cette petite histoire que nous a été rapportée par un chercheur chinois lors d'une conférence :

« Un fermier grec, et un fermier chinois découvrent un jour dans leur champ un animal qu'ils n'ont jamais vu avant. Pour le fermier grec, la principale question qu'il va se poser est 'qu'est-ce que c'est ?' et essaiera de déterminer sa nature, son appartenance aux classifications connues du monde animal. Pour le fermier chinois, la principale question qu'il va se poser est 'comment ça se cuisine ?' et procédera immédiatement à l'exécution de la tâche culinaire. »

Chacun s'est posé un problème épistémologique différent, a perçu la situation de rencontre sous un angle différent. Les choses n'existent pas en dehors de la manière dont on les pense, et avec Bachelard, nous pensons que la vraie question est de savoir poser des problèmes. Ainsi, les paragraphes suivants entendent détailler la chromatique de notre démarche et ses évolutions : on parlera donc des problèmes épistémologiques (et non pas des paradigmes épistémologiques) qui ont marqué notre démarche évolutive et compréhensive.

4.1.2.1. Etre habité par l'objet de la recherche : des métaphores aux implications pour une étude multiniveaux

Une poupée russe³⁸ traînait sur le bureau d'une des employés de BUF-BI, qui s'occupait en partie des relations commerciales avec la Russie et plus largement la zone géographique de l'Europe de l'Est, devant lequel j'étais amenée à passer de temps en temps durant ma présence sur le terrain. Parfois les poupées étaient toutes sorties, parfois toutes les petites avaient disparues au sein de la grande. Depuis, il m'arrive de concevoir l'approche de recherche comme une sorte de poupée russe au ventre bombé dont il faut progressivement sortir à chaque fois une nouvelle petite poupée de la précédente. J'entends cette métaphore dans un double sens. Premièrement, comme une descente progressive dans les détails, et les niveaux d'analyse (macro-méso-micro), sans que ceci n'implique une quelconque hiérarchisation, mais plutôt comme une « contextualisation multiple » (Borzeix, 2007). Cette idée reprend l'héritage de la *micro-*

³⁸ Chanlat (2011a) dans l'avant-propos à *l'Individu dans l'organisation*, utilise cette même métaphore de la poupée russe dans un sens légèrement différent, pour parler de la variété des perspectives présents dans l'ouvrage collectif au sein du cadre général d'une anthropologie de la condition humaine dans l'organisation.

storia italienne pour transposer dans nos disciplines le fait que « il n'existe donc pas d'hiatus, moins encore d'opposition [...]. Ce que l'expérience d'un individu d'un groupe, d'un espace permet de saisir, c'est une modulation particulière de l'histoire globale. » (Revel, 1996, cité in Borzeix 2007 :25).

Mais deuxièmement, et tout aussi important, comme une série de variations : les poupées petites ne sont pas des répliques miniatures de la grande ; chacune à son costume, son expression, ses caractéristiques, et pourrait tout à fait se suffire à elle même jusqu'à un certain point. Il y a donc une attention toute particulière portée dans ce travail à la diversité des points de vue sur notre sujet, et non seulement un effet de zoom, ni même de mise en abîme. Ainsi, cette variation comporte des « effets de connaissance » (op.cit.) : elle ne se réduit pas à l'idée que « '*small* [ou même, nous ajoutons, macro ou méso] *is beautiful*', mais que '*small* [ou même, nous ajoutons, macro ou méso] est heuristique' (au sens de fabrique de l'idée, du questionnement, de la production de connaissances) » (2007 :26). C'est donc la variation, et non chacun des niveaux en soi, qui peut apporter un autre regard sur le phénomène de l'éthique (et non seulement une agrégation de niveaux), et peut devenir le lieu d'une réflexion épistémologique. Nous proposons que c'est l'aspect situé de l'éthique comme pratique qui peut lui donner un sens nouveau, comme expliqué dans les chapitres précédents.

Par ailleurs, la démarche en sciences sociales est éminemment humaine et sociale, donc relationnelle et complexe. Ainsi, une partie d'autoréflexivité est non seulement inévitable mais essentielle, en particulier dans un processus de thèse. A ce propos, le mot gestion lui même fait un étrange écho de par sa proximité sonore à l'idée de gestation, au sens strict de porter un enfant, en soi, et non seulement de le porter à terme, mais aussi de le projeter, de le mettre en discours, de le mûrir, de l'assumer même lorsqu'on ne reconnaît plus cette vie (cette chose?) qui pousse à l'intérieur de soi (que soudain on ne reconnaît plus comme faisant partie de soi), qui nous habite et semble nous dévorer de l'intérieur. N'oublions pas que nos objets sont aussi des sujets eux-mêmes (Chanlat, 2005), et tout au long de la période où on les étudie, ils ne sont jamais dans une extériorité ou une objectivité par rapport à nous, chercheurs. Ils nous habitent aussi, nous réveillent la nuit. Quoi qu'il en soit, il y a un degré d'intimité inévitable en sciences de gestion en particulier et sciences humaines en général, qui transparait dans le style d'écriture (Geertz, 1996), doit être assumé comme tel (Devereux, 1980) et interroge l'identité même du chercheur.

Parler d'une triple extériorité à dépasser (expliquée dans les prolégomènes) exprime bien un des éléments fondamentaux de notre posture en tant que chercheur.

Elle se caractérise par la volonté d'une immersion qui soit aussi en quelque sorte une acculturation d'une part, mais d'autre part toujours avec la fausse naïveté dans le style des *Lettres Persanes* de Montesquieu ([1721] 2003). Dans un premier temps, nous étions donc en position d'esclave, dépendante d'un accès qui veuille bien s'ouvrir à nous. Puis, une fois en 'milieu naturel', il a bien fallu 'devenir gorille' jusqu'à un certain point, obéir à leur code, donc nous laisser conditionner par le milieu : gérer notre survie en tant qu'observateur puis comme acteur est devenu en soi source de connaissance, mais une connaissance de premier niveau de laquelle il a fallu s'affranchir pour prendre du recul par rapport à cette situation de conditionnement réciproque.

4.1.2.2. La dimension réflexive et l'implication du chercheur

Dire « je » semble la chose la plus anodine, voire infantile du monde. Les enfants lorsqu'ils apprennent à parler et plus tard leurs conjugaisons, ne répètent-ils pas « je mange, je dors, je veux... » sans que cela ne leur pose problème ? Etre un « moi » est pour eux une évidence autour de laquelle on se forge une idée du monde, c'est-à-dire de tout ce qui n'est pas « moi », de ce qui me contrarie ou me bénéficie. Dans son ouvrage posthume, *L'Homme et les Gens* (2008, voir en particulier les chapitres 1-3), le philosophe Ortega y Gasset nous livre une analyse de cette évidence première du moi en la qualifiant de 'réalité radicale'. Réalité, car à l'instar de Descartes, il est clair pour moi qu'indépendamment de tout le reste, « je suis ». Et radicale, car je vis en-moi-même, c'est-à-dire contrairement à la pierre, à la plante ou même à l'animal, qui sont dans le monde avec dans le meilleur des cas une conscience de ce monde, toujours tournée vers l'extériorité et jamais vers eux-mêmes. L'homme vit '*ensimismado*', terme espagnol magistral pour désigner la distance à soi de l'existence (ex-stare), qui par là même permet un retour sur soi permanent dans la réflexion.

Toujours selon son raisonnement, l'évidence de l'ego est l'élément radical qui caractérise notre identité d'êtres humains. Or, une fois cette évidence admise, cette question du « je » est une interrogation méthodologique et épistémologique fondamentale dans la complexité et la diversité des problèmes qu'elle pose. Le 20^e siècle a vu ce problème se radicaliser sous les disciplines que l'on rassemble sous le nom de sciences humaines, où le leitmotiv qui semble dominer est celui de se chercher soi-même, plus largement pour comprendre ce qu'être un homme veut dire. L'anthropologie et l'ethnologie sont allées chercher outre-mer, dans le regard d'autres cultures et d'autres peuples une réponse à la question de l'identité occidentale, une distance sinon critique du moins géographique et un reflet de leur propre spécificité par

la confrontation à autrui. Ceci pour pouvoir, à l'instar de Lévi-Strauss, déclarer avoir trouvé un écho entre mon histoire et celle du monde, qui se rejoignent par l'extrémité (2001). De la même manière, la psychologie et la psychanalyse, dès leur origine se sont voulues une introspection qui nous renseigne sur qui nous sommes, une connaissance de soi grâce à la médiation incarnée par la figure et le rôle du psychanalyste. En outre, *Si c'est un homme*, l'œuvre de Primo Lévi (1996) témoigne de la nouvelle tournure qu'a prise la question de la signification de l'identité humaine après la Seconde Guerre Mondiale : le référent indéterminé du « c' » exprime dans son imprécision la désorientation profonde de l'homme après la Shoah, perdu entre humanité et inhumanité. Au même moment, de nombreux philosophes contemporains posent la même question : ce n'est pas un hasard si Sartre (1996) écrit à la même époque que « l'existentialisme est un humanisme », dans la mesure où exister c'est d'abord être là ; que Hannah Arendt s'interroge sur la banalité tragique du mal à travers le personnage d'Eichmann (1963), et que la phénoménologie cherche à rendre le monde « plus habitable » en faisant du corps (de la chair) le lieu même de l'interpénétration entre le monde et l'homme dans son individuation (cf. en particulier l'œuvre de Merleau-Ponty ou encore Michel Henry). Cette approche phénoménologique caractérise notre travail d'une manière particulière. Plus haut, nous évoquons l'arbre de la connaissance du Bien et du Mal, et le fait que la question de la connaissance, étymologiquement, revêt de quelque chose d'intime. En effet le chercheur y est impliqué en profondeur à titre personnel, et dans la dimension participante de la recherche empirique le vit même dans sa chair. L'éthique comme pratique devient alors non seulement située mais incarnée, dans le chercheur mais aussi dans les praticiens qu'il tente d'étudier : ils ont un visage, une voix, un corps. Tout au long de ce travail, une attention toute particulière a donc été consacrée à d'une part rendre visible l'œil qui voit et qui présente son regard (ce qui passe par une nécessaire introspection critique et un retour sur ce que nous pouvons rendre au lecteur), et d'autre part à donner de la substance phénoménologique palpable aux acteurs de notre pièce. Notre posture pour ce travail s'inscrit dans cette lignée, où le « moi » de la doctorante reste un point de départ essentiel pour faire sens des phénomènes étudiés (Bouilloud, 2009).

Aujourd'hui le monde organisationnel pose la question des rapports humains d'une manière particulière et a naturellement attiré l'attention des chercheurs soucieux de mieux comprendre les mécanismes qui font 'bouger notre monde'. Cette réflexivité, comporte un certain degré d'angoisse (cf. Devereux, 1980), du fait de l'impossibilité d'être à la fois dans le monde et dans son monde à soi ou selon les termes de Unamuno

engendre le tragique entre être soi (*serse*) et aspirer à être tout (*serlo todo*)³⁹. Cette tension est inhérente à la tradition ethnographique et anthropologique qui refuse l'idéalisation et l'objectivation du terrain et doit donc trouver un juste milieu entre le fait d'être totalement immergé (*going native*) dans le terrain et aux aléas de son accès et garder une distance critique suffisante afin de pouvoir parler à un public international (Karra & Phillips, 2008). On reproche alors souvent à l'ethnographie de n'être qu'un 'certain regard', que ce soit celui des personnes observées ou du chercheur. Mais il faut bien souligner que les individus ne valent que pour eux-mêmes, pas à la place des autres ou d'un 'individu générique' ni même représentatif cher à d'autres approches. Leur témoignage est justement cela, un point de vue que l'ethnographe recueille : « loin d'être des points de départ, personnes génériques ou individus donnés d'avance, les personnes ethnographiques sont des résultats : le résultat de nœuds de relations avec d'autres personnes, avec des choses et de avec des lieux familiers » (Beaud & Weber, 2003 :335). Mais ces difficultés peuvent aussi constituer une force, puisqu'ils sont assumés, rendus explicites et tissés dans la démarche elle-même. L'usage de l'expérience subjective du chercheur sous forme de narration et de description (comme dans un journal) à l'avantage, d'un point de vue méthodologique, d'explorer un phénomène dans la proximité, d'y pénétrer avec perspicacité en raison de l'implication personnelle. Cette implication devient alors un élément structurant du résultat (Bouilloud, 2009), dont nous expliquerons les ressorts et les aspects ci-après.

4.1.2.3. La question de la contextualisation

« Ceux qui critiquent le caractère 'français' de mes résultats ne voient pas que ce qui est important, ce ne sont pas les résultats, mais le processus selon lequel ils sont obtenus. Les théories sont des programmes de recherche qui appellent non la 'discussion théorique' mais la mise en œuvre pratique, qui réfute ou généralise. Husserl disait qu'il faut s'immerger dans le cas particulier pour y découvrir l'invariant ; et Koyre, qui avait suivi les cours de Husserl, montre que Galilée n'a pas eu besoin de répéter mille fois l'expérience du plan incliné pour comprendre le phénomène de la chute des corps. Il lui a suffi de construire le modèle contre les apparences. Quand le cas particulier est bien construit, il cesse d'être particulier et, normalement, tout le monde devrait pouvoir le faire fonctionner. » Pierre Bourdieu, 1988 in Bourdieu, et al., 2005:xv.

Comme évoqué précédemment, l'usage du mot contexte revêt ici d'une signification particulière : en effet, celui-ci « n'est ni 'donné', ni unifié, ni homogène : il est le fruit, en partie, d'une construction par les acteurs eux-mêmes » (Borzeix, 2007 : 27). Le lecteur mérite donc une explication concernant le contexte du présent travail, c'est-à-dire les conditions de sa réalisation, de la doctorante et de son objet.

³⁹ Je remercie mon directeur de thèse de m'avoir fait redécouvrir ce penseur.

J'ai choisi (et je précise qu'il s'agit bien d'un choix) de conduire cette recherche en France (alors qu'au moment de la commencer je n'avais pas encore la nationalité française et ma présence sur le territoire dépendant des éventuels renouvellements du titre de séjour), dans une banque française, et je procède à l'écriture de cette thèse en français. Ceci n'est pas sans incidence dans l'univers académique des sciences de gestion, où prédomine de plus en plus la tradition anglo-saxonne et en particulier étasunienne, devenue une véritable réalité sociale reconnue comme 'scientifique' (Bouilloud & Lecuyer, 1994). Cette dernière a longtemps eu tendance à considérer que le cas générique était celui qui relevait de ce contexte géographique et culturel étasunien, ou des organisations multinationales dont la maison mère est aux États-Unis. Dans ces études, qui représentent encore la majorité des travaux de recherche publiés dans les revues considérées les meilleures dans le domaine gestionnaire, il n'est donc rarement fait mention – du moins dans le titre – que les données empiriques proviennent de ce contexte étasunien, qui constituent donc le *mainstream* et le cas faussement général accepté comme tel. En effet, non pour polémiquer mais simplement comme remarque pour situer notre travail, la plupart des fondements juridiques, théoriques et normatifs en termes de méthode proviennent des USA et de la tradition académique qui y découle. Un de nos objectifs ici sera donc de prendre en compte les différentes voix, « d'interpréter la polyphonie » (à l'instar de Bevan et Hartman, 2007, 2008) des apports *mainstream* et des perspectives autres (continentales ou non).

A titre d'exemple, dans un séminaire doctoral au Canada, Roy Suddaby, le rédacteur en Chef de l'*Academy of Management Review*⁴⁰, exposait l'écart qu'il y a à ce niveau et déplorait ce que ceci implique pour la richesse de la recherche. En effet, plus de 50% des contributions (articles pour publication ou soumis à la conférence annuelle de l'*Academy of Management*) sont non-nord-américaines (européennes et surtout asiatiques pour la plupart) alors que moins de 20% de relecteurs sont non-nord-américains. Ainsi, tout chercheur non-nord-américain s'est retrouvé face à la demande d'un de ces relecteurs de justifier l'intérêt d'une entreprise ou d'un auteur non-nord-américain comme pré-requis pour évaluer la pertinence de l'article uniquement sur cette base d'étrangeté. Par ailleurs, il nous expliquait que l'*Academy* est pour l'instant réticente à prendre en charge financièrement les déplacements intercontinentaux des collègues européens et asiatiques pour les réunions obligatoires des comités de

⁴⁰ Séminaire doctoral du 5 octobre 2011, auquel nous avons assisté durant notre séjour de "doctoral visiting" à l'Alberta School of Business dans le cadre du programme CEFAG de la FNEGE.

rédaction, et ces collègues sont donc très peu nombreux à pouvoir y participer. Si on ajoute les barrières de langue, ceci se traduit dans le contenu des recherches publiées dans les journaux considérés comme meilleurs au niveau international par une forte prééminence d'une focale étasunienne ou nord-américaine. En revanche, les études non-étasuniennes, sont ainsi plus ou moins contraintes d'exprimer leur spécificité, de justifier en quoi ce cas particulier peut intéresser les sciences de gestion au niveau international. Plus encore, nous sommes presque contraints de présenter ceci comme un biais potentiel. Ceci en dit long sur les bases épistémologiques des sciences de gestion en général, et les difficultés que le présent travail doctoral doit affronter pour se positionner sur la scène des publications. Nous y reviendrons.

Dans le cas présent, je vais donc chercher à expliciter et justifier le *French touch* qui caractérise cette recherche. Sur le sujet spécifique que j'aborde dans ce travail, il y a certainement des éléments culturels et nationaux déterminants, à cheval justement entre la finance mondialisée et la tradition bancaire en France, d'autant plus que j'aborde les pratiques d'un contexte très spécifique qui va articuler risque, contrôle et éthique d'une manière spécifique par rapport à des normes y compris juridiques et leur mise en application spécifique. Ces spécificités seront particulièrement visibles dans les écarts de législation, que j'aborde dans les détails au fur et à mesure de l'étude lorsque les précisions de ce type s'imposent (ceci a constitué un défi supplémentaire, n'ayant pas de formation en droit et devant manipuler de nombreux textes de loi).

Mais il convient aussi de souligner l'influence anglo-saxonne qui demeure très forte dans les pratiques professionnelles liées aux métiers de la finance. Un élément très visible est par exemple le vocabulaire : les praticiens, du moins dans le contexte d'une grande banque d'investissement implantée aussi à l'international, dans le quotidien de leurs métiers, utilisent rarement les mots techniques français et ont recours plus volontiers à la terminologie anglo-saxonne. C'est pourquoi, dans le souci de mieux refléter cette réalité interculturelle complexe, j'ai fait le choix de conserver les mots anglais utilisés par les praticiens, comme l'acronyme « KYC-AML » (au lieu de CC-LAB/FT en Français), les expressions « Front Office » ou « compliance officer » etc. Cet usage des mots dans le contexte Français, leurs nuances, les faiblesses/abus de traduction et d'autres éléments culturels, ne sont pas sans importance pour la manière dont les praticiens font sens de leur métier, et dont le chercheur peut à son tour les analyser. J'en ferai donc mention tout au long de mon étude, et je montrerais que les éléments de contextualisation sont déterminants et participent de la construction d'une éthique comme pratique. J'ai fait donc le choix de garder les différentes voix, avec les mots tels quels, même lorsque ceux-ci étaient prononcés dans un langage familier, un

jargon de spécialiste ou encore en anglais, afin de mieux refléter les situations concrètes et car je pense qu'il s'agit d'éléments révélateurs de liens sociaux. Trop de travaux ont sous-estimé cet aspect, et ont tendance à oublier ou négliger la matérialité concrète de ce que l'on étudie, comme la langue, des dispositifs, l'organisation de l'espace. Ceci est également un des atouts de l'appréhension phénoménologique, et à ce propos les différentes natures des informations (narrations, images, interactions), différentes méthodes de collecte d'information et de restitution des résultats (sous forme de tableaux, séquences chronologiques, schémas) ont été particulièrement utiles pour rendre visible les acteurs en situation, et l'éthique en pratique. En effet, on s'adonne à l'exercice d'interpréter tous les phénomènes qui se donnent à notre conscience, « les logiques d'action et les pratiques sociales en situation » (Mucchielli 2005 :31) sans pour autant tomber dans une dérive psychologique (Simmel, 1894 :499), qui est particulièrement forte sur des problématiques morales. On devient ainsi non seulement 'scribe' de ce que l'on observe et qui viennent faire partie de notre contexte et de la contextualisation de notre objet d'étude. Ceci est ensuite suivi par un travail d'explicitation, de déroulement du parchemin : il est nécessaire « pour la phénoménologie de concevoir sa méthode comme une *Auslegung*, une exégèse, une explication, une interprétation » (Ricoeur, 1986 :69). Notre travail consiste donc aussi à rendre compte de notre expérience de chercheur, y compris de nos expériences vécues et celles de nos collaborateurs, et d'en proposer une lecture, alors même que parfois nous n'avons qu'une vision partielle de leur métier ou de leurs actes. Il relève donc jusqu'à un certain point d'une co-construction de la réalité phénoménale. Dans ce cas là, cette co-construction est assumée par les deux parties, puisque l'objectif académique des observations était explicite et connu de tous. Il revient ensuite au chercheur dans sa restitution de rendre compte de cela par une mise en scène efficace et véridique.

Je souhaite enfin faire une remise en perspective de la progression de ma réflexion, et comment elle s'est nourrie progressivement de différents apports. Durant ma jeunesse au Mexique j'avais surtout développée une culture littéraire et poétique qui ne manque pas de se retrouver par touches ici et là (citations de Baudelaire, Victor Hugo, Rimbaud, Primo Lévi, Cervantes ou Octavio Paz...). Ensuite, mes années de prépa à Aix en Provence et à l'Ecole Normale Supérieure ont marqué un virement vers la philosophie, et l'influence majeure a été celle de suivre de 2004 et jusqu'en 2012 que j'ai déménagé à Lyon, le séminaire d'Alain Badiou, ce qui m'a donné une approche différente à sa pensée que celle que je peux avoir vis à vis d'autres philosophes que je ne connais que l'écrit. Sa pensée m'est parvenue en tant que pensée, donc orale, colérique, drôle, et qui a toujours su réveiller en moi le sentiment d'engagement 'quichottesque'

dans la vie et dans ma pensée que mes parents m'avait transmis⁴¹. Le Master en gestion a apporté un renouveau et un ancrage dans un autre réel : la découverte de la psychosociologie avec les séminaires du CERS, de la fascinante question des risques avec les cours à Polytechnique de Benoit Journé, les approches cognitives avec Hervé Laroche, puis tout au long de la thèse les séminaires de la chaire Ethique et Finance animés par Christian Walter et les séminaires de la SSFA à Paris avec Marc Lenglet. Intégrer ces nouvelles perspectives n'a pas été aisé, et il a fallu que moi et mes professeurs fassent preuve de patience pour arriver à naviguer efficacement dans ce nouveau milieu, à intégrer les codes, le vocabulaire, les œuvres de référence. La suite de mon itinéraire théorique, qui s'appuie largement par ce que je viens brièvement de dire, est largement explicitée dans les premiers chapitres de ce travail.

4.1.2.4. *Chaosmos* : épistémologie de la complexité et implications de méthode pour penser les situations

Le choix d'une méthode qualitative et ethnographique n'est pas non plus allé de soi. En effet, il y a une prééminence du chiffre et du quantifiable comme marque de l'universel et du rationnel (Bouilloud, 1999b) et des méthodes quantitatives en gestion au détriment des méthodes qualitatives alors qu'elles gagneraient à être valorisées (Chanlat, 2005). Considérées – à raison, et pour moi aujourd'hui c'est même presque des compliments – comme '*messy*', longues, complexes, sans pertinence statistique, difficilement reproductibles et difficilement publiables – elles sont sinon explicitement déconseillées aux doctorants en gestion dans les conférences, programmes doctoraux etc., du moins jugées insuffisantes. On nous propose alors de faire « un peu de quali exploratoire, et puis un bon quanti » ou alors « du quanti, dont on creusera les résultats avec quelques entretiens ». Je précise que j'ai eu la chance de me trouver dans un programme doctoral où au contraire les '*qualis*' étions la majorité des doctorants mais aussi d'un certain nombre de professeurs, et d'avoir rapidement compris dans quels cercles académiques, conférences et journaux il fallait se mouvoir pour éviter les malheureuses questions et remarques de « '*mais vous n'avez pas d'hypothèses*' ; '*comment-ça vous faites de l'inductif*' ? ; '*votre échantillon n'est pas représentatif*' ; '*comment proposez vous de tester ce que vous dites*' ? ». Au contraire, j'ai pu bénéficier

⁴¹ Il est toujours intéressant de réfléchir aux textes fondateurs qui nous ont forgé en tant que culture et individus (quel italien ne se réclame pas de la *Divine Comédie* de Dante, quel français peut être insensible à Victor Hugo ?). Sans développer, dans mon cas la quête de *Don Quichotte*, mêlé au réalisme magique Latino-Américain, au tragique sublime de *l'Homme qui Rit* de Hugo et aux provocations de Badiou sont un assez bon tableau général.

de remarques qui sans forcément adhérer à mon propos et démarche, m'ont beaucoup stimulé de manière constructive, m'ont aidé à approfondir la rigueur et j'espère la pertinence – non pas statistique mais théorique – de mon propos. Ça faisait partie des défis à relever (que de chercher à publier, à trouver un travail, à obtenir des fonds de recherche en faisant du 'quali') mais qui heureusement ne se sont pas révélés insurmontables malgré le tableau noir qu'on a pu me dépeindre parfois et selon lequel un tel choix relevait de l'inconscience et presque du suicide de carrière.

Plus profondément, ce choix méthodologique est à notre avis largement justifié par rapport au contexte d'étude, ce qui amène à une véritable réflexion épistémologique sur la complexité elle-même. Comment penser les phénomènes complexes ? Quelle connaissance est possible ? Sans rentrer dans les détails d'une question qui mériterait plus qu'un paragraphe et qui sera à approfondir par ailleurs, il nous semble important de mentionner quelques pistes. Afin de pouvoir penser l'éthique des affaires comme oxymore d'une part et comme pratique d'autre part, de penser les situations paradoxales et paradoxantes, de penser l'imbrication des niveaux, on est en quelque sorte invités, sinon contraints à encourager une science de gestion qui « *sees the social world as **chaosmos** - an ever-evolving synthesis of orderly cosmos and recalcitrant chaos ; an interplay between integration and multiplicity, action and structure, routine and novelty constantly renewed over time* » (Langley & Tsoukas, 2010 : 20). Cette idée de chaosmos nous semble particulièrement intéressante et pertinente. Tsoukas (2005a, en particulier la deuxième partie pp. 163-296) la reprend d'Edgar Morin : le *chaosmos* est ce qui a des attributs du *cosmos*, sans lesquelles la pensée humaine serait impossible, mais aussi elle est profondément enracinée dans le *chaos*, sans lequel toute création socio-historique serait inatteignable (cf. Castoriadis, 1999). Elle ouvre la possibilité de penser non seulement les organisations et les processus organisationnels comme étant toujours en devenir (*becoming*) (Tsoukas & Chia, 2002), mais pour nous aussi de penser l'éthique dans cette optique. Une telle pensée nous permet de dépasser les apories de la complexité et au contraire de les considérer vraiment : on ne peut en effet penser l'organisation sans la désorganisation et le chaos. Il est certes rassurant de penser à l'ordre normatif de la cosmopolis (Tsoukas, 2005a :212), mais une telle 'naïveté rationnelle' ne peut plus tenir : elle doit céder la place à une 'raison réflexive', seule capable d'ouvrir la voie à une pensée qui puisse considérer le chaosmos, nécessairement en situation et pour laquelle les approches qualitatives sont les plus adaptées. « *Echoing Heidegger (1962), Gadamer privileges the particular ground, the concrete tradition, as a conditio sine qua non for human understanding and action, rather than the abstract, situationless, transhistorical cogito of Cartesian and Kantian philosophy*

(Gadamer 1989 :265-84, in Tsoukas, 2005a : 219). Et ces techniques se prêtent particulièrement à l'étude du travail, pour « accéder à l'expérience vécue par les acteurs en situation, à réintroduire l'histoire et à rendre intelligible des comportements qui le sont difficilement par des méthodes quantitatives » (Chanlat, 2005 : 162)

4.1.2.5. La question du statut de la connaissance en éthique

La décomposition des problèmes épistémologiques de cette thèse ne peut faire l'impasse sur la question du statut de la connaissance que ce travail pose d'une manière particulière, et ceci à au moins trois niveaux. Cependant, on se limitera à en dresser les contours et les enjeux principaux que nous garderons à l'esprit, sans prétendre y apporter des réponses exhaustives qui dépasseraient les limites du présent format.

Premièrement, dans un sens général concernant le statut de la connaissance en éthique : à quelles conditions peut-on dire qu'on produit de la connaissance en éthique des affaires comme sous-discipline des sciences de gestion ? La question des registres de vérité s'applique-t-elle dans ce cas là ? Concernant l'éthique celles-ci sont des questions vicieuses car justement le simple fait de poser cette question suggère d'emblée qu'une connaissance est possible. Mais quelle connaissance ? Seulement en tant qu'histoire de la pensée de l'éthique ou encore dans la sous catégorie d'éthique appliquée du *business ethics* ? Comme le rappelle justement Deslandes (2012 :4-5), alors que les sciences de gestion sont en quelque sorte complexées de leur manque de scientificité « dure » (lié à leur appartenance aux sciences sociales, et donc elles s'attachent par tous les moyens théoriques, instrumentaux et méthodologiques possibles pour revendiquer une certaine scientificité, reproductibilité des modèles, incrémentation de la connaissance, etc.) l'éthique en tant que branche de la philosophie n'a jamais prétendu être une science ou constituer un savoir positif. Plonger dans l'éthique implique l'acceptation des questions, doutes, hypothèses plausibles, mais aussi de l'absence non seulement parfois de réponses, mais de modèles ou de lois de l'éthique qui nous permettrait désormais de prévoir la meilleure action à suivre par la suite. Nous soutenons l'assertion que l'éthique demeure, comme la philosophie, une pondération, un questionnement vivant devant une situation donnée. Le *one best way* auquel aspire au fond largement la gestion n'est donc pas de son ressort, et il serait non seulement réducteur mais vain de croire que l'éthique puisse s'ériger en un corpus d'axiomes à appliquer, de lois abstraites qui déracinent l'éthique de son essence même : rendons donc à César ce qui est à César, et laissons l'éthique libre d'aspirations morales. De la même manière, le management éthique sont il sera largement question ici, implique

l'acceptation de cette incertitude et du « caractère qualitatif et complexe des relations humaines forcément impliquées dans l'activité des organisations » (Deslandes, 2012 :5).

La contrepartie pour l'éthique est d'accepter de la considérer sous l'angle pratique et concret de son enracinement spécifique « en la 'régionalisant' à ce domaine où s'exerce sans cesse de façon pratique la décision morale : les organisations. [et citant Ricoeur :] 'le seul moyen de donner visibilité et lisibilité au fond primordial de l'éthique est de la projeter sur le plan post-moral des éthiques appliquées (Ricoeur, 2004 :692) » (Deslandes, 2012:5). Ceci posé comme condition, dans ce travail on essaye de discuter les théories, de les nourrir. On essaye de faire parler le terrain sans qu'il nous répète ce que l'on s'attendait justement à entendre. On tente de chercher les points dissonants, les trous, et on se situe donc quelque part à la limite de la connaissance, dont le but sera donc de déplacer les frontières non pas en y ajoutant du contenu positif mais en enrichissant la discussion, pour les repousser ou les redéfinir dans d'autres termes en contribuant non à une amplification de la connaissance sur l'éthique, mais à une proposition de lecture, à une autre compréhension des phénomènes qu'elle traverse.

Mais comment éviter de tomber dans l'idée d'une éthique positive, donc normative, de contenus et non de processus, contre laquelle nous voulons justement inscrire ce travail ? Nous voulions fermement éviter la « dérive moralisatrice » ici, c'est-à-dire d'aborder le sujet et le terrain avec un regard moralisateur, d'émettre des jugements, de tirer des conclusions de type normatif, pour rejoindre justement non pas un regard a-moral et indifférent à ces questions, mais postmoral évoqué plus haut. C'est un défi constant dans certains travaux contemporains sur l'éthique en général (cf. Edel & Edel, 2000 qui tentent un rapprochement fécond avec la perspective anthropologique), et l'éthique des affaires en particulier, que de s'affranchir de cet arrière goût moral. Toute recherche vise une certaine mise-à-distance et la claire identification de ses propres préjugés et présupposés. Mais cela devient particulièrement difficile quand il s'agit de présupposés qui recouvrent notre vision du bien et du mal, des cases aussi fondamentalement enracinées dans notre personnalité, nos habitudes, nos pensées, consciemment mais surtout inconsciemment. On essayera donc d'aborder l'éthique comme l'objet d'une curiosité intellectuelle, d'un intérêt académique pour mieux comprendre cette dimension du social et de l'humain qui recouvre l'ensemble de nos activités, y compris dans les entreprises. L'éthique devient ainsi pour nous un phénomène à penser, à comprendre, à expliciter, à analyser, en particulier lorsqu'il est confronté à ce qui défie notre connaissance et nos certitudes (mêmes morales) sur le réel, à une empirie contre-intuitive, complexe voire impossible à vivre. De plus, nous rejoignons l'idée couramment répandue parmi les ethnographes

et chercheurs qualitatifs en général, que la suspension du jugement de valeur est une condition nécessaire et a priori pour aborder les terrains constitués d'êtres humains faut de quoi on ne leur témoigne pas le respect élémentaire qu'ils méritent.

Deuxièmement, sur les méthodes valides pour ce genre de sujets. L'éthique peut-elle s'observer ? Se demander ? Se provoquer ? En quoi est-ce que notre démarche pourrait-elle créer quoi que ce soit comme connaissance dans le sens qu'on vient d'évoquer ? Y-a-t-il un savoir possible sur un objet potentiellement inobservable ? Dans un article de 1990, Randall et Gibson parcourent la littérature empirique en éthique des affaires depuis les années 70 publiée dans des revues académiques. Au delà des biais et limites de cette étude (approche réifiante des croyances et comportements éthiques), le constat demeure dramatique : moins de la moitié des articles empiriques sélectionnés font un état détaillé de la méthodologie suivie et de nombreux autres n'en font qu'une mention expéditive, parfois même en note de pas de page. Pire encore, il semble y avoir un désintérêt assez généralisé pour les questions de validité des mesures ou des conséquences pratiques inférées (visible par exemple dans le recours à des échantillons de convenance). Le positionnement théorique reste faible, voire confus, par exemple dans la définition des concepts (Lewis (1985) avait déjà trouvé 308 définitions de 'business ethics' dans 254 travaux différents). Au final, les auteurs recensent que 64% de leur échantillon ne faisait même pas mention de cadres théoriques préexistants ni cherchait à en proposer un (Randall & Gibson, 1990 : 461). En somme la question du lien entre théorie et matériau empirique, mais aussi concernant la validité du matériau lui-même reste un point sensible, notamment concernant la question du biais de désirabilité sociale. Nous essayerons donc d'être autant précis que possible sur les éléments de méthode adoptés et leurs biais potentiels, en espérant ainsi de contribuer aussi par une rigueur méthodologique au champ de l'éthique des affaires, pour qu'on arrête de le considérer comme un champ facile, peu rigoureux, et donc peu digne d'un intérêt sérieux y compris pour d'autres champs de l'étude des organisations.

Troisièmement, un peu au second degré, et plus dans le détail du terrain spécifique de ce travail, quel est le statut de la connaissance dans la connaissance client menée par l'équipe observée ? Comme il sera expliqué plus en détail par la suite, la fonction de l'équipe était focalisée autour du KYC (Know-Your-Customer) ou 'Connaissance Client' en Français. Leur travail consiste en rassembler des éléments qui permettent d'établir une connaissance sur un futur client, puis de suivre son évolution, afin de garantir qu'il est bien celui qu'il dit être. Ce côté « détectives de l'identité » des clients donne lieu à des bases de données parfois très riches, pour essayer de cartographier la clientèle actuelle et potentielle de la banque. Ainsi, il semble également

légitime de poser la question du statut de cette connaissance là au sein de notre travail. On essaye d'établir quelle peut bien être la signification de ce problème, au-delà de sa simple description. Il s'agit bien sur d'une expertise propre de l'équipe, mais aussi de quelque chose qui nous est aussi devenu familier, et que nous devons aussi exécuter en particulier lors de la période d'observation participante qui sera expliquée plus loin. Le KYC vise à produire des classifications de clients, en l'occurrence pour établir des profils de risque. Le degré de connaissance ou non sur un client est aussi en soi un élément déterminant : peu d'informations, un client ayant une structure opaque, pour laquelle il est difficile d'obtenir des informations, de remonter les échelons jusqu'à trouver « le fond de son affaire », représentent un degré plus élevé de risque. Une bonne connaissance du client garanti de procéder en terrain connu, de faire du business en toute connaissance de cause, faute de quoi la banque s'attirera les incriminations des régulateurs. C'est alors l'occasion de revenir sur une réflexion sur le statut de la 'preuve' (Bouilloud, 2003) et en particulier de sa fragilité : « on voit bien qu'elle n'est souvent guère plus solide que l'hypothèse qu'elle est sensée valider » (2003 :40). Le paradoxe est alors de remarquer qu'alors que le monde moderne se déploie sous le signe de la preuve (scientifiques, politiques), elle reste souvent une chimère sociale, et l'occasion de fantasmes et projections tout à fait intéressantes, comme nous aurons l'occasion de le voir dans le KYC. Cette question est un des principaux éléments qui ont stimulé notre curiosité lors de notre enquête. Une sorte de méta-niveau de connaissance qui constitue en soi un mécanisme presque institutionnel ou du moins institutionnalisant. Ce sera l'objet d'un de nos chapitres d'analyse.

Enfin, la question des limites de la connaissance est tout aussi fondamentale, et tout au long de cette thèse et de ce chapitre en particulier (voir le paragraphe qui expose les éléments de validité et énumère les limites possibles de ce travail, ainsi que notre conclusion générale), on s'efforcera de signaler les éléments qui constituent des zones d'ombre, des aléas, des portes ouvertes et des questions laissées en suspens, mais qui de ce fait constituent autant de possibilités pour des démarches futures.

4.1.3. MISE EN ABIME : QUESTIONS D'ÉTHIQUE D'UNE CHERCHEUSE EN ÉTHIQUE

4.1.3.1. Note sur les standards d'éthique de la recherche

Comme pour tout autre métier, le chercheur se pose un certain nombre de questions sur son éthique professionnelle, les limites à ne pas franchir, ce qui est autorisé ou ce qui ne l'est pas. L'approche sociologique, anthropologique et la méthode

ethnographique accentuent cette préoccupation de par leur nature et l'implication avec le terrain d'étude. Par exemple, le risque de présupposer une supériorité morale/culturelle du chercheur vis-à-vis des populations observées :

« Toute une partie de mon travail, par exemple *Le Sens Pratique*, s'oppose radicalement à cet ethnocentrisme de savants qui prétendent savoir la vérité des gens mieux que ces gens eux mêmes et faire leur bonheur malgré eux, selon le vieux mythe platonicien du philosophe roi [...] : des notions comme celle d'habitus, de pratique, etc., avaient entre autres pour fonction de rappeler qu'il y a un savoir pratique, une connaissance pratique qui a sa logique propre, irréductible à celle de la connaissance théorique ; que, en un sens, les agents du monde savent le monde social mieux que les théoriciens ; cela tout en rappelant aussi que, bien entendu, ils ne le savent pas vraiment, et que le travail du savant consiste à expliciter, selon ses articulations propres, ce savoir pratique. » (Bourdieu, 1988 cité in Bourdieu et al. 2005: xi.)

Ou encore pour éviter les dérives du relativisme (voir Geertz, 1984, 1996 ; Cassell & Jacobs 1987 ; Caplan, 2003) ou au contraire pour éviter de sombrer dans l'hagiographie et l'empathie excessives. Sur ce plan, de plus en plus de normes deviennent des standards, souvent à portée internationale, en matière de recherche, et en particulier dans la manière d'accéder aux terrains, de collecter et de traiter les données recueillies. S'immerger dans un milieu dans le style caméléon de Günter Wallraff par exemple (voir une de ses enquêtes les plus célèbres, *Tête de Turc*, 1986), bien que passionnant et certainement utile pour le journalisme militant ou d'autres domaines, n'est souvent pas accepté comme méthode en recherche académique. De nombreux opposants à la recherche passant par l'observation secrète ou cachée ont défendu cette position au nom d'une éthique de transparence (e.g. Erikson, 1967 ; Bulmer, 1982a) car souvent assimilé à une forme de tromperie et un manque de respect des personnes étudiées ou interrogées, même si dans certains contextes et pour certaines recherches cela reste le seul moyen ce qui pousse éventuellement à revoir les critères et standards qui deviennent la norme (Goode, 1996; Herrera, 2003).

L'intérêt attaché à ces questions est grandissant, comme en témoignent les publications dédiées telles que le *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, et la prolifération des Comités d'éthique (Institutional Review board, IRB, appelés aussi Independent Ethics Committees, IEC, ou Ethical Review Boards, ERB). Leur rôle est de réguler et contrôler l'usage fait des résultats et la manière dont les recherches sont menées, en particulier lorsqu'elles concernent des êtres humains. Nous retrouvons ce genre de corps de plus en plus dans le milieu académique en sciences sociales, au sein des universités et laboratoires mêmes, et elles se réservent un droit de regard et de modification en amont et en aval des recherches. De plus, ces instituts ou comités d'éthique revêtent maintenant une dimension nationale, voire internationale, publiques ou privées, indépendantes ou commerciales, comme par exemple l'Institute for Global Ethics, ce qui rend cette tendance de plus en plus incontournable par l'alignement sur

les normes internationales. Cette tendance nous vient principalement du monde médical, suite à la Déclaration de Helsinki de 1964, et vise la protection des droits des sujets qui font l'objet des études. On y souligne en particulier l'importance d'informer par écrit les sujets des raisons et des enjeux de la recherche, et de leur faire ainsi signer un *informed consent*, « consentement éclairé » en français.

Ceci, dans sa version plus rigoriste, a été dénoncé comme contraire même à la démarche ethnographique, puisqu'un tel protocole suppose que l'enquêteur dispose a priori du contenu et du déroulé de ce qu'il recherche. Or, l'ethnographie part justement du principe que l'objet de recherche sera défini et transformé au cours de l'enquête sur le terrain. Ceci rend difficile aussi tout travail sur des pratiques déviantes ou taboues, et limite la possibilité d'un rapport critique aux faits observés (voir Bulmer 1982b ; et plus récemment le numéro spécial du *Social Science and Medicine* de 2007 dédié à la question du consentement éclairé). Derrière la signature formelle du consentement éclairé il y a l'ombre qui tend « à faire des enquêtés des victimes potentielles manœuvrées par de cyniques universitaires » argumente Cefai (2009 : 16) pour qui la garantie de l'intégrité de l'ethnographe ne repose pas sur ce genre de protocole formel mais « sur le terrain, [car] le consentement est un don de confiance et un pari de l'enquêté sur la compétence, la fiabilité et l'utilité de l'enquêteur – don et pari toujours réversibles. La confiance donnée s'accorde de façon réitérée ou se retire par à-coups au cours de la temporalisation de l'enquête. Les ethnographes, plus que n'importe quel autre chercheur, sont soumis à une activité intense de catégorisation morale de la part de leurs enquêtés. Ils sont, à la différence des sondeurs et intervieweurs qui ne font que passer (*single shot pencil and paper survey*), pris dans des liens d'obligation et de responsabilité, contraints à la bonne conduite et exposés au risque de discrédit. Comme dans la vie de tous les jours : l'éthique se joue et se rejoue dans l'interaction, elle est affaire d'ethos, d'appréciation et d'évaluation in situ. » (Cefai, 2009 : 16-17).

Il est inutile de rappeler combien ce propos fait écho aux développements sur l'éthique que nous avons exposé plus haut. En sciences sociales il y a donc un débat important et une mise en question de la pertinence des régulations de comités d'éthique basés sur le modèle médical et de bioéthique (Cimpric, 2007). En effet, certaines des méthodologies en sciences sociales sont loin des protocoles scientifiques des sciences médicales, et impliquent de l'observation, de recueillir des échanges verbaux, des anecdotes et parfois le fait d'informer les sujets étudiés provoque un certain nombre de biais qui invalident la recherche. On dénonce l'instauration d'une « bureaucratie de la vertu » (Jacob & Riles, 2007) et le manque de flexibilité et de compréhension des méthodologies spécifiques aux sciences sociales, qui ont leurs critères de rigueur

méthodologique propres, souvent définies sous forme de codes ou de lignes directrices par les associations professionnelles (par exemple l'American Sociological Association⁴²) et par les instituts de recherche. La critique principale gravite autour du fait qu'alors que les préoccupations morales et normatives sont bien légitimes, leur traduction en dispositifs règlementaires inadaptés à l'ethnographie ou à la sociologie peut avoir des conséquences de normalisation, d'interdiction, voire même l'effet pervers de déresponsabilisation (Cefai, 2009).

Quoi qu'il en soit, il y a un consensus assez généralisé sur 3 éléments en plus du consentement informé : l'honnêteté, le respect de la vie privée et la confidentialité (voire en particulier le paragraphe 11 et 12 du code de l'ASA). Or, là aussi se posent des questions concrètes par rapport à l'ethnographie. En effet, les simples descriptions des organisations ou des parcours professionnels permettent souvent de les reconnaître, du moins pour le lecteur qui connaîtrait le milieu (cf. Béliard & Eideliman, 2008). Tout en assumant ce risque, c'est sur ces quatre éléments que nous avons bâti notre protocole méthodologique, comme on le détaillera ci-après. Cependant, les difficultés à mener cette recherche nous ont parfois conduits à des écarts sur d'autres aspects de faisabilité pratique, une véritable mise en abîme éthique d'une recherche sur l'éthique, que nous préciserons aussi pour clarifier chaque aspect de cette recherche avec le plus de transparence possible.

4.1.3.2. Difficultés particulières liées à un sujet et un terrain 'moralement problématiques'

Les difficultés d'accès à un terrain de recherche se trouvent souvent accentuées lorsque l'on veut étudier des phénomènes potentiellement compromettants ou pour mettre en lumière des aspects moralement critiquables voire criminels. Les personnes sont souvent très réticentes à être observées ou mesurées dans leur comportement éthique, en particulier dans des cadres institutionnels ou organisationnels (Treviño, 1986). Certains diraient qu'il est justement du devoir du sociologue que d'étudier et exposer ce qui derrière les rideaux est révélateur des relations humaines, en particulier conflictuelles (Douglas, 1976). Wallraff en est l'exemple paradigmatique, allant jusqu'à se faire passer pour un immigré noir ou un ouvrier industriel afin de témoigner des rudes conditions de vie de certaines catégories de personnes (voir *Parmi les perdants du*

⁴² American Sociological Association, 'Code of Ethics and Policies and Procedures of the ASA Committee on Professional Ethics', Juin 1997 (<http://www.asanet.org/page.wv?section=Ethics&name=Code+of+Ethics+Table+of+Contents>).

meilleur des mondes, 2012). Mais ceci rend les techniques d'approche et les possibilités d'accès aux terrains et aux données d'autant plus difficile. Jackall (2010) lui-même a été refusé par 36 entreprises sur 43 lorsqu'il voulait lancer son étude sur les « règles morales d'usage », ou « l'éthique occupationnelle » des managers. Il notait d'ailleurs qu'a posteriori il a compris que ces refus n'étaient pas sans intérêt et que derrière les raisons formelles qu'on lui donnait après plusieurs entretiens il y avait des indices à exploiter. En particulier, ses interlocuteurs soulignaient l'inutilité pratique de son étude : « *there were no tangible organizational benefits to be gained from a study of managerial ethics* » (2010:13) à titre d'excuse pour refuser, ainsi que la peur d'avoir une présence étrangère sur laquelle ils n'avaient pas tout à fait la main : « *this executive felt « uncomfortable » with the idea of suggesting to his colleagues that an outsider, untested in the corporate world, examine their ethics* » (2010:14). Certains lui ont suggéré de présenter autrement son projet « *they encouraged me to recast it as a technical issue, [...] urged me to avoid any mention of ethics or values altogether* » (idem), ce qui en revanche lui valait la critique de la part des comités d'éthique de la recherche puisqu'il ne dévoilait pas le fond véritable de son projet, et il du revenir à la transparence initiale avec laquelle il abordait les entreprises, malgré le risque qu'elles soient nombreuses à refuser pour cette raison. Un élément essentiel que Jackall note pour finalement obtenir des accès a été la tranquillité et la garantie que donne la référence de quelqu'un connu des personnes, par les relations amicales et professionnelles: « *the personal vouching[...] was crucial* » (2010:15).

Dans mon cas aussi, cette introduction dans le milieu bancaire auprès de personnes qui avaient confiance en mon directeur de thèse a été un élément sine qua non de ma possibilité d'y accéder, car les autres pistes que j'avais pu étudier s'étaient toutes soldées par des échecs et des refus. J'ai pu faire l'expérience de première main qu'au moment de la réalisation de cette thèse, l'univers bancaire et financier se trouvait dans le viseur de l'opinion publique concernant leur « responsabilité dans la crise financière », leur « manque d'éthique » et « l'inefficacité de la régulation ». Ceci les rendait d'autant plus sensibles et récalcitrants à se prêter à des recherches dans ces domaines, qui pourraient potentiellement exposer leurs faiblesses, fonder les accusations et justifier les incriminations médiatiques. Or, ceci nous exposait dans le même temps au risque d'un biais accentué de désirabilité sociale, où la possibilité d'observer ne serait donnée que par une soudaine envie d'apparaître sous leur meilleur angle et « laver » un peu leur image, ou alors que nos répondants ne soient que des gens sensibles à ces questions, puisque les autres (paradoxalement les plus intéressants à étudier de ce point de vue là) refuseraient surement. Mais au delà de ces problèmes, que

nous aborderons spécifiquement dans la suite de ce chapitre, j'aimerais traiter ici des difficultés éthiques que j'ai moi-même rencontrées, dans cette mise en abîme où nous sommes en étant chercheurs en éthique des affaires, puisque « les questions déontologiques sont inhérentes au travail de terrain. Aussi est-ce à partir du travail concret qu'elles prennent tout leur sens. La déontologie est une question de sociologie du travail, pour notre profession comme pour les autres, et pas seulement un sujet de sociologie des professions. » (El Miri & Masson, 2009 :9).

J'ai été confrontée au fait que j'étais moi-même dans une position à la limite de la légalité ou de la déontologie du chercheur. De toutes façons, le terrain demande au chercheur de s'y adapter, et les choses ne sont jamais aussi fluides qu'on le voudrait et certaines déviations sont non seulement inévitables mais inhérentes à ce genre de méthodologies, sans que pour autant elles en soient dévalorisées (Fine, 1993). De toutes façons, l'accès aux terrains sensibles n'étant jamais facile, ceci est souvent nécessaire pour pouvoir accéder à des expériences quotidiennes de certaines professions : *“for fieldworkers this means subjecting one's self to at least a part of the life situation of others after getting there by one (often sneaky) means or another”* (Van Maanen, 2011:219).

Nous prenons donc le parti de la transparence pour justifier ces actes par la pertinence de la recherche menée et par le fait que malgré ces actes, ni l'honnêteté, ni le respect de la vie privée, ni la confidentialité n'ont été mis en danger.

Pour conduire cette recherche, j'ai, avec l'aide et le soutien de l'équipe qui m'a accueilli, contourné provisoirement certaines règles et procédures afin d'accélérer la possibilité de mon accès. Concrètement, ceci s'est traduit par le prêt (non officiel) d'un badge (qui n'était pas le mien, avec ma photo etc.) afin de me permettre l'accès aux locaux de la banque pendant la période d'observation non participante durant laquelle je n'avais pas de statut ni d'existence officielle au sein de la banque, même si l'accord était signé et les personnes étaient au courant du projet et avaient approuvé la possibilité de cette observation non participante. Le seul problème est que je ne pouvais pas disposer de badge, selon les règles et procédures du département de Ressources Humaines. Ils n'avaient techniquement pas la possibilité de me « légaliser », sans que je sois embauchée avec un quelconque type de contrat. Ceci me limitait donc à la condition quotidienne de « visiteur », assez pesant sur une période longue. Sans ce contournement provisoire le temps de l'observation non participante, j'aurais dû, comme tous les « visiteurs externes », suivre la procédure suivante tous les jours pendant les deux premiers mois :

- passer tous les matins à l'accueil central de la banque, et faire éventuellement la queue pendant quelques minutes ;
- obtenir l'autorisation pour entrer après un coup de fil de l'hôtesse à une personne de l'équipe (qui donc ne pouvait être en réunion ou autre chose, autrement l'hôtesse ne me donnait pas l'autorisation d'entrer) ;
- quelqu'un du service devrait venir me chercher à l'accueil (donc interrompre son travail, descendre jusqu'à l'accueil, puis me raccompagner en haut) ;
- cette personne me ferait passer au moins deux portes sécurisées (que le badge provisoire donné aux visiteurs ne permet pas d'ouvrir, ils doivent donc être accompagnés d'un employé dans leurs déplacements, du moins dans certaines parties des immeubles, et en particulier dans la région sécurisée du Front Office où se trouvaient les bureaux de l'équipe observée ;
- et le même scénario pour sortir aux pauses café et déjeuner, et les déplacements journaliers entre les différents bureaux.

De telles circonstances rendaient ma présence compliquée pour moi (n'ayant pas de liberté dans mes mouvements) et surtout me rendaient un poids pour l'équipe, qui devait donc venir me chercher tous les matins, venir m'ouvrir si je devais sortir même pour un moment, etc. Ainsi, la manager de l'équipe a assez vite trouvé un moyen de contourner le fait qu'on ne pouvait me donner un badge pour deux mois (si je n'avais pas le statut d'employé ou de stagiaire), et a facilité mon accès quotidien par le prêt d'un badge auprès d'un collègue, par un quelque moyen dont j'ignore les détails. D'après ce qu'on m'a dit, il s'agissait d'un badge normalement utilisé par les employés de la banque mais des autres pays, pour permettre leur accès aux bureaux lorsqu'ils se trouvaient en France. Ainsi, j'ai pu, grâce à ce badge prêté, accéder librement aux locaux sécurisés durant la période d'observation non participante.

Concernant les documents collectés, là aussi j'ai parfois dû contourner certaines règles formelles, mais toujours en transparence avec la manager. Certains courriels ayant un caractère strictement confidentiel, en particulier ceux provenant de la part de la direction, étaient impossibles à transférer par mail (même à moi-même sur une autre adresse) et impossibles à imprimer, que ce soit en pdf ou sur papier. Ainsi, la seule manière de conserver le contenu était de les recopier à la main, en changeant ensuite la formulation littérale pour préserver l'anonymat, et en m'efforçant de conserver l'esprit à défaut de la lettre. Mais apparemment je n'étais pas la seule à trouver des moyens pour garder la trace de certaines informations : les employés eux-mêmes devaient le faire tout simplement pour pouvoir travailler chez eux le weekend par exemple.

Aujourd'hui on doit rendre compte de l'éthique (au sens de déontologie de la recherche), dans les organisations et en recherche : sa traduction dans des protocoles particuliers est devenue un objet de gestion. Je prends le parti d'assumer en toute transparence les différents aspects de ma démarche soumis à ce genre de contingences pour ainsi en rendre compte. D'autant plus que ma thèse porte elle-même sur l'éthique. Mais ces contournements ont toujours été faits en transparence avec l'équipe qui m'a accueillie, et le respect de la confidentialité des informations et des personnes, pour que ce travail ethnographique puisse apporter la richesse et la perspective intime que ne peuvent transmettre les études statistiques standardisées, en essayant d'aller plus loin, parfois à l'encontre du sens commun, de l'intuition première et des discours officiels en matière d'éthique dans les organisations.

4.2. LA DEMARCHE ETHNOGRAPHIQUE ET SA JUSTIFICATION

« C'est en fonction d'un problème et d'une construction particulière de l'objet que l'on peut choisir entre une technique ou une autre [...] Donc on ne peut pas dissocier la construction d'objets des instruments de construction de l'objet, parce que pour passer d'un programme de recherche à un travail scientifique, il faut des instruments et que ces instruments sont plus ou moins adaptés selon ce qu'on cherche. » Pierre Bourdieu, 1988 in Bourdieu et al. 2005:xiv.

4.2.1. UNE DEMARCHE INTERPRETATIVE PAR IMMERSION

4.2.1.1. L'ethnographie comme le produit de plusieurs méthodes

"Ethnography replaces a model of the simple general system with the model of the complex, unique system that is subject to situational logic, interpretation, resistance and invention."

K.E. Weick, (1989) à propos de *Tales of the Field* de Van Maanen.

Du grec *ἔθνος* -*ethnos* (peuple, mœurs) et *γράφω* -*grapho* (écrire), l'ethnographie recouvre un certain flou et est parfois confondu ou superposé avec «*'qualitative inquiry', 'fieldwork', 'interpretative method' and 'case study', these also having fuzzy semantic boundaries*» (Hammersley & Atkinson, 2007:1). C'est une démarche particulièrement utilisée dans les sciences sociales, au croisement d'héritages de l'ethnologie, de l'anthropologie et de la sociologie (cf. Chanlat, 2005 pour une récapitulation historique dans les milieux anglophones et francophones). Elle est souvent rangée dans la catégorie des méthodologies qualitatives en tant qu'elle se base notamment sur des observations et des échanges discursifs, mais elle peut aussi être complémentée par des données statistiques ou macroéconomiques pour caractériser un milieu. L'ethnographie est un outil précieux lorsqu'on part sur une démarche

compréhensive d'un phénomène complexe, traversé de systèmes de signification, de valeurs, de cultures et sous-cultures au sein d'un groupe particulier, lui aussi potentiellement complexe et au cœur de nœuds relationnels avec d'autres groupes (Geertz, 1994). Nombreux sont les chercheurs à pratiquer et à insister sur la pertinence de cette démarche pour l'étude des organisations (i.e. Van Maanen, 1979a, 1988, 2006 ; Chanlat, 2005, 2011a ; Schwartzman, 1993 ; Wacheux, 1996 ; Gellner & Hirsch, 2001 ; Watson, 2011, Weeks, 2004, et comme en témoigne la création d'un journal spécifique en 2012 : *Journal of Organizational Ethnography*), en particulier si l'on veut répondre à des questions de 'pourquoi' et de 'comment', à identifier les mécanismes sociaux sous-jacents et les engrenages qui puissent rendre compte de comportements, en particulier dans des contextes complexes, disparates, voire fragmentés (Czarniawska, 2007).

Un débat de plumes récent parmi deux de ceux-ci dans le *Journal of Management Studies* (Van Maanen, 2011; Watson, 2011) revient en particulier et s'accorde sur le fait que l'ethnographie n'est pas à proprement parler une méthode (d'où le fait aussi que nous préférons le terme de démarche en vue de produire une ethnographie). Watson soutient en effet une « *conception of ethnography as the outcome of research. Ethnography is the product and not the method of production. Ethnography is most usefully defined as a style of social science writing which draws upon the writer's close observation of and involvement with people in a particular social setting, and relates the words spoken and the practices observed or experienced to the overall cultural framework within which they occurred* » (Watson, 2011:205, c'est l'auteur qui souligne la fin de la phrase). Cette conception de l'ethnographie d'abord comme de l'écrit permet justement (voire, encourage) que les études ethnographiques aient recours à une variété de méthodes différentes : en plus de l'observation (participante ou non) qui en est souvent la base, des entretiens, des photographies, de l'analyse de données secondaires textuelles ou statistiques, petites enquêtes par questionnaire... qui toutes enrichissent l'ethnographie qui en résulte.

Son principal intérêt à nos yeux est qu'elle permet de s'opposer à une certaine conception de la science (en particulier sociale) comme devant absolument généraliser et simplifier, ou l'obsession de la de ce que « Paul Ricoeur a appelé la fascination de la fausse objectivité, c'est-à-dire à la fascination d'une humanité 'où il n'y aurait plus que des structures, des forces, des institutions et non plus des hommes et des valeurs humaines' (1995 :30)» (Chanlat, 2005 :162). Non pas qu'une portée ou un intérêt théorique généralisable ne soient pas des issues intéressantes, mais ne peuvent constituer, nous le pensons, l'unique justification de la recherche. La démarche ethnographique permet ainsi de chercher ce qui se passe 'vraiment' et concrètement à

l'intérieur, et le point de départ, en tout humilité, est souvent une question presque naïve (« qu'en est-il de l'éthique dans les banques ? » dans notre cas). Et en reprenant Braudel (2008 :25) : n'est il pas bon que la recherche soit « d'abord une description, simple observation, classement sans trop d'idées préalables ? Voir, faire voir, c'est la moitié de notre tâche. Voir si possible de nos propres yeux ». Ensuite, on pourra co-construire notre ethnographie en combinant apports internes (*emic*) et externes (*etic*).

Quant aux outils méthodologiques des démarches ethnographiques, il y a un certain nombre que nous avons utilisé dans ce travail, à commencer tout simplement par le fait d'être sur place, d'être là, d'être en immersion (Watson, 1999). Cette immersion profonde dans le quotidien, dans tout ce qu'il peut avoir de routinier et même parfois de banal, sans que cette banalité lui ôte pour autant son importance, est le point de départ. « *Ethnography claims a sort of informative and documentary status – 'bringing back the news' – by the fact that somebody actually goes out and beyond their ivory towers of employment, libraries, classrooms, and offices to 'live with and live like' someone else* » (Van Maanen, 2011:219). L'observation participante, dans ce cas là sous forme d'appartenance participante périphérique (au rôle secondaire dans l'organisation), est alors comme le socle de base soutenant une démarche de type ethnographique, car c'est ainsi que le chercheur « *engages with the people being studied, shares their life as far as possible, and converses with them in their own terms* » (Gellner & Hirsch, 2001:1). En effet, observer un processus, ou ce qu'Elias nomme une « configuration en mouvement », un système mobile de places (1991) implique un certain investissement personnel de la part du chercheur. Voulant étudier l'interdépendance de plusieurs systèmes de sens (normatif, pratique, bancaire, sociétal...) (Geertz, 1994), l'ethnographie cherche à cueillir ces systèmes de sens au moyen des activités quotidiennes, ce qui ne peut être fait sans une présence effective non fugace comme cela peut être le cas lors d'un entretien programmé (Hammersley & Atkinson, 2007). « Ce sont des 'tout', des systèmes sociaux entiers dont nous avons essayé de décrire le fonctionnement [...]. Il y a dans cette observation concrète de la vie sociale le moyen de trouver des faits nouveaux [...]. Dans les sociétés, on saisit plus que des idées ou des règles, on saisit des hommes, des groupes et leurs comportements » (Mauss, 1950 :275).

Enfin il est essentiel de pouvoir s'inscrire dans la durée sur le terrain, et ne pas y faire une brève incursion de temps en temps. C'est en cela que l'ethnographie implique un changement de vie assez profond pour le chercheur, mais sans cet investissement, sans se positionner dans l'œil du cyclone, il semble difficile de pouvoir aborder la complexité et les dynamismes (Langley & Tsoukas, 2010) des organisations et des

processus et rendre compte de leur quotidien et de comment ces phénomènes adviennent (Ybema et al., 2009; Yanow, 2009; Van Mannen, 2011, Watson, 2011).

En plus de la présence sur les lieux, plus précisément nous avons implémenté parfois du *shadowing* (McDonald, 2005 ; Czarniawska, 2007), en particulier en suivant la manager de l'équipe dans certains de ses déplacements. Nous avons aussi eu recours à des données visuelles, de plus en plus acceptées dans la réalisation d'études ethnographiques. Ainsi, photographies (Warren, 2002, 2005 ; Robinson Achutti, 2007), dessins, schémas et croquis font partie de notre matériel, que ces éléments ait été obtenus (ils ont alors le statut de données secondaires) ou produits par les acteurs sur le terrain ou par nous-mêmes (données primaires). En effet, la valeur de ce type de matériau réside dans sa complémentarité à la description ou au discours, et permet de situer non seulement l'espace, mais des éléments relationnels au sein de l'organisation. Encore peu utilisées (Warren, 2002, 2005; Ray & Smith, 2012), elles peuvent constituer une source importante d'informations mais aussi de perspectives subjectives, et donc aider à délimiter le rôle et la place de l'observateur dans un 'cadre' au sens presque photographique du terme (Höpfl, 2006). Les photographies agissent en tant que miroir (de la subjectivité du photographe) mais aussi fenêtre sur ce qui est photographié, nous permettant donc une double entrée. Dans le cas présent, pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas reproduire les photographies des bureaux par exemple, qui permettraient facilement la reconnaissance des lieux à toute personne familière du milieu financier Français. En revanche, c'est à partir de ces photos que nous avons pu retracer par écrit (descriptions minutieuses des lieux et agencements) et sous forme de croquis présents dans la suite de ce travail, les éléments visuels qui nous aident à donner le sentiment au lecteur 'd'être là'.

C'est à ce propos que la production de *visual maps* (Langley, 1999), *situational maps* (Clarke & Friese, 2007) ou *templates* est également utile, en particulier pour passer à un second ordre d'analyse (Dumez & Rigaud, 2008) et pour structurer l'ensemble des matériaux de natures variées. En effet, afin de traiter une masse de données la plupart du temps hétérogènes voire disparates et lacunaires, mettre en série et rendre graphiquement un synopsis, c'est-à-dire une vision synoptique 'en un coup d'œil' des éléments pour leur donner une lisibilité. Dumez et Rigaud rappellent justement que pour Wittgenstein "La représentation synoptique nous procure la compréhension qui consiste à 'voir les connexions'. D'où l'importance qu'il y a à trouver et à inventer des maillons intermédiaires, le concept de représentation synoptique a pour nous une signification fondamentale. Il désigne notre forme de représentation, la façon dont nous voyons les choses." (Recherches philosophiques, 2004, paragraphe 122,

citée par Dumez et Rigaud, 2008:41). Ces supports visuels font partie à part entière de l'histoire que nous racontons, de notre exégèse et interprétation, dont nous détaillons d'autres éléments ci après.

4.2.1.2. La visée interprétative et compréhensive, et la question de l'engagement

Au delà des nombreuses définitions que l'on peut trouver sur l'ethnographie et ses canons, nous retenons ici la dimension largement interprétative qui repose sur, et tire toute sa légitimité, du fait de faire partie de l'environnement étudié sur un temps suffisant tout en gardant une distance critique sur sa position : *"[Ethnography] is an interpretative craft, focused more on 'how' and 'why' than on 'how much' or 'how many'.* » (Van Maanen, 2011:219). Cette précision à son importance car on va chercher non pas à identifier, délimiter ou compter, mais plutôt à comprendre comment ces différentes informations font sens d'une part pour les acteurs qui les vivent au quotidien, et d'autre part pour nous en tant que chercheurs. La démarche compréhensive est « l'étude des acteurs pensant, parlant, et agissant (autrement dit, l'explication donnée par le chercheur prend en compte les raisons d'agir données par les acteurs eux-mêmes) » (Dumez, 2013 :7, note de bas de page). Loin de virer dans l'empathie et l'identification où le chercheur se confondrait presque avec son objet d'étude, la démarche compréhensive s'inscrit plutôt dans une « 'logique de situation' dans le sens de Popper, l'objectivation des éléments d'un contexte d'action et d'interaction » (Dumez, 2013 :12). Il est essentiel de garder les deux points de vue : celui des acteurs, que l'on cherchera à décrire, et celui du chercheur, en adoptant la position de narrateur de l'histoire que l'on raconte, pour qu'ensemble elles puissent être livrées à la critique par autrui, en particulier par les praticiens eux-mêmes (Nielsen, 2010a), ce qui nous permet de résister au risque de circularité.

Beaud et Weber énoncent trois conditions de l'enquête ethnographique (2003:294-299) qui reprennent un certain nombre de choses déjà évoquées avec d'autres termes : une durée suffisamment longue comme déjà mentionné, l'interconnaissance et la réflexivité (auto-analyse). La deuxième, l'interconnaissance est ce qui engendre la dynamique de l'enquête et qui prend en son sein le chercheur, pris dans ces nœuds de relations entre les membres d'un groupe défini. C'est à ce sujet que la question de la confiance que l'on saura susciter ou pas chez nos interlocuteurs sera cruciale. C'est souvent un des plus grands défis à vaincre dans la démarche ethnographique.

La troisième, la réflexivité, est le garde fou constant : si on est surpris par quelque chose c'est que nos attentes étaient différentes, et au contraire si quelque chose ne nous surprend pas, on risque de ne pas voir son importance. Il s'agit de saisir les opportunités offertes par le terrain, expliciter les conditions de possibilité de notre recherche. La réflexivité se distingue de l'auto-ethnographie car elle s'applique aussi lors d'une ethnographie non participante, comme faisant partie de la démarche de base du chercheur. La démarche est donc aussi largement inductive, dans la mesure où l'idée de construire un design figé pour cadrer la période sur le terrain est non seulement absurde mais inutile car il serait de toute façon modifié par ce que présenterait ensuite le terrain. Il y a donc une auto-autorisation à une certaine marge de liberté pour laisser libre cours à une 'imagination sociologique' qui concorde avec la stratégie émergente de recherche (Mintzberg, 1979) et la construction d'un objet au fur et à mesure.

Plus spécifiquement, nous avons suivi une démarche que nous qualifions d'inductive et *practice-based* (Nielsen, 2010a), que nous considérons comme particulièrement non seulement féconde, mais surtout mieux correspondre à notre conception de l'éthique d'une part, et à la réalité de l'étude telle que nous l'avons réalisée d'autre part. Ainsi que l'explique Nielsen, la complexité des réalités organisationnelles, y compris dans leurs dimensions éthiques, appelle à un point de départ non pas de la théorie, mais de la pratique elle-même. Il propose, en faisant explicitement référence aux doctorants et jeunes chercheurs, de ne pas partir, comme il arrive souvent dans une approche déductive classique qui nous permettrait 'd'apprendre les bases de comment faire de la recherche', de la littérature pour identifier un 'gap' théorique qui ne sera intéressant que pour une poignée d'académiques, mais de : « *ask and/or observe practitioners concerning their ethics issues, hopes, and problems ; check to see whether the literature addresses these issues adequately ; and if not, formulate a practice-based literature gap that can serve as the foundation for theorizing that is designed to help practitioners solve their ethics problems and/or better realize their hopes.* » (2010a :401). Nous ajoutons plus modestement, simplement de les aider, et par là-même, aider la communauté scientifique aussi, à mieux comprendre certains phénomènes hypercomplexes, sans forcément avoir la prétention de 'résoudre leurs problèmes' ou leur 'donner de l'espoir' même si notre espoir d'avoir une quelconque influence positive demeure bien entendu.

Nielsen prend appui sur Van de Ven et Johnson (2006, cités in Nielsen 2010a :402) qui arguaient en faveur d'un « *engaged scholarship* ». En effet, ils observent que : « *the gap between theory and practice is typically framed as a knowledge transfer problem... the problem is one of translating and diffusing research knowledge into practice.*

A second approach views knowledge of theory and practice as distinct kinds of knowledge... this leads to a third view – namely that the gap between theory and practice is a knowledge production problem ». Cherchant non pas à tester une théorie ou adresser un gap théorique comme point de départ, mais à comprendre un phénomène complexe – l'éthique dans les banques – nous avons constaté à partir de notre étude empirique qu'il y avait une défaillance théorique à combler par un enrichissement des perspectives disponibles et la proposition de lecture que nous faisons ici. Cette 'logique de la pratique' (Sandberg & Tsoukas, 2011) offre une perspective possible pour traiter de la distance entre théorie et pratique en sciences de gestion, et a fortiori en éthique des affaires. Le point de départ est bien notre être au monde et notre relation à celui-ci :

“The subject-object relation becomes possible only insofar as we acknowledge the ontological priority of being-in-the-world. This is because it is our engagement in—entwinement with— particular sociomaterial practices that enables us to understand ourselves as particular subjects and objects as particular things in the first place. Therefore, what constitutes the logic of practice is not the epistemological subject- object relation but the entwinement of ourselves, others, and things in a relational whole” (2011:435).

Plus particulièrement, nous suivons Nielsen lorsqu'il se détache quelque peu de l'idée de *engaged scholarship* au sens de Van de Ven (2007) pour spécifier une *practitioner-based engaged scholarship* qui ne partirait pas de la littérature pour ensuite la modifier par une co-production de connaissance avec le terrain, mais suivant l'exemple des travaux de Argyris et Hirschman, de formuler de manière inductive une « *practitioner-based ethics literature gap that both helps practitioners better engage with ethics issues and advances ethics theory building.* » (Nielsen 2010a :405). Au delà de contribuer à créer une conscience d'un phénomène (objectif plus proche du journalisme), il s'agit de faire voir ce qui est souvent '*taken for granted*'. Récemment, Kunda (2013) revient sur sa carrière d'ethnographe en réfléchissant sur l'importance de sa propre histoire dans le fait de chercher un certain engagement dans ses travaux : venant d'une terre de conflit (Israël) ayant vécu en Afrique du Sud pendant l'apartheid, il 'voit le conflit partout'. Il se rappelle comment lorsqu'il avait voulu 'dénoncer' certaines pratiques qu'il observait, on lui demandait gentiment de changer sa recherche ou de se taire. Chanlat (2005) rappelle justement à la suite de Lapassade, que souvent l'observation participante, participe aussi d'une certaine intervention sociale : non pas seulement observer pour comprendre, mais aussi pour mieux intervenir et contribuer au changement. C'est donc une méthode pertinente pour l'étude de la gestion, qui repose sur des pratiques sociales : « n'est-ce pas cela aussi faire de la recherche : contribuer au bien être de l'espèce humaine ? » (2005 :172).

4.2.2. ETUDIER L'ETHIQUE EN SITUATION

« 19th century novelists were already ethnographers without the tyranny of theory, the people that we study are already reflexive, they are ahead of theory. Our identity as ethnographers is not to fill a gap. My dentist does that. The everyday is ironically invisible, and it is terrifying when nothing is happening, it can be boring sometimes, but ethnography is about zooming in and out into how things actually, between the 'withness' and the 'aboutness'. Let's complicate things, make it messier. That's our job ». Keynote de Gideon Kunda durant l'Organization Studies Workshop 2013.

4.2.2.1. Fenêtre sur « comment ça marche »

L'ethnographie, en raison de son histoire mouvementée et de ses diverses influences, a été teintée de l'interactionnisme symbolique, la phénoménologie, le structuralisme... dont nous avons souligné certains aspects, mais un autre des héritages que nous retenons comme fondamental est l'héritage du pragmatisme (au sens de la tradition philosophique du pragmatisme héritée de Dewey, Pierce, James...). Pour tenter de répondre au reproche trop souvent fait à l'ethnographie à propos de sa portée 'limitée au cas particulier' qui n'est donc pas ou moins en mesure de nous apprendre quoi que ce soit de 'généralisable' sur le monde, le pragmatisme ouvre une perspective intéressante. En effet, elle permet tout d'abord de penser l'action, et de la penser sans l'opposer à la pensée elle-même ni à la démarche scientifique (cf. numéro spécial du Libéllio d'Aégis de novembre 2007 dédié). Elle permet, en particulier pour Dewey, aussi de se focaliser sur l'expérience et de la vivre comme expérience (Dumez, 2007 :18). Elle est ouverte au fait que plusieurs théories permettraient d'expliquer un certain phénomène, et plus exactement que certaines théories seraient plus utiles que d'autres pour en rendre compte. Surtout lorsque, face à une situation parfois très complexe dans ce que les médias appellent le monde VUCCA (*volatile, uncertain, chaotic, complex and ambiguous*), il arrive qu'il n'y ait pas une seule manière de la regarder. Ainsi, de nombreux travaux s'appuient simultanément sur divers cadres théoriques afin de cerner la multiplicité du terrain (i.e. *Asylums*, de Goffman, 1961 ; ou plus récemment *Moral Grey Zones* de Anteby, 2008). Parler de vérité est donc une question non pas de relativisme absolu mais de circonstance : l'univers organisationnel est traversé de nombreuses vérités qui le constituent, le modèlent, le meuvent. Le fait qu'il ne s'agisse pas de Vérités abstraites, transcendantes et transposables à d'autres milieux, et qu'elles soient souvent incompatibles avec d'autres n'enlève rien à leur véridicité situationnelle (cf. la conception badiouienne de la vérité exposée plus haut).

L'héritage du pragmatisme est alors fondamental dans les méthodes ethnographiques, en tant qu'il donne une primauté à l'action (*pragma*, en grec), et les

idées ne sont mesurées qu'à l'aune des conséquences particulières et des actions qu'elles permettent de réaliser. Le pragmatisme permet d'aborder la question de la vérité sous l'angle pratique et fonctionnel, elle relève donc d'un retour au concret, au contingent, afin de permettre une action et une projection dans le futur (Rorty, 1995). Au delà de son empreinte nord-américaine initiale, son renouveau analytique et par le dialogue avec la philosophie continentale contemporaine, le pragmatisme en particulier chez Rorty permet de cerner l'activité *hic et nunc*, au delà d'un quelconque moralisme transcendantal. Les questions épistémiques de la connaissance, de l'objectivité et de la vérité se retrouvent relayés à un arrière plan, au profit d'une 'éthique fondée en pragmatisme' et intersubjective dirigée vers une solidarité (conception de l'autre comme semblable, comme un 'nous'). Alors que l'on peut à juste titre critiquer la tendance au relativisme du pragmatisme, l'ouverture pragmatique de la vérité s'accorde bien avec la démarche ethnographique qui répond au « besoin vital » de comprendre « comment ça marche » (Watson, 2011) dans les organisations. Au-delà des manuels, ce n'est que par la confrontation avec la « vraie vie » que l'on apprend quelque chose sur le quotidien des métiers, et comment y survivre, sur la centralité de la médiation (chez Dewey) dans les processus non seulement de pensée (et d'interprétation) mais aussi d'action (Dumez, 2007 :34) en tant que lieu de l'expérience.

On en tire alors des généralisations non pas empiriquement vérifiables, mais théoriques, qui ne sont possibles qu'à partir des complexités, nuances, originalités que l'on trouve sur le terrain. La contextualisation de l'étude ethnographique a l'intérêt de faciliter le passage du cas particulier à des considérations plus larges (Bensa, 1996), à prendre ce qui dans le cas a une portée généralisable à d'autres situations soit parce qu'elle leur fait écho, soit parce qu'elle rompt avec nos attentes et la surprise entraîne un désir d'approfondissement. On rejoint ici la démarche dite contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987) « qui tente de comprendre dans une perspective constructiviste, les processus itératifs par lesquels un contenu (par exemple la fonction ressources humaines ou le management humain) évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie des organisations» (Husser, 2005). Sans se limiter à une approche contingente, l'approche contextualiste permet une analyse minutieuse des processus organisationnels dans leur situation concrète à plusieurs niveaux, en prenant en considérations plusieurs voix, une perspective historique pour inscrire les événements, la place des acteurs clés, et tente de rendre compte des dynamiques organisationnelles. Pour faire sens du « pluralisme polyphonique » (Van Maanen, 2011 :226), le cas particulier représente, justement dans son particularisme, la possibilité de saisir les

complexités qui le traversent, et d'en tirer des enseignements particulièrement – c'est le cas de le dire – importants pour comprendre les organisations : « *the universal it seems can be found in the particular* » (Van Maanen, 2011 :227). En effet, et ceci fait largement écho à ce que nous avons évoqué en introduction sur notre intention d'étudier non pas l'éthique des banques mais dans les banques: "*Culture, simply refers to the meanings and practices produced, sustained and altered through interaction, and ethnography is the study and representation of culture as used by particular people, in particular places, at particular times. More important perhaps is not what culture is (and the semantic elasticity surrounding the concept) but – and in keeping with pragmatic principles, what culture does. [...] Perhaps more important these days than in times past, culture should be understood to reside largely within a sphere of social relationships and only indirectly tied to places (or organizations). To paraphrase Clifford Geertz's (1973:22) shrewd remark that anthropologists do not study villages, they study in villages: organizational ethnographers do not study organizations, they study in organizations. The aim is to provide a localized understanding of the cultural processes – meaning making – as it occurs from a few vantage points within the organization*" (Van Maanen, 2011:221).

L'ethnographie est défendue comme un moyen d'accéder à autre chose que des données statistiques et du discours, c'est-à-dire aux pratiques, par exemple par la sociologie des professions (i.e. Peneff, 1995) pour isoler les 'compétences' des 'dispositifs' et des 'formes d'action'. Une grande partie des travaux ethnographiques ont surtout servi pour creuser et documenter des problèmes, plus que pour un usage pratique spécifique, du moins de manière directe (Atkinson & Hammersley, 1994). L'exception en est la recherche conduite pour le compte d'organisations gouvernementales ou non, parfois privées, mais d'une manière générale il s'agit d'études sur des phénomènes qui sont très difficiles à étudier a moins d'en faire partie (Hammersley & Atkinson, 2007 ; Atkinson & Hammersley, 1994). Tel était notre cas également, où des contextes tellement sensibles et confidentiels tels que la conformité bancaire n'aurait vraisemblablement pas pu être étudiés sous cet angle là par un autre moyen. Notre objectif étant de comprendre comment les gens « se débrouillent avec l'éthique en pratique », nous avons basé notre étude empirique sur une observation ethnographique de première main.

Bien sur qu'il reste toujours la possibilité que le chercheur soit en quelque sorte éconduit volontairement ou pas par les conversations sur le terrain : "*When talking about their lives, people lie sometimes, forget a lot, exaggerate, become confused, and get things wrong. Yet they are revealing truths. These truths don't reveal the past 'as it actually was,' aspiring to a standard of objectivity. They give us instead the truths of our*

experiences” (DeVault, 1997: 261). Nous avons choisi cette approche par la pratique (*practice-based*) plutôt qu’une approche dont le point de départ serait la théorie (*theory-based*) afin de voir comment font en pratique les managers et les employés lorsqu’ils sont confrontés à des environnements complexes où l’éthique se trouve aux limites du faisable, et appelle donc à une créativité de l’agir (et non pas un agir simplement normatif) comme seul moyen pour s’en sortir. Cette créativité est aussi le sens de l’abductif chez Pierce (Dumez, 2007 : 41).

Se focaliser sur la pratique des hommes a souvent été soulignée comme essentielle pour l’étude de phénomènes organisationnels complexes (Argyris, 2009; Weick, 1979, Perrow, 1972, 1991; Ethiraj & Levinthal, 2009) et des études récentes montrent aussi son importance pour l’étude spécifique de l’éthique: «*understanding of organizational ethics phenomena requires complex understanding of organizational ethics practices in real world contexts*» (Nielsen, 2010a : 401). Une tradition importante dans la littérature de l’éthique des affaires prend les principes, les valeurs, les vertus ou le caractère comme le point de départ s’inscrivant ainsi dans une démarche descendante et souvent prescriptive. Ici, en revanche, nous voulons adopter une démarche ascendante et qui s’enracine dans la situation (Clarke & Friese, 2007) débute par la description, pour comprendre et voir ce à quoi sont confrontés les praticiens au niveau des situations imbriquées et des interactions sociales. Notre pensée de l’éthique cherche principalement à émerger du terrain en accord avec ce type de démarche, et pour cela nous souscrivons à cette pensée de Watson (2011: 204): “*I have always believed, whether I have liked it or not, that we cannot really learn about what ‘actually happens’ or about ‘how things work’ in organizations without the intensive type of close-observational or participative research that is central to ethnographic endeavour*”. Pour cela, il est indispensable que le chercheur cherche à acquérir une «*interactional expertise*» (Collins, 2004 in Langley et al. 2013) afin d’être un minimum opérationnel sur le terrain étudié, en particulier lors d’une observation participante.

4.2.2.2. Fenêtre sur le vécu et le quotidien

Dans *Ici et Là-bas, l’anthropologue comme auteur*, C. Geertz (1996) analyse le travail d’écriture d’ethnologues célèbres (dont Lévi-Strauss, Malinowski...) et dévoile les techniques proprement littéraires à l’œuvre dans le récit ethnographique pour accomplir l’effet accordéon de distance et de rapprochement avec notre réalité, entre les périodes de «*entwinement*» et celles de «*temporal breakdowns*» (Sandberg & Tsoukas, 2011), entre «*witness*» et «*aboutness*». Les récits en effet nous

'transportent' ailleurs, et cet envol parfois poétique n'est pas – contrairement à ce qu'affirment les tenants d'une écriture « neutre », « objective » et de « descriptions détachées » où on ne devinerait pas le chercheur – un mensonge, une fiction ou un degré inférieur de « scientificité » du texte. Le chercheur ethnographe est toujours un peu écrivain (cf. remarque de Kunda sur les romanciers du 19^e siècle comme étant des ethnographes au delà des théories) et quoi qu'il en soit, il est toujours aussi acteur, sujet et objet, et participe pleinement de la recherche.

L'objectif est cependant de rendre cette participation explicite et consciente pour le chercheur et ses lecteurs. La dimension de réflexivité permet d'objectiver la dimension subjective de notre expérience, mais aussi de nos ambitions, peurs, projections lors d'une recherche qui engage notre personne. Le journal de terrain est le témoin privilégié de ce regard auto-critique (Lourau, 1988), et ceci non seulement au cours de la période d'observation participante. L'intérêt est de se dégager du premier niveau de description qui n'est parfois que le résultat des projections de nous mêmes sur le terrain dans un risque d'ethnocentrisme, qui parfois dénote une distance ou alors une proximité sociale qui doivent ensuite faire l'objet d'un examen critique (pourquoi avons nous traité les uns ainsi, les autres de telle autre façon ? pourquoi avons nous privilégié tel aspect et ignoré tel autre ?).

L'ethnographie vise ainsi le dépassement de l'expérience purement subjective et l'évocation narrative du journal par une analyse rigoureuse et approfondie (Anderson 2006) même lorsqu'on se base sur une méthode auto-ethnographique, qui s'appuie sur la vie et l'expérience du chercheur lui-même (Reed-Danahay, 2001; Holman Jones, 2013). Elle permet en outre de bénéficier d'une grande variété de données qualitatives en combinant et intégrant plusieurs méthodes simultanément (journal d'observations, entretiens, documents visuels...), et donc d'être particulièrement riche dans des contextes de recherche singuliers (Taber, 2010). Ce type de travail offre la possibilité de créer des liens entre les niveaux individuels et organisationnels avec grande finesse, et d'aborder des sujets souvent difficiles d'accès, ayant trait aux tabous, dilemmes, zones d'ombre et situations complexes.

Plus que comprendre comment ça marche (qui pourrait se limiter à une approche structurelle ou presque mécanique), l'ethnographie permet de redonner un souffle de vie aux individus qui agissent dans ces structures, ne pas oublier qu'il s'agit bien d'humains et non pas des victimes passives ou de simples pions. Ceci veut dire aussi que ne prétendant pas restituer les pensées et convictions intimes des personnes, l'interprétation du chercheur vise néanmoins à essayer de saisir comment les autres perçoivent et donnent sens à leurs activités, à travers ce qu'ils disent, ne disent pas, font

ou ne font pas : *“uncover, and explicate the ways in which people in particular work settings come to understand, account for, take action, and otherwise manage their day to day situation”*(Van Maanen 1979b:540) et à partir de là, essayer de rassembler des éléments du puzzle de l'univers organisationnel auquel ils appartiennent, qu'ils façonnent et qu'ils intériorisent à leur tour (Elias, 1997). Ceci veut dire prêter une attention non pas seulement aux grands événements, mais aussi et surtout au quotidien. Même parfois en allant jusque dans l'infra-ordinaire, jusqu'à l'épuisement d'un lieu à la manière du nouveau roman de Robbe-Grillet. C'est ainsi que l'on peut voir les phénomènes macroscopiques à travers leur résonance chez les individus par exemple.

Ceci nous a permis d'appréhender « en chair et en os » les sens subjectifs que donnaient les praticiens à leur rapport avec l'éthique en milieu bancaire, puisque l'ethnographie *“is the deep understanding of the lived experience of people as it unfolds in a particular cultural context, and the representation of that understanding in ways that are faithful to that experience”* (Sherry 2008:87). Ceci montre la dimension phénoménologique de la méthode ethnographique, et leurs affinités. Notre méthode se devait d'être en cohérence avec la perspective phénoménologique afin de pouvoir ouvrir une fenêtre sur le vécu : être attentifs aux modalités d'apparition des choses, des personnes, des agencements matériels-subjectifs, sans les forcer mais en essayant d'être ouverts à leur manière de se manifester à nous (cf. Faÿ, 2005 ; Faÿ & Riot, 2007 et le concept Husserlien d'épochè et de 'monde de la vie'). Le but est ainsi de réduire la distance objectivante non seulement à son objet d'étude mais aussi à soi en tant qu'observateur. Koster (2007) soutient que lorsqu'on fait des observations, il faut avoir recours à l'ensemble de nos sens, pour ainsi compenser la surimportance accordée au parlé et à l'écrit. C'est ce que nous avons cherché de conserver à l'esprit tout au long de ce travail et de notre analyse, en dépassant le sensationnalisme encouragé par les médias, et l'abstraction idéaliste de l'éthique des affaires, pour se situer dans le 'le monde de la vie' quotidien et être vraiment présent à lui, aux autres qui composent cette expérience de rencontre et à ce qui se passe sous la modalité du vécu comme marque du réel (Faÿ, 2005 à partir des travaux de D. Vasse ; Faÿ & Riot, 2007).

4.2.2.3. Conclusions méthodologiques pour étudier l'éthique en situation

La 'situation' est souvent évoquée en sciences de gestion pour conduire des recherches empiriques, en particulier qualitatives et ethno-sociologiques : « En utilisant l'enquête de terrain via la méthode de l'observation participante, le chercheur restitue

ce qui se passe en situation. En s'immergeant dans le collectif étudié, il fait ainsi découvrir à ceux qui sont loin de l'action les ressorts, les contraintes et les processus qui sont en jeu dans le réel de l'action quotidienne » (Chanlat, 2005:170). Quelques travaux récents adoptent spécifiquement une optique 'situationnelle' – où une attention aux situations et à ce qui se passe en situation – est un des piliers de leur réflexion (e.g. Girin, 1990 ; Clarke & Friese, 2007 ; Journé 2007 ; Hirèche, 2008 ; Dumez, 2008b ; Journé & Raulet-Croset, 2008, 2012 ; Steyer 2013).

Comme certains remarquent (Girin, 1990 ; Journé & Raulet-Croset 2008) et que nous avons discuté précédemment, ce concept de situation n'est pas en soi théorisé, alors qu'il peut représenter une ouverture intéressante y compris méthodologiquement. En France, Journé et Raulet-Croset à la suite de la voie ouverte par leur directeur de thèse commun Jacques Girin, ont cherché à opérationnaliser concrètement les implications méthodologiques de la situation pour étudier le management de l'imprévu. Comment observer ce qui se passe in situ face à des situations problématiques, sensibles, d'urgence et de crise, par définition imprévisibles ? Journé (2005 :64) en proposera quatre stratégies d'observation in situ, d'une manière « suffisamment souple et dynamique pour saisir concrètement la manière dont les opérateurs s'organisent en temps réel pour gérer des situations imprévues, évolutives et indéterminées [...] pour rendre compte des processus cognitifs individuels, collectifs et organisationnels qui fondent la fiabilité d'une organisation lorsqu'elle fait face à des situations imprévues ». Son contexte d'étude étant les centrales nucléaires françaises, on comprend l'impératif de sécurité et donc de contrôle qui en découle. Ces quatre stratégies font varier le périmètre d'observation fixe/mobile et les périodes courtes/longues d'observation pour cerner le phénomène en le découpant de sorte à comprendre la 'cognition située' des acteurs au fur et à mesure qu'elle se produit (cf. théorie du sensemaking de Weick) pour maintenir une situation imprévue sous contrôle.

Alors que nous retenons un certain nombre d'observations importantes de cette approche, la nôtre ne cherche pas à identifier et à étudier '*des situations*' (Benoit Journé dit explicitement qu'il ne travaille pas sur EDF mais sur des situations) mais l'éthique *en situation*. On ne cherchera donc pas à faire du 'bracketing' temporel ou à isoler des séries de situations de crise, d'imprévus à gérer et de sens à faire, mais au contraire à considérer ce que peut vouloir dire étudier l'éthique *en situation*, ou *située* (cf. Hirèche, 2008). Outre-Atlantique, la conceptualisation dominante autour de ce concept est celle qui part de la grounded theory (voir Clarke & Friese, 2007). C'est Strauss qui, développant la grounded theory avec Corbin en s'éloignant quelque peu de l'approche initiale avec Glaser, lui donne une tournure davantage postmoderne pour reconnaître

méthodologiquement les aspects « *partial, tenuous, shifting and unstable nature of the empirical world and of its constructedness [... as] a way of understanding the ongoing and situated organization of negotiations : unstable, contingent, hailing how 'things can be otherwise', and may be so soon.* » (Clarke & Friese 2007 : 363-364). Clarke a poussé cette logique et en dépassant les matrices conditionnelles de Strauss (qui regroupaient les éléments de contexte organisationnels, communautaires, nationaux et internationaux) qu'il considérait insuffisantes, dans son analyse situationnelle. Celle-ci considère que les éléments de la situation *sont* la situation, et non pas simplement des données qui l'entourent ou l'influencent. Ces données sont alors constitutives de la situation, et de la *situatedness* des phénomènes étudiés.

Nous partirons donc plutôt des apports de cette analyse situationnelle telle que développée par Clarke et Friese (2007), en s'appuyant notamment sur l'outil des '*situational maps*' qui permettent de mettre en évidence la *situatedness* du phénomène. Ils incluent : « *all the analytically pertinent human and nonhuman, material and symbolic/discursive elements of a particular situation as framed by those in it and by the analyst* » (2007 :373). C'est en raffinant progressivement ses 'cartes' (en partant de cartes mentales assez désordonnées pour aller à établir des relations entre les éléments, de les clarifier, classifier et définir), il est possible de voir : « *who and what are in this situation ? who and what matters in this situation ? what elements 'make a difference' in this situation ?* » (Clarke & Friese, 2007 :372) puis d'établir des relations entre ces différents éléments et de les ordonner. Cette technique nous a permis de définir la situation d'éthique (avec les deux dimensions évoquées précédemment : l'ouverture sur comment ça marche, sur le vécu et le quotidien), et de rendre visible pour le lecteur l'avancée progressive de notre pensée sur le sujet.

4.3. MISE EN PLACE DU « TRAVAIL » ETHNOGRAPHIQUE ET D'ANALYSE

4.3.1. CONDITIONS DE L'ÉTUDE

4.3.1.1. Mesures de confidentialité pour un terrain exceptionnel

« Que ceux qui peuvent se reconnaître ou reconnaître leurs collègues veuillent bien comprendre que la réduction de la personne à un nombre limité de caractéristiques, forme de violence dans le monde social, est aussi un moyen de faire progresser l'analyse sociologique ». O. Godechot, *Les Traders* (2001:6).

Cette thèse se construit principalement sur une étude ethnographique approfondie menée à Paris, durant l'année 2010. J'ai pu suivre une équipe de KYC-AML

au sein du Front Office de la Banque d'Investissement d'une Banque Universelle Française, que je désignerais dorénavant avec l'acronyme et pseudonyme BUF-BI.

Suivant les exigences éthiques en matière de recherche au niveau international (i.e. *Ethical guidelines of The Social Research Association* de 2002 et le *ESRC Research Ethics Framework* dans sa version révisée de 2010, et cf. aussi le 3.2.2. Questions éthiques d'une chercheuse en éthique), l'objectif de recherche fut clairement exposé au personnel de BUF dès le départ (Groundwater-Smith & Mockler, 2007). Ma démarche qualitative a donc été guidée depuis ses débuts sur le principe de la transparence envers tous les acteurs du terrain concernés, directement (l'équipe observée) ou indirectement (rencontres occasionnelles). Ainsi, l'objectif de recherche académique était annoncé depuis la première prise de contact (voir la chronologie de l'accès, ci-dessous), et lorsque je me présentais à chaque rencontre, même occasionnelle. Lors de ma présence effective sur les lieux, sous forme d'observation participante ou non, et lorsqu'elle était officialisé sous forme de stage, mon rôle de « doctorante » effectuant une recherche sur la compréhension de l'éthique et ses pratiques dans la banque était annoncé clairement à toute personne rencontrée: « Bonjour, je suis Mar Pérezts, et je suis observatrice/stagiaire dans l'équipe KYC-AML dans le cadre de ma thèse sur les pratiques éthiques dans la banque ». Une telle formulation restait suffisamment floue pour me permettre une certaine marge de manœuvre et suffisamment satisfaisante pour justifier ma présence et que mes interlocuteurs me 'rangent dans une case' telle que stagiaire.

La manager de l'équipe KYC-AML dont je dépendais a fortement soutenu mon projet en tant que démarche de recherche, et n'a pas hésité à le défendre comme tel auprès de ses supérieurs hiérarchiques, parfois très réticents à ma présence. C'est elle d'ailleurs qui insistait sur le fait d'être totalement transparente sur ma position de chercheur et le sujet de ma recherche, puisqu'il en allait d'une cohérence même avec leur travail à eux : « on est dans la compliance, si on ne peut pas être transparents ici, je ne sais pas où on va ! » m'a t-elle répondu le premier jour, quand je lui demandai si elle préférerait que je sois plus discrète à ce sujet au cas où ceci pourrait lui poser des problèmes à elle ou à son équipe. Le fait que j'annonce clairement que j'étais là pour faire une recherche associée de près ou de loin avec le mot 'éthique' était certainement un risque de biais potentiel concernant mes répondants. Allaient-ils m'éviter, me tromper, me confesser des choses? La réaction la plus commune (identifiée comme telle par Werhane & Freeman, 1999) était celle du ton mi-ironique, mi-défaitiste de « ah bon ? je savais pas qu'il y avait de l'éthique dans la banque... bon courage...» ce qui avait l'avantage de me donner une image de quelqu'un d'assez inoffensif, travaillant dans un but de recherche pour l'université et non de contrôle pour la direction ou les régulateurs. En cela, le fait qu'ils

m'associer à l'éthique (plutôt qu'au contrôle et à la Compliance comme telle) était un avantage qui facilita l'échange, en particulier avec les Front Officers.

Avec l'aboutissement de ce projet, l'équipe a aussi connu une innovation sur le plan de son accessibilité : auparavant, les stagiaires d'études n'y étaient pas autorisés pour des raisons d'extrême confidentialité des dossiers d'une part (on ne voulait donc pas avoir du « personnel flottant » en contact avec ces dossiers), et de faible reconnaissance organisationnelle de cette équipe KYC-AML d'autre part (manifestée par une allocation de ressources restreinte, l'attribution de bureaux « bouche-trous », une taille très réduite en termes de personnel par rapport aux besoins, etc.). En même temps, cette « transgression » aux règles par ma présence semble fasciner Marie (21.04.2010): « on innove, j'adore ! C'est une grande première ». Avec ce projet, pour la première fois une présence extérieure avait le droit non seulement de connaître le travail de cette équipe, mais aussi d'y devenir stagiaire, même sur des périodes courtes, sans l'intention d'une embauche postérieure etc. Marie, la manager, a du hardiment négocié cette acceptation non seulement vis-à-vis de sa hiérarchie directe au Front Office, mais aussi vis-à-vis des Compliance Officers et des responsables des Ressources Humaines. Ces derniers ont donc dû créer la procédure de recrutement de stagiaires pour cette unité dans leur système informatique, avec l'ensemble des autorisations que cela implique : création d'un compte courriel, accès intranet, accès aux différentes plateformes et bases de données utilisées par l'équipe, l'attribution d'un poste informatique et d'un bureau...

J'ai donc obtenu dans un premier temps l'autorisation d'effectuer une observation non participante d'une durée de deux mois, puis celle d'effectuer un stage, également de deux mois. C'est principalement grâce au soutien de Marie en sa qualité de manager de l'équipe au projet de recherche que l'accès à ce terrain exceptionnel a été possible. De plus, en raison de la forte solidarité et proximité entre Marie et son équipe (comme je développerais plus loin), l'ensemble des membres de l'équipe elle-même ont d'emblée connu et soutenu le projet, ma présence, et ont fait preuve d'une grande disponibilité et confiance envers moi dès le début, et bien avant que la période de stage ne soit entamé, donc lorsque j'étais encore « externe » et ne faisais pas officiellement partie de l'équipe de travail.

Il m'a été naturellement demandé de signer un accord de confidentialité pour toute la durée de l'étude (comprenant la période d'observation non participante et de stage, cf. annexes) avec Marie (la manager de l'équipe KYC-AML comme représentant de la banque) mon directeur de thèse, et moi-même. En vertu de cet accord, je me suis engagée à changer tous les noms, chiffres et références qui puissent permettre

l'identification de la banque, de ses employés, de ses clients, de ses dossiers et d'autres parties prenantes éventuelles, afin de protéger l'identité des personnes qui acceptaient en échange de collaborer pour cette recherche. Je vais donc me référer tout au long de cette étude et des travaux qui en découlent à la banque par l'acronyme BUF-BI (pour Banque Universelle Française – Banque d'Investissement) et aux personnes par des pseudonymes⁴³ (Pour une liste complète des acteurs du terrain et de leurs fonctions, cf. annexes). Il en est de même pour les quelques schémas, images et documents internes, qui ont été modifiés (par exemple mis en noir et blanc ou modifiés par un calque, pour éviter la reconnaissance des couleurs et typographie de la banque, listés en annexe). Tous ces changements, indispensables à la préservation de l'anonymat, se font bien sûr au prix d'une baisse de la richesse des données pouvant être exposées et exploitées mais permettent en revanche d'accéder à des informations très riches et normalement difficiles d'accès pour les chercheurs. Cependant, comme mentionné précédemment, un certain risque pour les personnes de s'y reconnaître ou de reconnaître leurs collègues demeure, mais nous n'avons d'autre choix que de l'assumer.

Ils ont ainsi accepté de collaborer pour cette recherche avec une connaissance de la question de recherche initiale et du cadre doctoral dans lequel elle s'inscrivait. Leur consentement informé du cadre de recherche du projet était d'autant plus essentiel que cette recherche s'est déroulée encore durant le contexte de crise financière. En effet, l'accès à ce terrain s'est avéré véritablement exceptionnel, si l'on considère que les banques d'investissement étaient encore particulièrement visées par des accusations morales très médiatisées sur leur responsabilité dans la crise financière (cf. Lewis et al. 2010 ; Stiglitz 2010), et n'étaient donc pas très ouvertes à la possibilité de devenir des objets d'investigation - en particulier dans une perspective éthique (cf. Jackall, 2010 ; Treviño, 1986). En dépit de ce contexte de crise économique où les banques, et certains corps de métiers tels que les traders dans les banques d'investissement ou les régulateurs étaient visés explicitement comme responsables de la crise, j'ai obtenu un accès privilégié à une des plus grandes banques universelles Françaises, dans un des quartiers d'affaires de Paris.

Dans le respect de la confidentialité accordée lors de l'accès à ce terrain pour cette recherche (cf. ci-dessous : chronologie de l'accès), je n'ai pas pu obtenir

⁴³ Par exemple « Marie », pour désigner le manager de l'équipe KYC-AML, mais que je ne mettrais pas entre guillemets pour faciliter la lecture : tous les noms sont donc des pseudonymes, malgré l'absence de guillemets.

l'autorisation de faire des enregistrements audio. Le recueil d'informations a donc été fait par la prise de notes écrite constante, même en dehors du bureau (par exemple lors des déjeuners, pauses café, où lorsque je prenais les transports en commun ensemble avec des membres de l'équipe à la sortie du bureau), en tâchant de garder le plus de verbatim possibles. Ensuite, et toujours par rapport à ce contexte de haute confidentialité, j'ai prêté une attention particulière à la protection des documents collectés. L'ensemble de ces documents, sans distinction de leur source (si accessible au grand public ou réservés à l'usage interne), ont fait l'objet d'une classification minutieuse (cf. annexe 4) et d'une conservation sécurisée dans une armoire fermée à clé, et ce pendant toute la durée de leur collection, exploitation et enfin stockage.

4.3.1.2. Chronologie de l'accès au terrain⁴⁴

Février 2010 : Grâce aux relations professionnelles de Jean-Philippe Bouilloud, directeur de thèse pour ce travail, et qui nous a d'abord mis en relation, j'ai eu un premier contact téléphonique avec Marie, responsable d'une équipe dépendant du département Compliance de BUF-BI mais rattachée au Front Office. Recueillir en amont des informations spécifiques sur cette équipe et leur travail s'est révélé impossible sur internet (les personnes ne figurent sur aucun réseau social, ni sur le site de BUF accessible depuis l'extérieur, ni même sur des sites de recherche généralistes tels que Google. J'ignorais donc exactement de quoi s'occupait cette équipe, leur position précise au sein de BUF, le profil des personnes et je n'avais pas pu préparer l'entretien dans ce sens. Suite à cette première conversation téléphonique, au cours de laquelle a été simplement évoqué le fait que je recherchais un terrain pour la thèse en milieu bancaire, il y a eu un échange de mails au cours de semaines suivantes pour discuter de l'éventuelle possibilité d'une période d'observation au sein de leur équipe. J'avais simplement envoyé un CV et une courte description du projet de recherche doctorale dans son étape initiale. Marie a répondu favorablement, et malgré un agenda très chargé et de nombreux déplacements à l'étranger, elle m'a accordé un rendez-vous quelques semaines plus tard.

16 mars 2010 : Mon rendez-vous à BUF a eu lieu en présence de trois membres de l'équipe : la manager de l'équipe, Marie, avec qui nous avons échangé par mail jusque-là, et deux membres de son équipe, Clément qui était le middle-manager et Christian, un membre de l'équipe. J'ai exposé le projet de recherche et des souhaits concernant la possibilité d'un accès à des données, sans préciser une forme spécifique

⁴⁴ Pour une chronologie détaillée des neuf mois d'études, se référer aux annexes.

afin de pouvoir m'adapter à ce que la banque serait disposée à offrir comme dispositif d'accès. L'équipe semblait intéressée par le projet d'étudier les pratiques de conformité dans les banques dans une perspective éthique et par mon profil pluridisciplinaire (philosophie-gestion). Je m'attendais à une issue de la réunion semblable à celle d'un entretien d'embauche, du style : « Merci beaucoup, nous vous rappellerons », mais rien de tel. A peine avais-je fini ma brève présentation, Marie demande quand est-ce que j'aimerais commencer. On discute des possibilités techniques afin de justifier ma présence au sein de l'équipe et de pouvoir accéder aux locaux de la banque, ce qui s'est avéré une complication non négligeable. Marie m'a présenté brièvement sa cellule en fin d'entretien et je découvre donc le cadre dans lequel je vais effectuer mon étude et que j'ignorais presque complètement jusque là:

« Nous sommes une cellule unique rattachée au Front Office, créée en 2006. Nous dépendons de la Banque d'Investissement de BUF, et nous sommes actuellement 8 personnes : 4 permanents soutenus par des intérimaires qui sont là depuis quelque temps aussi. Nous travaillons sur les nouveaux dossiers de clients pour appliquer le KYC en intégrant les nouvelles dispositions de la 3e directive Européenne, c'est-à-dire qu'on recherche de l'information permettant une meilleure connaissance du client. On travaille sur la détection de risques de réputation et de blanchiment d'argent.

Pour le KYC il y a 2 approches dont s'occupe la Compliance : il y a une approche de forme (c'est-à-dire la réglementation de la lutte anti-blanchiment), et une approche de fond (au-delà de la check-list, nous avons une approche par les risques). Nous devons donc catégoriser les clients de la Banque en fonction de leur profil de risque avant que les Sales [commerciaux] puissent traiter avec eux, ce qu'ils ne comprennent pas facilement, on doit passer beaucoup de temps à 'moraliser les Sales'.

Mais c'est un travail qui a de fortes implications. Nous avons une responsabilité pénale (nous encourons entre 5 et 10 de prison et jusqu'à 750 000 euros d'amende). Nous travaillons en étroite collaboration avec « l'AMLO » [AMLO : Anti-Money Laundering Officer] qui est un des experts de la place de Paris en matière de lutte anti-blanchiment. »

Je comprenais très vaguement ce qu'elle entendait par 'connaissance du client', 'approche par les risques', en quoi consistait exactement la 'lutte anti-blanchiment' etc. Mais le fait qu'elle ait parlé de l'impératif de 'moraliser les Sales' m'a profondément intriguée, ainsi que leur configuration organisationnelle particulière (dont j'ignorais à l'époque qu'elle constituait une spécificité unique) dans le fait qu'ils se trouvaient rattachés au Front Office. Comme il sera détaillé par la suite cet élément organisationnel s'est avéré porteur d'une grande richesse pour l'analyse et la compréhension des tensions entre ce qui est considéré le cœur de la finance (le Front Office) et les fonctions support et de contrôle.

Le rendez-vous a duré au final presque deux heures et nous avons conclu sur une idée de dispositif pour commencer la recherche terrain: une période d'immersion/observation d'une durée de deux mois au sein de l'équipe afin de pouvoir découvrir leur

travail et nous familiariser avec le milieu bancaire, avec des tâches minimales à accomplir et la possibilité d'effectuer des entretiens et des journées dans d'autres services de BUF (cf. Annexe 3). Cette période permettrait ensuite de concrétiser une deuxième période sous forme de stage.

Mars-avril 2010 : Malgré notre accord de principe avec la manager, plusieurs problèmes sont apparus concernant les autorisations : même si la manager et son équipe étaient d'accord pour m'accueillir, il y avait des difficultés pour justifier ma présence dans les locaux en particulier durant la période d'observation de deux mois qui n'avait pas de statut officiel et constituait de ce fait une exception aux procédures. Les réticences de BUF pour m'accepter concernaient notamment des points de confidentialité : en effet le département Compliance (dont dépend l'équipe) est chargé de dossiers qualifiés de « sensibles » et les informations sur les clients sont hautement confidentiels et ne doivent pas être divulgués, même au sein de la banque selon le principe des « murailles de Chine », en dehors de l'équipe qui s'en occupe. C'est un service qui pour cette raison ne prend pas non plus de stagiaires de manière générale, ce qui a rendu difficile et long les procédures d'acceptation de ce dispositif pour la thèse. Marie, la manager, étant personnellement intéressé par le projet de recherche, a prit les mesures nécessaires afin de négocier par tous les moyens la possibilité de cet accès au terrain. Sans son fort intérêt, et son influence au sein de BUF-BI, l'accès aurait probablement été impossible.

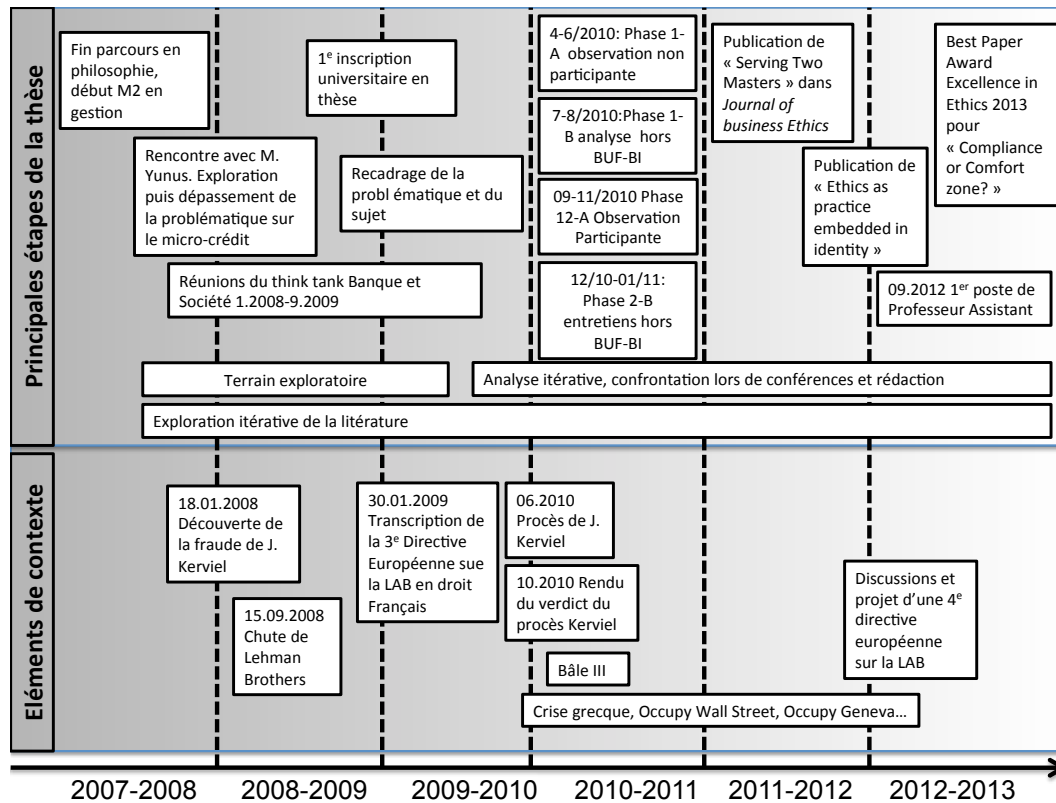
15 avril 2010 : Nous signons finalement un accord de confidentialité sur les données et les noms permettant d'identifier les personnes ou la banque, signé par moi-même, un de mes directeurs de thèse et Marie au nom de BUF (cf. Annexe 3). Ce document était indispensable pour garantir à BUF la plus grande transparence sur ce projet, et l'engagement moral sur la confidentialité des données recueillies. Cependant, j'étais surprise que la Banque finalement n'ai pas été plus sévère ou n'ai exigé d'avantage de contrôle sur les données à part l'anonymisation des noms de la Banque, des personnes et des clients. Elle n'a pas demandé par exemple à avoir un droit de censure sur les documents écrits qui en résulteraient, avant leur diffusion. La première période d'observation, dans des conditions exceptionnelles d'accès à un terrain 'sensible', a donc commencé le 15.04.2010 jusqu'au 15.06 2010 à temps complet.

4.3.1.3. Etude ethnographique en quatre temps

Je retrace rétrospectivement ici les différentes étapes qui ont composé mon étude ethnographique, même si ce déroulé s'est largement construit de manière

itérative au fur et à mesure que la thèse avançait, que la problématique émergeait et se concrétisait en rapport avec le terrain que j'ai eu l'opportunité d'étudier. Ma démarche relève donc d'un itinéraire enraciné dans la progressive formulation de la question de recherche, autour du thème directeur de l'éthique vécue dans le milieu bancaire, et essayer de comprendre ce phénomène complexe. Je peux résumer les différentes étapes de la démarche dans leur contexte par le schéma ci-dessous :

Figure 17: Etapes de la thèse et éléments de contexte



Ensuite, en ce qui concerne les phases de cette thèse à proprement parler, je distingue deux principales de l'étude terrain autour desquelles s'articulent les quatre temps forts de mon étude ethnographique, et visibles dans le tableau ci-après.

La Phase 1 était constituée de 2 mois d'observation non participante (entre avril et juin 2010) au sein de la cellule KYC-AML de BUF-BI (phase 1-A) suivies d'environ 3 mois où j'ai conduit un suivi de l'équipe à distance, sans présence effective sur les lieux⁴⁵ (phase 1-B) et donc principalement consacré à l'analyse des données primaires

⁴⁵ A mon grand regret, l'obtention de l'accès au terrain chez BUF a coïncidé avec un événement de ma vie personnelle qui était déjà prévu et qui m'a donc empêché d'être physiquement présente pendant ces trois mois d'été.

(journal et entretiens) et secondaires (documents internes) recueillis durant la phase 1-

A. Cette première phase 1-A s'est caractérisée par les éléments suivants :

- Extériorité du chercheur, sans un statut reconnu officiellement au sein de la banque, ni aucun rôle actif majeur dans les fonctions de l'équipe KYC-AML.
- Accès à des données hautement confidentielles (archives de l'équipe à travers le prêt de l'ordinateur de la manager, réunions...)

Figure 18: Détail des quatre temps de l'étude ethnographique

Phase	Duration	Actions	
1-A	De mi-Avril à mi-Juin 2010	Statut de la doctorante	Observatrice non-participante.
		Description	Immersion complète quotidienne dans les activités de l'équipe KYC-AML (y compris les réunions), même si avec un statut d'observateur ne faisant pas partie de l'équipe.
		Méthodes	Prise de notes, tenue d'un journal, accès à données secondaires (archives, dossiers en cours, politiques internes), discussions in situ quotidiennes avec de nombreux répondants.
		Cinq entretiens (de 45 à 90 minutes)	1. Marie, la manager de l'équipe KYC-AML 2. Clément, le middle manager de l'équipe KYC-AML 3. & 4. Deux analystes KYC-AML 5. Sales de la principale ligne métier (Front office)
1-B	De mi-juin à mi-Septembre 2010	Statut de la doctorante	Non présente à la banque, contact occasionnel par courriel avec la manager de l'équipe et mise en place du stage à venir.
		Description	Première boucle itérative. Classification et première analyse des documents secondaires collectés.
		Méthodes	Analyse de premier ordre (construction d'une narration de la phase 1, de l'organigramme et d'autres éléments de compréhension).
2-A	De mi-Septembre à mi-Novembre 2010	Statut de la doctorante	Observation participante en tant que stagiaire au sein de l'équipe KYC-AML.
		Description	Plein temps: Assistante de la manager de l'équipe, participation à toutes les activités de l'équipe (y compris réunions, séminaire annuel de la Conformité de BUF au niveau global, préparation à l'audit des régulateurs européens et nationaux), personnellement chargée de la communication de l'équipe KYC-AML auprès du Front Office en particulier et BUF-BI (création d'une newsletter, alimenter le site de l'équipe sur l'intranet), et rédaction d'un "handbook" avec des politiques et des procédures pour standardiser les activités de l'équipe.
		Méthodes	Prise de notes, tenue d'un journal, accès à données secondaires (archives, dossiers en cours, politiques internes), discussions in situ quotidiennes avec de nombreux répondants.
		Sept entretiens approfondis (de 45 à 120 minutes)	1. Marie, la manager de l'équipe KYC-AML 2. Clément, le middle manager de l'équipe KYC-AML 3. M. Touraine KYCO (department conformité) 4. M. Chambertin AMLO (department conformité) 5. 6. & 7. Trois analystes KYC-AML
2-B	Décembre 2010-Janvier 2011	Statut de la doctorante	Externe à la banque, présence une fois par semaine pour conduite de discussions additionnelles et suivi.
		Description	Deuxième boucle d'analyse itérative, derniers entretiens de suivi, classification des données et intégration avec les résultats de la première boucle.
		Méthodes	Analyse de premier ordre, (construction d'une narration de la phase 2-A, analyse des données collectées) suivie d'une analyse de second ordre cherchant à intégrer les 4 moments dans une seule étude de cas.

Cette phase 1-A correspond tout à fait à ce que l'on appelle enquête par dépaysement, que l'équipe nommait «immersion». L'objectif principal de la première phase dans son ensemble a été de comprendre le quotidien des métiers de la Banque d'Investissement en général et la complexité des rouages organisationnels dans lesquels s'inscrivait l'équipe d'autre part. Par ailleurs, j'ai prêté une attention particulière à la manière dont BUF-BI gérait la crise financière et de réputation. Au cours de cette période, j'ai pu observer également le processus de professionnalisation du métier d'analyste KYC-AML, et la reconnaissance progressive de l'équipe par le top management.

La Phase 2 s'est divisé en la phase 2-A de nouveau d'une durée 2 mois et était constituée par l'observation participante en tant que stagiaire dans la même cellule KYC-AML de BUF-BI, suivie par la phase 2-B de suivi et d'entretiens, sans une présence continue sur les lieux. Par contraste avec la phase 1, cette phase fut caractérisée par :

- Intériorité/enracinement et une mise en abîme du sujet: comment je construisait moi-même une éthique et une pratique de la conformité (et pas seulement mon observation de comment les autres la construisaient), moi-même au cœur de cette pratique éthique.
- Présence légale, influence active, participation particulièrement intense à deux événements majeurs : le séminaire mondial du service Compliance de BUF et une audit des régulateurs.
- Tenue de journal, plus encore une fois collecte d'autres documents secondaires et discussions.

Cette étape d'observation participante a été l'accomplissement du « devenir gorille », donc de faire abstraction provisoirement de certains éléments et coutumes habituelles, par exemple concernant le code vestimentaire, les horaires, les activités quotidiennes, de langage, qui a nécessairement pour effet de bouleverser également la vie privée. Ceci témoigne tout d'abord d'un respect du cadre de vie et de travail que nous étudions. Il a fallu presque changer de statut social (cf. Pinçon & Pinçon-Charlot, 1997) pour nous adapter à cette aristocratie de la finance, où le *cheap* de certaines tenues vestimentaires, des accessoires... se voit immédiatement.

Enfin, les deux mois de suivi de la phase 2-B, de nouveau sans présence effective sur les lieux, ponctués par la conduite d'entretiens supplémentaires, en particulier avec les responsables de la Conformité dont dépendait l'équipe KYC-AML, et un contact relationnel avec l'équipe elle-même (i.e. repas de fin d'année). Au cours de cette dernière étape j'ai aussi effectué un nécessaire travail de distanciation, de retour à ma

qualité de doctorant et d'enseignant, facilité par le travail de classification du matériel recueilli dans des lieux autres que les locaux de BUF.

Tout au long des quatre temps, à des degrés divers, j'ai maintenu une tension constante entre familiarité et étrangeté, en sachant que ni l'un ni l'autre, ne sont possibles dans l'absolu (Schwartzmann, 1993).

4.3.2. LE « TRAVAIL » ETHNOGRAPHIQUE : ANALYSE D'UN CHEMINEMENT

L'enquête de terrain elle-même et mon rapport à celle-ci ne furent pas homogènes, mais ont impliqué, en écho de tout ce qui a été dit jusqu'à présent, un véritable « travail ». Comme le signalent Beaud et Weber, le choix de l'ethnographie implique souvent des périodes longues, des moments de latence où il semblerait qu'il ne se passe rien, des moments de crise où notre subjectivité s'y trouve totalement engagée et dont il faut ensuite s'abstraire... bref des implications qui transparaissent bien plus dans le mot anglais de *fieldwork* : « le terrain est un travail, pas un passage, une visite ou une présence. Le *fieldworker* ne va pas simplement sur le terrain, il y reste et surtout il y travaille » (2003:8). Il faut donc travailler son terrain comme le potier la terre ou le poète les mots, gagner la confiance de ses interlocuteurs, ne pas perdre sa légitimité, ne pas représenter un poids... et pour poursuivre dans l'exploration de ce mot travail, il faut finalement conclure par un long travail de digestion, d'imprégnation, de distanciation aussi par rapport à ce niveau local et intime de connaissance, pour enfin accoucher le fruit de son travail.

4.3.2.1. Description générale de notre étude et implications méthodologiques

Pour cette recherche, j'ai mené une étude ethnographique en plusieurs temps sur un cas unique, sur une durée totale de neuf mois, entre les mois d'avril 2010 et janvier 2011, au sein d'une cellule KYC-AML rattachée au Front Office de la Banque d'Investissement de BUF. L'extension temporelle de la recherche sur neuf mois, m'a permis d'intégrer – par des moyens différents à certaines périodes – l'environnement de BUF-BI pendant une période substantielle de temps (Rosenthal & Rosnow, 1991 ; Beaud & Weber, 2003). Ce contact constant au cours de toute cette période a aidé à aller en profondeur dans l'approche dont l'objectif était de comprendre l'éthique face aux défis de la pratique. J'ai collecté des données qualitatives primaires (observations, entretiens, etc., cf. Annexe 3) et secondaires (documents internes à BUF-BI, documents d'autres

sources, etc., cf. Annexes 4 et 5) d'une grande variété et richesse. En particulier, au cours de ces neuf mois, je suis passée d'une phase d'observation non participante à une phase d'observation participante sous forme de stage d'une durée de deux mois au sein de l'unité KYC-AML, entre septembre et novembre 2010, complétée par des entretiens. Ces perspectives variées ont permis d'acquérir des données riches en combinant plusieurs niveaux d'analyse au sein d'une seule étude de cas (Yin, 2009 ; Hitt et al., 2007). Pour les observations (participante et non participante) j'ai principalement eu recours à la prise de notes constante et à la tenue d'un journal de bord (Pettigrew 1990; Van Maanen 1988, Becker, 2002), afin de documenter les activités quotidiennes et moins quotidiennes – y compris des appels téléphoniques, des échanges dans les messageries instantanées ou « chats », des courriers électroniques, la production de documents internes, des réunions de travail, le séminaire annuel du département Conformité au niveau mondial de BUF, et une inspection par un régulateur européen. J'ai conduit discussions spontanées (Silverman, 2011) et/ou entretiens in situ avec les différents acteurs organisationnels en particulier pour garder les « occurrences naturelles » (Hammersley & Atkinson, 2007) et pour approfondir certains aspects observés et trianguler nos sources. L'avantage de l'observation malgré sa complexité de recueil et aussi d'analyse, est le fait qu'on peut éviter par ce moyen le biais de reconstitution a posteriori des acteurs dans leurs discours et du chercheur s'il connaît 'la fin de l'histoire' d'un contexte donné (Chanlat, 2005).

J'ai été plongée au cœur d'un milieu d'interconnaissance, c'est-à-dire où les individus étaient en relation les uns avec les autres, et non pas choisis sur des critères abstraits comme lors d'un échantillon pour des entretiens ou des enquêtes quantitatives (Beaud & Weber, 2003 : 39) « L'observation ethnographique ne porte pas sur un univers d'individus mais sur un univers de relations » y compris avec l'ethnographe dans des interactions face à face datées et localisées (cf. Annexe 3). Ceci nous ramène à la difficulté de saisir et de rapporter ensuite l'indéxicalité (Garfinkel, 2007), le contexte d'énonciation qui donne son sens à un certain nombre de discours et d'activités. D'où l'importance de la période 1-A d'immersion pour me familiariser avec ce contexte, et pouvoir le décrire 'en situation', dans son quotidien et même sa banalité.

Cette richesse se traduit aussi au niveau des significations subjectives que les praticiens donnaient à leur expérience et la manière dont ils faisaient sens de l'éthique par rapport à leur pratique professionnelle (Sherry, 2008), et par rapport aux interprétations des autres afin de mettre en évidence l'importance des aspects détaillés des relations professionnelles (Remenyi et al., 1998). A travers l'ensemble des données qualitatives recueillies par prise de notes, analyse de documents internes et discussions,

j'ai pu noter les différentes perceptions que le Front Office, le département Compliance, et le Top Management pouvait véhiculer concernant l'équipe KYC-AML étudiée. La période de stage a permis d'observer les comportements depuis l'intérieur, ainsi que les verbalisations des contextes éthiques problématiques en temps réel (Czarniawska, 2004a), qui ont été maintenus sous forme de verbatims et descriptions aussi riches que possible (Mintzberg, 1979, Geertz, 1994, 1996) qui mettaient en évidence soit des éléments déjà abordés dans la littérature, soit au contraire des points aveugles, des zones d'ombre ou du moins problématiques.

Il est certain que cet arrangement pour mon observation au sein d'une équipe KYC-AML particulière, détachée du département Conformité, relève plus d'un concours de circonstances liées au jeu des relations qu'aux choix délibérés de la meilleure position stratégique pour l'étude. Cependant, il faut souligner les avantages en termes d'ouverture et même de bienveillance que cette localisation non choisie dans l'organisation a offertes. Elle s'est révélée d'une grande richesse au fur et à mesure que l'étude avançait. Alors qu'initialement j'aurais préféré de me trouver au cœur du département Conformité, voire du département DD-RSE (Développement durable-Responsabilité Sociale de l'Entreprise), rétrospectivement, je n'aurais pas fait d'autre choix. En effet, la place de cette équipe au cœur du Front Office m'a offert une perspective exceptionnelle au centre même de l'interaction et des tensions entre le cœur de la finance et les instances de régulation et d'éthique. Cette position m'a permis d'avoir un regard qui se détache de l'extériorité qui marque de nombreux travaux sur l'éthique, car en effet ce genre d'immersion sur le terrain présente de nombreux intérêts pour comprendre les phénomènes complexes, et en particulier ceux qui ont trait à l'éthique. L'ancrage dans des situations concrètes révèle les coulisses de processus qui traversent l'organisation globale de la finance. Une large partie de ma démarche s'inspire et prend la suite de celle suivie par Jackall (2010) dans son ouvrage déjà mentionné, qui a aussi fait date en raison de sa méthodologie (son travail sur le terrain recouvre un champ très vaste et beaucoup plus ambitieux que celui de cette thèse, par exemple avec 7 études d'entreprises différentes). Pour aller derrière le volcan médiatique et le consensus des 'tous pourris', pour m'intéresser aux pratiques méconnues, aux processus vécus et comment les personnes non pas étaient ou n'étaient pas moraux, mais 'faisaient avec' l'éthique, et quelle éthique, une démarche de type ethnographique s'est imposé assez rapidement et j'ai donc commencé à chercher une opportunité concrète pour le réaliser. Cependant, la complexité croissante des environnements bancaires rend la recherche ethnographique longitudinale d'autant plus compliquée à mettre en place (Czarniawska, 2007 ; Yanow, 2009; Ybema et al.,

2009 ; Van Maanen, 2011). S'assurer 'd'être là' aux moments importants (Watson, 1999) est devenu le jeu de la fortune et du hasard. Alors que j'ai conduit l'enquête assez classiquement au sein d'une seule organisation, avec immersion dans un milieu unique et ses interactions (Yanow, 2009), le positionnement de la cellule observée au cœur d'un dispositif liant Front Office et Département Conformité fait que de fait, j'ai pu, à partir de cette position stable, analyser un réseau plus vaste (autres départements, bureaux implantés dans d'autres pays, voire des acteurs étrangers à l'organisation) qui correspond plus aux évolutions de l'ethnographie contemporaine dans sa tentative de cerner des réalités de plus en plus incertaines et complexes (Van Maanen, 2006, 2011).

4.3.2.2. Les différents types de « travail » réalisés

“Pourquoi écrire, si on ne donne pas à cette opération, bien trop facile, qui consiste à faire courir une plume sur le papier, un certain risque taumachique, si on ne s'approche pas d'affaires risquées, mouvantes, à deux cornes ?”
José Ortega y Gasset, *Études sur l'amour*.

Au préalable, et bien entendu durant toute la période de terrain (car les trois types de travail que nous décrivons ne sont pas forcément séquentiels, mais plutôt contemporains et parallèles, à des degrés plus ou moins forts selon les moments), il y avait un long travail de ce que Van Maanen appelle « *headwork* »: « *the conceptual work that informs ethnographic fieldwork and its various representational practices* » (2011:222). Un travail particulièrement épuisant qui semble ne pas avoir de fin, qui subit d'innombrables rebondissements sous forme de boucles d'abduction, activé par chaque idée que l'on peut avoir aux moments les plus inattendus⁴⁶: durant un repas avec les collègues (du terrain ou de l'université) et que l'on doit noter sur un bout de serviette en papier faute de mieux, au cours d'une nuit au sommeil léger, pendant les réunions sur le terrain ou les séminaires doctoraux... En effet, on est toujours à l'intersection de plusieurs milieux d'interconnaissance (l'université, l'organisation où on fait notre étude, la vie privée) et en plus au sein de l'organisation elle-même, car comme le notent bien Crozier et Friedberg (1977) mais aussi bien d'autres depuis, malgré l'apparence d'unicité du fait qu'il s'agit d'une seule organisation il y a une multitude de subdivisions qui se mêlent, se transforment les unes les autres. D'où la

⁴⁶ Dumez reprend la définition a minima d'Aliseda (2006:28): "L'abduction est un processus de raisonnement mobilisé pour expliquer une observation surprenante (*puzzling*)" (in 2013:188) tout en spécifiant la complexité et la multitude de ses facettes depuis la theorization de Peirce qui la met au coeur du pragmatisme, et pour qui "l'abduction suggère seulement que quelque chose peut être" (5.1.7.1, in 2013:192).

difficulté pour les praticiens interrogés de faire un récit cohérent de leur histoire (Chamboredon, 1981) au sein de ce macro-univers, mais aussi pour les chercheurs de faire une restitution en acceptant le fait qu'elle sera nécessairement imparfaite, partielle et partiale, plus encore mouvante jusqu'au dernier jour de rédaction, car nous sommes des *homines aperti* (Elias, 1991) construits dans et par les interactions et définis non comme ce générique abstrait du 'soi' mais comme corps percevant (au sens de Merleau-Ponty) qui tente de s'approprier le monde changeant par un point fixe qui sert de repère (c'est la fonction du doudou de l'enfant qui lui permet de changer de lieu sans perdre son identité). Il convient donc d'être conscients qu'on analyse « les interactions à partir des 'scènes sociales', des univers de référence et de socialisation dans lequel les interactions prennent sens pour leurs partenaires » (Beaud & Weber, 2003:329). Ceci pour nous va en quelque sorte au-delà d'une simple 'coprésence' comme chez Goffman, et ressemble plutôt aux champs de Bourdieu, interdépendants dans cet espace d'interconnaissance qui veut dire aussi espace de réputation et de contrôle.

Pour ce premier type de travail, il est aussi fondamental d'être conscients des diverses influences non seulement théoriques, mais aussi littéraires, rhétoriques, historiques, idéologiques dans la production et la réception de travaux ethnographiques. Cette mise en garde, élégamment abordée dans *Writing Culture* de Clifford et Marcus (1986), impose donc une série de clarifications pour notre étude. Comme il a déjà été mentionné, il y a une série d'influences liées aux études de philosophies antérieures à la thèse, mais aussi à notre histoire à mi-chemin entre le Mexique et la France. Ces éléments reviennent ponctuer et mettre en perspective les différents aspects de notre étude, et constituent autant un biais qu'une richesse potentielle, et que nous avons essayé à chaque moment d'explicitier et de relier à notre terrain (références littéraires ou cinématographiques par exemple).

Le deuxième type de travail, le « *fieldwork* » (Van Maanen, 2011) est l'étude du terrain à proprement parler, et implique des problématiques propres. Tout d'abord, la négociation de l'accès évoquée plus haut, et la possibilité de bénéficier du moins pendant une période du statut de stagiaire, qui a l'avantage d'être temporaire, et autorise une certaine naïveté (et donc un droit presque naturel pour poser des questions car on est sensés être en période d'apprentissage). Aussi, on remarque à la suite d'autres chercheurs qu'on est un interlocuteur moins engageant ou intimidant, car il n'y a pas de « risque » que notre présence se prolonge dans une carrière, ce qui facilite les échanges et libère la parole, encore plus qu'en entretien car bien que temporaire notre présence est suffisamment longue pour que les autres s'y habituent. En outre, on bénéficie d'une attitude de bienveillance et de coaching, sur les vrais ficelles de «

comment ça se passe dans la vraie vie » au sein du service, et non pas ce qu'on pourrait lire dans un manuel. Le rôle d'observatrice a été changeant, a évolué au cours de l'étude d'une certaine extériorité à une plus grande familiarité. Ces différents rôles sont déterminants dans la définition de notre relation au terrain, pour aider le lecteur à comprendre notre raisonnement et interpréter les interprétations que nous proposons. Le point fondamental a été d'essayer de faire partie du plus grand nombre et la plus grande variété possible de scènes, de situations, y compris à l'extérieur de BUF-BI à proprement parler. Par exemple, durant la phase 2-B, lorsque le stage était fini, en participant au repas de fin d'année dans un restaurant à Paris, comme si je faisais encore partie de l'équipe, avec échange de cadeaux, anecdotes, et discussions sur la nouvelle année qui s'annonçait. Durant le temps passé sur le terrain, Marie me prévenait des réunions de la semaine, et me tenait oralement au courant de son agenda, souvent commenté avec ses réflexions. En raison de la forte complicité entre la manager et son équipe, cette dernière a été très ouverte à ma présence et disponible. Leur confiance et collaboration en a été facilitée, bien avant le début de la période de stage quand je suis effectivement devenue membre de l'équipe. L'intégration dans le groupe se fit donc assez facilement: le soutien de Marie et le fait que Clément et Christian étaient également présents lors de mon premier entretien a contribué à me faire accepter du reste de l'équipe. Christian est devenu un de mes interlocuteurs privilégiés surtout durant la première période (phase 1-A, non participante), avec une grande disponibilité pour répondre à mes questions dans la mesure où le bureau provisoire qu'on m'a attribué était à côté du sien. Julien et Francis, peut être en raison de leur âge plus proche du mien, m'ont aussi « adoptée », en me proposant souvent de venir manger avec eux au restaurant japonais qui était proche des locaux de BUF. Nathalie et Elise furent un peu plus distantes à mon égard, mais semblaient aussi avoir une charge de travail très importante, et avaient chacune une personnalité plutôt indépendante. Clément a quant à lui été un soutien constant durant toute la durée de l'étude. Mais mon informateur privilégié reste Marie, la manager de l'équipe, qui semblait très attachée à ce projet, me répétait souvent après mon départ « j'aurais aimé que tu restes/reviennes, car ils se passent des choses très intéressantes encore ». J'ai très vite compris que mon thème de recherche pouvait bien faire sens dans l'univers d'interconnaissance qui allait devenir mon terrain, il y avait bien un écho, et presque une demande qui se faisait sentir surtout à la fin, avec cette requête de revenir.

Au quotidien, j'étais installée dans le même open-space qu'occupait l'équipe et son manager, parfois sur un coin de bureau de quelqu'un, ou sur le bureau de quelqu'un d'absent, puis enfin à mon propre bureau durant la période de stage 2-A. Lorsque je

n'avais pas encore de poste fixe, j'apportais mon ordinateur portable. En général, je prenais mon journal de terrain⁴⁷ (des grands cahiers A4 quelconques) pour une prise de notes presque constante de ce qui se passait autour de moi en fonction des aléas de mon attention sélective : échanges, bribes de conversations téléphoniques, mais aussi réunions de l'équipe entre eux ou avec d'autres personnes sous forme de conversations plus ou moins informelles. En effet, « *data collection is, for the most part, relatively 'unstructured', in two senses. First, it does not involve following through a fixed and detailed research design specified at the start. Second, the categories that are used for interpreting what people say or do are not built into the data collection process through the use of observation schedules or questionnaires. Instead, they are generated out of the process of data analysis.[...]* » (Hammersley & Atkinson, 2007:3). Ma prise de notes constante n'évoquait pas particulièrement de méfiance, car en tant que stagiaire il semblait naturel qu'il me revienne ensuite de faire des comptes rendus (ce qui m'a bien été demandé quelques fois mais pas systématiquement). Parfois j'amenais un plus petit cahier aux pauses café/déjeuner et c'était assez bien accepté, ou en tout cas je n'ai pas eu l'impression que ma prise de note ait inhibé quiconque à exprimer des pensées mêmes violentes ou personnelles sur un certain sujet. La retranscription se faisait pendant des moments creux de la journée (avant l'arrivée des uns le matin, en attendant le retour des autres de la pause déjeuner), et complétée après la période sur le terrain. Par ailleurs, je cherchais à garder des traces, sans discrimination particulière, de tous les documents écrits, quelque soit leur nature, origine ou sujet. Ainsi, par exemple j'ai pris l'habitude de prendre les tracts syndicaux en entrant dans les bureaux de BUF, d'imprimer lorsque c'était possible des mails et newsletters internes, de garder des articles de presse parlant de BUF ou du secteur bancaire en général par rapport à la crise, de photocopier les documents qui circulaient au sein de l'équipe, de recopier à la main des mails confidentiels qui ne pouvaient être imprimés ou renvoyés, en prenant soin de garder la confidentialité en reformulant certains aspects, et éliminant les données chiffrés ou nominatives qui pouvaient donner lieu à une identification.

Mon degré de participation a varié durant les quatre temps de la recherche. Il est devenu de plus en plus intense au cours des neuf mois, avec de plus en plus de responsabilités et de voix. De ma place d'observatrice initiale, on me demandait souvent mon avis sur ce qui se passait (sur les positions prises sur les dossiers par exemple, ou sur le déroulé d'une réunion) mais en général en aparté. Avec la période de stage, j'avais des tâches officielles à exécuter dans ce cadre, en particulier rédiger une newsletter qui

⁴⁷ Au final, mon journal couvrit une période de quatre mois. Cf. Annexe 3 et 4 pour les détails sur les documents recueillis.

venait d'être introduite et destinée au Front Office sur le travail de l'équipe (considérée comme une mission de « sensibilisation » en quelque sorte). Puis, à la fin de la période de terrain, il a fallu gérer un détachement, progressif au départ, puis assez sec de sorte à pouvoir « arrêter la machine » qui me poussait à continuer à collecter des données, afin de pouvoir enfin procéder à et finaliser leur analyse. C'est un exercice frustrant que de couper le cordon avec une réalité qui nous a marqué, que nous avons partagé, et de se résoudre à l'objectiver dans un espace-temps clos.

Car enfin, vient le troisième type de travail, le « *textwork* », (Van Maanen, 2011) et le long travail de choix à faire pour notre restitution et la manière dont nous allons analyser et présenter notre travail. Un des avantages de réaliser un travail de terrain en profondeur dans un milieu donné est le fait de pouvoir ensuite garder la « polyphonie » propre du milieu dans notre restitution (Czarniawska, 2005 ; Belova et al. 2008), et en particulier de donner une voix aux catégories minoritaires qui de ce fait ont rarement l'occasion de s'exprimer car statistiquement ou hiérarchiquement moins visibles. Nous avons essayé de mêler « récits confessionnels » par exemple dans les prolégomènes à ce chapitre) avec d'autres voix afin d'arriver à un « récit impressionniste », qui, tel un tableau, cherche à exposer une perspective *in situ* (Van Maanen, 1988).

Documenter minutieusement une réalité (vécue ou non), n'est pas le propre de l'ethnographie ni même des sciences de gestion, mais remonte au moins aussi loin que les efforts d'Hérodote pour constituer une mémoire documentée et archivée. Notre travail ne prétend pas 'représenter' une quelconque 'réalité', et donc nous préférons le terme d'« évoquer », par notre voix singulière. Nous ne prétendons pas comprendre la banque comme les personnes rencontrées la comprennent, mais d'essayer de dépeindre ce que ça peut évoquer pour elles. Certes il y a toujours le risque de réifier les phénomènes sociaux, comme de nombreux critiques de l'ethnographie argumentent. C'est pourquoi il est important d'être clair sur la manière dont l'auteur se représente lui-même, et comment représenter les autres dans l'ethnographie (Becker, 2002 ; Hammersley & Atkinson, 2007). Les choix de rédaction témoignent de cet aspect, en particulier dans le présent travail où s'alternent première et troisième personne pour l'auteur, qui parfois garde son genre (à l'instar d'autres chercheuses comme Czarniawska) et parfois le perd dans le récit asexué du « chercheur ». Ceci, nous pensons, donne au texte une profondeur de fait de cette forme polyphonique de plusieurs voix qui s'expriment, voire dialogique, entre le chercheur et elle-même, entre le chercheur et les autres interlocuteurs, qu'ils soient du terrain ou académiques.

J'ai voulu faire une première interprétation de manière contemporaine à la collecte elle-même, en notant ce qui me surprenait, mais ensuite l'analyse en

profondeur et la production de catégories n'a été faite que lors de la rédaction de papiers pour présenter mes avancées en conférence ou lors d'avancements de thèse. Ainsi, j'ai produit plusieurs niveaux de descriptions. Comme le remarque Dumez (2013, chapitre 7), malgré la mauvaise réputation de la description (Abbott, 2003) il s'agit d'un procédé essentiel en sciences sociales (Sacks, 1963) mais qui demeure sous valorisé, sous étudié, un « point aveugle » de la recherche qualitative. Wittgenstein défendait son utilité au-delà même des explications (2004), et tirant les conséquences de cela, en particulier concernant les études de cas, il est important d'éviter une certaine circularité entre la théorie et le cas, où ce dernier ne servirait qu'à illustrer la première (Van Maanen, 1979b). Au contraire, il s'agit par le moyen de la description non seulement de rendre le concret, la matière, la chaire de ce qui a été vécu mais aussi d'en faire émerger des clés d'observation, des points de vue, des perspectives pour peut être, pourvoir dire comme le poète « et j'ai vu quelques fois ce que l'homme a cru voir ! » (Rimbaud, *Le Bateau Ivre*, 1871). Dans le recueil de verbatim sur des réalités sociales comme dans le présent travail, nous avons un premier niveau de description qui est celle « déjà là » (Dumez, 2013, chapitre 7), car les acteurs parlent de leur expérience, de leur quotidien, de leur vécu. Un deuxième niveau est celui du chercheur, qui par son point de vue entre extériorité et intériorité, naïveté et bagage théorique, porte un regard à la fois proche de celui des praticiens (qui autrement ne s'y reconnaîtraient pas) et à la fois totalement distinct. Garfinkel parlait d'une « correction » (1985) mais qui pourrait donner l'illusion d'une certaine objectivité du chercheur à laquelle nous ne prétendons pas. Plutôt nous avons visé dans le deuxième niveau de description de produire des *thick descriptions* (descriptions denses, ou épaisses, ou encore riches) (Geertz 1994, repris de Ryle, 1971) qui intègre des éléments de contexte suffisamment précis pour caractériser l'objet qu'on décrit. Il s'agit donc d'une succession de décrire ou « voir comme » (Dumez 2013 :109) qui associe des voix et des perspectives multiples (Czarniawzka, 2005) jusque dans le troisième niveau d'analyse dans la deuxième partie de ce travail, non seulement sous forme de descriptions textuelles, mais aussi iconographiques, avec la production de schémas, d'éléments graphiques (Miles & Huberman, 1994, Langley, 1999 ; Langley et al. 2013) et de templates (Dumez & Rigaud, 2008 ; Dumez 2013, chapitre 6) pour plus de clarté mais aussi comme moyen de synthèse à part entière. Ensuite, j'ai tenté de mettre en série mon matériel, par exemple en reconstituant une chronologie des événements (cf. Annexe 3).

Enfin, j'ai choisi de présenter les choses en suivant une descente progressive de ma coupe transversale du niveau macro au niveau micro, c'est-à-dire du niveau institutionnel au niveau de l'individu en passant par le niveau organisationnel, afin de

voir comment l'éthique était définie et mise en œuvre à chacun de ces niveaux. Ainsi, en partant du cadre théorique principal de l'éthique comme pratique, j'ai eu recours à des cadres théoriques complémentaires pour analyser chacun de ces niveaux qui semblaient pertinents pour étudier la richesse du cas : « *theories are used to make sense of observations and observations are used to develop theory. (...) However, explanation comes from the case, not from some theory that is imposed on the case* » (Scapens & Roberts, 1993:3). On arrive ainsi à donner du sens, à passer à un second niveau d'analyse qui, dépassant la description du cas, nous permet d'arriver à un degré d'abstraction intéressant, comme nous tâcherons de le montrer par la suite.

4.3.2.3. Ethnographie dans un environnement bancaire : l'apport méthodologique des études sociales de la finance

Les études sociales de la finance ou *social studies of finance* (SSF) sont nées du constat qu'il manquait une approche différente et complémentaire des connaissances que produisait déjà la science économique et financière. On ne peut pas vraiment dire que les SSF sont nées pour produire des recherches qualitatives (contre la finance qui est largement quantitative) car cette distinction n'aurait pas de sens. En effet, les objets sont totalement différents. Ainsi, une pure et simple assimilation des SSF à des approches qualitatives de la finance n'est pas justifiée (Miles & Huberman, 1994), et même si ces dernières sont importantes, les approches quantitatives demeurent un complément intéressant. Pourtant, le choix retenu ici d'une approche qualitative ethnographique mérite une explication. Comme mentionné dans le premier chapitre de ce travail, l'éthique a récemment été soumise à la vague de quantophrénie qui inonde les sciences sociales et les organisations, comme s'il s'agissait de quelque chose de fini et de mesurable. Ainsi, même les objets les plus mouvants sont sujets à des indicateurs de performance, des mesures, des indices..., ce qui n'est pas forcément le meilleur moyen pour comprendre les changements de notre société (Gaulejac 2005). Les approches qualitatives et ethnographiques s'avèrent très utiles en revanche pour saisir des réalités plus complexes, mouvantes, pluridisciplinaires, multidimensionnelles, antagoniques ou fuyantes (Becker, 2002).

Pour nous, un enjeu était clairement le défi de réussir à observer sans le prisme méprisant qu'ont eu de nombreux philosophes sur le monde bancaire et des affaires en général. Eviter une dérive similaire à celle de la première anthropologie sociale 'fille de l'impérialisme' qui partait étudier les peuples lointains convaincus de la supériorité culturelle de l'Occident. Au contraire, nous voulions apprendre à aborder et valoriser les

choses à l'intérieur de leur contexte d'usage, leur univers de sens. En effet, « la sociologie et l'anthropologie d'inspiration déterministe voient plutôt la pensée et le raisonnement économiques ou non, comme un produit, que l'on peut caractériser schématiquement comme un enchaînement temporel, plus ou moins réglé, d'associations qui sont structurées par le langage, par des référents symboliques et par des valeurs. Ces courants ne peuvent que mettre en cause l'irréalisme de la conception économique de la décision comme résultante d'un plan et d'un calcul instantanés, hors du temps et hors d'un univers de sens. » (Godechot, 2001:14). Cette citation pose d'emblée la raison pour laquelle une démarche ethnographique a souvent été mobilisée en études sociales de la finance. Elle entend ainsi combattre « l'ahistoricisme inhérent à l'économie néoclassique » (Godechot, 2001:15) et revenir à une logique de situation, tout à fait cohérente avec l'ambition que nous avons pour ce travail. Ces vingt dernières années nous avons vu une série croissante de travaux, visant à comprendre les enjeux et les fonctionnements sociaux derrière la machine financière, comme mentionné dans la première partie de ce travail (Cf. le numéro spécial de *Politix* (2000, (13) :52) sur les marchés financiers ; Abolafia, 2001 ; Hertz, 1998 ; Zaloom, 2006 ; Ho, 2009...). Dernièrement, les thèses de Lenglet (2008) et d'Assouly (2011) puisent également chacun à sa manière dans les opportunités offertes par l'ethnographie pour rendre compte des environnements spécifiquement déontologiques.

La démarche est féconde en ce qu'elle prête une grande attention aux éléments jusque là méprisés, voire ignorés, par d'autres approches. Par exemple, la notion d' 'agencement' introduite par Callon à partir d'un développement de Deleuze et Guattari, permet de prendre en considération la complexité de configurations organisationnelles et techniques qui cadrent et donc en un sens 'performent', nos actions (e.g. Mcfall, 2009). D'une manière plus détaillée, dans le deuxième chapitre de son ouvrage, MacKenzie (2008) énonce les 10 préceptes méthodologiques des études sociales de la finance :

1. « *Facts matter* ». Les faits sont importants, et par 'faits' il ne faut pas simplement comprendre des faits s'ayant vraiment produits, mais aussi ce qu'un groupe peut prendre pour un fait, et comment opère ce processus de production et légitimation.

2. « *Actors are embodied* ». Les acteurs sont incarnés, et il est vrai qu'avec la virtualisation des marchés et des échanges, nous oublions souvent qu'ils ne sont que le produit de personnes dans des corps, dans une matérialité corporelle et 'corpo-réelle' dont les effets et les limites façonnent aussi le fonctionnement des marchés.

3. « *Equipment matters* ». L'outillage est important, car c'est à travers d'outils, qu'ils soient conceptuels, technologiques, ou tout simplement matériels, que nous accomplissons les tâches et littéralement 'performons' la finance. Ainsi, tout ce que nous

tenons pour acquis et faisant 'partie du paysage' (salles de travail, ordinateurs, logiciels, aires de socialisation...) et que par conséquent nous ignorons ou sous estimons est en fait essentiel.

4. « *Cognition and calculation* ». Cognition et calcul, ou comment le fait de faire quelque chose à plusieurs aboutit à un résultat différent que si c'est fait par un seul.

5. « *Actors are agencements* ». Les acteurs sont des agencements, et il utilise d'ailleurs le terme français mobilisée par Michel Callon par rapport à la théorie de l'acteur-réseau : un acteur économique n'est pas simplement un individu humain, ni même un individu encastré dans un groupe, des conventions, des relations ou des institutions. Un acteur est fait d'un corps mais aussi de prothèses et d'outils, qui ensemble constituent un agencement. Imaginons donc un musicien sans son instrument, un roi sans son royaume, un doctorant sans son carnet de notes....

6. « *Classification and rule following are finitist processes* ». La classification et le fait de suivre des règles sont des processus finitistes. Autrement dit, elles nous obligent souvent à penser en termes binaires : soit cela correspond à mes cases, soit cela ne correspond pas. Les classifications et les règles sont en général tirées de notre expérience passée, mais lorsque le présent nous confronte avec de nouveaux défis, il arrive que nos schèmes de pensée ne suffisent plus. Cet élément s'avérera d'une importance fondamentale pour le présent travail.

7. « *Economics does things* ». L'économie fait des choses: plus que décrire, l'économie prescrit, ordonne, informe, performe.

8. « *Innovation isn't linear* ». L'innovation n'est pas linéaire, et implique peut être d'autres dimensions que la simple adaptation progressive.

9. « *Market design is a political matter* ». Le design du marché est une affaire politique, et il y a probablement d'autres issues possibles à l'alternative linéaire de se plier à ou aller contre. Cette approche critique invite à considérer les enjeux comme étant bien plus complexes qu'une simple linéarité qui suivrait une évolution logique et technologique. Il y a donc une place pour d'autres mécanismes de production et d'évolution pour les marchés : ils sont construits dans le conflit, la négociation, les jeux de pouvoir, et non pas seulement dans la linéarité du conflit binaire de le suivre ou le contrer.

10. « *Scales aren't stable* ». Les échelles de mesure ne sont pas stables, fixées une fois pour toutes, et plus largement, rien ne l'est. Les micro phénomènes peuvent entraîner de grands impacts, et l'effet papillon n'est pas à être minimisé, en particulier dans les environnements complexes, pouvant aller jusqu'à bouleverser ce qu'on considérerait les piliers de l'édifice.

Alors que la plupart des éléments de cette liste pourraient sembler des truismes, ils ne font l'objet d'une attention scrupuleuse que de manière marginale. Or, leur combinaison apporte toute la richesse à ce programme de recherche, car elle permet ainsi d'appréhender l'objet de la conformité bancaire sous de multiples facettes, en prenant compte de sa réalité complexe et la construction de celle-ci. D'un point de vue méthodologique, ceci correspond bien aux démarches qualitatives de type ethnographiques, qui ont l'habitude d'être attentives aux différents 'agencements', mais

aussi d'autres formes plus discrètes d'agence grâce à la patience qui laisse émerger ces aspects au cours d'une étude approfondie sur plusieurs mois. Et il est intéressant de remarquer, à la suite par exemple de Weeks (2004), qui lors de son étude dans grande banque britannique observe que les praticiens eux-mêmes sont mus par des 'désirs ethnographiques cachés' et rivalisaient presque avec le chercheur académique, en prenant des notes quotidiennement sur une série de choses apparemment banales, pour comprendre, puis ainsi transformer leur milieu professionnel de l'intérieur. Nous avons remarqué la même chose : la manager de l'équipe était elle-même plongée dans un processus de thèse en droit, et quelque temps après la fin de notre enquête, nous avons constitué un groupe de travail de chercheurs et de praticiens de la conformité avec cinq d'entre eux pour poursuivre ces échanges, avec l'ambition de donner plus de visibilité à ces questions par des conférences. Les praticiens sont donc parfois autant intéressés par les interactions sociales sur leur lieu de travail, que par les théories financières qu'ils manipulent dans le cadre de ce qu'ils sont payés à faire. Ceci peut expliquer leur ouverture à l'égard d'un regard extérieur qui souhaitait venir étudier « comment ça se passait » dans leur service, dans leur banque, dans les difficultés quotidiennes de leur travail dans la conformité bancaire.

Alors que les SSF commencent à constituer un corpus assez conséquent sur divers aspects de la finance, les questions de conformité bancaire demeurent sous-explorées. Nous saisissons alors l'opportunité de pouvoir nous inscrire dans la continuité des travaux récents de Lenglet (2008) et Assouly (2011) pour contribuer à l'étude de la mise en œuvre de la conformité dans le système financier, en articulant ainsi les littératures sur la sociologie de la loi (cf. les travaux d'Edelman par exemple), la sociologie de la finance et sociologie économique, mais aussi une approche émergente de la construction d'une éthique dans ces milieux. Plus particulièrement, sur l'objet spécifique de la lutte anti-blanchiment, le présent travail nous permet ainsi de contribuer par une voie méthodologique différente aux récents travaux de Favarel-Garrigues, Godefroy et Lascoumes sur les « sentinelles de l'argent sale » (2007, 2009) qui se basent surtout sur des entretiens de compliance officers. On visait à obtenir autre chose que des verbatim (que les acteurs nous parlent de leur métier et des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien), mais aussi de les voir agir, se confronter aux dossiers, à la hiérarchie, aux autres métiers. *Dans Sentinelles de l'argent sale, les banques aux prises avec le blanchiment* (2009), ils réalisent 60 entretiens de spécialistes LAB-FT, dont une moitié dans les banques, la majorité exerçant en tant que Chief Compliance Officers, lesquels « en insistant sur la complexité de leur mission, sur leur autonomie et sur les risques auxquels ils s'exposent vis-à-vis des « commerciaux » ou des dirigeants, ils

apparaissent comme des techniciens, menant une activité un peu séparée du reste des services » (2009:24). L'équipe que nous avons étudié, appartenant au Front Office et non au département Conformité, nous a permis d'aller au-delà de cette séparation justement, et plus particulièrement dans les fondements de l'activité quotidienne de la LAB. En effet, le Chief Compliance Officer est le responsable du service et garant de son bon fonctionnement, mais les analystes des niveaux hiérarchiques inférieurs ont une bonne dose d'exposition aux conflits qui émanent de leur travail et de leur position d'ennemis internes. Nous lisons l'approche de Favarel-Garrigues et ses collaborateurs comme voulant cartographier une réalité inter et supra-organisationnelle : en plus des Compliance Officers, ils ont rencontré quelques commerciaux, des prestataires, des consultants, des étudiants des deux premières promotions du diplôme de un an dédié à la prévention des fraudes et du blanchiment à Strasbourg qui existe depuis 2004, parfois quelques personnes dans les organismes de régulation tels que l'AMF, l'Office central de répression de la grande délinquance financière (OCRGDF), ou encore le CNIL qui participe aussi à la définition des normes dans les banques. Dans notre cas, une étude couvrant un tel spectre d'acteurs n'était pas l'objectif, bien que ce genre de travaux nous ait beaucoup servi par ailleurs. Ici, nous voulions, pour détourner le sous-titre de Favarel-Garrigues et al. (2009) non pas étudier comment les banques s'en prenaient avec l'anti-blanchiment mais comment au sein d'une organisation on s'en prenait avec l'éthique et les difficultés quotidiennes que cette lutte-anti-blanchiment générait au quotidien. En effet, à l'instar de Lenglet (2008), on considère que l'éthique est fortement impactée par le contexte dans lequel elle advient. Une dernière spécificité qui nous concerne dans le présent travail et qui vise à apporter une contribution, est le fait que notre étude contribue à la compréhension d'une fonction encore très méconnue et peu étudiée à la fois dans son fonctionnement et ses implications pour la conformité et la finance en général : le KYC.

4.3.3. TRAITEMENT DU MATERIAU RECUEILLI

“L'inconvénient des mots est d'avoir plus de contour que les idées. Toutes les idées se mêlent par les bords; les mots, non. Un certain côté diffus de l'âme leur échappe toujours. L'expression a des frontières, la pensée n'en a pas”. Victor Hugo, *L'Homme qui Rit*.

4.3.3.1. Classification et exploitation

L'angoisse du chercheur, jeune en particulier, se révèle avec une grande force une fois le travail de terrain terminé, que nous avons des piles de feuilles, de cahiers de

notes, de documents empilés sur notre bureau, car la question est imminente: « et maintenant, qu'est ce que je vais faire de tout ça ? ». Même lorsqu'on accomplissait une certaine classification au fur et à mesure (chronologique, thématique, par type de source, cartes situationnelles désordonnées préliminaires), ceci qui n'est que le premier stade d'organisation du matériau, insuffisant au moment de concrétiser une analyse.

Chaque entreprise de recherche pose des problèmes épistémologiques, des questions sur le statut de ce que l'on fait et de ce que l'on vise à produire. Tout d'abord, un problème lié aux concepts que nous manipulons. Pour cela, nous avons cherché, suivant l'exemple de Nietzsche ou encore de Foucault, à consacrer une attention importante de la première partie de ce travail à retracer, bien que modestement, une généalogie de l'éthique et de ses défis empiriques posés par la complexité, la contradiction, le risque, la norme, le quotidien. Ces aspects très concrets, loin d'être des digressions inutiles à notre avis, servent l'objectif de spécifier certains enjeux observés sur le terrain et que nous avons cherché à analyser ici.

Notre matériau riche et hétérogène a du être tout d'abord fragmenté, pour creuser des aspects spécifiques en profondeur. Pour cela, notre travail a surtout été rythmé par l'impératif de produire des articles de recherche à présenter en conférence ou à soumettre à des revues scientifiques. Le format de l'article de recherche nous a obligé à compartimenter notre travail en unités de sens, suivant la règle « 1 article = 1 idée ». Tout au long de ce travail de rédaction d'articles, le principal reproche que l'on nous a fait souvent c'est « vous avez plusieurs papiers en un, trop de choses, il faut couper en plusieurs articles ». Or, alors que ceci constitue une véritable difficulté, voir même une certaine frustration que de devoir faire une telle violence à « l'histoire qu'on raconte », c'est aussi une manière de nous obliger de creuser en profondeur chacun des différents aspects qui commençaient à émerger.

Le tableau ci-après des communications faites en conférence et/ou soumis à des journaux en relation à notre sujet de thèse témoigne de ce processus et permet de tracer les évolutions de notre pensée, et en particulier les transformations de chacun des papiers (dans la dernière colonne, les différentes versions sont expliquées, avec les principaux changements). Ce fut un exercice qui a apporté un certain nombre d'apprentissages concrets, en particulier de synthèse, mais aussi de *storytelling* : comment raconter une histoire qui se suffise à elle même, et qui apporte quelque chose à la communauté scientifique, malgré l'effort de distillation et d'élimination d'un grand nombre d'aspects, de détails et d'idées ?

Ce tableau permet de synthétiser visuellement notre succession de boucles abductives, d'itérations, d'allers retours entre les questions théoriques et les

tâtonnements empiriques, ce qui revient à considérer nos données (*data*) non pas comme données (adjectif) mais comme 'actives' (Dubois & Gadde, 2002), dont on devait ensuite trouver l'ancrage pertinent grâce aux différentes tentatives de formalisation sous forme de papiers. En effet, le nombre de versions et de réécritures est le reflet de cette itinérance intellectuelle, non pas un vagabondage sans but précis, mais une quête, un approfondissement au fil des rebondissements et des redécouvertes et relectures de notre matériel et des dialogues avec les pensées écrites (puisées dans la littérature) ou orales (avec nos directeurs de thèse, collègues et amis).

Au vu du tableau ci-dessous, la question s'est souvent posée avec une grande insistance, à la fois par notre voix intérieure et par un certain nombre de nos collègues : pourquoi ne pas faire une thèse par articles, vu que j'ai eu la chance d'en publier deux et d'en soumettre d'autres avant la soutenance ? Le choix de garder un format de thèse 'classique' plutôt que par articles trouvera sa réponse dans les paragraphes suivants.

Figure 19: Communications et papiers scientifiques sur notre recherche doctorale

	Année/ Conférence ou journal	Titre de la communication	Lien avec la thèse, version et collaborateurs éventuels.
1	2009. International Congress on Poverty, Migration and Development, Mexique.	<i>Immaterial impact of micro-credit on the conception and thought of poverty : representation, definition and the dynamic empowerment effect</i>	Autour du premier objet de recherche envisagé, autour du micro-crédit, abandonné pour se focaliser sur la finance et les banques 'classiques'. Son contenu ne se retrouve pas du tout dans ce travail et servira peut être à l'avenir si nous revenons à étudier les dispositifs de finance alternatifs.
2	2009. 16 th International Conference on Advances in Management, USA. + 2010. European Academy of Management, Italie. (conférence +Ph.D workshop)	<i>The Vanishing point of money, profit and value: examining the social and epistemological legitimacy crisis</i> <i>Vanishing point framing: an epistemological tool for crisis understanding</i>	2-V1. Première exploration centrée sur la construction sociale de l'argent, réflexion théorique sur la crise financière. 2-V2. Seconde exploration centrée sur la construction sociale de l'argent, avec une approche méthodologique/ épistémologique sont certains éléments se retrouvent dans le présent travail.
3	2010. Latin American and European Meeting on Organization Studies, Argentine.	<i>If you tangle-up, just tango on: exploring post crisis sensekeeping and its implications</i>	Réflexion plus large sur la notion de crise, et pourquoi malgré des événements importants, rien ne semblait changer en profondeur dans le paysage financier. Quelques éléments autour de la conceptualisation de la crise financière, des processus de sensemaking/ sensekeeping sur la construction des risques se retrouvent dans ce travail, mais de façon limitée.
4	2010. European Business Ethics Network, Italie.	<i>Wither Banking ethics?</i>	Première formulation claire de notre sujet de thèse définitif émergé du terrain. (conférence)

	(conférence + Ph.D workshop)		faite entre les 2 phases terrain). La formulation de ce travail est largement construite à partir de cette communication.
5	2011. Spécial Issue du <i>Journal of Business Ethics</i> sur 'Responsible Management'. Présenté au Research Seminar University of Alberta, Canada. (durant le visiting doctoral avec Roy Suddaby dans le cadre du CEFAG)	<i>Serving two masters: the contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility</i>	3 tours de révision et 39 versions successives avant publication de ce papier né d'une collaboration avec Jean-Philippe Bouilloud et Vincent de Gauléjac (Pérezts, Bouilloud & Gaulejac, 2011). Il a largement contribué à construire une partie de notre articulation théorique ainsi qu'un des chapitres de notre deuxième partie de thèse. Il a aussi été notre job market paper lors des premiers entretiens.
6	2011. 18 th International Conference on Advances in Management, USA + CEFAG séminaire de la FNEGE +2011. Approches du risque opérationnel: entre conformité, fiabilité, résilience ISTEC + soumis au Spécial Issue du <i>Journal of Business Ethics</i> 'Understanding and preventing fraudulent behavior' +2012. Association Internationale de Management Stratégique	<i>Ethics or Comfort Zone? Sensemaking implications of the Risk-Based Approach to Compliance.</i> <i>Entre Confort et Conformité : faire sens de l'approche par les risques en Conformité Bancaire</i> <i>Compliance or Comfort zone? The work of embedded ethics in performing regulation</i>	6-V1. Conclusions en termes de déontologie tirées du terrain. Celle-ci est nourrie du dialogue avec un autre doctorant, S. Picard, devenu co-auteur de ce papier soumis au <i>Journal of Business Ethics</i> en juin 2011. Version française de 6-V1. 6a-V1,V2 et V3-. Le papier original a été divisé en deux. Papier retravaillé, centré sur la notion de confort. Avec S. Picard, au 3e R&R. 6a-V3 : Best Paper Award Excellence in Ethics 2013 , Institut for Business Ethics Worldwide, University of Notre Dame, USA. L'idée phare de la 'zone de confort' deviendra une des principales contributions de ce travail. A aussi servi de job market paper.
7	2011. Leadership and Management in a changing world: lessons from ancient East and West philosophy + 2011. Social Studies of Finance Association Seminar +2013 Organization Studies Workshop.	<i>Ethics as Practice Embedded in Identity: An Emerging Theory on the Management of the Same and the Other</i> <i>Le Même et l'Autre comme objets de management: perspectives sur le lien entre éthique et identité à partir du cas des pratiques de connaissance client (KYC)</i> <i>Know your client or Know your enemy? The banality of good and evil in compliance screening practices</i>	7-V1. Papier empirique qui redéfinit philosophiquement la notion d'éthique. Il deviendra un papier théorique (7-V2-a) publié par Springer (Pérezts, 2012) , et fragments de la 1 ^e partie de la thèse. 7b-V1. Reprise de la partie empirique du papier 7, avec un nouveau cadre théorique dans les études sociales de la finance. 7b-V2. Développement du papier, à soumettre au Spécial Issue de <i>Organization Studies</i> « The Everyday life of cultures and communities » en 2014.
8	2012. Latin American	<i>Ethics as an instituting force:</i>	8-V1. Avec J. P. Bouilloud. Papier

	and European Meeting on Organization Studies, Mexique + Society for Business Ethics, USA	<i>organizational boundaries and institutional implications of ethics' uses</i>	conceptuel. Approche centrée sur la théorie des organisations, et l'analyse institutionnelle française. En cours de réécriture.
9	2013. Special Issue de <i>Organization 'Ethics, embodiment and organizations'</i>	<i>Clean money but dirty hands: being the locus bellicus for ethical resistance</i>	Avec S. Picard. Au premier R&R, en cours de réécriture d'une V2. Papier empirique qui développe une approche phénoménologique approfondie, en particulier sur l'aspect corporel et incarné de l'éthique.

4.3.3.2. Intégration dans une recherche multiniveaux

En introduction, nous avons souligné notre intérêt à explorer l'éthique comme pratique *située*. Ensuite, notre revue de la littérature et la formulation de notre cadre théorique nous ont permis de spécifier ce que nous entendons par 'située', en proposant une lecture particulière du concept de situation. Nous avons mentionné que si le point de départ de l'éthique est toujours l'individu en tant que sujet, ces individus sont confrontés à des points d'interrogation d'une part, des ancrages d'autre part, et à la nécessité d'intégrer les deux dans l'interprétation et la performance des normes morales au moyen d'une éthique comprise avant tout comme pratique. C'est-à-dire qu'il nous faut reconnaître l'ensemble du contexte – personnel, inter-relationnel, organisationnel, institutionnel – pour avoir une compréhension fine mais aussi globale de ce que veut dire l'éthique comme pratique située. Afin d'échapper au relativisme moral, il est impératif de reconnaître que l'action est menée dans des situations de pluralisme moral, où l'éthique va se construire dans et par l'interaction dynamique des différents niveaux où elle agit. Voilà pourquoi une thèse par articles ne satisfaisait pas l'objectif de ce travail et pourquoi, indépendamment des articles focalisés et spécifiques que nous pouvions développer par ailleurs, il nous semblait important d'aborder l'éthique comme pratique située *simultanément à plusieurs niveaux*. Ce n'est que par ce moyen que nous sentions que nous pouvions témoigner de la complexité du phénomène, et de le cerner sinon de manière totalement exhaustive, du moins dans une approche holiste. Nous insistons sur l'importance des variations de niveaux d'analyse au sein de notre étude de cas, que nous refusons de réifier et d'en établir les limites de manière irrévocable : « *A 'case' is generally a bounded entity (a person, organization, behavioral condition, event, or other social phenomenon), but the boundary between the case and its contextual conditions – in both spatial and temporal dimensions – may be blurred, as previously noted. The case serves as the main unit of analysis in a case study. At*

the same time, case studies also can have nested units within the main unit (see 'embedded subcases'). » (Yin, 2011: 6-7). Nous expliquerons ici d'abord la collecte et l'analyse de données d'une perspective méthodologique multiniveaux, avant d'esquisser le travail mené d'une théorisation multiniveaux (*multilevel theory building*).

Concernant l'aspect méthodologique, une première difficulté consistait à dépasser ce que de nombreuses recherches qui adoptent une approche multiniveaux font et éviter une série d'écueils ou risques de ce type d'approche (Hitt et al. 2007): les questions des frontières entre les différents niveaux : où finit l'un et où commence le suivant ? et que faire lorsque, comme c'est souvent le cas, on se retrouve face à un enchevêtrement de niveaux, par exemple lorsqu'une même unité (individu, groupe ou même organisation) se retrouve simultanément dans plusieurs arrangements nichés, parfois contradictoires ? Il convient aussi de prêter une attention toute particulière aux influences réciproques entre les niveaux, et non pas simplement les relations descendantes ou ascendantes. Enfin, il faut aussi spécifier comment et dans quelle mesure les données collectés sur un niveau d'analyse particulier peuvent, ou pas, informer les construits théoriques d'un autre niveau d'analyse. Ce dernier point fait référence à ce que déjà Klein et al. (1999) soulignaient, et en particulier les risques de :

- donner l'impression qu'il y a une sorte d'équivalence entre les niveaux (ce que l'on observe à un niveau n'est que l'amplification ou la version réduite de ce que l'on observe à un autre, par exemple ce qui arrive typiquement lorsque l'on fait des projections isomorphiques entre les niveaux ou encore anthropomorphiques sur l'organisation en lui attribuant les caractéristiques d'une sorte de macro-individu). Ceci revient à faire l'hypothèse que transposer des corrélations d'un niveau à un autre va aboutir au même résultat (e.g. « si on sait que quand les individus font x, y se produit, alors, lorsque des groupes font x, y devrait aussi se produire ») qu'il s'agit ensuite de mesurer, tester par des modèles quantitatifs, mêlant une série de variables modératrices pour chaque niveau avec toutes les difficultés au niveau de la collecte de données pour une telle perspective et l'analyse de ces données (cf. Klein et al. 1999 :244, qui prennent surtout des exemples en psychologie appliquée). Or, notre ambition ici n'est pas de l'ordre de la transposition, mais de l'intégration des niveaux et des variations du phénomène, d'où le fait qu'il présente une série de caractéristiques – étude d'une seule organisation, collecte de données qualitatives hétérogènes – qui orientent dans une direction un peu différente, et encore peu courante dans les études multiniveaux existantes.

- assumer que les niveaux s'identifient et se limitent aux structures formelles (e.g. individu-groupe-organisation), qui seraient par là même considérées comme statiques, immuables et sans compénétration entre elles. Ce risque en particulier peut alors être évité par l'attention portée aux différents rôles joués par les différentes structures formelles qui dictent de multiples appartenances formelles et qui donc agissent sur l'ensemble des autres niveaux ;
- assumer qu'au sein d'un même niveau il y a une homogénéité : il convient au contraire d'être attentif aux variations intra-niveau si elles existent (*within-unit agreement and disagreement*) afin de mettre en évidence les tensions internes, les négociations, et en fin de compte la vie de chacun de ces niveaux.

Ensuite, la théorisation multiniveaux présente en soi un certain nombre de défis. Le premier avantage de ce genre de constructions théoriques, et que nous espérons réussir dans ce travail, est « *a deeper, richer portrait of organizational life* » (Klein et al. 1999 :243), capable de dépasser le risque de simplification d'une part et de submersion d'autre part. Dans un travail analogue au nôtre et récent, Bastianutti (2012) déjà fait usage du mot emprunté au vocabulaire musical de "variations", et s'inspire de travaux peut être méconnus en gestion mais importants (cf. Borzeix, 2007 et sa reprise des travaux de Revel 1996 et de l'école italienne de la *microstoria* ; ou encore les travaux de l'historien Braudel sur lesquels nous nous sommes déjà inspirés dans ce travail⁴⁸).

Ici nous nous focaliserons sur la notion de situation, la manière dont les phénomènes sont constituées et appréhendables dans et par les niveaux qui les constituent *en situation*, donc leur '*situatedness*', et sur ses implications en termes de construction du présent travail, comme déjà amorcé sur le plan théorique dans les chapitres précédents. On pourra ainsi « donner du relief » et mettre en évidence le « caractère feuilleté du social ». (Borzeix, 2007 : 28), tout en partant de l'individu au sein duquel ces variations se manifestent. Ce point de départ individuel pour une recherche multiniveaux est rare (Langley et al. 2013) et nous essayerons d'y contribuer. L'ethnographie permet cette approche holiste avec un appui sur le niveau micro pour donner des portraits de la vie des organisations (Homans, 1964) et intégrer plusieurs niveaux (Cooney, 2007; Bjerragaard, 2011) pour ainsi étudier ce qui est fait concrètement dans des situations où les structures macro se déploient (Evens, 2006).

⁴⁸ « ainsi sommes-nous arrivés à une décomposition de l'histoire en plans étagés. Ou si l'on veut, à la distinction dans le temps de l'histoire, d'un temps géographique, d'un temps social, d'un temps individuel ». Braudel, (1966, p. ix)

4.3.3.3. Éléments de validité et limites de la recherche

« Nous commençons au milieu des choses, *in medias res* (...). Et la plupart des choses que nous étudions nous sommes passés à côté d'elles sans les voir ou les comprendre. L'action a déjà commencé ; elle se poursuivra quand nous ne serons plus là ». B. Latour (2005 : 123, cité in Dumez, 2013: 28)

Comme pour tout choix de démarche, il y a des éléments qui nous permettent d'évaluer la pertinence avec laquelle l'ethnographie a été conduite et les matériaux recueillis ont été traités et analysés. Il s'agit donc d'explicitier les limites méthodologiques et de portée, mentionnées au fil du texte, mais que nous tâcherons ici de récapituler. Tout au long de ce chapitre nous avons tenté d'avoir une réflexion critique vis-à-vis de notre démarche, afin d'une part de la justifier, d'autre part d'explicitier ce que nous entendions par étude ethnographique, et enfin d'identifier la manière dont ceci a pu influencer les conclusions obtenues. Nous reviendrons également une dernière fois sur les limites méthodologiques de notre travail dans la conclusion de cette thèse.

Dans le cas de ce travail doctoral, le contexte dans lequel s'est déroulée l'étude est une contingence fondamentale à considérer. Le contexte de crise financière a été déterminant pour l'accès au terrain, qui n'aurait probablement pas été possible sans le jeu des réseaux personnels et professionnels. C'est ce qui explique aussi la longue période exploratoire, non programmée mais qui a dû être acceptée comme telle, faute d'un accès plus rapide au terrain que nous savions « sensible ». Nous aimerions souligner le fait que cet accès, obtenu par les relations professionnelles du directeur de thèse qui nous fortement soutenu, des opportunités parmi ses relations et un peu aussi du hasard, ne peut prétendre au statut d'un choix objectif pour répondre aux questions que nous nous posions, mais au contraire, les questions ont largement évolué au fur et à mesure de l'enquête, et certains aspects ont spécifiquement émergé à partir de la richesse inattendue de ce terrain. En particulier, n'ayant pu obtenir un accès au département RSE (comme c'était vaguement notre intention au début), nous avons recentré nos interrogations originelles sur la responsabilité sociale de l'entreprise vers la pratique quotidienne de personnes qui doivent faire avec l'impératif 'd'être éthiques' tous les jours, en particulier dans le cadre de la déontologie. Ceci a eu des implications sur notre place d'observateur et sur les différents types d'observations que nous avons pu effectuer : externe, puis interne sous le statut de stagiaire qui présente un certain nombre de particularités déjà abordées.

S'agissant fondamentalement de l'étude d'un cas unique, nous ne prétendons pas que BUF-BI reflète de manière homogène les banques d'investissement ni en France ni ailleurs, ni le secteur bancaire en général, ni encore moins les organisations dans leur ensemble. En effet, certaines conclusions pourraient différer si on essayait de transposer à d'autres structures ou secteurs. Ce cas n'est pas un exemple représentatif mais plutôt une particularité exemplaire de phénomènes complexes, que nous avons pu étudier en profondeur du fait de ce cas unique. Le chapitre « Argent Sale et Mains Sales » servait d'ailleurs à introduire la complexité du contexte de l'étude et de l'objet, pour permettre ainsi au lecteur de se situer avec suffisamment de distance par rapport aux interprétations du chercheur dans les chapitres suivants : « *instead of taking the researcher's word for it, the reader has a chance to gain a sense of the flavour of the data as a whole. In turn, researchers are able to engage in comprehensive data treatment by testing and revising their generalizations* » (Silverman 2011 : 241). Par ailleurs, la taille de BUF-BI, et la qualité de l'accès dont nous avons joui nous ont permis de rencontrer une grande variété de personnes et de métiers, et d'obtenir une base riche que nous avons ensuite croisée à plusieurs niveaux d'analyse et sur plusieurs sujets. Ainsi, nous pensons que ce cas peut être révélateur d'aspects relationnels complexes face à l'éthique dans les organisations, et sur comment celle-ci se construit, est à l'œuvre, et évolue, comme nous verrons par la suite.

La démarche en elle-même fut largement inductive, et poussée par une curiosité qui venait aussi de notre pauvre connaissance du monde bancaire au préalable. La conduite de la recherche fut guidée par les événements au fur et à mesure qu'ils se déroulaient, selon une stratégie de recherche « émergente » (Mintzberg, 1979) par rapport à laquelle on cherchait alors à dialoguer théoriquement. Il s'agissait donc plus d'un dialogue terrain/théorie, qu'une prééminence de l'un (terrain ou théorie) sur l'autre, afin d'en dégager des catégories nouvelles ou renouvelées (Chapoulie, 2000) qui répondent au plus proche des préoccupations que vivaient les personnes au quotidien. A ce propos, nous avons pu faire l'expérience directe qu'il y a bien une dimension empathique inévitable.

Un élément de validité fondamental sur nos observations fut l'aller-retour qui eu lieu tout au long de l'étude et de l'exploitation des données par la suite entre la doctorante et la manager de l'équipe étudiée. En effet, en plus de la triangulation mentionnée plus haut (entre les observations et les autres sources d'information comme les entretiens ou les données secondaires), pour une plus grande validité des données, nous avons montré notre journal et des phases intermédiaires de rédaction de cette thèse ou d'articles scientifiques à la manager et/ou à d'autres acteurs centraux

concernés afin d'obtenir leur validation sur nos observations et commentaires sur leur quotidien. Ainsi, du moins en partie, même notre "*ongoing stream-of-consciousness commentary about what is happening in the research, involving both observation and analysis*" (Eisenhardt 1989 : 539, faisant référence à Van Maanen, 1988) a été ouvert à des explications supplémentaires, qui permettaient de clarifier certains aspects par la suite. Ceci fut un des moyens pour faire le lien entre les « idées » et les « preuves » (qui est une traduction très problématique de *evidence*, car ce mot n'implique pas la dimension positiviste de preuve scientifique indubitable d'une hypothèse, mais plutôt dans un sens moins fort d'élément empirique qui met en évidence une idée, qui en témoigne dans toute sa complexité, et les deux sont pris dans un jeu itératif). Un des grands risques en recherche est, à l'instar du jaloux ou du paranoïaque, de voir des preuves partout (Bouilloud, 2003), ou ce que Dumez (2013) appelle le risque de circularité. Ainsi, ces « preuves » ne parlent pas d'elles mêmes, mais sont à interpréter (Bourdieu et al. 2005) et constituent des matériaux pour construire des arguments plutôt que pour démontrer quelque chose. Là aussi, la question de la présentation et les choix qui ont été faits ici d'ordre, de forme, de contenus, de perspectives relèvent de choix personnels et donc critiquables, mais dans l'objectif de maintenir autant que possible un fil de lecture qui permette de suivre l'évolution de notre pensée, dans ses forces et ses faiblesses. Par exemple le choix de refléter la polyphonie des langages du terrain (Czarniawska, 2005) d'une part, et effectuer une 'traduction' dans son propre langage de chercheur, qui est déjà une représentation d'autre part. On s'attend donc aussi à avoir un peu 'l'effet boomerang', des "*things talking back*" inhérent aux démarches anthropologiques et ethnographiques (Geertz, 1996; Czarniawska 1997)

Notre approche est certes limitée, et notre tentative de comprendre ce qui peut animer les personnes rencontrées peut être approximatif, parfois même faux, mais se présente comme une proposition d'interprétation qui nous permet de tirer non pas des leçons, mais des perspectives. Sans pouvoir affirmer connaître leurs pensées, on a cherché à identifier, par des observations récurrentes et notre analyse, des schèmes de pensée. Il s'agit bien entendu d'une interprétation d'interprétations d'un monde, et on ne peut qu'espérer que dans tout ce qu'on aura observé, vécu, écouté, trié, classifié, analysé, présenté, le lecteur soit étonné, surpris à un moment, comme nous mêmes l'avions été dans la marginalité de notre pratique face à d'autres démarches plus '*mainstream*' pour servir de provocation à l'institution scientifique. C'est donc, en dépit de nos faiblesses, notre objectif, car l'étonnement est après tout, au sens philosophique, ce don de l'enfance et de l'adulte curieux, ce commencement de toute réflexion et de toute recherche, et donc *in fine* pour nous de toute existence.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : EN DEÇA DU BIEN ET DU MAL, UNE ETHIQUE A 'BRICOLER' *IN SITU* - QUESTIONS DE RECHERCHE ET CHEMINEMENT

La crise nous a exposés, par les médias ou les films tels que *Capitalism : a love story*, *Wall Street 2*, *Inside Job* etc. au monde de la finance, à son jargon, à ses caricatures aussi. On est confrontés à ses « sortes de litanies modernes, que l'on entend sans être surpris et sans y prêter attention » (Godechot, 2001:12) un peu comme à la messe en latin :

« A écouter les exégètes de cette étrange mélodie boursière, les marchés financiers sont devenus des nouveaux dieux qui commentent et modifient le cours de la vie des hommes en délivrant du haut de leur Olympe leurs verdicts quotidiens : ils saluent telle mesure, applaudissent à tel événement, boudent tel résultat d'élection, sanctionnent telle politique économique. Les hommes politiques, relayés par les économistes, participent aussi, par leurs débats sur l'épineuse question de la moralité de ces échanges, à cette déification des activités boursières. Tantôt ils encensent les marchés, exaltent leur rationalité parfaite, admirent l'harmonie qu'ils engendrent, tantôt ils déplorent leurs ravages et fustigent leur profonde irrationalité. Dieu bienveillant et ordonnateur ou Moloch dévastateur, les marchés s'appréhendent sur un mode religieux » (Godechot, 2001:12-13).

Ce travail d'immersion, décrit dans le chapitre précédent et détaillé dans la partie suivante nous a permis d'aller au delà du médiatique, et à véritablement pénétrer la caverne du monde financier, le vivre, le connaître, le démystifier sans pour autant le désenchanter complètement. Au terme de notre étude, et d'une première classification et analyse des données recueillies, certains éléments apparaissaient comme saillants. Tout d'abord, une conception spécifique du bien et du mal, informé par la réglementation, mais aussi les habitudes du secteur, la culture de BUF, l'historique de la cellule, l'origine professionnelle de ses membres... Un ensemble complexe d'éléments à articuler pour comprendre comment *in fine* l'éthique située est 'au travail' par cette équipe de Conformité. Dans leur métier, à travers la réglementation leurs outils, leurs logiciels, leur expertise, l'équipe met en œuvre une certaine représentation particulière. Par rapport à cela, un aspect en particulier a retenu notre attention. Malgré un cadre réglementaire strict, des normes internes et externes, des dispositifs d'aide à la décision, des logiciels de veille, et dans l'ensemble tout un appareillage (technique, organisationnel) qui devrait permettre de conduire son travail d'une manière fluide, l'équipe étudiée (mais aussi ce que nous avons pu constater chez d'autres organes de la banque) ne pouvait pas s'y reposer dessus totalement. Leur pratique professionnelle

relève en effet plus de d'adaptation permanente (sur le plan cognitif de faire sens des situations changeantes, sur le plan pratique de leurs actions et interactions avec les autres acteurs...) que de l'exécution mécanique de tâches connues à l'avance. Ainsi, l'existence de politiques, de lois, de workflows, même un impératif moral (« moraliser le Front Office ») et tout ce qui permettrait de cadrer une pratique et un métier ne suffit pas. Plus qu'exécuter ou que mettre en pratique, l'équipe est dans une situation de devoir composer avec tout cela, de faire avec, de construire leur pratique en situation. Leur quotidien est tissé de tensions, de contradictions, de superposition de priorités, avec lesquelles ils doivent vivre mais aussi au sein desquelles ils doivent apprendre à naviguer et à fabriquer une *praxis*, entendue non pas comme contenu de telle ou telle pratique (qui pourrait donc faire l'objet de codifications pour faciliter la vie de l'équipe ultérieurement) mais comme contenant générique de leur engagement à spécifier continuellement en fonction des situations.

Après avoir essayé longuement de mettre un mot sur ce qu'ils faisaient, qui puisse refléter l'agir (*praxis*) quotidien de cette équipe dans son environnement de travail complexe, il semblerait qu'un terme assez pertinent soit celui de bricolage. Ce terme, que nous empruntons à Lévi-Strauss (1962) dénote un pluralisme situationnel, un 'faire avec' constant qui transparait dans le discours, et qui reflète des complexités et les jeux de pouvoir intrinsèques aux contextes de la vraie vie que l'équipe affronte (Bouilloud, 2012). Le bricolage est justement ce qui permet de faire avec, de composer une éthique comme pratique au sein d'un environnement changeant, fuyant à notre compréhension, et où le sentiment que quoi que l'on fasse ça ne sera pas suffisant ou tout à fait juste. Ce bricolage constant permet de tisser des liens entre la dimension cognitive et la dimension de l'agir, car il opère à plusieurs niveaux. Il permet de tisser ensemble des logiques sécantes, rendant l'éthique tout d'abord construite comme *praxis*, enracinée dans la *praxis*, à la fois d'une manière cognitive et pragmatique (Clegg et al., 2007). Apprendre à vivre avec ces tensions implique bricoler une pratique au quotidien, et développer certaines compétences spécifiques pour naviguer dans ce milieu, mais aussi de renoncer à localiser l'éthique au niveau des procédures de 'bonnes pratiques' à respecter, et revenir à une éthique profondément enracinée dans l'individu, le sujet moral, qui interagit dans un groupe, une équipe, une organisation, un contexte.

Ce premier constat est aussi ce qui m'a permis de traduire ma question générale (qu'en est-il de l'éthique dans les banques ?) en un objet empirique et une question d'enquête opérationnelle : comment font-ils concrètement pour arriver à faire leur

travail dans un contexte complexe et contradictoire ? Que devient une pratique lorsqu'elle est justement aux limites du faisable ? C'est en abordant ces problématiques émergentes du terrain à partir de notre cadre conceptuel de l'éthique comme pratique située que nous tenterons d'apporter des éclaircissements sur l'éthique vécue et située aux limites de la pratique et du faisable. Afin de répondre à la question « qu'en est-il de l'éthique dans les banques ? » en évitant de tomber dans des écueils accusateurs ou normatifs, il était indispensable de l'aborder avec humilité et constance, au cœur de sa quotidienneté. Concevoir une éthique comme pratique implique de la situer dans l'évolution continue du temps, afin de prêter attention à ce qui nous échappe lorsqu'on considère une notion (telle que l'éthique), une organisation (telle qu'une banque) à un instant T (simple photographie ou coupe transversale sur laquelle un jugement pourra être porté) et pire encore de manière désincarnée, abstraite, comme si leur réalité valait en tous temps et en tous lieux. Concevoir une éthique comme pratique exige donc de regarder comment les choses se déploient – et non pas forcément évoluent, ce qui est un postulat en soi – au jour le jour, au quotidien, dans ce qu'il a de plus banal et de plus mondain, de plus répétitif et inintéressant en apparence (Jackall, 2010 ; Hirèche, 2008). C'est à ce niveau là que les significations, les jeux, les contestations, les dynamiques, les possibilités et tout ce qui apparaît sous la modalité de l'urgence surgissent, se manifestent, se transforment, disparaissent. En effet, nous pensons que c'est dans l'observation de la simplicité quotidienne accumulée que l'on peut déceler une « 'logique de situation' dans le sens de Popper, l'objectivation des éléments d'un contexte d'action et d'interaction » (Dumez, 2013 :12), et que nous pouvons trouver matière à étudier la complexité macroscopique des phénomènes, et en particulier de celui qui fait l'objet de ce travail. En deçà de l'apparente banalité, se trouvent les éléments quotidiens qui tissent la chair de ce qui meut, en profondeur et au jour le jour, les organisations.

Ainsi, en vue de tout ce qui vient d'être dit, notre thèse s'attachera à répondre à la question suivante :

Comment l'éthique est-elle au travail dans la conformité bancaire ?

Cette question appelle une perspective processuelle et pratique ('comment') sur l'éthique (comme phénomène dynamique) face aux défis concrets qu'elle doit affronter (son travail porté par des personnes) dans la conformité bancaire (milieu particulier qui va contribuer à définir sa situation). Ceci est alors un cas de l'éthique, comprise comme pratique située.

Afin d'y répondre, nous suivrons un cheminement particulier. Nous ne procéderons pas ni par descente successive des niveaux (macro, puis méso, puis micro), ni l'inverse, mais suivrons plutôt l'itinéraire compréhensif tel qu'il nous est apparu :

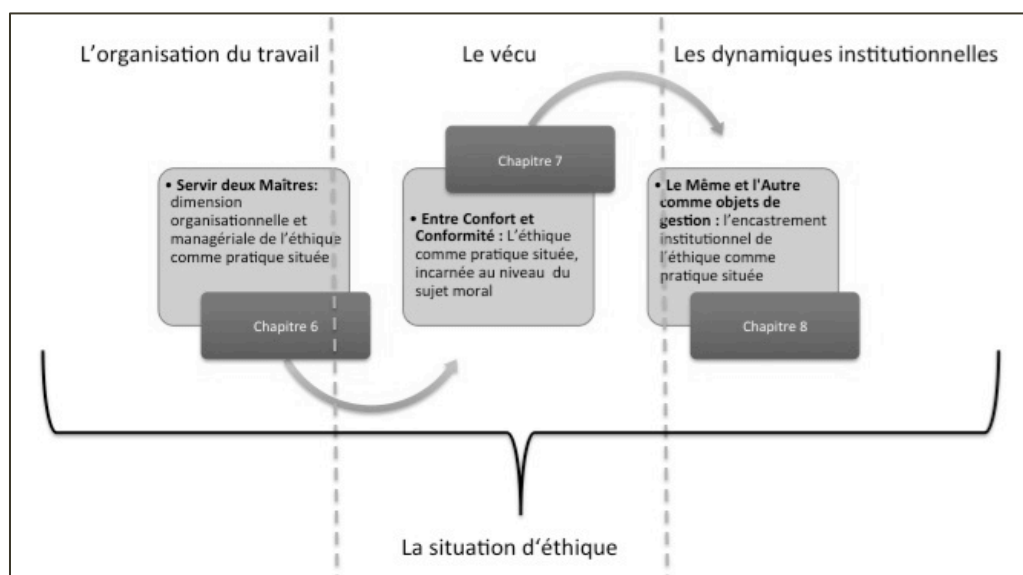
- 1) partir de ce que nous pouvions observer, documenter, analyser de 'ce qui se passait' à la banque (dimension la plus accessible, évidente, observable),
- 2) poursuivre par ce que nous pouvions ressentir, percevoir, écouter, dire de ce qui se passait (dimension la plus intime, immédiate, affective), et
- 3) finir par rediriger notre regard vers l'horizon, en se demandant l'impact de ce qui se passait au delà de la banque.

Ces trois niveaux peuvent se résumer par les trois questions opérationnelles suivantes : que font les analystes de la conformité KYC-AML et dans quelles conditions ? Comment le vivent-ils ? Quels sont les impacts de ce qu'ils font ?

Nous commencerons donc par explorer l'organisation du travail de la conformité au sein de la banque étudiée, comment ce travail est niché dans une structure, des relations et des mécanismes complexes. Ensuite, ce travail n'est pas accompli par des machines, mais bien par des personnes : la conformité a des visages, des voix et des corps. Elle est donc en quelque sorte incarnée au niveau du sujet, évoluant dans l'organisation à ses différents niveaux de complexité. Or, cette dimension anthropologique est trop souvent négligée, évacuée, délaissée ou associée au relativisme, mais elle est au cœur de notre compréhension du phénomène et de ses dynamiques aux autres niveaux. Enfin, cet individu dans cette organisation s'inscrit et est embarqué dans l'environnement contextuel, institutionnel et normatif, qu'il contribue à modeler par ses actions dans un rapport de rétro-alimentation par rapport à sa situation. Comme nous l'avons mentionné, de nombreux travaux sur l'éthique abordent l'un ou l'autre de ces niveaux, mais rares encore sont ceux qui s'attachent à étudier leurs rapports, leur intégration et à les penser comme un tout, surtout dans une perspective processuelle qui prenne en compte leurs dynamiques. Or, nous soutenons que cette intégration est essentielle, malgré les difficultés qu'elle implique : c'est l'interaction de ces différents niveaux qui définit la situation d'éthique. Ce cheminement à travers le travail de l'éthique dans le cas de la conformité bancaire nous permettra de refonder une définition de l'éthique conçue comme pratique, et donc de l'aborder non pas comme un contenu moral positif et statique, mais comme un phénomène dynamique en situation et transversal à plusieurs niveaux : incarnée dans les individus, nichée dans des groupes de travail puis dans des organisations, et embarquée dans des réseaux d'acteurs organisationnels et réseaux de signification institutionnels plus larges d'un

environnement spatio-temporel et culturel (c.f figure 3 : Arrangement multiniveaux de l'éthique située et ses dynamiques processuelles - adaptation et développement à partir de Hitt et al. 2007). On arrive ainsi à définir les contours de la situation d'éthique que nous allons explorer dans la deuxième partie de ce travail (cf. figure ci dessous).

Figure 20: La situation d'éthique



C'est ce fil d'Ariane qui nous permettra dans la partie suivante de refaire le chemin en sens inverse, de prendre de la distance, de sortir de la caverne. Dans la deuxième partie de cette thèse, une analyse de premier niveau (chapitre 5) fait un état détaillé de notre étude de terrain. Les trois chapitres suivants (6, 7 et 8) se détachent de la présentation chronologique de l'étude pour en proposer un découpage thématique des problématiques qui ont émergé. Nous structurerons le matériau brut en différents niveaux d'analyse délimités tout en montrant leur interdépendance.

**DEUXIEME PARTIE: DYNAMIQUE TRANSVERSALE D'UNE
ETHIQUE COMME PRATIQUE SITUEE A PLUSIEURS NIVEAUX**

“Etre homme c'est précisément être responsable...
C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde.”

Antoine de Saint-Exupéry.

CHAPITRE 5. ANALYSE DE PREMIER NIVEAU : ÉTUDE D'UNE CELLULE DE CONFORMITE DEDIEE A LA LUTTE-ANTI-BLANCHIMENT DANS UNE BANQUE D'INVESTISSEMENT FRANÇAISE

"The only way to stop the flow of this dirty money is to get tough on the bankers who help mask and transfer it around the world. Banks themselves don't launder money, after all, people do."

Robert Mazur, *New York Times* le 2 Janvier 2013⁴⁹, auteur de *The Infiltrator* (2009) où il raconte les 5 ans passés comme agent infiltrant les réseaux de blanchiment.

Ce chapitre nous permet de situer notre étude de cas ethnographique, de présenter le contexte de l'organisation BUF-BI, de l'équipe étudiée, des acteurs et de leurs relations. Il permettra au lecteur de s'imprégner de notre matériau, dont nous développerons l'analyse des différents niveaux par la suite. Cette description (cf. Dumez, 2013, chapitre 7), articulée autour d'extraits de nos données primaires, est présentée comme la première étape, non pour autant moins importante, de notre traitement des données.

N.B. Les acteurs pourront être en désaccord avec les interprétations immédiates et postérieures données à leurs mots. J'assume la totale responsabilité des imperfections d'interprétation et d'analyse de la suite de ce travail.

5.1. PRESENTATION SYNTHETIQUE DU CAS BUF-BI⁵⁰

5.1.1. BUF

BUF est, comme son acronyme l'indique, une banque universelle française parmi les plus importantes du pays, et occupant une place importante également sur la scène européenne. Le terme « banque universelle » fait référence au modèle largement dominant en France, souvent critiqué à l'étranger. Son PDG, dans le communiqué officiel qui lançait l'année 2010, en est particulièrement fier, et est selon lui une des raisons qui

⁴⁹ Site du New York Times, consulté la dernière fois le 10/11/2013: http://www.nytimes.com/2013/01/03/opinion/how-bankers-help-drug-traffickers-and-terrorists.html?_r=0

⁵⁰ L'ensemble des informations sur le cas BUF se basent sur les documents secondaires répertoriés dans les annexes 3 et 4 : site internet de BUF et documents accessibles, documents réservés à l'usage interne, information issue de la presse nationale ou internationale. Pour des raisons de confidentialité, les documents eux-mêmes ne sont pas mis en annexe, et certaines citations sont modifiées par la doctorante dans leur formulation. Les documents sont identifiés par un code et un numéro, par exemple sur cette page : BUF-G8 (c'est le huitième document sur notre classification, document issu de BUF (BUF), concernant BUF en général (G)).

ont aidé BUF à traverser la crise économique et à « absorber les impacts négatifs de cette crise [dans cette] année de rebond » (BUF-G8). Le modèle de banque universelle permettrait à la fois de garantir une stabilité et d'autoriser une flexibilité pour innover et s'adapter. Le Groupe BUF regroupe donc, comme on peut le voir sur son site Internet principal (cf. BUF-G1, BUF-G2, BUF-G7): la banque de détail en France et à l'étranger, la banque d'investissement, la banque privée, des services financiers et assurances pour particuliers et entreprises, le crédit à la consommation, la gestion d'actifs, le courtage sur produits dérivés, des institutions de micro-finance et même des activités sur des secteurs annexes (y compris mécénat d'activités sportives et culturelles, etc.).

Né il y a plus de cent ans, le groupe BUF jouit aujourd'hui d'une position privilégiée dans la zone euro, est présent dans plus de 80 pays et compte plus de 150 000 salariés pour plusieurs dizaines de millions de clients avec plus de 600 millions d'euros de résultat net en 2009⁵¹ (BUF-G1). Comme la plupart de ses consœurs en France, elle a été privatisée dans les années 80. A l'époque de notre étude, BUF bénéficiait de la note A+ de Standard & Poor's et pour Fitch, Aa2 pour Moody's. Les rebondissements de son histoire et sa présence à l'étranger très tôt dans son développement lui ont permis d'asseoir une place forte sur la scène bancaire et financière en France, en Europe et plus largement dans le monde.

Comme la plupart des banques depuis la crise financière de 2007, le cœur du message communiqué par BUF à ses clients, entre autres par le biais de son site internet multilingue et les communiqués officiels de son PDG, est la consolidation des relations de confiance, la responsabilité citoyenne - en tant que promoteur de l'économie réelle - et environnementale, et la croissance durable du groupe : ils figurent dans les indices internationaux de développement durable FTSE4good et ASPI par exemple (BUF-G1, BUF-G2, BUF-G3, BUF-RSE3). Durant notre étude, il y a eu par exemple la « semaine du développement durable » où certains membres de l'équipe étudiée ont participé à une course à pied sous la pluie parisienne, ainsi que la « semaine de l'Investissement Socialement Responsable » (BUF-RSE10). Il y a un engagement explicite, qui arrive assez tôt dans les priorités énoncées du groupe, de consolider toujours plus la gestion des risques et du contrôle interne, ainsi que les dispositifs déontologiques et de LAB.

Le code de conduite du groupe (BUF-G3), traduit et disponible en plusieurs langues focalise l'attention sur un équilibre entre valeurs humaines et professionnelles. Il entend répondre « aux exigences de plus en plus fortes des clients, collaborateurs, actionnaires, partenaires, autorités publiques et société civile » (site internet du groupe BUF,

⁵¹ Ces données, rendues approximatives pour des raisons de confidentialité, sont données à titre indicatif de l'envergure de BUF.

page « l'essentiel de BUF» in BUF-G1). Ce code est présenté à côté des modalités d'exercice du droit d'alerte (*whistleblowing right*). Voici quelques extraits du code utiles pour ce travail :

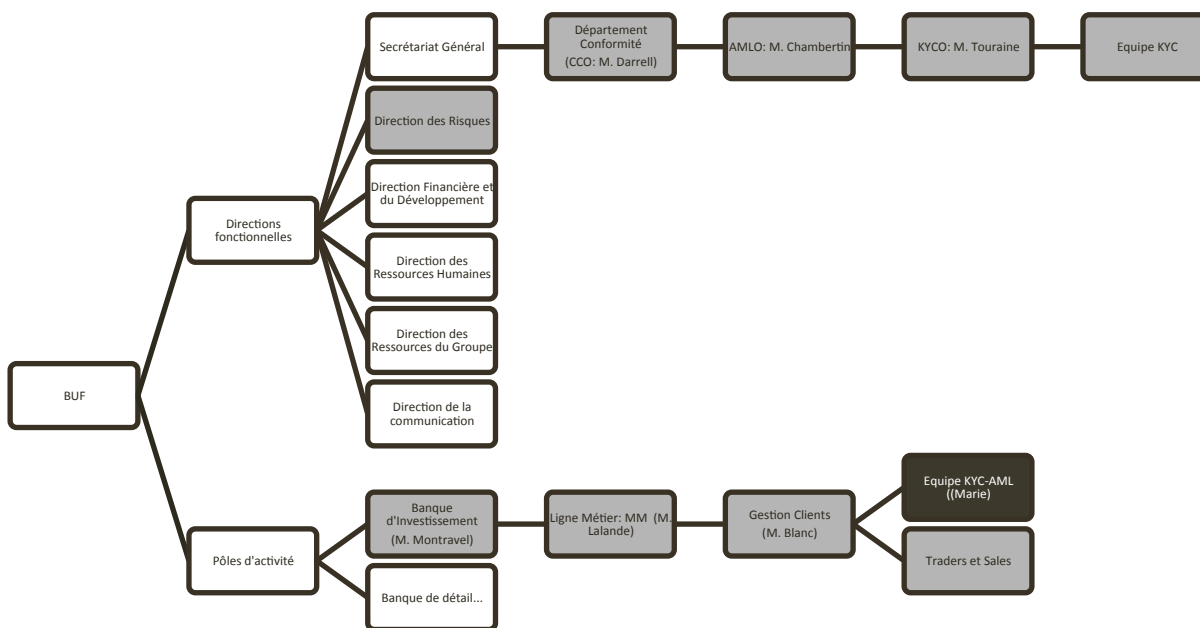
Figure 21: Extraits du Code de Conduite de BUF (BUF-G3)

- §2 Ethique : Acteur du développement économique, le groupe BUF cherche à créer de la valeur pour ses actionnaires, ses clients et des collaborateurs, dans le respect d'une éthique exigeante, fondée sur un ensemble de règles déontologiques rigoureuses. Cette éthique nous engage à respecter les intérêts de tous nos partenaires et les règles de fonctionnement des marchés, et à veiller à la transparence de nos pratiques, dans un esprit de concurrence loyale.
- §4 Respect de la réglementation : le groupe et ses collaborateurs se conforment partout aux lois et réglementations applicables ainsi qu'aux conventions et engagements internationaux en vigueur auxquels le groupe a adhéré [...]
- §7 Transparence : Œuvrant dans un secteur d'activité très réglementé, le groupe s'engage à collaborer pleinement avec les instances publiques et professionnelles chargées de contrôler la conformité des opérations [...]
- §8-9 Respect des normes professionnelles : les opérations, l'organisation, et les procédures doivent être conformes aux normes professionnelles et déontologiques, et aux instructions et orientations définies par la Direction Générale. Pour s'en assurer, le groupe met en œuvre un dispositif de contrôle interne sur trois niveaux : surveillance permanente de la régularité et de la sécurité des opérations, contrôles menés par des auditeurs internes, vérifications assurées par l'inspection générale de la banque. Tout collaborateur coopère aux processus de contrôle et d'audit interne avec diligence et transparence.
- §10 Secret professionnel : le secret professionnel est une composante essentielle du métier de banquier. Chacun est dépositaire et responsable des informations confidentielles qu'il reçoit, ne les utilise en interne que dans le cadre des nécessités professionnelles et ne les divulgue à l'extérieur de l'entreprise que dans les cadres prévus par la loi, à la demande des autorités de justice ou des organes de tutelle de notre profession.
- §13 Respect des droits humains : chaque entité du groupe s'interdit de pratiquer quelque discrimination que ce soit à l'égard de son personnel et des candidats à l'embauche comme de ses clients, partenaires d'affaires ou fournisseurs.
- §15 Respect de la vie privée : le groupe BUF et ses collaborateurs respectent la vie privée des personnes. Ils ne demandent et n'utilisent que les informations utiles pour servir les intérêts des clients et partenaires, pour améliorer la qualité des prestations, pour gérer les ressources humaines de l'entreprise ou pour se conformer à leurs obligations légales.
- §18 (sans titre) : le groupe BUF n'intervient pas dans des opérations pouvant contrevenir aux lois et règlements, à ses normes déontologiques ou à ses engagements internationaux, sans pratiquer l'exclusion a priori de nature géographique ou sectorielle.
- §21 Délits d'initiés : [...] ses collaborateurs respectent des règles strictes destinées à limiter la circulation des informations privilégiées notamment celles connues sous le nom de Murailles de Chine. Ils se conforment à la réglementation boursière pour leurs opérations personnelles sur instruments financiers, les collaborateurs qui peuvent bénéficier d'informations privilégiées à raison de leur fonction respectent les règles de déontologie fixées par le groupe.

- §22 Conflits d'intérêts : [...] ses collaborateurs s'abstiennent d'entretenir avec les clients, partenaires et fournisseurs des relations personnelles qui contreviendraient à leurs devoirs professionnels.
- §23 LAB-FT : Le groupe participe activement à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, en coopération avec les autorités compétentes. Il s'est doté pour ce faire de règles qu'il applique partout dans le monde, y compris lorsque celles-ci sont plus exigeantes que la législation locale. Ses collaborateurs exercent une vigilance permanente et respectent les procédures d'identification et de connaissance des clients ou donneurs d'ordres, ainsi que celles de vérification des opérations.

Il y a six directions fonctionnelles qui coordonnent le développement des différents pôles d'activité (banque de détail, banque d'investissement, gestion d'actifs, banque de détail à l'étranger...) et qui ont fait l'objet d'une réorganisation au tournant de 2009-2010 (l'équipe que nous avons étudié en détail, a indirectement bénéficié de cette réorganisation, comme nous l'expliquerons par la suite). L'organigramme ci-dessous nous permet de montrer, sans prétendre représenter exhaustivement la complexité organisationnelle de notre cas, les principales fonctions et départements dont il sera question dans ce travail (mises en évidence). On peut ainsi voir par la même occasion certaines connexions entre elles.

Figure 22 : Organigramme synthétique



C'est au sein du secrétariat général que se trouve le département Conformité, est dans celui-ci, le CCO Chief Compliance Officer, Monsieur Darrell⁵², sous lequel se trouve l'Anti-Money Laundering Officer (AMLO), le responsable Anti-blanchiment pour BUF France, Monsieur Chambertin a qui l'équipe étudiée (cadre en noir) devait répondre. Au cours de l'étude, un de ses collaborateurs se verra confié une nouvelle sous équipe dédiée au KYC : M. Touraine, qui dirigera une petite équipe en tant que KYC Officer (KYCO), qui deviendra un nouvel interlocuteur hiérarchique pour l'équipe.

5.1.2. BUF-BI

Au sein de BUF, la banque d'investissement (BUF-BI) est identifiée comme le «moteur de croissance» (site web du groupe BUF, page d'accueil, BUF-G1). BUF-BI est implantée dans plus de 30 pays, avec plus de 10 000 collaborateurs sur trois continents⁵³. Son expertise est favorablement reconnue au niveau mondial avec une position de leader sur certaines activités spécifiques. BUF-BI maintient une grande indépendance vis-à-vis de BUF, en particulier avec un portail intranet réservé et accessible uniquement par les employés de BUF-BI. Une première surprise vient du changement de langue. Le site principal du groupe BUF apparaît automatiquement en français – étant une banque française, cela semble après tout normal – mais le site de BUF-BI apparaît directement en anglais : cela donne le ton d'un changement d'univers, car en effet la sphère de la finance se meut en anglais, quelque soit la nationalité de la banque. C'est à partir de ce site que nous pouvons avoir accès au portail BUF-BI dédié à la responsabilité sociale de l'entreprise, avec des objectifs spécifiques légèrement différents de ceux de BUF : l'accent est mis sur la « finance responsable » à travers une meilleure gestion des risques, mais aussi l'engagement de financer « *projects that respect international environmental and social standards. [...] We develop more sustainable businesses: carbon trading, ISR, research, financing of renewable energies and greentech* » (BUF-BI-RSE1).

Au cours de la période d'étude terrain dans son ensemble, nous n'avons jamais pu obtenir (car inexistant) un organigramme détaillé de BUF-BI (le document BUF-BI-G3 n'était que très générique, sans les noms des personnes actuelles ni le détail des postes), mais uniquement des fragments d'organigrammes, où il était impossible de localiser l'ensemble des différentes personnes qui émergeaient dans cette étude. Il était très difficile d'identifier qui appartenait à quel département, à quel sous-département,

⁵² L'ensemble des acteurs, avec leurs pseudonymes et fonctions, se trouvent en annexe 3.

⁵³ Ces données, rendues approximatives pour des raisons de confidentialité, sont données à titre indicatif de l'envergure de BUF-BI.

qui répondait à qui, comment étaient tissés les liens hiérarchiques et processuels. La complexité s'était avérée non seulement réelle, mais plus complexe et intriquée que ce que nous aurions pu croire avant de commencer l'étude. La tâche, en apparence simple, de constituer un organigramme qui essaye de refléter l'ensemble des relations professionnelles de l'équipe étudiée et sa localisation organisationnelle s'est imposée comme une tâche urgente à faire dès notre arrivée. Mais malgré nos recherches sur le site de BUF-BI et les questions posées à de nombreuses personnes sur « qui fait quoi et où », cette tâche, en apparence très simple et évidente, restait difficile à atteindre, d'autant plus que le positionnement de l'équipe étudiée a profondément évolué durant la période d'étude terrain. A vrai dire, nous ne sommes pas vraiment en mesure, même après neuf mois d'étude dont deux de stage, de dire que nous avons une bonne visibilité générale de la structure de BUF-BI, qui de toutes façons aura probablement changée entre temps. Nous nous limiterons donc à exposer les acteurs en relation avec l'équipe étudiée et pour la période concernée.

BUF-BI a plusieurs « lignes métiers » qui s'occupent de parts différentes de marché. La plus importante (en taille mais aussi en chiffre d'affaires) est la ligne métier « MM », dirigée par Monsieur Lalande. C'est là que se trouve le personnel de Front Office (Traders et Sales) avec lequel interagissait notre équipe au quotidien. Les Sales (vendeurs) étaient ceux qui avaient le plus fréquemment contact avec l'équipe KYC-AML étudiée, en tant que c'est eux qui lançaient le workflow *d'on-boarding* d'un nouveau client, c'est-à-dire la demande d'ajouter un client à la base de données de BUF-BI (nous verrons ce processus plus en détail par la suite). Leur supérieur hiérarchique direct était Monsieur Blanc, le Responsable de la gestion des clients, dont il faut préciser qu'il s'agit aussi du supérieur hiérarchique direct de l'équipe étudiée. Enfin, Monsieur Montravel, rattaché au Chief Operating Officer de BUF-BI, est l'une des personnes à l'origine de la création de l'équipe KYC-AML au sein du Front Office de BUF-BI. Le Comité de Déontologie en lui-même existe depuis 1990.

5.1.3. L'ORGANISATION DE LA FONCTION KYC-AML AU SEIN DE BUF

Comme nous avons montré dans la première partie de ce travail, les institutions financières sont soumises à une série d'obligations réglementaires nationales et internationales. Parmi ces obligations il y en a deux qui se trouvent au cœur de cette recherche : les obligations liées à ce qu'on nomme le risque AML (anti-blanchiment), et celles liées au KYC (connaissance client). Ces acronymes anglais sont utilisés de manière courante par les praticiens en France malgré l'existence de leurs équivalents respectifs

en français : « risque LAB-FT » (Lutte Anti-Blanchiment et Financement du Terrorisme pour AML, ou *Anti-Money Laundering*) et « Connaissance Client » (pour le KYC, ou *Know-Your-Customer*). L'analyse des risques KYC-AML est un processus complexe d'évaluation dans le but d'estimer les risques que peut représenter le fait d'entrer en relation d'affaires avec un client. Ces deux risques ne sont pas systématiquement associés, mais c'est bien le cas dans la cellule étudiée, qui a donc cette double expertise.

Historiquement, cette cellule a été créée en 2006, sur l'initiative conjointe de M. Montravel, rattaché au Chief Operations Officer de BUF-BI, et du Responsable AML du Groupe BUF, M. Chambertin. Une des spécificités organisationnelles de BUF-BI par rapport à d'autres banques non seulement en France mais ailleurs, est justement l'existence et le positionnement au sein de la banque de l'équipe KYC-AML que nous avons étudié. Cette équipe a été créée au cœur même du business, c'est-à-dire du Front Office. Depuis, il y a deux circuits qui travaillent de manière parallèle pour la fonction d'analyse KYC : l'équipe étudiée KYC-AML sous la direction de Marie et rattachée au Front Office, et l'équipe KYC tout court, qui appartient au Middle et Back Office. Il y a donc une rivalité historique naturelle entre les deux équipes, visible dans de nombreux rapports conflictuels et de lutte de pouvoir. Il y a une comparaison permanente qui s'effectue au sein des équipes elles-mêmes vis-à-vis de l'autre, mais aussi vis-à-vis du top management de BUF-BI. La répartition des tâches entre les deux équipes est ainsi particulière, mais le fait important est que la fonction d'analyse KYC est divisée en deux canaux qui travaillent en parallèle, ce qui était souvent accusé d'être donc un doublon organisationnel inutile. Ces deux canaux seront mis à partir de la phase 2-A sous le chapeau d'un nouveau poste, le KYC Officer qui sera assumé par M. Touraine et une petite équipe, toujours sous la direction plus générale de M. Chambertin (AMLO).

Comme nous l'avons mentionné dans la première partie, il est souvent reproché aux analystes de ne pas avoir la compétence (technique financière en particulier) nécessaire pour comprendre, évaluer et donc maîtriser les risques encourus lors de transactions complexes. L'écart de connaissance est renforcé par la « distance » organisationnelle entre les fonctions support et le Front Office, le manque de dialogue et de coopération effective entre les deux. Pour cela, BUF-BI constitue un cas très intéressant, puisque la fonction conformité est en partie organisée au cœur même du Front Office. BUF-BI a la spécificité d'avoir ces deux canaux qui travaillent en parallèle pour conduire les analyses KYC et AML qui dépendent du département Conformité. En les comparant, on peut tirer des conclusions intéressantes. L'équipe KYC, que nous appelons aussi équipe A, est à tous égards une fonction support en étant indépendante du Front Office et des lignes métiers dont elle s'occupe. Elle est plus ancienne et plus

importante en nombre d'employés. Elle est rattachée au département Conformité (répondant directement à M. Chambertin et son équipe, puis aussi, lors de la phase 2-A, à M. Touraine, qui faisait partie de l'équipe de M. Chambertin puis s'est vu confié une responsabilité particulière du KYC), et sa configuration organisationnelle est celle que les régulateurs attendent pour garantir l'indépendance et donc l'efficacité des analyses. Mais BUF-BI a aussi l'équipe KYC-AML, que nous appelons l'équipe B, qui constitue un exemple unique : contrairement à l'équipe A, elle s'occupe d'une ligne métier en particulier, et est partie intégrante du Front Office, en plus d'avoir une expertise spécifique supplémentaire (AML) et de ce fait, elle est en charge des dossiers risqués de la ligne métier MM.

L'équipe B a longtemps été constituée de seulement quatre personnes, dont restent encore Daniel et Marie, qui a repris la tête de l'équipe après le départ de l'ancien manager qui l'a fondée. La relation de l'équipe B avec le département Conformité n'est pas rendu de manière explicite dans les organigrammes, ce qui veut dire qu'elle dépend officiellement du Front Office (par exemple pour les allocations de budget, de bonus ou de personnel, l'approbation de certaines décisions etc.), en d'autres termes, elle dépend justement des services et des personnes qu'elle est sensé contrôler, et dont les intérêts semblent incompatibles avec la gestion des risques qu'elle doit assurer. De plus, et comme si la position de l'équipe B n'était pas suffisamment fragile, elle est chargée d'analyser, et d'approuver/refuser des dossiers risqués, en raison des caractéristiques de la ligne métier pour laquelle elle travaille et de sa compétence AML, alors que l'équipe A, chargée d'autres lignes métiers, traite surtout des cas à risque moyen-bas.

5.2. PHASE 1-A : OBSERVATIONS SUR LE MODE NON-PARTICIPANT

5.2.1. L'ÉQUIPE

Nous désignons la cellule où nous avons effectué l'essentiel de notre étude par l'acronyme neutre KYC-AML, ou équipe B, lorsqu'il s'agira de la différencier de l'équipe A (KYC).

(Extrait du Journal, 15 avril) :

« Dès mon arrivée, on me présente les membres de l'équipe et on m'installe à un bureau provisoire (en effet 2 personnes viennent d'être recrutées et s'y installeront dès la semaine prochaine). L'équipe est composée pour l'instant des personnes suivantes :

- Marie, appelé aussi « le chef », « la boss » de KYC-AML, est juriste de formation, et est la manager et responsable AML pour la ligne métier dont s'occupe l'équipe B. Autre information intéressante, elle est embarquée dans un processus de thèse en droit, laissé pour l'instant en

suspens depuis qu'elle est manager de l'équipe. Sa force de caractère mais aussi son origine ethnique minoritaire la rendent un personnage très facilement identifiable au sein de BUF-BI.

- Daniel, un senior travaillant dans BUF depuis 30 ans, sans études supérieures mais en revanche ayant fait de nombreuses formations en matière de lutte anti-blanchiment. Avec Marie, il fait partie de l'équipe depuis sa création en 2006. Son expertise et sa connaissance de la maison lui valent le surnom occasionnel de « Maître Yoda » de la part de ses « petits padawans»⁵⁴. Il est surtout responsable de la revue périodique et la mise à jour des dossiers existants, au vue de son expertise généraliste.

- Elise, jeune, discrète et performante, arrivée en 2007, est l'experte MIFID de l'équipe (une catégorisation des clients imposée à la suite de la directive MIF de 2007 selon leur degré de connaissance des marchés financiers).

- Clément, le 4^e membre permanent de l'équipe (en CDI), est chargé du contrôle de suitability, une des nouveautés mises en place dans les banques après le bouleversement de l'Affaire Kerviel en France. Il s'agit d'un contrôle financier pour vérifier que le client ne s'expose pas à plus de 20% de sa surface financière, en contrôlant en particulier les bilans des clients.

- Christian, ancien de l'aéronautique dont l'entreprise a fait faillite, est intérimaire dans le milieu bancaire depuis quelques années, et a rejoint cette équipe en janvier. C'est le seul à venir de « l'équipe rivale », l'équipe A. Marie me met sous sa responsabilité comme interlocuteur privilégié, dans la mesure où le seul endroit où je peut m'asseoir est à côté de lui. Je me souviens qu'il était présent à mon entretien, avec Clément et Marie.

- Natalie, Julien et Francis, sont trois jeunes intérimaires, très dynamiques, qui font chacun des analyses KYC-AML de contreparties et montent les dossiers clients. De formation plutôt gestionnaire et économique ou juriste, avec de l'expérience dans le domaine de la lutte anti-blanchiment dans d'autres banques, ils ont rejoint l'équipe depuis en moyenne un an. Natalie, par sa connaissance de l'italien a suivi de très près la phase pilote de l'intégration des dossiers italiens depuis le mois d'octobre dernier (BUF-BI Paris va progressivement centraliser le contrôle KYC de l'ensemble des contreparties européennes. L'Italie a servie comme test). Julien et Francis sont plutôt spécialistes des pays hispanophones et des paradis fiscaux (îles caraïbes par exemple) ».

Avant la fin de cette première période d'observation, Elise demanda à quitter l'équipe pour prendre un autre poste au sein de BUF, dans le département Conformité. Cette demande fut assez bien reçue par tout le monde, car d'une part les autres percevaient un changement dans son attitude depuis un certain temps, à les croire elle

⁵⁴ Termes issus des films *La Guerre des Etoiles (Star Wars)* de George Lucas. Maître Yoda est le mentor du personnage principal et représente la sagesse et l'expérience. « Padawan » désigne les apprentis dans la religion Jedi.

était devenue « arrogante », « maintenant, je m'en méfie », et d'autre part cela semblait une mutation logique que d'intégrer le département conformité de BUF. Elle partira en mobilité interne durant l'été et de fait je l'aurais côtoyé que très peu. En revanche, deux personnes ont rejoint l'équipe peu après le début de mon observation :

- Yoan, le benjamin de l'équipe à l'accent du sud, il s'intégrera très facilement au sein de l'équipe en raison de sa bonne humeur, son humour pare-stress, et son habillement décontracté (« le fameux maillot de foot du vendredi »). Il est parmi les derniers à arriver le matin (vers 10h-10h30 s'il n'y avait pas de réunion prévue plus tôt), mais travaille très dur, restant souvent tard le soir. Il parle allemand et devient rapidement le « coach de négociation » avec les Sales, avec ses phrases imparables.
- Odette, jeune immigrée de l'Europe de l'Est, avait au préalable travaillé pour l'équivalent de l'AMF dans son pays et avait une bonne connaissance des dispositifs AML internationaux avec une « rigueur propre du régulateur ». Etant mariée avec un Français et cherchant un travail en France, Marie était tombée sur son profil dans un réseau social professionnel. Parlant le russe, elle a immédiatement pris la main sur les dossiers sensibles de ce pays et de cette région du monde en général, et gagna rapidement la confiance de Monsieur Chambertin, Responsable AML du groupe BUF.

5.2.2. DEROULE DE L'OBSERVATION

[Extrait du journal, 15 avril] :

« Le 15 avril 2010, je traverse Paris en direction du quartier des affaires. Une fois arrivée à la station de métro, je me fonds dans la masse des costumes gris et noirs, des tailleurs et des talons hauts qui marche monobloc d'un pas rapide dans la même direction, avec cigarette, journal, café ou téléphone portable à la main. Je parcours moi aussi les allées combinant béton et végétation exotique choisie par les architectes et urbanistes de ce pôle financier et commercial, afin de me rendre dans les locaux de BUF. Pour cette première journée d'observation on m'attend à 10h30 du matin... »

J'apprendrais plus tard qu'il s'agit là d'une heure plutôt « calme » et de ce fait souvent consacrée à la première pause de la matinée, ou, comme dans ce cas là, aux rendez vous.

« ...Comme la plupart des bureaux de ce quartier, l'édifice est imposant et moderne, composé de plusieurs tours vertigineuses autour d'une structure géométrique. Le palais de la modernité dans toute sa splendeur énergique et froide. L'architecture de glaces reflète les rayons du soleil printanier et une rangée arborée de bambous et autres plantes inattendues me conduit à l'autel de ce temple, servant ainsi de cadre et à l'entrée du bâtiment principal. Le hall d'entrée commence par un couloir à une hauteur sous plafond impressionnante qui termine en une sorte de patio baigné de la lumière naturelle. C'est là que se trouve la rangée des hôtesse d'accueil. En échange d'une pièce d'identité, l'une d'elles appelle Marie pour qu'elle descende me chercher et uniquement lorsqu'elle arrive, l'hôtesse me délivre un badge magnétisé d'accès pour la journée. En effet, même avec un badge provisoire, je découvre que je ne suis autorisée à rentrer dans les locaux qu'accompagnée par un employé de BUF.

Marie passe les barrières de sécurité pour accéder aux ascenseurs, mais mon badge à moi ne passe pas. Lumière rouge et bruit grinçant d'alarme aux deux reprises. Je me sens comme à l'entrée du métro lorsque tout le monde me jette un regard réprobateur en pensant que je veux passer sans payer, alors que simplement mon ticket, pour une raison étrange, ne marche pas. Le garde au regard vide et sérieux s'approche, demande à voir mon badge, regarde en direction de Marie pour confirmation du bien fondé de ma présence, puis me dit : "passez par la barrière d'à côté". J'obéis, et je me décale à la barrière suivante, et comme dans le métro, là, ça marche... »

Dans les premiers jours suivants, je m'aperçois qu'il doit s'agir en quelque sorte d'une mesure de contrôle normale, que de délivrer aux visiteurs des badges 'qui ne marchent pas du premier coup', pour obliger à un deuxième contrôle par le garde.

«... Enfin nous nous dirigeons vers une section particulière d'ascenseurs, tous ne s'arrêtant pas aux mêmes étages. A l'étage où se situe l'équipe de Marie, on doit posséder un type particulier de badge pour pouvoir passer une deuxième barrière de sécurité et accéder aux couloirs des bureaux. Je n'en possède pas, et Marie m'explique que malheureusement elle n'a pas obtenu l'autorisation pour moi d'avoir ce badge : tous les jours, elle ou quelqu'un d'autre va devoir venir me chercher à l'entrée le matin et m'accompagner à la sortie en fin de journée... »

Comme mentionné dans le chapitre précédent, finalement quelques jours après Marie va me trouver un badge prêté pour me permettre d'accéder à la plupart des endroits fréquentés par l'équipe. Cf. Schéma ci-après.

« ...Nous arrivons enfin dans les bureaux où travaille l'équipe et que je découvre pour la première fois : un open-space en forme de couloir circulaire étroit qui n'est pas sans rappeler la

forme du panoptique de Bentham⁵⁵. Les bureaux forment un anneau extérieur, et la tour, qui a donc une forme de doughnut a la partie centrale dédiée soit aux locaux techniques (ascenseur, wc) soit à un puits de lumière avec une série de fenêtres qui donnent sur le cœur de la tour et qui permettent donc de se voir d'une salle de marché à l'autre. Comme si l'architecture devenait en quelque sorte la forme et le fond de l'idée de contrôle, de l'impératif de transparence (tout le monde travail en open space, et lorsque les parois existent elles sont souvent en verre), et de l'idéal de l'autorégulation, si chers à l'institution bancaire, et qui adoptent une signification particulière suite à la crise. A droite et à gauche des bureaux que l'équipe où je fait mon observation partage avec une autre fonction technique, se trouvent deux salles de marché qui possèdent un accès sécurisé supplémentaire, qu'une fois de plus je ne pourrais franchir qu'accompagnée de quelqu'un en possession du badge requis.... »

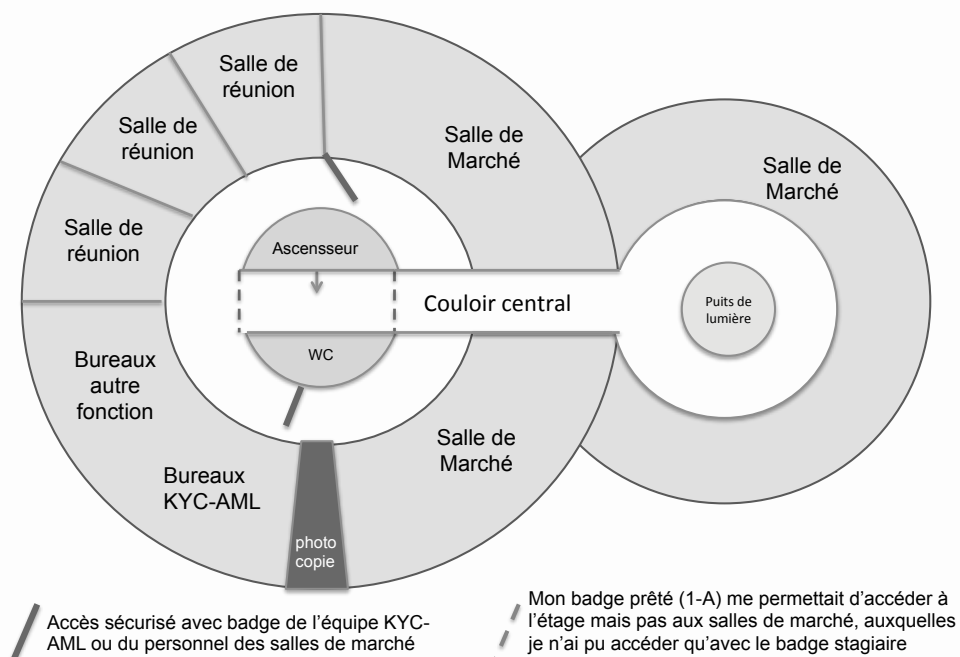
Avec le badge de visiteur il m'est impossible d'accéder y compris à l'étage. Un employé doit systématiquement m'ouvrir le sas de sécurité. Ensuite, avec le badge prêté pendant la suite de la période 1-A je pourrais accéder à l'étage (y compris avoir une vue sur les salles de marchés depuis le couloir central), mais toujours pas à la photocopieuse (qui relie le bureau KYC-AML à une des salles de marché) ni aux salles de marché elles mêmes. Ce n'est que durant la phase 2-A avec un statut de stagiaire et un badge officiel que je pourrais y accéder librement.

«... Christian me fait la visite des salles de marché. J'ai la même réaction qu'exprime Godechot dans son essai sur *Les Traders* (2001) : je suis surprise de voir le calme. Là où l'imaginaire véhiculé par les films et les médias me faisait m'attendre à un chaos de cris et d'ordre donnés avec des gesticulations énervées, il y a un open space où la seule différence visible du premier coup d'œil avec les bureaux de l'équipe est la multiplicité des écrans pour chaque personne. »

Je ne comprends encore rien de comment travaillaient ensemble toutes ces personnes, quel est le travail fait par chacune, comment ils sont organisés pour faire 'tourner la boutique' d'un commerce si important. Durant cette première période d'observation, je dois prendre des repères, chercher à comprendre le travail et le fonctionnement de l'équipe.

⁵⁵ Cf. Bentham, Jeremy, (1785), *The Panopticon Writings*, Ed. Miran Bozovic, London: Verso, 1995. Et voir aussi Foucault, Michel, (1975) *Surveiller et Punir*, Paris: Gallimard.

Figure 23 : Schéma de la disposition des bureaux



«... C'est Christian, qui a rejoint l'équipe depuis quelques mois seulement, qui me fait une visite des lieux, des salles de marchés, de la cafétéria en sous-sol, de la photocopieuse, et qui me donne les premières indications sur le travail qu'ils font. Je lui pose quelques questions sur l'organisation générale de leurs journées de travail :

Comment avez-vous l'habitude de travailler, en termes d'horaires etc. ? Y-a-t-il des choses d'organisation que je dois savoir ? Des réunions hebdomadaires fixées par exemple ?

(Christian) « En termes d'horaires, je suis en général le premier à arriver, vers 8h30, et je m'en vais vers 18h. Marie bosse comme une malade. Elle ne dort pas, elle ne mange pas, elle reste souvent jusqu'à 10h du soir. C'est elle qui fait vivre ce service ; elle est à l'origine de tout ça. (court silence). On n'a pas de réunions hebdomadaires, ça dépend mais en général c'est toutes les 2-3 semaines, et c'est fixé quelques jours à l'avance, tu reçois l'avis par mail. Il faudra que je pense à te prévenir vu que tu n'as pas d'ordinateur ni de boîte mail. Il y a plusieurs cantines, je crois que Marie voulait essayer de t'obtenir un badge pour que tu puisses manger avec nous... »

Il m'accueille avec une grande générosité et disponibilité, me donnant accès à tous ses dossiers et documents qui puissent me servir pour ma recherche. Je comprends très vite que l'équipe est informée très précisément de qui je suis (mon nom, mon projet de recherche, mes origines multiculturelles, mes études passées) et de ce que je veux faire à BUF. Malgré la très haute confidentialité et les problèmes d'autorisation qu'il y a eu pour que je puisse accéder, l'impératif qui règne au sein de l'équipe est celui de la

confiance et de la bienveillance des uns envers les autres. Lors des premières conversations avec les membres de l'équipe, qui l'ont intégré depuis plus ou moins longtemps, je comprends que cette ambiance de convivialité et de confiance a largement été obtenue grâce à 'la chef', Marie, décrite par tous comme une personne autant compétente sur le plan intellectuel qu'efficace dans son travail et un élément essentiel de cohésion du groupe : « très humaine, intègre, généreuse » toujours d'après Christian.

«... Afin de pouvoir mieux comprendre le travail accompli par cette cellule, Christian tente de m'expliquer avec des schémas leur travail, en précisant que « je me rends compte que c'est plus difficile à expliquer que ce que je croyais » (après 2 schémas déchirés car il n'en était pas satisfait)... »

D'une manière générale, tous les échanges avec divers employés de BUF au cours des semaines suivantes m'ont donné l'impression qu'ils ont une connaissance très limitée de ce qui se passe dans BUF à un niveau plus global et même sur comment elle fonctionne et s'organise. Très souvent, ils ne savent pas de qui ils dépendent au-delà de leur supérieur hiérarchique direct ou second, où ils se situent dans l'organigramme et par rapport à d'autres équipes avec lesquelles ils travaillent, ni même ce que veulent dire les initiales du sigle de leur département ou de leur bureau.

On m'a attribué un statut de « stagiaire en phase d'observation », pour donner un nom à ma situation, même si je ne suis pas officiellement une stagiaire, je n'ai encore signé aucune convention de stage avec l'école, je n'ai jamais discuté avec quelqu'un des Ressources Humaines, je n'ai pas de badge, et ma présence est en quelque sorte 'fantôme'. Mais c'est ainsi qu'on me présente lorsque je rencontre des personnes d'autres équipes. En contrepartie de me laisser recueillir des informations pour ma thèse, Marie me demande de l'assister occasionnellement, ce qui me permettra d'accéder à un certain nombre de réunions sous ce masque de « secrétaire », me demandant de la suivre en réunion et de faire des comptes rendus. Progressivement, quand je me serais orientée un peu mieux, elle me demandera d'effectuer des recherches ponctuelles par exemple, ou des traductions. Ma position est donc tout à fait transparente et je ne dois justifier ma présence d'aucune manière autre que mon projet de recherche. Ceci pose des difficultés cependant par exemple par rapport à mon accès aux différents endroits: en tant que 'observateur fantôme' sans statut officiel de stagiaire, je ne peux accéder à la cantine au tarif des employés, et me retrouve à payer un tarif équivalent à celui d'un restaurant. L'équipe m'aide donc à 'tricher', en prenant sur leurs plateaux une entrée, un dessert en plus, que je complète par un sandwich

acheté à la cafétéria. Cette question sera résolue au bout de la deuxième semaine, avec le prêt d'un badge supplémentaire par quelqu'un d'une autre équipe : un badge généralement utilisé pour des employés de BUF d'autres pays lorsqu'ils sont de visite au siège, pour le restant de la période 1-A.

Je suis immédiatement acceptée en tant que chercheuse en phase d'observation sans que je détecte une quelconque réticence, méfiance ou réserve à ce sujet de la part des membres de l'équipe, à part peut être de Natalie, qui a mis un peu de temps à mettre de la 'bonne volonté' pour me parler. J'ai tout de suite bénéficié d'une grande ouverture et confiance de la plupart des membres qui me parlaient très librement de leur travail et de leurs opinions, parfois en s'adressant spontanément à moi sans que je leur pose explicitement des questions. Je ne dois donc pas adopter des positions plus délicates que doivent avoir certains chercheurs (par exemple une position masquée sous la position d'un faux stagiaire, ou de faux client). J'assume totalement ma position d'observateur externe. Marie m'a d'ailleurs plusieurs fois précisé que :

(Marie, 4 mai 2010) : « Ici on est dans la déontologie. Du coup, on a toujours une parfaite transparence les uns avec les autres, et on fait les choses honnêtement. Présente-toi normalement, présente ton travail en deux mots, aussi pour qu'ils comprennent que tu n'es pas la petite stagiaire en train de faire ses études. Tu as de la crédibilité en tant que chercheuse, ça te donne une place transparente et je crois même que ça peut t'aider si après tu veux poser des questions etc. »

Le troisième jour de la phase 1-A, à mon arrivée, je trouve une pile de livres sur mon bureau avec un mot de Marie (qui, la veille est partie bien après tout le monde). Ils pourront m'être utiles pour comprendre les problématiques qu'ils doivent affronter : plusieurs livres sur la lutte anti-blanchiment et les paradis fiscaux, le Code Monétaire et Financier, d'autres textes de lois... J'apprends que la Suisse garde en vigueur le Secret bancaire qui n'est plus appliqué dans le reste de l'Europe, ce qui rend très opaque les données sur les personnes et les transactions. Or, le blanchiment passe souvent par des structures off-shore où il n'est pas facile d'identifier l'ayant droit économique. Je consacre beaucoup de temps des jours suivants à lire attentivement les documents que me donnent au cours de la journée différents membres de l'équipe : des extraits de la réglementation française et européenne sur laquelle ils doivent s'appuyer (Journal officiel du 4 septembre 2009, texte 16/147, décret n°2009.1087 du 2 septembre 2009 et Directive Européenne 2005/60/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 Octobre 2005, qu'ils nomment « 3e directive », cf. Annexe 5), des documents internes

(leur politique de lutte anti-blanchiment, version datant de décembre 2009, cf. Annexe 3 et 4), des présentations Powerpoint utilisées en interne qui présentent des évolutions de leur travail, des documents issus de la presse quotidienne qui parlent de sujets proches etc. J'ai un accès à tous les documents, archives, intranet (durant la première phase lorsqu'un membre de l'équipe me prêtait son ordinateur car je n'en avais pas), boîte mail de l'équipe (idem, uniquement lorsqu'un membre de l'équipe me laissait son poste durant un moment).

En général, j'arrivais vers 9h du matin tous les jours comme la plupart des membres de l'équipe, à l'exception de quelques occasions où mes obligations à l'école doctorale ne pouvaient être évitées et j'arrivais alors plus tard. Je partais à des heures différentes selon les jours, vers 18h30 un jour « tranquille », parfois à 20h30 les jours plus chargés de réunions ou la veille de réunions importantes. Marie restait parfois encore plus tard, et généralement arrivais assez tôt malgré le fait qu'elle habite très loin et viens en transports en commun. Dans la mesure du possible je suis devenue son ombre (Czarniawska, 2007), la suivais dans les réunions, lui posais des questions dans les couloirs et les ascenseurs ou les pauses où elle prend le temps de venir avec nous plutôt que de prendre son café ou son sandwich devant son ordinateur pour ne pas interrompre le travail, qui autrement s'accumulait sous forme de nouveaux mails non lus. Je prenais des notes, de manière quasi constante, sur des faits importants (réunions) autant que sur des trivialités (fréquentation de la machine à café) qui se sont révélées tout autant importantes :

[Extrait du journal, 20 avril 2010]

« A notre arrivée, nous avons constaté que quelqu'un avait installé un système pour que la porte d'accès aux bureaux se ferme automatiquement (une sorte de système de poids sur la porte). Tout le monde, sans exception, a été choqué. Malgré l'exigence de discrétion et de confidentialité des dossiers en cours (que tout le monde laisse sur les bureaux, donc à la vue de tous, non pas dans des armoires fermées à clé, sauf au moment de les archiver), je remarque que l'équipe valorise énormément l'ouverture d'esprit, la disponibilité, et la communication (à la fois entre eux et avec les autres équipes). La porte fermée a donc été perçue comme contraire à l'ambiance qu'ils aimaient préserver sur leur lieu de travail. On l'a bloquée avec une chaise pour la maintenir ouverte sur le couloir qui mène aux salles de marchés et aux ascenseurs, jusqu'à ce que le technicien, qui la veille venait d'installer le système de fermeture automatique, ne revienne le désinstaller à la demande de l'équipe. »

Cet exemple donne une image assez explicite des éléments qui caractérisent l'ambiance au sein de l'équipe : convivialité, confiance, échange, travail en équipe. La

différence de culture entre la cellule KYC-AML et celle des Sales au sein du même Front Office est visible sur des nombreux points, d'autant plus faciles à voir que les deux équipes se côtoient : les bureaux de KYC-AML étant situés entre deux salles de marché. Parmi les plus visibles, il y a la tenue vestimentaire, et plus subtilement, la machine à café. La tenue vestimentaire est un élément auquel on s'attend plus facilement. A part Marie, qui passait une grande partie de ses journées en réunions et donc portait souvent des tailleurs sobres et élégants, les autres membres de l'équipe avaient une tenue généralement plus décontractée que la moyenne de ce que j'ai pu observer au sein de BUF. Les jeans et chaussures de sport étaient pratiquement la règle, une veste étant le seul élément plus formel de la tenue mais pas systématique. Pas de cravate, peu ou pas de maquillage, pas non plus de tailleur complet ou talons pour les femmes, mais au contraire des tenues et des coiffures simples (queue de cheval sans brushing), complémentés parfois même par bijoux fantaisie assez exotiques qu'on n'a pas l'habitude de voir dans ces milieux où les bijoux sont plus discrets et plus raffinés. Les sacs à main n'ont pas de marque et sont d'un style plus 'hippie' que 'affaires' par exemple chez Nathalie, en tissu plutôt qu'en cuir ou autre matériaux 'nobles'. La plupart des relations se faisant au téléphone, ou via mail, l'image 'sérieuse' ne semblait pas si importante dans cette équipe. Lorsqu'il y avait une réunion importante, il était courant de voir que les membres viennent avec une tenue de change plus élégante qu'ils mettaient pour la durée de la réunion et qu'ils enlevaient juste après, plutôt que de venir habillés ainsi toute la journée. Les bijoux fantaisie sont enlevés et rangés dans le sac, les chaussures de sport sont remplacées par des ballerines ou des talons, les cheveux sont détachés de leur queue de cheval ou mis rapidement en chignon. Il suffit en revanche de traverser le couloir et accéder aux salles de marché pour voir les rangs de costumes noirs ou gris, chaussures polies, tailleurs jupe d'une coupe moderne, brushing ou chignon, maquillage, sacs à main de marque et souvent cravates.

En ce qui concerne la machine à café, l'importance significative au niveau du fossé culturel n'était pas si évidente à voir et à comprendre au premier coup d'œil. Il y a dans le bureau KYC-AML, à côté des armoires à archives, une machine à café abandonnée de tous les membres de l'équipe (sauf exception rare) qui préfèrent monter à la cafétéria du 9e étage ou du rez-de-chaussée chercher leur café. Cette machine à quelques centimètres de leurs bureaux n'est pas du tout un lieu de convivialité comme on pourrait croire ou comme il est fréquent d'observer en général dans les bureaux. D'ailleurs, j'ai vu très rarement quelqu'un de l'équipe s'en servir. Durant mes deux premiers jours, une des premières choses que j'ai demandé était comment elle marchait (techniquement), mais on n'a pas su me répondre, et on m'a plutôt proposé d'aller à la

cafétéria avec eux. Ensuite, j'ai remarqué que non seulement l'équipe ne s'en servait quasiment pas, mais qu'au contraire, d'autres personnes qui ne travaillaient pas dans ce bureau y faisaient irruption pour s'en servir, restaient le temps que leur gobelet soit rempli, puis repartaient le boire ailleurs. Ce n'était donc visiblement pas un problème technique : la machine marchait très bien, et en observant ces quelques intrus j'ai pu voir qu'il suffisait d'appuyer sur deux boutons successifs pour la faire fonctionner. Je me suis donc posé la question de pourquoi personne dans l'équipe ne s'en servait, et préférait monter 3 étages ou descendre au rez-de-chaussée pour chercher un café qu'ils pouvaient se faire ici même, sans perdre de temps, alors que le débit était souvent assez poussé dans leur travail. Peut-être était-ce alors une question de qualité : le café de cette machine devait être moins bon. J'ai posé la question mais apparemment non, ce n'était pas la raison. Peut-être alors que quitter le bureau pour prendre son café était un élément indispensable pour faire une «vraie pause». Mais un jour, en allant faire des photocopies dans la salle de marché mitoyenne où se trouve la photocopieuse j'ai vu qu'il y avait une machine identique, et qu'elle était bien entourée par des Sales qui s'en servaient. En restant suffisamment de temps sur place pour observer, j'ai vu que c'est lorsqu'il y avait trop de queue à la machine à café que certains Sales traversaient le couloir pour venir à la machine dans notre bureau. Pourquoi est-ce que les Sales semblaient apprécier le café de cette machine et que l'équipe KYC-AML boudait littéralement cet engin ? Sans que je puisse l'affirmer, je soupçonne que la raison est de type psycho-sociologique. La machine est de la marque Nespresso et elle requiert des capsules mono-doses spéciales que BUF ne fournit pas. En effet, j'ai appris que chaque personne doit donc venir avec ses capsules (qui s'achètent soit sur commande, soit dans les boutiques Nespresso, qui fonctionne comme un Club exclusif). Par rapport à l'équipe KYC-AML il y a peut-être un facteur budget non négligeable (chaque capsule est beaucoup plus chère que le café subventionné de la cafétéria, qui d'ailleurs n'est pas mauvais du tout, et le salaire d'un analyste KYC n'est pas comparable à celui d'un Sales). Mais il y a peut-être aussi un facteur davantage psychologique, qui associe Nespresso comme marque à une population plus snob, soucieuse de l'apparence, entraînant ainsi par la même occasion une sorte de rejet de la part de l'équipe KYC-AML, où règne une ambiance plus détendue, assez franche. En tout cas, personnellement, c'est l'opinion que j'en ai du monde Nespresso, qui me semblait coller au plus près de cette réalité-cliché.

Par rapport à ma présence, les membres de l'équipe prennent souvent ma situation d'observatrice comme l'occasion de traits d'humour entre eux :

(Marie, en s'adressant à moi en aparté le 9 mai 2010) « tu devrais noter ça : aujourd'hui Clément s'est énervé ! (puis à voix haute à toute l'équipe) et Christian a perdu son flegme habituel ! prends note Mar car on pourra enfin rédiger une fiche sur comment lui faire perdre le contrôle en 10 secondes : il suffit de le faire parler à la responsable de la banque de réseau ! » (l'équipe rit)

(Christian) « Mais ils se foutent de la gueule du monde, ils disent que c'est urgent et puis après ils se mettent en « out of office » et elle ne répond pas au téléphone alors que je sais pertinemment qu'elle est là, c'est vraiment prendre les gens pour des imbéciles. (Puis, en s'adressant à moi :) Tu vois, comme c'est drôle la banque ! » (11 juin 2010).

Les personnes ne semblaient pas particulièrement gênées par ma présence, qu'ils prenaient au contraire comme une occasion de valoriser leur travail et ses difficultés. Lors des discussions en tête à tête se rapprochant d'avantage d'un entretien, nous commençons les discussions par des questions générales sur le parcours des personnes (Combessie, 2010), en général pour expliquer leur arrivée chez BUF-BI. Il était très important qu'ils ne se sentent pas jugés sur le plan moral par le simple fait qu'ils travaillent dans la banque, et je pense qu'ils étaient soulagés et même contents de pouvoir parler de leur métier en étant libres de cette peur qui autrement faisait partie de leur quotidien de la part des médias, amis, et même parfois famille qui ne comprenaient pas forcément les réalités de leur métier particulier au sein de cet univers complexe de la banque en général et banque d'investissement en particulier. L'équipe est très accueillante et vient souvent spontanément vers moi, me raconter 'comment ça se passe'. Julien a intégré la cellule depuis « longtemps » (1 an) en contrat intérimaire mais passera probablement en CDI. Il a une formation en gestion, économie et géopolitique et il a déjà travaillé dans plusieurs banques en France, et à plusieurs niveaux de la lutte AML (retail, private...).

[Conversation du Mardi 20 avril 2010]

- *Est-ce qu'il y a aussi une procédure KYC dans la banque de détail ?*

- (Julien) Bien sûr. Ce sera différent, bien évidemment. Chaque Banque a plusieurs millions de clients. C'est sûr qu'on ne peut pas tous les connaître dans le détail. Dans ce cas-là, le KYC sera essentiellement un contrôle d'identité au moment de l'ouverture de compte (pièce d'identité, justificatif de domicile), et puis surtout un suivi des opérations.

- *C'est-à-dire ?*

- (Julien) Si je vois sur ton compte un virement en provenance du Mexique de 500 mil euros je vais me poser des questions, surtout si je sais que tu es une étudiante boursière, etc.

- *Et donc, que fait la banque ?*

- (Julien) Et donc, soit on demande des justifications documentées au client (est-ce que ça vient d'un héritage, est-ce qu'il a gagné au loto...) soit on peut faire une investigation sans prévenir le client, et éventuellement faire une déclaration de soupçon.

- *Mais alors, est-ce que la banque peut prélever ou geler la somme d'argent ?*

- (Julien) La banque n'est pas la police non plus. Elle n'a pas ce genre de droits, de prélever comme ça. A moins d'être mandatée par l'Etat. Mais en tant qu'intermédiaire, elle a accès à des informations privilégiées, son rôle est donc de monitorer les clients et de signaler des anomalies.

- *Et c'est quoi une anomalie ? Comment définissez-vous ce qui normal ou pas ?*

- (Julien) Ah, ça c'est une bonne question. En fait c'est tout ce qui dépasse tes capacités financières « connues » et « légales ». Si on sait que tu as une entreprise et que tu facture X euros par an, on s'attend à ce qu'il y a des transactions d'une certaine quantité sur ton compte. Si on sait que tu es étudiante et que d'habitude ton compte frôle le rouge, on finit par remarquer qu'il y a tout d'un coup pas mal d'argent qui circule. Ça nous alerte car il pourrait s'agir d'argent sale.

Ce commentaire sur le normal et l'anormal, la norme et l'extraordinaire m'intéressa fortement et deviendrait un aspect essentiel dans mon analyse. Je me suis immédiatement penchée sur la politique anti-blanchiment de BUF.

(Le 4 mai 2010) Julien m'a aperçu en train de lire la AML Policy et de prendre des notes. En plaisantant à moitié, il dit : La pratique, c'est vachement plus simple. C'est hyper simple de blanchir de l'argent. La réalité est beaucoup plus simple que ça (montre la policy). Ne croit pas toutes ces conneries (il parle du document entre mes mains), car c'est vraiment trop simple. C'est même sordide tellement c'est facile. Regarde. Tu achètes de la cocaïne aux quartiers colombiens pour 5000€. Tu organises une activité d'import-export, disons de bois, par exemple. Tu creuses tes planches de bois avec un trou et tu planques ta coke à l'intérieur. Tu rebouches le trou. Tu importes ça en France, via la Belgique. Là, tu ouvres ton petit trou dans la planche que tu peux quand même vendre, et tu revends ta coke disons 10 fois plus chère. Avec ça tu achètes un bien même tout pourri en Espagne, tu le refais à neuf, tu le vends, et tu amènes ce gros chèque en France. Et quand ta banque te demanderas d'où vient l'argent, tu peux répondre tranquillement « j'ai vendu ma maison secondaire en Espagne ». Et voilà. C'est bon. L'argent est propre.

Certains membres de l'équipe ont pour habitude de prendre la pause-café en compagnie d'une sous-unité de l'équipe A, analogue à la nôtre. Cette sous-unité gère les dossiers de fonds régulés et les Asset Managers, « en gros, les clients qui ne sont pas craignos » (Francis), c'est-à-dire qui ne comportent pas de risques particuliers, catégorisés medium-low et low. L'ensemble de cette sous-équipe, y compris la manager (ils sont 5 au total) semble être d'accord sur le fait que leur travail n'est pas

très intéressant, et qu'il se résume vraiment à une check-list. Amélie, l'une des membres de cette équipe, me raconte un peu plus en détail son parcours et le fonctionnement de leur cellule KYC (sans spécification AML), en profitant du fait qu'elle « [s]'ennuyai[t] profondément », qu'elle n'avait pas de travail ce jour-là, qu'aucune demande n'arrivait depuis deux jours, qu'elle passait des heures devant l'ordinateur à ne rien faire (il faut préciser que c'était un des ponts du mois de mai, et que la plupart des autres membres de son équipe avait posé des jours de congé).

- (Amélie) En fait j'ai étudié aux Etats Unis. J'ai un Bachelor en Finance des Marchés et je bossais à New York chez Goldman Sachs. Mais il y a eu la crise (elle fait une grimace) et j'ai dû rentrer en France car il n'y avait pas du tout de travail là-bas... Ici ce que je fais ce n'est pas intéressant. En fait, on est 4, et toutes les semaines on tourne sur les types de clients comme ça on ne fait pas toujours la même chose. On fait pas d'analyse, on ne fait que contrôler les informations qu'on nous donne, on complète l'AOF. Et après, on ne fait pas du tout de suivi des dossiers. Notre travail c'est surtout de la vérification. Moi je n'y vois pas du tout d'intérêt.

- *Mais ça permet d'avoir plus de visibilité, non ? de contrôle ?*

- (Amélie) Oui, c'est juste une question de clarté, peut-être de transparence.

- *C'est-à-dire, de transparence ?*

- (Amélie) Avoir une conscience des risques qui ne se limite pas à notre travail individuel, mais prend en compte ce qu'il y a avant et après. Etre consciencieux sur les risques. Mais moi ça ne m'intéresse pas. J'ai été confrontée à plusieurs reprises à des différences d'approche au sein de la même maison, entre les différentes équipes KYC.

Un dossier de Christian m'a permis de comprendre les différences d'appréciation entre la cellule KYC du middle office (dont il est issu) et la nôtre. Ce genre de différences viendra ponctuer l'ensemble des tensions et conflits intra-organisationnels observés, et qu'il a fallu saisir par petites touches, par paroles ici et là.

(Christian) « Est-ce que nous on est trop exigeants ou eux trop laxistes ? au final ce sera le Département Conformité qui tranchera. En fait je me suis rendu compte que le tiers qui détient cette structure est déjà un client chez nous, (il y a déjà donc un KYC sur lui) donc ça devrait passer tout seul car on traite avec depuis une dizaine d'années. Sauf qu'en regardant de plus près, je me suis aperçu que le KYC qui avait été fait est très mauvais, et ne répond pas du tout aux exigences actuelles. Il faut donc absolument faire une revue, mais Middle-KYC ne veut pas. Car avant, la Turquie était un pays GAFI, donc low-medium low, et ça passait. Mais on n'a aucune info sur les bénéficiaires effectifs. C'est surnaturel. Tu as vu ce qu'elle m'a répondu ? Que c'est en green, même avec un

KYC pratiquement inexistant ou dépassé, et que c'est normal ! Que le département Conformité a toujours validé des dossiers comme ça, ou pire : qu'il n'avait pas besoin de valider. Hanna, qui est chargée des revues des contreparties bancaires n'a pas fait son boulot. Il y a une différence d'approche au sein même des équipes KYC, c'est surnaturel. Le code monétaire et financier nous oblige à identifier les bénéficiaires effectifs. Mais après tout le monde interprète ça comme il veut. Chez nous, on pense qu'il faut demander une pièce d'identité ou un passeport et on le fait systématiquement. Mais eux ils jouent sur les mots, et ils disent qu'il suffit du site web. Est-ce que notre curseur est trop haut ? Est-ce que le leur est trop bas ? »

5.2.3. CONTEXTE

Cette première période a été ponctuée d'une série d'événements marquants. En particulier, une visite du Top Management : pour la première fois depuis que cette équipe existe, leur supérieur hiérarchique ultime au sein de BUF-BI, Monsieur Lalande, demandait à les rencontrer et à avoir un compte rendu de leur travail. Un soir peu avant, lorsque les autres membres de l'équipe avaient regagné les quais du métro, Marie a pris du temps pour m'expliquer avec plus de détails l'histoire de cette cellule KYC-AML afin que je puisse comprendre « la situation délicate actuelle » :

(Marie, 21 avril) En 2006, il y avait une seule cellule KYC qui gérait toutes les lignes métiers. L'approche KYC se résumait à collecter de l'information et à cocher les cases de la liste. Mais presque tous les dossiers étaient refusés par le département Conformité: l'efficacité du travail n'était pas au niveau. La cellule a ensuite été divisée pour constituer les dossiers à deux niveaux : la nôtre en contact direct avec le Front, et au-dessus de nous la cellule KYC proprement dite qui devait valider notre travail et le transmettre à Conformité. Dans l'équipe, où j'étais déjà avec Daniel, on a compris qu'un bon dossier préparé en amont faisait gagner beaucoup de temps. On a donc lancé le Mémo Compliance analytique. La cellule KYC a suivi notre initiative et a lancé le KYC Mémo, en gros, une copie. Au fil des années, nous on a étendu notre approche et notre compétitivité alors que l'autre en a perdu, et on faisait donc doublon avec l'autre cellule KYC. De plus, cette cellule a perdu ses meilleurs talents et donc son efficacité, alors que la cellule Front Office KYC-AML, la nôtre, en gagnait. Au final, on ne passait plus par la case de l'autre cellule KYC et on instruisait directement nos dossiers auprès de la Conformité. Une reconfiguration organisationnelle s'imposait, BUF a donc fait appel à des consultants en organisation pour auditer les équipes et dresser le bilan de la reconfiguration pour que l'ensemble soit cohérent et efficace. On a donc gagné par notre approche risque puisque maintenant on est reconnu, plutôt que l'ancienne approche check-list.

Cette réorganisation est récente, puisqu'elle est entrée en application officielle transitoire depuis la fin du mois de mars/début avril 2010, peu de temps avant mon arrivée, mais devait être complètement mise en place avant le 1er juillet. Les tensions chez l'autre équipe KYC (équipe A) sont donc encore vives par leur perte de terrain et de pouvoir, et par une reconnaissance de la compétence de la cellule Front Office KYC-AML qui désormais peut officiellement sauter l'étape de validation de leurs dossiers par eux sur les dossiers à risque medium-high et high.

(Marie, poursuit) On est une cellule jeune. C'est [le KYC] récent dans la banque, il y a donc eu une professionnalisation progressive du métier, qui passe aussi par une éducation des autres professions du milieu bancaire - en particulier des Sales, pour ne pas les nommer, mais aussi des clients. On a pu constater qu'en général, les clients Anglo-Saxons prennent mieux la démarche KYC que les clients de culture latine, qui la considèrent comme une invasion ou une atteinte à la vie privée etc. Quand je suis arrivée, la connaissance du client se résumait à avoir une carte de visite du client et basta. Il a donc fallu dans un premier temps constituer un dossier KYC des clients existants à partir de rien, et qui ne comprenaient pas pourquoi, tout d'un coup, BUF demandait autant de documents alors que la relation d'affaires existait depuis longtemps.

Monsieur Lalande, qui a convoqué la réunion ce vendredi pour qu'on lui présente la cellule, c'est la première fois qu'il demande à nous rencontrer. Je l'ai vu de nombreuses fois s'adresser aux traders et aux Sales, mais jamais dans ses discours n'a-t-il évoqué les aspects Compliance et encore moins le KYC, la responsabilité et l'importance de la connaissance client. Je suis très contente [de la réunion], pour nous c'est une victoire.

Un autre aspect qui rend le contexte où tu arrives plutôt tendu, c'est qu'en octobre de cette année, il va y avoir un audit GAFI de la France, par deux de ses fonctionnaires et en plus par des représentants de la Commission Bancaire. Sarkozy veut que la France soit très bien évaluée, et avec la crise, les banques sont en première ligne. Donc, dernièrement on a beaucoup de pression pour être « propres ».

Ce long entretien avec Marie a été un moment crucial pour ma compréhension non seulement du travail de l'équipe, mais aussi et surtout de la situation dans laquelle ils évoluaient. J'ai pu à partir de là chercher à caractériser cette situation, ce *momentum* particulier que j'ai pu observer et suivre en tant que témoin. Cela m'a également beaucoup aidé pour suivre les réunions qui enchaînaient les sujets difficiles à saisir en tant qu'externe. A commencer par cette fameuse rencontre avec M. Lalande, qui semble avoir marqué un véritable événement au sein de l'équipe, et a sans doute joué dans son évolution au cours des mois à venir où sa légitimité s'est assise et son rayon d'activité s'est étendu au sein de BUF-BI.

(Extrait du 23 avril 2010) :

« Arrive enfin le moment tant attendu par l'équipe de la présentation devant Monsieur Lalande, bras droit du CEO en tant que chef de la plus importante des lignes métiers, et « le chef de tout le monde ici » (Marie). Avant la présentation, Marie est venue voir l'équipe et a demandé à chacun des anciens (moi, Odette et Yoan exclus car on n'aurait pas grand-chose à dire) s'ils avaient des questions, des inquiétudes à transmettre au Top Management. Il en ressort que l'équipe veut savoir comment Monsieur Lalande et le top management en général, les perçoit comme équipe au sein de la banque, ils souhaitent évoquer la question de la responsabilisation des Sales (grande préoccupation de Marie également), et sur la position de la cellule KYC-AML par rapport au Front Office. En plaisantant Clément a évoqué (une nouvelle fois) la question d'un bonus (pour les analystes KYC) indexé sur les gains de la transaction, et Marie a encore une fois répondu qu'alors leur travail ne serait pas objectif, cette fois sur un ton plus humoristique. Certains membres de l'équipe, ont disparu quelques minutes dans les toilettes pour devenir « présentables » : ils ont changé de vêtements pour adopter une tenue plus sérieuse que celle décontractée du vendredi, en particulier Yoan et Natalie.

L'assistant de Monsieur Lalande vient nous appeler : « C'est à vous ! ». Ça faisait un bon quart d'heure que l'équipe tournait comme un lion en cage en attendant le début de la réunion. On s'installe dans la salle de réunion au bout du couloir, celle que l'équipe utilise habituellement dans le cadre de son travail. C'est donc monsieur Lalande qui s'est déplacé pour rencontrer l'équipe, et n'a pas simplement demandé que Marie vienne le voir pour lui faire un compte rendu entre deux coups de fil.

La réunion a été assez intense. Nous étions tous assis autour de la table de la salle. Monsieur Lalande était déjà là, assis près de la fenêtre. Il enchaîna les questions, en n'hésitant pas à changer de sujet à chaque question, comme s'il cherchait à couvrir le plus de sujets possibles.

- (Marie) Merci de nous recevoir avec toute l'équipe.

- (M. Lalande) tu peux me tutoyer, hein.

- (Marie) je peux ? ok. Merci donc de nous recevoir au complet, l'équipe a été récemment renforcée en prévision de l'élargissement de nos activités à la dimension européenne à partir du 10 mai. Je vais d'abord présenter nos activités : on est compétitifs sur les délais de traitement et de validation de nos lignes métiers et de nos dossiers, qui sont les plus compliqués et délicats, med-high et high, par rapport aux autres départements, et en plus on fournit une analyse. C'est important de considérer les délais entre création et validation des dossiers, et que notre performance a été unanimement reconnue. Cette année on aura 2 contrôles par la commission bancaire et on aura la visite des régulateurs. Il y a un problème de gap de due diligence entre les différents pays, car pour le client on est une même maison.

- (M. Lalande) le client donne facilement la documentation ?

- (Marie, court silence, sourire) non. Ça dépend. Dans les cas les plus complexes on a du mal à remonter jusqu'au bout, le client ne veut pas toujours fournir certains documents, il dit qu'il n'a jamais dû les donner avant, surtout si c'est un vieux client. Parfois c'est aussi le Sales qui bloque, car il conteste lui-même la nécessité des documents, il est pressé de traiter.

- (M. Lalande) Est-ce qu'il y a une enquête Kroll⁵⁶ ?

- (Marie) c'est réputé cher.

- (M. Lalande) qu'est-ce qu'on refuse ?

- (Marie) lorsqu'on n'arrive pas à identifier les bénéficiaires effectifs, on sait que le dossier ne passera pas et donc on ne le fait pas remonter.

- (M. Lalande) et si la documentation est complète mais qu'on a un doute ?

- (Marie) si lors de notre analyse on a un doute, celui-ci suffit à saisir l'équipe Conformité de Monsieur Chambertin pour qu'ils avisent de la suite à donner.

- (M. Lalande) il est réputé inconstant.

- (Marie) C'est un homme pragmatique, il a une forte confiance en nous, je l'ai toujours vu agir dans le sens du business dès lors que le dossier était bien monté.

- (Monsieur Lalande) avec l'élargissement à l'Europe, il va y avoir des problèmes de langues, non ?

- (Marie) d'où les recrutements récents pour couvrir les besoins en allemand et en russe. Les enjeux européens seront importants. SCOW sera opérationnel en Asie cet été ; nous avons aussi en perspective le début de la mise en place du KYC passporting le 10 mai, une sorte de KYC global qui vaudrait partout avec les mêmes exigences plus contraignantes de la maison mère et qui rajouterait les exigences locales. On croit qu'un client bien validé partout augmente les possibilités de business.

- (M. Lalande) est-ce qu'on a eu des coups durs ? est-ce qu'on a eu l'inspection sur un dossier ou un pays et on était incapable de fournir l'info ?

- (Marie) tous les dossiers sont stockés sur 10 ans.

- (M. Lalande) il y a eu un nettoyage en 2006 non ?

- (Marie) oui, j'ai été recrutée pour ça justement.

- (M. Lalande) 2e coup dur : qu'est-ce qui se passe si on a 4/5 de l'info mais on n'est pas certains ?

- (Marie) on n'y va pas. C'est simple.

- (M. Lalande) y-a-t-il eu des cas où on s'est fait avoir ?

- (Marie) oui, des documents étaient faux, on a failli se faire avoir.

- (M. Lalande) y-a-t-il eu des cas où on s'est rendu compte à posteriori ? car statistiquement il y en a forcément

⁵⁶ Il s'agit du Kroll Global Fraud Report.

- (Marie) oui, statistiquement il y en a forcément, mais on n'est pas forcément au courant. Ça repose sur la discrétion de Monsieur Chambertin, mais souvent ce n'est pas de notre faute car il s'agissait de clients qui sont régulés, on n'a donc pas dû faire une vérification des documents par nous-mêmes.

- (M. Lalande) avez-vous eu des cas où le sales vous donnait des faux documents ?

- (Marie) on est très exigeants sur la nature des documents et -

- (M. Lalande) est-ce que c'est mieux de faire cette demande via les Sales ? ce ne serait pas mieux de le faire directement ?

- (Marie) c'est une excellente question. Mais si on commence à déresponsabiliser le Sales et à tout transférer chez nous, il y a un risque règlementaire qui se trouve aggravé.

- (M. Lalande) le Sales sait quelles sont les conséquences de traiter avec un client non KYCisé ou un escroc ?

- (Marie) ils sont censés être au courant ; ils signent un document à leur arrivée qu'ils sont censés avoir lu, mais il faut sans cesse les re-sensibiliser. C'est plus facile avec les nouveaux arrivants, car ils viennent nous voir, et on peut leur expliquer.

- (M. Lalande) comment vous vous voyez dans 2 ans ? des petites équipes locales, ou tout centralisé à Paris ?

- (Marie) on en est pas encore à ce niveau, je pense quand même qu'une dimension locale est nécessaire, une équipe US, une Asie, et que nous nous centralisons l'Europe comme on va faire dans quelques semaines. Je ne suis pas totalement convaincue par une approche globale. Aux US, ce sont les Sales analystes qui font le dossier, qui est donc d'une qualité moyenne, et personne ne le fait en Asie.

- (M. Lalande) est-ce qu'il y a moyen de traiter avec un client non kycisé ?

- (Marie) oui, et on lutte contre. On a eu un cas où on ne s'est pas aperçus, un broker israélien interdit par le département Conformité en 2007 et avec lequel on a traité tous les jours jusqu'au mois dernier ; Car l'interdiction n'est pas reprise par les applications.

- (M. Lalande) comment se passe la mise à jour des dossiers ?

- (Marie) la 3e directive nous impose une approche risque, on est tenu de mettre à jour en fonction de la typologie du client et en fonction de quand date le KYC. Avant d'analyser un dossier il y a des recherches incontournables. On réfléchit à un outil pour automatiser les recherches qu'on fait manuellement à partir de plusieurs sources, un outil intelligent qui mutualise les informations, pour une info mieux exploitée, pour avoir une traçabilité, en cas de contrôle d'audit, tout est traqué.

- (M. Lalande) les données reçues des clients, on est tenu à confidentialité totale, non ?

- (Marie) on se tient à disposition du client, c'est une autre équipe qui s'occupe de surveiller et de traquer des éventuels délits d'initiés.

- (M. Lalande) et si on échangeait les données KYC entre les banques ?

- (Marie) ça se fait déjà mais pas à notre niveau, c'est la Conformité qui fait ça.

- (M. Lalande) c'est 6h15.

- (Marie) nous nous avons quelques questions aussi. On peut ?

- (M. Lalande) Une minute.

- (Marie) bon. Je suis là depuis 2006 ; Je suis convaincue que pour améliorer la responsabilisation des Sales à leurs obligations de connaissance client, si ça vient de vous ce sera plus facile. Nous KYC on est mal perçus par le Front. Accepteriez-vous d'en parler lors d'un des discours que vous faites, d'aborder ce point face aux Sales ?

- (M. Lalande) dans un discours ça me paraît bizarre. Dans un mail peut être, ou dans un document écrit, oui. En cascade, on demande aux patrons de pôles d'envoyer un mail. Je n'ai rien contre mais faut trouver le canal.

- (Marie) la fluidité du traitement des dossiers viendra d'une meilleure responsabilisation des Sales.

- (M. Lalande) en même temps ils ne peuvent pas traiter s'ils ne le font pas.

- (Marie) mais c'est pas évident à accepter dans la tête d'un Sales.

- (M. Lalande) est-ce que ça ne stagne pas au bout d'un certain temps, le nombre de clients nouveaux est limité, non ?

- (Marie) on a le même volume de demandes les deux dernières années.

- (M. Lalande) je ne suis pas en train de dire que vous n'avez plus de travail, mais si ça stagnait ? est-ce qu'on a une idée prévisionnelle des clients non encore chez nous ? Par origine des départements ?

- (Marie) il n'y a pas de phénomène de stagnation pour l'instant. On récupère progressivement de nouvelles lignes métiers

- (M. Lalande) combien de clients ?

- (Marie) En pourcentage je ne sais exactement le nombre de requêtes. Qu'attendez-vous de KYC dans la Ligne MM ?

- (M. Lalande) Pas de coups durs.

- (Marie) Au moins c'est clair.

- (M. Lalande) il y en aura, évidemment, mais je dis juste que si un régulateur débarque, il faut qu'on montre que vous avez fait votre travail, que vous ne cédez pas aux vendeurs. Je n'entends pas parler de délais pour cause de KYC. Est-ce qu'il y a des cas où vous avez travaillé pour rien ?

- (Marie) Lorsque le Sales nous fait travailler, souvent dans l'urgence, sur un tiers qui au final n'aboutit pas sur une vente. Parfois c'est même des gros dossiers. Ce serait intéressant de savoir par un quelque reporting, le chiffre réalisé sur les clients validés. Ils nous font travailler quand même pas mal.

- (M. Lalande) Merci.

L'équipe est invitée à quitter rapidement la salle (où aura lieu une autre réunion) et regagne ses quartiers généraux, où Marie fait un point sur la réunion avec tous.

- (Natalie) c'était top.

- (Christian) oui vraiment, c'était très bien.

- (Marie) Il a posé beaucoup de questions.

- (Natalie) Au moins ça montre qu'il a conscience de ce qu'on fait.

- (Marie) Oui c'est sûr. Mais il y a quelque chose qui me dérange, il n'avait pas l'air très ouvert.

- (Christian) la gestuelle est parlante ; je sais pas. Ça me dérangeait aussi. Il était comme ça (mime la position) puis comme ça (mime encore position un peu recroquevillé sur la chaise avec la bouche pressée) et enfin quand on pouvait nous poser des questions, il n'avait plus de temps à nous consacrer.

- (Clément) Mais tu as très bien exposé tes difficultés, et c'est normal, c'est le chef, tu dois lui faire part clairement de ce qui te gêne dans ton travail.

- (Marie) ça fait juste 4 ans que je demandais une réunion comme ça! Première fois que le bras droit s'intéresse à nous !

Ce vendredi, après ce moment culminant de la semaine qu'a été la fameuse réunion avec Monsieur Lalande, l'équipe et même Marie, s'accordent une sortie un peu plus tôt que l'heure habituelle. « C'est l'heure d'un weekend bien mérité ! ». Surtout que, la semaine prochaine, Marie et Clément seront un ou deux jours à Londres pour préparer l'intégration du desk UK, très sensible, comme on a pu m'en prévenir.

Le deuxième tournant durant cette période est la préparation à l'intégration européenne, et le fait que l'équipe devra progressivement gérer les dossiers de plusieurs bureaux européens de BUF-BI. Ceci constitue certainement une reconnaissance de leur travail qui se traduit par l'extension de leurs responsabilités, mais augmente considérablement leur charge de travail aussi.

(Extrait 5 mai 2010) :

« Clément et Marie sont rentrés de 2 jours à Londres. J'ai demandé à Clément de me raconter comment ça s'est passé avec l'équipe de Compliance là-bas.

- (Clément) On été allés une première fois pour assister avec eux à un séminaire AML en février/mars. Ça nous a permis de comprendre quelques différences de perception qui existent entre UK et Paris. J'étais frappé qu'ils soient autant portés sur la question des PEP [Personne Politiquement Exposée], savoir si on devait traiter de la même manière les PEP locaux et étrangers ou pas. Peut-être parce qu'il existe une législation locale spécifique, je sais pas. Ou peut-être que c'est une mode. Ils se focalisent aussi beaucoup sur les ABC (anti-bribery and corruption), car il y a effectivement une loi anti- corruption très particulière au Royaume Uni. En France, on a tendance à dire que d'une manière générale, le UK est plus souple, plus ouvert, ou plus pro-business. Mais faut aussi voir que la finance occupe une place très importante dans

l'économie au UK – je ne veux pas dire des bêtises, mais je crois que c'est quelque chose comme 30 ou 40%. En France on a une économie plus diversifiée. Mais c'est juste mon interprétation personnelle.

- *Vous avez aussi rencontré vos homologues là-bas ?*

- (Clément) On a aussi rencontré Mister Guilbert, l'équivalent de Monsieur Chambertin ici. Mais en fait, l'analyse KYC là-bas est faite par des Sales analysts, un peu à l'arrache, il n'y a pas de cellule équivalente à la nôtre. On est donc aussi allé pour expliquer la réorganisation des procédures et le fait qu'on allait maintenant nous occuper de tous les dossiers de là-bas avant que leur Compliance Officer puisse les valider. On est allé montrer nos têtes, quoi, nous présenter, car ils nous connaissent pas, et parfois ils ont eu l'impression qu'on leur prend leur boulot. Ce n'était pas vraiment une visite de courtoisie, mais juste pour nous présenter, quoi. (Réfléchit) On est aussi allé parler de certains dossiers particuliers, dont le dossier « Breuvoir », où on voit très bien la différence d'approche : ils sont plus laxistes sur la doc. On a pu discuter avec des gens qui sont pro-business à fond, à fond, qui veulent absolument qu'on arrête de les emmerder et que ça passe. Donc parfois c'était un peu tendu. Comme d'habitude en fait. (Silence) Qu'est-ce qu'on a fait d'autre ? Ah oui. Aussi, on a traité un dossier en temps réel qui était arrivé le matin même par mail. C'était marrant de voir comment eux avaient l'habitude de travailler. On a montré à la Compliance là-bas comment nous on travaille ici, comment on monte les dossiers. Un autre problème chaud en ce moment et dont on a dû parler, c'est la question des 'tiers en red' c'est-à-dire des tiers interdits dans la base de données car ils sont marqués « RED ». A une date X, on a eu plus de 4600 deals en vie avec des tiers non autorisés. Au Royaume Uni, la FSA l'a déjà remarqué et a tapé du poing sur la table. Les régulateurs ici aussi. Et c'est très inquiétant car ils vont venir auditer la banque en automne, et va falloir avoir quelque chose à leur dire, à répondre sur comment ça se fait qu'on traite quand même. C'est incroyable que ce soit autant la pagaille. On est en train de réfléchir à comment mettre en place des contrôles, mais on sait pas vraiment. Pour l'instant on ne se rend compte qu'après que les Sales aient traité avec eux.

- *Mais, il doit bien y avoir un moyen informatique dans la base de données pour bloquer des transactions avec les contreparties interdites ? Mettre un filtre qui bloque, ça doit pas être si compliqué, non ?*

- (Clément) En fait, si. C'est assez compliqué, pas d'un point de vue technique, mais de contrôle. Car si on bloque purement et simplement, on aura aucun moyen de faire remonter l'information à Compliance et de monitorer l'action des Sales et de les responsabiliser. Car ils sont quand même sensés vérifier si la contrepartie est autorisée ou pas avant de traiter. Par contre, ce qu'on essaye de faire c'est mettre en place un système d'avertissement qui apparaîtra sur l'écran du Sales lorsqu'il voudra dealer avec un tiers non autorisé, et qui s'affichera aussi sur l'ordi de son Head of desk et de Compliance. Cette petite banderole rouge qui défile préviendra le Sales que le tiers n'est pas autorisé et le rediriger automatiquement sur la base de recherche pour qu'il vérifie le statut actualisé de la contrepartie - green, orange ou red. Car il se peut que son statut ait changé. En général, un tiers peut être refusé pour 2 raisons : soit il y a ce qu'on

appelle un 'risque de contrepartie', quantitatif, en gros un risque de crédit, que le tiers ne rembourse pas etc., et un risque de réputation/AML, qualitatif. A priori, lorsque Monsieur Chambertin dit non à une contrepartie, middle-KYC (l'équipe A) est sensé la répertorier comme rouge dans la base de données avec la date de la décision. Le problème, c'est qu'un Sales peut traiter au téléphone, et le rentrer ensuite dans le système informatique, ce qui n'est pas bloquant.

- *Et qui est responsable dans ce cas, lorsque le Sales passe des deals au téléphone?*

- (Clément) Euh, très bonne question. Je pense le Sales, et plus largement « la banque » comme personne morale.

- *Dans quels cas est-ce que vous, analystes KYC, êtes personnellement responsables ?*

- (Clément) Demande à Marie, je suis pas spécialiste de toutes les situations. Mais un truc important et très à la mode dans le jargon bancaire en ce moment c'est le « *tipping-off* », c'est-à-dire de faire savoir au client qu'on a un soupçon sur lui ou qu'on a fait une déclaration. Là je sais que notre responsabilité pénale est au plein.

- *Quelles sont les perspectives dans les prochaines semaines avec l'intégration européenne?*

- (Clément) Un des grands enjeux sera la prise en compte des spécificités locales en termes de législation. Parfois on ne les connaît pas du tout. On réfléchit à faire un Certificat Global d'introduction, une espèce de méga KYC qui intégrerait les exigences françaises plus les spécificités locales dans une sorte de « passeport européen ». C'est la direction qui veut ça pour toutes les lignes métier. Mais ce sera assez compliqué à mettre en place. De toute façon, la semaine prochaine on y retourne avec Marie, mais aussi Natalie et Julien, cette fois pour discuter avec les Sales eux-mêmes aussi. Marie c'est quelqu'un qui fait peur là-bas, à la fois aux inférieurs et aux supérieurs hiérarchiques. Les Sales ont peur car ils disent qu'elle a trop de zèle, qu'elle est trop rigoureuse et qu'elle applique la loi à la lettre : en gros, ils ne pourront plus faire du business comme ils veulent. Compliance a peur car ils sont incompetents et en fait avouent qu'ils ne comprennent rien, alors que Marie est balaise en droit. »

Peu de temps après cette conversation, le grand jour de la reprise de dossiers de Londres est enfin arrivé. D'autres pays suivront et leurs dossiers seront progressivement instruits par l'équipe de Marie à Paris. Nous sommes le 10 mai. Marie, Clément, Julien et Natalie sont encore partis sur place à Londres pour l'occasion, et d'après leurs emails en cours de matinée, les choses sont très tendues là-bas, c'est un peu la confusion. A Paris, il y a beaucoup de travail. C'est le premier jour où toutes les demandes de dossiers traités par des sales à Londres arrivent chez nous, et l'équipe doit se confronter aux premiers chocs de différence de praxis :

- (Yoan) « J'hallucine ! Ils envoient des dizaines de demandes où le Sales met juste son nom, sans numéro de téléphone ni mail ni rien, comme si j'étais sensé connaître tout le monde et

comment les contacter, quoi. Objet de la relation : « gestion de fonds » et basta ! Aucun document attaché de la KYC liste de base qu'ils ont pourtant sous les yeux lorsqu'ils envoient ça. Rien. (court silence) La journée sera bien longue ! »

Effectivement, les membres de l'équipe restés à Paris sont sortis ce soir-là bien deux heures plus tard que d'habitude. Tout le monde était épuisé.

Le lendemain, la boîte mail commune de l'équipe où arrivent les nouvelles requêtes est débordante de demandes en provenance de Londres. Marie, Clément, Natalie et Julien sont rentrés à Paris hier soir très tard, et ne commencent à arriver au bureau que vers onze heures du matin, sauf Marie, qui est arrivée à 9h30 et n'a pas arrêté d'enchaîner les réunions, en particulier avec les responsables de la Conformité de Londres, venus à leur tour à Paris. A midi passé, Clément n'est toujours pas arrivé : j'apprends qu'il a profité du pont pour poser un jour de vacances et se faire un très long weekend, bien mérité. Pour la première fois, Natalie vient me voir spontanément :

- (Natalie) on a eu un accueil glacial. Ils avaient visiblement peur de perdre leur travail ou je ne sais quoi car en fait ils ne sont pas compétents du tout. En fait je ne sais pas quoi trop penser. Ils nous ont payé la première classe en Eurostar et un hôtel sympa pas très loin.

- *C'est à la City ?*

- (Natalie) Curieusement, non. On est trop petits pour être à la city. En fait, on est dans un petit bâtiment de 6 ou 7 étages, qu'on n'occupe même pas entièrement. Le truc le plus flagrant c'est le gap énorme entre les réglementations. Du coup, ils ne comprennent pas pourquoi soudain ils doivent faire certaines choses qu'ils ne faisaient pas avant et qui leur semblent très contraignantes alors qu'ils sont toujours à Londres et pas à Paris. Au Royaume Uni, la législation est très tournée pour faciliter le business.

- (Marie, qui arrive dans la conversation) On nous prend souvent pour des franco-français, incapables de comprendre ; Ce sera difficile à gérer, il faudra laisser la main à Monsieur Chambertin comme on fait à Paris. Si c'est lui qui dit les choses clairement, en général ça passe.

Le mois de mai est particulier en France, en raison de tous les jours fériés. A BUF, ils sont tous observés « pour l'instant », signale Marie.

- (Marie) Je me demande si ça va durer. Maintenant qu'on a récupéré les dossiers de Londres... et Londres ne dort jamais !

- (Elise) Ils sont chiants à Londres des fois ! Il faut que tout soit fait tout de suite dans la seconde, rapide et n'importe comment. Ils ne comprennent pas qu'hier c'était férié et en plus ils nous crient dessus !

- (Yoan) Regarde, 52 mails non lus de la seule journée d'hier venant de Londres ! Mais ça ne sert à rien de s'acharner comme ça ! Regarde, celui-là il m'a envoyé à lui seul 6 mails qui disent tous la même chose « it's urgent ». Ils savent pas lire ou quoi ? « We are out of office » c'est pas assez clair ?!

- (Marie) C'est vrai qu'ils font beaucoup de pression, UK. Il faut peut-être leur expliquer que ça ne sert à rien d'insister, qu'on a compris que c'était urgent. Mais ça fait partie de leurs pratiques que de harceler, que ce soit par mail ou au téléphone. Va savoir combien de fois le téléphone a sonné hier sans que personne ne réponde (rigole). Mais je crois que c'est le début de la fin des jours fériés pour être en mesure de concorder avec Londres. Beaucoup de choses vont devoir changer. Déjà, faut qu'on commence par revoir leur Compliance Memo de fond en comble. (silence) Je vous annonce au passage qu'on a quelqu'un de nouveau depuis la semaine dernière le poste de KYC Corporate, ce qui n'est pas une bonne nouvelle. C'est quelqu'un qui s'énerve pour un rien-

- (Clément) Oui, comme il a crié sur nous l'autre jour !

- (Marie) Il est assez lunatique et violent. En plus, il surfe sur une vague de mode. Il ne connaît rien au KYC. Enfin on verra. Y'a déjà deux réunions prévues avec lui dans les jours qui viennent.

5.2.4. FIN DE LA PERIODE D'OBSERVATION NON-PARTICIPANTE (PHASE 1-A)

Durant le mois de juin 2010, durant lequel se conclut ma première période d'observation, il y a eu plusieurs éléments de taille qui sont venus perturber non seulement la vie de l'équipe KYC-AML où je suis insérée, mais aussi l'ambiance de BUF en général. Le procès très médiatisé de Jérôme Kerviel, ancien trader à la Société Générale, s'ouvre durant la première semaine du mois ; commencent à se faire visibles les démarches de préparation à l'audit de la commission Bancaire prévu à la fin de l'été ; et enfin, le début de la Coupe du Monde de football en Afrique du Sud. C'est trois événements méritent d'être signalés en tant qu'ils ont directement influencé le contexte durant la fin de ma période d'observation non-participante et le début de la phase A-2.

L'audit prévu en automne prochain par des représentants de la Commission Bancaire est un sujet récurrent dans les conversations de couloir ou les pauses café, non seulement au sein de l'équipe KYC-AML, mais en général parmi les employés de BUF, tel qu'on a pu le constater dans les ascenseurs, la cantine ou la cafétéria. Voici des bribes, collectées dans un couloir en attendant puis dans un ascenseur, échangés par deux inconnus dont j'ignore les fonctions :

[Verbatim du 9 juin 2010]

- Ils vont nous tomber dessus !

- Ils vont prendre comme ça un dossier au hasard et te demander : « alors, ce dossier ? » et va falloir être au taquet !

- Y'a des ordres qui viennent direct de l'Elysée. Faut surtout pas que BUF soit mal évaluée.

- En plus, les banques sont encore plus en première ligne maintenant avec le procès de ce con de Kerviel. C'est partout dans les médias. Hier c'était la une des journaux. [Verbatim du 9 juin. Le procès de Jérôme Kerviel a commencé le 8 devant la Cour Correctionnelle de la ville de Paris].

- Tu crois que ça va finir comment cette histoire ?

- Bah, de toutes façons, dans la banque faut faire du chiffre, on l'aurait viré s'il n'en faisait pas assez. Je le comprends le mec, mais la Société Générale va le cuisiner. Ils sont obligés. Ils n'avoueront jamais que c'est comme ça tous les jours en salle des Marchés.

- Quand tu gagnes et que tu fais gagner des tonnes, ils t'applaudissent et passent sous-silence comment t'as fait, et dès que tu perds ils te tombent dessus sur le moindre petit détail et te voilà dehors, accusé de fraude et de je ne sais quoi d'autre !

- C'est hyper hypocrite. Transparence, mon œil !

- C'est comme nous avec la commission dans quelques mois. Si ya le moindre truc qui n'est pas nickel dans les dossiers, on va passer au grill bien comme il faut. La direction dira qu'on est incompetents en niant toute la pression qu'ils mettent pour faire du business.

- Et si en revanche tout est ok, même pas merci, c'est tout juste si on va te laisser garder ton boulot !

- En fait, faudrait prendre 3 mois de congés de quelque chose et revenir en janvier quand on est sûr ce sera fini.

- Tu as déjà eu un audit de la commission ?

- Non, je crois que c'est en moyenne tous les 2-3 ans. On verra bien.

Il y a en effet une grande pression de la part du Top Management de BUF pour obtenir une bonne évaluation à cette occasion. D'importants moyens sont mis en œuvre à plusieurs niveaux pour préparer cet audit. Marie a déjà annoncé qu'une partie de l'été sera consacrée au « nettoyage et classement des armoires » et veut que tout le monde prenne l'habitude de faire une revue périodique, surtout des vieux dossiers, afin d'avoir une grande clarté et traçabilité des dossiers.

(Marie) « Surtout va falloir qu'on trouve un classement qui soit compréhensible par d'autres que nous, parce que nous, à force on s'y retrouve, dans ce bordel, mais les auditeurs...mmmm, j'en suis pas certaine ! »

Elle a l'air cependant confiante :

« Je me fais pas trop de souci pour nous. Notre travail est rigoureux et tout le monde le sait ici. Par contre ce qui m'inquiète un peu plus ce sont tous ces deals passés avec des contreparties en Red. On devra trouver et mettre en place le système de bannière rouge d'avertissement défilante à l'écran avant la commission, pour qu'au moins ils voient qu'on essaye de faire quelque chose par rapport à ça. Ils sont déjà alertés de ce problème, mais faut pas donner l'impression qu'on se contente de rien faire pour le résoudre. ».

Elle a évoqué à plusieurs reprises certains scandales récents qui doivent servir d'avertissement ou de leçon pour toute la communauté bancaire en France. Durant cette affaire, encore fraîche dans la mémoire du milieu bancaire, concerne l'implication de plusieurs grandes banques françaises dans un important réseau de blanchiment d'argent. Le procès est allé assez loin, et a fortement terni la réputation des banques. L'autre élément qui revient dans les conversations, sont les grands noms associés à la crise tels Lehman Brothers « c'est du pur risque réputationnel qui te pourri la vie ensuite », comme dit Clément.

Pour ce qui est de la Coupe du Monde de Football, je suis contente que ma période d'observation arrive à sa fin, car l'attention générale (surtout masculine mais pas seulement) est assez focalisée sur cela. A chaque fois que quelqu'un avait un moment de libre, il préférait se connecter sur son Blackberry pour s'informer sur les scores des différents pays, plutôt que de répondre à mes questions... Ils vauaient à leurs occupations strictement indispensables, et passaient le reste du temps à essayer de contourner les restrictions informatiques pour pouvoir suivre les matchs, sinon en direct (2 membres de l'équipe ont reçu le mail d'un trader avec un lien internet qui n'était pas bloqué par le système et où on pouvait suivre certains matchs en direct), du moins via la radio de leur téléphone portable ou des sites de journaux sportifs. Ainsi, leur réceptivité à d'autres éléments était minime : ils plaisantaient sans quitter les yeux de leur écran où les joueurs suivaient le ballon : « Tu comprends, là on est très occupés sur des dossiers très importants ; tu comprends, reviens nous voir vers le 12 juillet. » (La finale de la Coupe du monde avait lieu le dimanche 11 juillet).

Quoi qu'il en soit, les perspectives de recherche sont prometteuses. Marie me propose de revenir prolonger mon observation après l'été, à l'occasion de l'audit de la Commission Bancaire, événement surtout très intéressant à suivre et documenter en direct. Durant la dernière semaine elle a obtenu les autorisations pour prendre officiellement des stagiaires au sein de son équipe, ce qui facilitera mon retour en

automne. Son enthousiasme pour cette recherche a été un véritable levier, sans lequel elle n'aurait pas été possible.

5.3. PHASE 2-A : OBSERVATIONS SUR LE MODE PARTICIPANT

*"In essence, the use of such techniques in organizational studies forces the researcher to come to grips with the essential ethnographic question of what it is to **be** rather than to **see** a member of the organization" Van Maanen, 1979b:539*

5.3.1. DEROULE DU STAGE

Il ne suffit pas d'observer pour comprendre, vraiment comprendre, « il faut 'être avec' ou mieux encore 'faire avec' pour comprendre quoi que ce soit » (Beaud & Weber 2003: 41). Telle est la conclusion tirée vers la fin de la phase 1-A, juste avant l'été 2010. Marie ayant obtenu la possibilité d'avoir des stagiaires dans son équipe, j'ai bien eu la possibilité de revenir, et durant l'été j'ai préparé ce retour à BUF, avec un statut d'interne cette fois. J'ai suivi une procédure de recrutement de stagiaire, devant fournir toute la documentation au personnel RH (CV, numéro de Sécurité Sociale, RIB, adresse...). J'étais désormais inscrite dans les bases de données du personnel, j'avais signé une convention de stage (cf. Annexe 3) et je me préparais à présent à une transformation de mon statut au sein de BUF. Je passais de la position d'observateur externe à celle d'acteur. L'intitulé de mon poste de stagiaire était celui de « chargée de projet en lutte-anti blanchiment ».

Le stage a commencé le 20 septembre 2010, quelques semaines après mon retour à Paris suite à l'été qui a été particulièrement mouvementé du point de vue personnel (dont un déménagement) :

(Journal, 20 septembre 2010)

« Je suis arrivée à l'heure convenue avec Clément, 9h45, juste pour qu'il ait le temps de venir me chercher à l'accueil avant sa réunion de 10h. Habituellement il n'arrive pas très tôt au bureau, souvent vers 9h30-10h justement. Marie n'est pas à Paris durant toute la semaine, et c'est donc Clément qui vient m'accueillir.

Ma situation au sein de la BUF a bien changé depuis la dernière fois il y a quelques mois : je vais désormais avoir un statut officiel de stagiaire, un badge nominatif qui me permettra d'accéder aux locaux sans avoir à recourir au badge qu'on avait dû me prêter durant la période précédente, et accessoirement manger à la cantine avec les autres sans y entrer

clandestinement⁵⁷. Bien que ma présence fût connue de ses supérieurs durant les mois d'avril-juin, Marie n'avait pas pu 'officialiser' totalement ma présence : la cellule n'avait jamais pris de stagiaires auparavant pour des raisons de trop haute confidentialité des dossiers. J'étais donc en qualité de 'chercheuse en phase d'observation', sans existence explicite au sein de la BUF. Cette fois-ci, je suis « Stagiaire Chargée de Projet KYC-AML » pour une durée de 2 mois.

En ce premier jour, je n'ai pas encore mon badge, et je dois donc, encore une fois, attendre dans le hall qu'un membre de l'équipe vienne me chercher à l'accueil. Clément n'est pas là (retard ou occupé ?) et c'est Christian, celui qui s'était occupé de moi durant les premiers jours de la période précédente, qui vient me chercher, accompagné de Yoan. Ça fait plaisir d'arriver et de revoir des visages connus, qui me font un grand sourire dès qu'ils m'entrevoient, et me portent immédiatement prendre un café, avant même de monter.

Pendant qu'on savoure un jus d'orange et une viennoiserie de la cafétéria du rez-de-chaussée, on s'échange des nouvelles de nos étés respectifs, et ils me mettent au courant de certains changements dans l'équipe.

- (Christian) : ça a beaucoup changé, tu vas voir. On a déménagé, on y est beaucoup mieux.

- (Yoan, plaisantant) : oui, avant on avait vue sur un cimetière, aujourd'hui on a vu sur un immeuble en construction. Au moins ça change.

- Marie m'avait parlé d'une autre stagiaire pendant le mois d'août ?

- (Christian) : Oui, c'est Tania. Elle est toujours là, tu verras on va te la présenter. Sinon il y a plusieurs nouvelles têtes, que des filles et juste deux mecs.

- (Yoan) : Ya trop d'œstrogène dans l'air !

- Et Elise, elle a trouvé un poste pour partir ?

- (Christian) : Elle nous a quitté oui, elle est maintenant chez la Conformité, et on a récupéré Cassandra à la place.

- Elle doit être contente Elise, c'est là qu'elle voulait partir, non ?

- (Yoan) : c'est un boulot très différent. Conformité a une approche contrôle. Moi je préfère la nôtre, une approche analyse. Bon, on y va ?

Nous nous dirigeons vers les escaliers. Nous avons changé de tour, et nous sommes montés au 10e étage, « un peu plus proches du grand chef » (Monsieur Chambertin) d'après Christian, comme s'il s'agissait là d'une sorte de promotion, du moins symbolique. Nous ne sommes donc plus à côté des salles de marché du Front Office, mais au dessus, là aussi cela a son importance symbolique. Les bureaux ont la même structure que les précédents, mais plus

⁵⁷ Durant la période précédente, en général les autres membres de l'équipe prenaient chacun des éléments supplémentaires sur leurs plateaux, afin que je puisse manger avec eux, ou alors je devais me prendre un sandwich et manger au bureau.

grands, et ne sont occupés que par l'équipe de Marie. La lumière du 10e étage rend l'usage des stores plus qu'obligatoires, et permettent de cacher au passage la vue sur l'immeuble en chantier. Cette fois il y a un bureau qui m'attend, ainsi que des codes d'accès pour un ordinateur. Le vieux Daniel est toujours là à se servir de la machine à café, qui a, elle aussi, retrouvé sa place.»

J'ai consacré mes premières journées à essayer de me mettre au courant des principaux changements qui avaient eu lieu durant mes trois mois d'absence cet été. Marie était absente durant ma première semaine car elle subissait une intervention chirurgicale. A son retour, la première chose qu'elle a fait c'est de convoquer une réunion avec toute l'équipe pour faire le point de où en est chacun et ce qui s'est passé durant son absence. La réunion dura presque deux heures, où chacun exposait les dossiers en cours et les difficultés rencontrées. L'équipe attend en général ce genre de 'points collectifs' avec impatience, comme j'ai pu le constater déjà durant la première phase d'observation avant l'été. C'est l'occasion pour partager difficultés et expériences, d'avoir du feedback non seulement de Marie mais aussi des autres membres de l'équipe sur leurs dossiers, et de décider collectivement, en tant qu'équipe des priorités des jours à suivre.

Durant toute cette période, je suis de nouveau les horaires de l'équipe. Ainsi, nous commençons tous les jours à entre 9h et 9h30 du matin. La flexibilité matinale était généralement admise, pourvu que le travail soit fait et surtout pourvu de rester tard le soir. Un retard matinal semblait plus toléré (sauf en cas de réunion bien entendu) qu'un départ avant 18h30. Le moment qui vraiment initiait la journée en tant qu'équipe était la pause café vers 10h30, ou d'une manière générale il y avait une bonne moitié des personnes qui y participaient. Mes obligations en tant que stagiaire étaient assez minimes, je pense grâce à la considération de Marie pour que je puisse simultanément conduire mon travail personnel de recherche, de prise de notes etc. J'étais payée au tarif de stagiaire, et devait donc être présente dans les locaux de BUF aux heures de bureau, 5 jours sur 7. Je devais essentiellement reprendre le travail d'une stagiaire, Tania, qui faisait son stage de sa maîtrise de droit, qui a passé deux mois (août-septembre) sur une mission de communication : mettre en place une newsletter pour diffuser des informations sur le KYC et l'AML au sein de BUF-BI. Le métier et la fonction KYC se formalisaient au sein de BUF, la direction souhaitait faire plus de communication pour créer des liens avec les Sales. Je suis donc chargée de la création et du renforcement de plusieurs dispositifs de communication : je reprends le projet d'une newsletter bimensuelle destinée aux Sales initié durant l'été et non encore lancée

officiellement, de la mise en place d'un logo de l'équipe, et de poursuivre la réalisation du site web interne de l'équipe, initiée durant le printemps par Clément, mais encore assez pauvre en contenus.

L'objectif de la newsletter est de sensibiliser le Front Office auquel nous appartenons au travail que l'on fait, de sorte à ce que progressivement ils comprennent mieux les enjeux, et donc les raisons pour lesquelles tel dossier prend plus longtemps à analyser, pourquoi tel autre est refusé. La newsletter retrace aussi l'actualité en matière de KYC-AML (une condamnation par un régulateur, l'adoption d'une nouvelle KYC policy), en particulier si ces évolutions impactent le travail de l'équipe. Le stage ne durant que deux mois, je n'ai eu le temps que de sortir trois newsletters, et de laisser la quatrième en préparation. Concernant le site web interne, j'ai préparé une section 'Frequently Asked Questions' sur le KYC et la lutte anti-blanchiment, à partir des sites FAQ d'autres banques et des questions que nous posent souvent les Sales par mail recensés auprès des membres de l'équipe.

Cette mission de communication que j'assure durant mon stage est valable non seulement depuis l'équipe KYC vers BUF et en particulier le Front Office, mais aussi de l'extérieur vers l'équipe KYC-AML. Ainsi, je dois rapporter à l'équipe certains événements auxquels ils ne peuvent assister du fait de leur charge de travail, pour qu'ils « soient au courant de ce qui se passe », toujours selon cette volonté d'enraciner leur travail au plus proche de la réalité mouvante de BUF et du secteur en France. Un des principaux événements que j'ai du couvrir à été le *Global Compliance Seminar*, c'est-à-dire la réunion annuelle de tout les responsables du personnel de Conformité de BUF dans le monde, sur trois jours à Paris. Ironiquement, alors que le personnel travaillant dans la Conformité sur d'autres sites de BUF dans le monde s'est rendu exprès à Paris pour l'occasion, Marie, Clément et les autres n'ont pu assister qu'à une ou deux interventions, souvent sur leur temps de déjeuner, et on m'a demandé d'assister à la totalité et d'en faire un compte rendu. C'est à cette occasion que j'ai pu échanger avec d'autres personnes chargées de la Conformité à différents niveaux, dans différents pays, et que j'ai pu prendre des notes des discours officiels tenus par Monsieur Darrell, (le Responsable de la Conformité un niveau mondial pour l'ensemble du groupe BUF, il est britannique) mais aussi par Monsieur Chambertin (Responsable AML que j'avais vu souvent en réunion restreinte sur des dossiers précis), parmi beaucoup d'autres, ainsi que par le PDG de BUF lors de l'ouverture du séminaire.

Autre tâche importante à laquelle il m'a été demandé une participation importante était la préparation de l'audit du régulateur britannique. Avec Clément en particulier, nous avons préparé l'information nécessaire, et préparé les supports

powerpoint et papier qui seraient utilisés. C'est à cette occasion que j'ai beaucoup travaillé à retracer l'évolution de la cellule, que nous avons produit des mesures de leur performance, et que j'ai rédigé une première version de ce qui devait devenir le KYC-AML Handbook, en m'inspirant du Sales Handbook pour la forme d'une part, et des différentes polices d'autre part. Ce document devait servir de référence à toute nouvelle personne qui arriverait dans le service, puisqu'il explique le fonctionnement de l'équipe, les procédures, les objectifs. Cette première version a été envoyée à une première révision au moment où j'ai fini ma période de stage, mais avait déjà été présentée lors de l'audit de la FSA.

Enfin, je suivais de près certains dossiers KYC tout au long du processus, depuis leur création jusque leur approbation/refus par Monsieur Chambertin. Chacun un polar à part entière, dont les pièces du puzzle se composaient au fur et à mesure que les mails du Sales arrivaient avec ou sans les pièces demandées au client, les réunions, les recherches sur les bases de données, logiciels et sur internet. Il était en particulier très intéressant de voir le rapport qu'avaient les analystes à ces dossiers, de voir leur raisonnement, comment ils procédaient à l'analyse et prenaient des décisions. Il en sera largement question dans les chapitres suivants.

Parmi les tâches de moindre importance, on m'a également confié des travaux de traduction vers/de l'anglais, ou encore de l'espagnol (sur des dossiers en provenance de l'Amérique Latine par exemple). Parfois même, on m'a demandé d'établir des « fiches pays », par exemple sur le Venezuela, afin de rassembler dans un document les informations pertinentes qui puissent permettre à un analyste avec la demande d'une contrepartie basée dans ce pays d'identifier rapidement les risques potentiels spécifiques (situation politique du pays, degré de collaboration avec le GAFI, cas notoires de blanchiment d'argent dans le passé, éléments importants de la législation locale...). En effet, la majorité de la documentation existante est en espagnol, ce qui demande un travail de traduction supplémentaire avant de pouvoir traiter.

Une différence fondamentale d'avec la période précédente, fut le fait d'avoir accès à la « boîte commune » de l'équipe, c'est-à-dire la boîte de réception email de tous les emails de demandes qui arrivaient à l'équipe, et qui étaient ensuite répartis parmi les membres. Ceci m'a donc permis de suivre tous les mails envoyés et reçus par l'équipe durant cette période, et de voir qui 'se mettait sur quel dossier', 'qui prenait quoi' etc., et comment ils se répartissaient le travail. J'avais aussi mon adresse mail personnelle « mon_nom@buf-bi.fr », et je pouvais participer à ces échanges par courriel et aussi par le système de messagerie instantanée interne, à travers laquelle il était parfois plus facile pour certains de parler avec moi. Même si tout le monde sait que cette

messagerie est contrôlée par la direction, il était facile de s'exprimer par chat, en langage « sms », de faire des petites remarques (ironiques par exemple) en parallèle d'un coup de fil sur le haut parleur qu'on entendait tous, ou suite à une réunion, ou pour accorder d'aller faire une pause café. J'étais donc vraiment intégrée à l'ensemble des activités de l'équipe.

5.3.2. ÉVOLUTION DE L'ÉQUIPE

L'équipe a connu de nombreux changements pendant mon absence, comme me l'ont bien dit Christian et Yoan à mon arrivée pour cette deuxième période. Elle s'est notamment agrandie en effectifs afin de pouvoir faire face à l'augmentation de la charge de travail liée à l'intégration européenne et leur prise en charge des dossiers KYC-AML de l'Angleterre, l'Espagne, l'Allemagne, mais aussi l'Europe de l'Est. Par ailleurs, Elise est donc effectivement partie de l'équipe, mais d'autres personnes sont arrivées :

- Tania, la stagiaire qui s'occupe des communications internes. D'origine d'Europe de l'Est comme Odette, elle fait ce stage de deux mois dans le cadre de sa maîtrise de droit. Elle part à la fin du mois de septembre, quelques jours seulement après mon arrivée, le temps de me briefer sur ce qu'elle a fait pour que je puisse poursuivre.
- Aline, intérimaire, qui s'occupe de MIFID. Française, elle a au préalable travaillé dans plusieurs banques au Luxembourg. Très sportive, mais aussi d'une grande curiosité intellectuelle et ayant une auto-réflexion sur son travail, c'est elle qui me conseillera la lecture de *Les Sentinelles de l'Argent Sale* (Favarel-Garrigues et al., 2009).
- Cassandra, ancienne du département Conformité, s'occupera aussi de MIFID en tant que remplaçante d'Elise. Elle aura parfois du mal à s'adapter à sa nouvelle fonction d'analyste KYC, en particulier à gérer la pression des Sales, à laquelle elle n'était pas habituée car elle n'avait pas de contact avec le Front Office auparavant depuis le département Conformité.
- Max et Jean, qui ont été recrutés en intérim pour aider Clément dans ses fonctions de contrôle des transactions interdites (post-trade contracts), « les nouveaux gendarmes », dit Christian, « avec eux, ça rigole pas ! Enfin, ils sont très sympas, tu verras ». Je n'aurais que très peu de contact avec eux car ils n'ont qu'une fonction déléguée du travail de Clément (ne font pas d'analyse KYC), mais aussi en particulier car Max partira pour un autre travail à Londres dans

une autre banque peu de temps après mon arrivée et Jean, très discret, mange rarement avec l'équipe.

- Nesrine, en CDD pour 6 mois en KYC et MIFID, elle aussi a bénéficié de la mobilité interne à BUF. Elle était préalablement en contrat dans la partie Asset Management de BUF. Un fort caractère, elle a du répondant intense au téléphone avec les Sales. Mon bureau est juste en face du sien.

(Extrait 20 septembre 2010) :

« A mon arrivée, ni Natalie, ni Francis ni Julien ne sont là. Julien, n'ayant pas pris de congés pendant l'été, est en vacances. Natalie et Francis ont été recrutés en CDI et sont aujourd'hui en journée d'intégration. Je m'installe à mon bureau, et commence les diverses étapes « d'installation » : création de mots de passe pour accéder aux divers services, signature des chartes de déontologie et de respect des règles de confidentialité pour la boîte mail etc. On me donne quelques fournitures, et on commence aussi la procédure pour avoir mon badge d'accès. Pendant ce temps, le téléphone commence à sonner à son rythme habituel, on entend les conversations avec les Sales et le tapotement sur les claviers des membres de l'équipe, élargie, et en quelque sorte d'avantage reconnue au sein de la banque. Cette reconnaissance, l'équipe en témoigne par une plus grande fierté et assurance, perceptible dans des commentaires isolés, et elle est concrètement visible dans l'attribution de locaux plus grands et exclusivement dédiés à la cellule KYAC-AML, dans la titularisation de 2 personnes en CDI et le recrutement de plusieurs autres qui permet de doubler les effectifs de l'équipe telle que je l'avais connue avant l'été. »

Durant la période de stage, d'autres changements ont eu lieu. Julien, dont les échanges ont été parmi les plus riches durant la phase 1 a décidé de quitter BUF suite au fait que la hiérarchie de Marie a refusé sa demande de passer en CDI, comme ils ont accepté pour Francis et Nathalie. Ainsi, n'ayant pas de possibilités de carrière claires au sein de BUF, il était encore là jusqu'en novembre, mais amer, posant tous ses congés, faisant le strict minimum, des horaires de bureau stricts, clôturant ses dossiers en cours et réduisant au maximum les contacts sociaux avec le reste de l'équipe. Il ne mangeait presque jamais avec nous à la cantine, ni ne participait pas aux pauses café, ni aux pots et n'a pas voulu avoir un pot de départ pour lui. Max aussi est parti vers la mi-octobre, ayant trouvé une opportunité à Londres ; je l'ai donc côtoyé très peu. D'une manière générale, l'ambiance au sein de l'équipe restait très bonne, mais moins « clanique » que lors de la phase 1-A, probablement du fait qu'ils étaient devenus plus nombreux, et donc la subdivision en petits groupes diluait un peu cette sensation de cohésion. Cependant, elle était beaucoup plus performante, et restait fortement ancrée sur une coopération

soutenue entre ses membres sur les dossiers, et en particulier lors des réunions avec d'autres acteurs.

Au delà des membres de l'équipe, celle-ci a connu d'autres changements non négligeables et qui impacteront beaucoup leur situation, et par la même occasion, ce travail. L'équipe a vécu un moment très particulier durant les neuf mois que je faisais mon étude. Il vaut la peine de mentionner et de caractériser ce « contexte particulier » car il a déterminé à un certain niveau l'ambiance de l'équipe, les changements qu'elle traversait, et redéfinissaient leur métier, leur quotidien, leurs fonctions. D'une part, BUF était en train de restructurer le département Conformité pour être plus efficace et « faire du business propre », d'après un mot de Marie. Au sein de l'unité spécifiquement dédiée à l'Anti- blanchiment, dirigée par Monsieur Chambertin, une autre sous unité a été créée pour traiter exclusivement des problématiques KYC (durant l'été 2010), sous la direction de Monsieur Touraine. Elise, qui faisait partie de l'équipe durant le Phase 1-A, est partie travailler dans l'équipe de M. Touraine, et en échange, c'est Cassandra qui est venue rejoindre l'équipe KYC-AML.

D'autre part, est plus important encore, notre équipe traversait un processus de professionnalisation et asseyait progressivement sa légitimité. Bien qu'elle reste un 'centre de coût' (alors que normalement le Front Office est censé être un centre de profit, par rapport au Middle et Back Office qui sont eux des centres de coûts), elle était de plus en plus valorisée par la hiérarchie directe comme un réel pôle de compétence et d'analyse rattaché au Front Office, pour la protection de la réputation de la banque. Leur position était certes délicate car, d'après Julien durant la phase 1-A, ils doivent « faire la police et moraliser les Sales », qui ne comprennent pas et font tous les jours beaucoup de pression pour que l'équipe KYC-AML approuve les clients avec lesquels ils souhaitent traiter au plus vite. Cependant, cette légitimité était visible dans les moyens croissants déployés pour l'équipe :

- renforcement de personnel (au cours de cette période de neuf mois 2 CDD ont été transformés en CDI et il y a au moins 4 embauches concrétisées, plus d'autres en cours),
- acquisition de progiciels de veille coûteux,
- allocation de bureaux exclusifs,
- et même un soutien, certes limité mais qui avait le mérite d'exister, pour faire plus de communication sur les besoins et les responsabilités KYC-AML auprès du Front Office, relayés occasionnellement par M. Montravel comme dans cet email du 29.09.2010 :

« *Objet : always check your counterparty KYC status prior to trading.*

Dear all, it is mandatory for BUF-BI to control the reputation of its counterparties before dealing (AML Laws). We have to respect this important obligation (...) and we review the cases where the transactions are booked on an unauthorized or red flag counterpart. This review could lead, depending on the severity of the case and circumstances to loss of the deal, PNL and/or a 50K€ penalty and an individual sanction. This policy will be fully enforced starting end of september. (...)»

5.3.3. CONTEXTE

L'ambiance était en général tendue par la quantité de travail, et l'absence de Marie durant son opération chirurgicale et convalescence au début de mon stage qui empêchait l'avancement de certains dossiers sensibles.

(Extrait journal 20 septembre 2010) :

- (Clément) : c'est déjà l'heure d'aller manger et je n'ai encore rien fait. J'ai enchaîné une réunion de 9h à 10h, puis une autre de 10 à 11, et depuis, le téléphone n'arrête pas de sonner.

- (Christian) : les choses ont bien changé depuis que tu es partie. Là c'est bon, on a effectivement récupéré l'Espagne et l'Allemagne. Tout quoi, sauf les Etats Unis. Les demandes n'arrêtent pas d'arriver.

- *Et l'audit de la commission ? on sait déjà quand elle aura lieu ?*

- (Clément) : Non pas encore. Je pense qu'on le saura à la dernière minute. Aujourd'hui, je ne sais pas si tu as vu, mais il y a l'audit de l'AMF qui a commencé dans la salle à côté des bureaux, jusqu'à fin octobre.

[Effectivement, il y avait la pancarte sur la porte fermée de la salle qui habituellement est une salle de réunions : « Inspection AMF. Du 20 septembre au 30 Octobre ». Mais qui durant la période de mon stage ne concernera malheureusement pas l'équipe KYC-AML.]

Au milieu de l'après-midi, M. Touraine vient nous présenter M. Edwin, du bureau Compliance de BUF à Londres. Il travaille sur le Bribery Act en Angleterre, et sur comment le transposer dans les polices de BUF. Il discute quelques minutes avec chacun d'entre nous pour faire connaissance, car il doit préparer pour nous une formation sur la rédaction des mémos à destination du département Compliance de Londres.

Dans ma boîte mail, je commence à recevoir les diverses communications que reçoit toute l'équipe. Et bien que je ne fasse pas ma thèse sur les questions de développement durable, je suis contente de voir que désormais, dans les mails, on voyait s'afficher automatiquement le message suivant: « **Think of the environment before printing this message / Pensez à l'environnement avant d'imprimer ce message** »

Durant la première semaine, nous recevons l'invitation au discours de rentrée de Monsieur Lalande, celui qui ne mentionnait jamais l'importance des procédures KYC et qui durant ma période précédente d'observation, avait demandé pour la première fois à rencontrer Marie et son équipe. Ce discours aura lieu durant la 2^e semaine de mon stage, et il informera le Front Office des résultats de notre ligne métier (MM) et fera un point sur les plans de développement. J'attends ce discours avec impatience. Durant la présentation de notre équipe en mai dernier, Marie avait explicitement sollicité son aide pour sensibiliser les Sales aux risques AML et à l'importance du KYC, qu'ils ne comprennent pas facilement et essayent souvent de contourner. Notre équipe entière sera présente à la réunion (qui ne nous est pas destinée spécifiquement, elle s'adresse plutôt aux Sales et Traders) mais sans trop d'espoir sur le soutien verbalisé de Monsieur Lalande à notre travail.

(Extrait 24 Septembre 2010)

- (Odette) On verra bien, mais je pense pas qu'il dira grand-chose à ce sujet.
- (Christian) C'est déjà beaucoup s'il a demandé à nous rencontrer. Il l'a peut-être juste fait pour la forme.
- (Daniel) A mon avis, il ne parlera que business, comme d'habitude.

Jusqu'à la fin de ma période de stage, M. Lalande a donné des signes répétés d'être peu concerné par les questions de CC et de LAB, et même cherchant –doucement mais sûrement – de minimiser le 'bruit' qu'ils pouvaient faire au sein du Front :

(Mail du 18.11.2010 à 11h40 de M. Lalande à Clément qui demandait son retour sur un draft pour une communication à l'ensemble de la ligne métier sur la nouvelle organisation approuvée) « Clément, bjr. Pourquoi a t on besoin de communiquer sur ce sujet en fait ? à la limite c'est neutre pour nous front officers, right ? Merci ! »

(Réponse de Clément, 12h17, restée sans réponse à mon départ) « Bonjour. Effectivement pour le Front le process ne change pas. D'un autre côté :

- le CCO avait recommandé qu'on communique sur la nouvelle orga
- dire qu'il y a un step en moins dans le processus pour les Med High et High est un message positif à envoyer au Front
- c'est aussi l'occasion de réexpliquer tous les maillons de la chaîne (c'est plutôt opaque pour le Front, c'est en tout cas le feedback qu'on continue à avoir).

A ta disposition pour en reparler. Cordialement. »

Je me rends compte que l'intégration européenne n'a pas été sans difficultés, et que les tensions sont très vives à ce sujet. La charge de travail a été démultipliée, et les Front Officers mettent une pression encore plus forte au moindre délai. Voici quelques exemples isolés, pris dans plusieurs conversations de ce début de stage :

- (Yoan) [Durant l'été, juste après l'intégration définitive] on a eu trois jours de folie. Tout le monde partait en vacances et les demandes n'arrêtaient pas d'arriver. Une contrepartie en Moldavie. « Tu me valide ça en un jour ? » allez, oui, pour toi, je peux pusher the green button !

- (Christian) Le Front Officer a un peu forcé la main sur ce coup là, quand même. Il a mit tout le top management en copie du dernier mail, et puis là en arrivant il me dit « de toutes façons ça a été validé vendredi », en gros « débrouille-toi pour compléter le KYC parce que de toutes façons c'est déjà validé ». Je ne sais pas comment il a fait d'ailleurs, il a contourné et mis la pression je ne sais comment ni sur qui. Et moi je me retrouve devant un Front Officer qui se lave complètement les mains sur le dossier, de toutes façons il a déjà obtenu ce qu'il voulait et il peut traiter librement, qui ne répond plus au téléphone ni à mes mails, et moi j'ai un mémo à faire !

- (Nathalie) la nana me répons : comment je peux me permettre de demander la liste des shareholders d'un fonds caymanais ?

- (Christian, répond à Nathalie en plaisantant) bah oui, franchement, elle a raison ? tu oses demander ça toi ? (rises) Le ton comme d'habitude du Front : « C'est un problème d'organisation, toujours le KYC » bla bla bla. Tout ce qu'ils voient c'est « KYC bloque le dossier ». Ca m'agace !

Au début je suis surprise que personne ne mentionne l'audit de l'AMF, ni de la commission bancaire. Ce qui faisait tant de bruit et faisait l'objet de tant de menaces avant l'été semble désormais ne plus faire partie des préoccupations, du moins prioritaires. Apparemment, l'équipe ne fera pas partie des services qui seront audités cette fois-ci. En revanche, il y a un audit qui n'était pas prévue avant l'été et qui inquiète tout le monde : le régulateur britannique, la FSA, lors de la reprise des dossiers de Grande Bretagne désormais centralisés par l'équipe à Paris n'est pas du tout convaincue par le design organisationnel qui situe l'équipe au sein même du Front Office et doute de sa capacité à rester indépendante. Ce sera une des préoccupations centrales durant ma période de stage, en plus du suivi de l'intégration européenne, de l'élargissement des effectifs de l'équipe, et les analyses de dossiers.

Par ailleurs, l'équipe KYC-AML Paris a progressivement centralisé le travail d'analyse KYC-AML pour la ligne métier MM des bureaux européens de la banque d'investissement de BUF. L'intégration européenne s'est préparée lentement mais

sûrement. Ils ont commencé avec le desk Italie qui a servi comme test, comme pilote depuis novembre 2009. Ceci a parfois provoqué des malentendus au sein de l'équipe, où les membres autres que Nathalie, qui en était responsable car elle parlait italien, ne savaient pas s'ils devaient intervenir comme sur les dossiers français ou pas. La diplomatie et la prudence étaient de rigueur pour éviter des « gaffes ».

(Natalie, 6 mai 2010) On est confrontés à une différence de législation au niveau local qui pose un certain nombre de problèmes. Pour l'Italie, en plus on a eu un changement de législation début 2010, qui est actuellement en analyse chez la Conformité-Milan pour voir comment on va l'intégrer concrètement. Quand on a commencé l'intégration, je me suis rendue compte que le Front là-bas ne savait rien du workflow, qu'ils ne l'utilisaient pas, ils ne savaient pas comment remplir une fiche d'ouverture pour un nouveau client. J'y suis allée une fois, mais sinon je fais la plupart des choses à travers mon interlocuteur, Massimiliano. C'est pas facile. C'est même assez 'touchy' comme sujet. Il faut gagner la confiance des Sales, car ils sont réfractaires aux nouveaux interlocuteurs, surtout car on n'est pas sur place, et en plus car on est des femmes⁵⁸. C'est bien des italiens ça. Ils veulent qu'on soit présents, rassurants, qu'on les accompagne, mais sans les blesser dans leur amour propre macho. Ils m'appellent parfois pour un rien, dès qu'ils ont un doute sur la catégorie d'un client parmi celles proposées par le workflow etc. dans quelques jours, pour Londres, je crois que ça va pas être facile non plus !

Cette intégration test du desk à Milan a permis à l'équipe de prendre des repères sur les points les plus délicats qu'ils auront à aborder lors de l'intégration des autres pays. Le 10 mai ils ont repris les dossiers de Londres, le 8 juin ils ont intégré l'Espagne et l'Allemagne, et durant l'automne ils œuvraient pour la centralisation des dossiers asiatiques (Tokyo, Hong Kong). Cette centralisation a été voulue par la Direction en raison du manque de compétences (ou l'inexistence) des équipes KYC dans les bureaux en Europe et le manque de cohérence interne au sein de la banque : désormais les mêmes exigences en termes de connaissance client seraient requises partout selon les standards Français, plus exigeants du point de vue de la législation que dans d'autres pays. Ainsi, l'équipe KYC-AML centralisait l'ensemble des dossiers en métant la barre haut.

Cette période se caractérise aussi par une plus grande mobilité des membres de l'équipe. Chaque semaine, au moins deux personnes sont en déplacement un ou deux jours, en général à Londres, mais aussi en Allemagne, et un long voyage de 10 jours en Asie (Tokyo, Hong Kong) pour Marie et Clément.

⁵⁸ Ce sont Nathalie et Marie qui ont, pour l'essentiel, géré le pilotage de l'intégration du desk Italie.

5.3.4. FIN DE LA PERIODE D'OBSERVATION PARTICIPANTE (PHASE 2-A)

Au moment où je quitte l'équipe, celle-ci se trouve à son apogée, du moins si on regarde rétrospectivement à la lumière de la suite des événements (cf. Annexe 3). Ils sortaient triomphants de l'inspection du régulateur anglais comme nous le verrons en détail dans la deuxième partie, et leur position au sein de BUF-BI semblait non seulement incontestée mais définitivement assise, avec une emprise croissante. Voir, on parlait même au niveau de la direction de copier le modèle pour essayer de reproduire d'autres cellules similaires au sein du Front Office pour d'autres lignes métiers. La question de la « reproductibilité de Marie » et du fonctionnement qu'elle avait réussi à établir se posait de manière très concrète. A mon départ, il semblait que leur croissance allait continuer : la reprise des dossiers européens était presque achevée, celle des dossiers asiatiques était en cours... La centralisation de l'analyse des dossiers risqués de la ligne métier MM à Paris par l'équipe de Marie n'était plus contestée. On sentait approcher une revalorisation de leurs salaires, ils continuaient à embaucher et à grandir l'équipe... tout indiquait une innovation managériale réussie, stabilisée, intégrée, efficace à la fois en termes de performance et de rapidité de l'analyse, qu'en termes de contrôle des risques. La charge de travail était de plus en plus importante, mais la satisfaction des membres de l'équipe aussi.

L'équipe m'a congédiée un jeudi soir (car le vendredi certaines personnes, dont Marie, ne seraient pas là car à Londres) au cours d'un pot sympathique qui a duré presque deux heures, rythmé par des saveurs mexicaines que j'ai préparé pour l'occasion et du cidre de Bretagne. On m'a offert un livre de poésies en cadeau, car j'avais pris l'habitude – je ne sais plus comment ça avait commencé – de signer mes emails à l'équipe par des petites citations, extraites de poésies ou de chansons. Peut être ma manière à moi d'essayer de mettre un peu de gaîté dans le monde bancaire, et d'égayer nos communications autrement très fonctionnelles. Ce livre de poésie en cadeau dans une édition magnifique était probablement donc un clin d'œil à ces échanges poétiques qui contrastaient avec le minimalisme du monde du travail, et que j'ai beaucoup apprécié. Le lendemain, j'ai surtout laissé tous les dossiers dont je m'étais occupé en ordre, afin que ceux qui allaient prendre le relai dessus puissent s'y retrouver. Je savais qu'il n'était pas prévu qu'ils reprennent un autre stagiaire dans l'immédiat, et qu'ils allaient se répartir les quelques tâches dont je m'étais occupée entre eux. Je suis partie chargée d'un grand sac à dos, contenant des notes, des impressions de mails, des photocopies de polices et une expérience de vie (au delà de l'expérience professionnelle) unique.

Dans les semaines qui ont suivi et jusqu'en février de l'année 2011, j'ai eu un échange fréquent de mails, et je suis revenue plusieurs fois aux bureaux de BUF-BI pour faire des entretiens supplémentaires. J'ai aussi participé au « dîner de fin d'année », organisé dans un restaurant parisien, avec un échange de vœux et de cadeaux par tirage au sort au sein des membres de l'équipe. Le sentiment général que j'ai eu était que ma présence avait été appréciée en tant qu'« observatrice » justement, pour documenter ce qui se passait à l'intérieur. Il n'était pas rare qu'on me répète, même plusieurs mois après la fin du stage « j'aimerais beaucoup que tu reviennes, il se passent beaucoup de choses intéressantes » (Marie, au téléphone, février 2011).

5.4. SYNTHÈSE ET RAPPEL DU CHEMINEMENT DE L'ANALYSE A SUIVRE

Les préceptes méthodologiques énoncés par MacKenzie (2008) évoqués plus haut, nous ont énormément aidé à 'décoder' notre matériau. Il ne s'agit pas d'un véritable 'codage' au sens strict, mais plutôt d'une grille de lecture que nous avons utilisé assez librement pour nous aider à prêter attention à certains éléments du terrain, et pour nous aider à y mettre un certain ordre, indépendamment du retraceur chronologique. Le tableau ci-dessous récapitule quelques exemples à titre illustratif, et à quelle problématique ils se rapportent dans notre restitution finale.

Figure 24: Classification de nos données selon les préceptes méthodologiques de MacKenzie (2008)

Préceptes méthodologiques des SSF	Exemples	Impacts	Principaux niveaux associés
1. Facts Matter	La Crise financière	Radicalisation de la pression réglementaire, accusations, stigmatisation des banques	Institutionnel
	La transposition de la 3 ^e Directive Européenne AML	Temps d'adaptation, transition, résistances dans les banques	Institutionnel, organisationnel
	Centralisation des dossiers européens par l'équipe à Paris	L'équipe devient un interlocuteur central, doit élargir ses compétences légales aux nouveaux pays	Organisationnel
	Audit par le régulateur (nov)	Légitimité questionnée, puis réaffirmée de l'équipe	Organisationnel
2. Actors are embodied	Dimension du « confort »	La conformité est quelque chose de profondément incarné, qui se sent « dans les tripes »	Individuel, groupe
	Déjeuners, machine à café, refus de la porte fermée, peu de sommeil	Les conditions matérielles du travail sont plus ou moins mal vécues. Importance accordée aux pauses. Stress et épuisement de certains qui ne mangent pas et dorment peu	Organisationnel, groupe, individuel

Préceptes méthodologiques des SSF	Exemples	Impacts	Principaux niveaux associés
3. Equipment matters	Workflow, bases de données consultées, KYC Mémo	Outils qui ne sont pas neutres et portent à une catégorisation du risque selon certains critères	Institutionnel et organisationnel
	Architecture des bureaux	Reflètent une organisation particulière du travail	organisationnel
4. Cognition and calculation	Prise de décision collective et négociations sur les dossiers	La construction relationnelle du risque, des catégories institutionnelles, le travail en équipe	Individuel, groupe, organisationnel, institutionnel
5. Actors are agencements	Les outils des analystes (logiciels, dossiers, workflow, téléphone, lois, procédures internes...)	L'impact des agencements techniques qui influencent les comportements individuels et les actions entreprises	Individuel, groupe, organisationnel, institutionnel
6. Classification and rule following are finitist processes	Check-list approach vs. risk-based approach et la manière de les implémenter	Les processus de normalisation vs. problématisation, de catégorisation du Même et de l'Autre	Individuel, groupe, organisationnel, institutionnel
7. Economics does things	Effet de catégorisation, la zone de confort	lien entre performance et normativité	Individuel, groupe, organisationnel, institutionnel
8. Innovation isn't linear	Nouvelle organisation du travail à faire approuver par les régulateurs	Innovation dans le design organisationnel	organisationnel
9. Market design is a political matter	Ensemble de négociations sur les dossiers	Ces négociations donnent forme à la conformité bancaire au sens large	Organisationnel, institutionnel
10. Scales aren't stable	Les marges de liberté prises par rapport à la lettre de la loi, aux listes...	lien entre performance et normativité, négociation de l'ordre transnational	Organisationnel, institutionnel

A présent que nous avons exposé les détails de notre étude terrain, rappelons nos questions opérationnelles : que font-ils et dans quelles conditions ? Comment le vivent-ils ? Quels sont les impacts de ce qu'ils font ? Voilà les trois questions que nous allons à présent explorer en profondeur, en dégagant ainsi les dynamiques aux niveaux organisationnel, puis individuel et enfin institutionnel de l'éthique comme pratique située. Nous en tirerons des conséquences pratiques et conceptuelles de cette étude du travail de l'éthique dans la conformité bancaire dans et par l'articulation systématique de ces différents niveaux.

CHAPITRE 6. « SERVIR DEUX MAÎTRES » : DIMENSION ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE DE L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE

Que font-ils et dans quelles conditions doivent-ils le faire ? Ce chapitre⁵⁹ se focalisera sur le travail de l'éthique au niveau méso, celui qui nous apparaît de la manière la plus immédiate lors de notre observation. Les défis particuliers posés en pratique se manifestent à ce niveau concernant l'*organizing* ou les processus d'organisation humaine, des collectifs, des équipes, qui doivent naviguer dans des situations problématiques quotidiennes. Le travail de l'éthique est à l'œuvre au jour le jour dans ces collectifs et ces processus d'organisation en particulier vis-à-vis les problèmes de cohérence de l'action, et donc de management. Pour comprendre l'organisation du contrôle, il faut donc prendre en considération l'ensemble des éléments qui contextuellement y contribuent ou au contraire lui posent un obstacle. D'une part, il y a une attention particulière à apporter au travail lui-même et à son organisation d'un point de vue technique, et d'autre part à l'organisation des personnes chargées d'exécuter un tel travail dans un univers organisationnel complexe et contradictoire pour en tirer des conclusions théoriques et pratiques liés à l'éthique.

6.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE LA CONFORMITÉ AU QUOTIDIEN

6.1.1. DIFFÉRENTES PERCEPTIONS SUR LE TRAVAIL DE LA CONFORMITÉ

6.1.1.1. Ce qu'on leur demande de faire : gérer le risque...

Comme il est apparu, la mondialisation du crime et l'émergence de l'idée d'une 'criminalité organisée et transnationale' (Favarel-Guarrigues et al. 2009) : a conduit à un effort mondial cristallisé dans la LAB et contre les produits de ce crime mondialisé. Ceci implique de diffuser et de chercher à imposer et harmoniser les dispositifs nationaux. En effet, sans cette coopération transnationale, il est impossible d'affronter le

⁵⁹ Ce chapitre est en partie tiré de deux articles : 1) « Serving two Masters : the contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility » co-écrit avec Jean-Philippe Bouilloud et Vincent de Gauléjac, publié au Journal of Business Ethics en 2011, et 2) « Mediation as an organizational competence : enabling sustainable practice within paradoxant systems » co-écrit avec Sébastien Picard, finaliste au Prix Roland Calori lors de la conférence AIMS 2012, en cours de réécriture pour soumission à un journal.

problème de la LAB, qui avec les marchés financiers ne connaît pas de frontières. On cherche alors à imposer des normes internationales, mais les ambiguïtés que laissent ces normes ouvrent un espace pour des reformulations nationales, et même très locales, au niveau de chaque banque, ou presque de chaque équipe d'analystes conformité. Si l'on suit son historique, on voit que la LAB, sous l'impulsion de la culture bancaire suisse, a cherché à promouvoir une surveillance indirecte par une 'autorégulation dirigée' (Favarel-Guarrigues et al. 2009) qui rejette l'externalisation vers les régulateurs (perçue comme une ingérence) et vise au contraire une reformulation interne des priorités. S'occuper de la LAB est devenu une problématique essentielle dans la gestion des risques, en particulier de réputation mais aussi potentiellement un risque d'implication pénale. Le premier objectif pour la banque est donc de pouvoir remplir le genre de documents ci-dessous, pour obtenir un certificat de conformité AML :

Figure 25: Document en vue d'obtenir un certificat de conformité AML

To : [Redacted]
Fund Administrator
[Redacted]

Date 1 [Redacted]

Re : [Redacted] Banque

We confirm that we are subject to the provisions of the Loi du 12 juillet 1990 et 29 janvier 1993 (Titre VI du Code Monétaire et Financier : Obligations relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux (articles L561-1 et suivants)) et loi du 13 mai 1996 (art 324-1 du Code pénal), (« AML Regulations ») and are regulated by COMMISSION BANCAIRE In respect of the prevention of money laundering. We confirm that we have place policies and procedures that meet or exceed the requirements imposed by these AML Regulations.

We confirm that we have verified the identity of all our customer(s) for whom we have purchased Man products. If the customer is not an individual, this includes its beneficial owner(s). We hold evidence of that identity and will retain that evidence until further notice. We will provide copies of such evidence to you if requested to do so.

We confirm that to the best of our knowledge and belief, after due inquiry, we are unaware of any aspects arising from our customer(s)' activities which would lead us to suspect that they might be involved in money laundering. Our customer(s) (and if not an individual, its beneficial owner(s)) are not specifically designated nationals and blocked persons as identified on the list maintained by the US Office of Foreign Asset Control (which may be found at <http://www.treas.gov/ofac>).

The above information's given in the strictest confidence and may only be relied upon by you.

[Redacted Signature]

Authorised Signatory

Ainsi, il est très clair que la première chose qu'on demande à l'équipe de faire est de trouver les moyens de gérer ce risque, afin 'éviter d'avoir des problèmes', comme leur a clairement dit M. Lalande lors de la réunion du 23 avril:

- (Marie) Qu'attendez-vous de KYC dans La Ligne MM ?
- (M. Lalande) Pas de coups durs.
- (Marie) Au moins c'est clair.
- (M. Lalande) il y en aura, évidemment, mais je dis juste que si un régulateur débarque, il faut qu'on montre que vous avez fait votre travail, que vous ne cédez pas aux vendeurs.

Mais ces métiers sont encore en construction et en voie de professionnalisation. Au quotidien, en plus de ce que la banque leur demande (de leur éviter des problèmes) ils doivent affronter d'autres problèmes de légitimité vis-à-vis des régulateurs, qui ne sont souvent pas convaincus de leur capacité à 'résister aux Sales'. Ainsi, chaque audit est un moment particulièrement stressant pour l'équipe, car ils sont en première ligne s'il y a le moindre souci sur un dossier. Ainsi que le souligne Marie :

(21 Avril) « Avec tout ça, on peut pas dire qu'on est une fonction support. Il faut toujours avoir à l'esprit une cartographie des risques pour faire un KYC adapté au cas par cas. Même si le KYC est obligatoire pour tous les clients et les intermédiaires, ça n'est pas toujours le même niveau de diligence. On fait de l'analyse poussée et on a une responsabilité individuelle pénale qui peut aller jusqu'à 5 ans de prison et 750 000 euros d'amende si on laisse passer, volontairement ou involontairement, un client avec lequel on passe une transaction qui donne lieu à du blanchiment d'argent. On est donc maintenant - finalement ! - considérés comme faisant partie des analystes du risque opérationnel. BUF est réputée pour être une des plus pénibles sur la place de Paris, et on nous accuse en disant que « ce ne sont pas des pratiques de marché ». [Elle s'énerve un peu et monte le ton] Mais on s'en fou des pratiques de marché ! C'est une question règlementaire, point ! Même si en 2003 beaucoup ici ont râlé, aujourd'hui ils sont bien contents que le Compliance Officer ait dit un non catégorique pour [une contrepartie qui a ensuite commis une des plus grandes escroqueries connues] ! »

Gérer le risque, c'est leur raison d'être au sein de BUF-BI, leur identité professionnelle en tant qu'analystes de la conformité LAB. Sans qu'il y ait un code professionnel explicite de cette profession jeune, gérer le risque – LAB bien entendu, mais aussi et peut-être surtout de réputation – est ce pour quoi ils sont payés, la raison pour laquelle leur unité existe. Mais pas uniquement.

6.1.1.2. Ce qu'on leur demande de faire :... tout en optimisant le profit

Le deuxième impératif auquel ils sont soumis, implicite dans le propos de M. Lalande et omniprésent chaque jour dans leur travail, est celui d'optimiser le profit, de ne pas entraver par leur travail les fameuses 'pratiques de marché'. En novembre 2010, vers la fin de la période 2-A, voici deux images qui faisaient partie de la présentation powerpoint (BUF-BI-F03) faite par M. Blanc, le responsable de l'unité chargée de la gestion des clients de la Ligne Métiers MM, et responsable hiérarchique direct de Marie ainsi que des Sales.

Figure 26: BUF-BI-F03 slide 'huiler la machine'

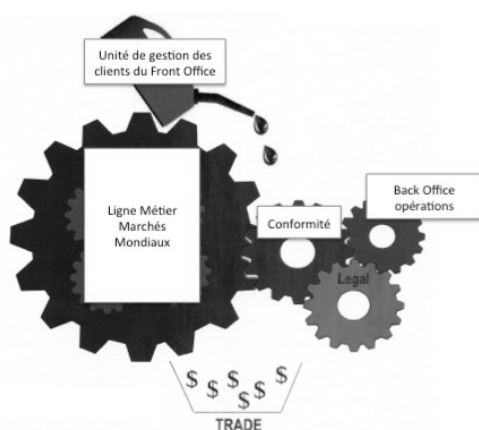


Figure 27: BUF-BI-F03 slide 'Happy Sales'



Le message est clair : l'équipe KYC-AML, en tant que composante de cette unité, doit contribuer à 'huiler la machine' (3^e slide de la présentation) afin que l'ensemble de processus d'*onboarding* des clients aboutisse à des primes pour des 'vendeurs heureux' (dernier slide conclusif de la présentation).

Cette demande d'optimisation du profit se traduit concrètement par une série d'impératifs, au premier rang desquels nous trouvons la rapidité. En effet, l'équipe de Marie a un certain contrôle sur le temps qu'ils passent à analyser chaque dossier, et ceci résulte dans des pressions constantes pour accélérer. Or, nous avons remarqué qu'ils doivent passer un bon tiers de leurs temps simplement à répondre aux mails et aux appels téléphoniques des Sales impatientes. Pour eux, l'équipe est par définition toujours en retard, ils voudraient pouvoir traiter immédiatement et « *start generating commission* » sur les clients sans avoir à passer par l'étape de validation qu'ils continuent malgré tous les efforts de sensibilisation à l'importance de la gestion des

risques comme étant trop bureaucratique, pesante et largement inutile. Cette équipe est donc sommée de faire leurs dossiers le plus vite possible :

- (Christian) Ici, tout est urgent. Après il faut tout mesurer en degrés d'urgence. La clé c'est le Front Officer, car il est en contact avec le client potentiel. Mais avant de pouvoir traiter, la contrepartie doit être approuvée. Les sales mettent donc beaucoup de pression sur l'équipe KYC afin qu'on investigue et qu'on valide vite le client pour pouvoir traiter avec lui. Si le Front Officer a l'habitude, il va essayer d'obtenir en amont tous les documents nécessaires auprès du client pour nous les transmettre.

- *Combien de temps dure le processus de validation ?*

- Ça peut aller très vite. Il y a des dossiers qui sont approuvés en 2h, mais d'autres peuvent rester 6 mois chez nous car c'est des dossiers « sensibles ». Après, les clients mettent plus ou moins de la bonne volonté pour nous fournir les documents, ça peut prendre du temps.

Marie et son équipe échangent un nombre considérable de mails du style ci-dessous. On y voit que le Sales a une communication minimale, aucune formule de courtoisie telle 'bonjour' ni même sa signature. Un certain nombre de mails étaient par exemple des 'forwards' de mails impatients des clients adressés aux Sales demandant pourquoi leur demande n'était pas encore satisfaite, et le Sales se contentait de le renvoyer à l'équipe KYC-AML, tout au plus en ajoutant les trois lettres « FYI » (*for your information*) ou « Urgent » dans l'objet du courriel. Voici quelques exemples distincts :

- (Sales, email 9h du matin) *Do we have any progress on this please?*

- (Marie, email 9h07 du matin) *Hi David. You sent the documentation only yesterday evening. Time to study the file to achieve a complete view is necessary before giving any feedback. Thanks for your understanding.*

- (Sales, mail 29.09.2010) 3^e relance. Deadline ce soir svp

- (Nathalie, le 14. 10.2010, tout haut pour que l'équipe entende) elle me demande une validation finale d'un fonds caymanais pour midi. (rigole)

- (Clément) Bah, tu lui réponds qu'elle est bien gentille mais que ça se valide pas comme ça un pauvre petit fonds aux îles Cayman !

- (Nathalie, plus tard dans la journée, pour m'expliquer) La Sales voulait que j'adapte mes besoins KYC en fonction de ses besoins. Bah je lui ai dis « Fuck ! » En plus, elle voulait que je descende encore lui expliquer ça. Je lui ai répondu « écoute, si tu veux me parler, tu m'appelles ou c'est toi qui monte me voir » Non mais oh ! elle claque des doigts et c'est moi qui dois me soumettre ?

Leur hiérarchie au Front Office (Monsieur Blanc est un ancien Sales lui-même) leur mettait également une forte pression par rapport à ça et les accuse si un Sales a – contre les règles – booké un contrat à travers le bureau aux Etats-Unis de BUF-BI (davantage “*business oriented*”) parce que l’équipe de Marie a été jugée « trop lente » et la transaction était compromise.

(Extrait du journal, 26.10.2010) Aline était restée jusqu’à 20h le vendredi soir à attendre que le Sales lui envoie les documents pour finaliser son ‘deal urgent’. Elle lui a même laissé son portable personnel si pendant le weekend il avait des nouveautés pour l’aider à traiter rapidement. Mais le lundi à 8h, toujours pas de nouvelles. Par contre, Marie avait un email le mardi de M. Blanc : « On s’est encore plaint de l’inefficacité de ton équipe. Le Sales avait un deal urgent, et comme ton équipe était trop lente, il l’a envoyé à compliance USA et a pu traiter dans la soirée même. Chez toi ça prenait trop de temps, et hier il est venu se plaindre car ça lui a presque fait perdre le deal. En voyant ta liste, je comprends que le Sales aille voir ailleurs ».

Marie était furieuse, et Aline effondrée.

- (Marie) A chaque fois c’est la faute à KYC. Si le client se plaint c’est la faute à KYC, alors qu’Aline est restée jusqu’à tard pour que ce con contourne et aille valider son truc aux US. Déjà d’après la doc incomplète qu’avait Aline, c’était pourri, et il est parti de l’autre côté de l’Atlantique car on ne lui demandait pas d’autres doc, comme d’hab ils ferment les yeux pour appuyer sur le bouton. Mais en plus, il ne dit rien, le mec, il contourne, rentre tranquille chez lui, et Aline pendant ce temps elle attend. Et après, c’est nous qui ne sommes pas professionnels ! M. Blanc ne va jamais gueuler sur eux, et par contre ça gueule sur nous tous les jours car ils ne cherchent pas à comprendre, on n’est qu’un prestataire de service.

Donc, au lieu de réprimander le Sales qui a suivi cette procédure contraire au règlement, il réprimande l’équipe de Marie pour sa lenteur qui a « poussé le Sales à le faire, il n’avait pas le choix », ainsi que j’ai entendu M. Blanc dire à Marie sur un ton réprobateur lors de la courte réunion qui a suivi cet incident, qui n’est pas isolé, en leur accordant une sorte de ‘droit de légitime défense’ contre la conformité.

L’adage « *time is money* » n’avait jamais pris autant son sens que lors de l’observation de cette équipe, où l’urgence était le maître mot quotidien. Pour le N+1 de Marie, l’équipe n’est qu’un fournisseur d’un service, alors que le Front Officer est le « client interne » de la banque (conversation lors du déjeuner le 29.10.2010).

Et comme « le client à toujours raison »...

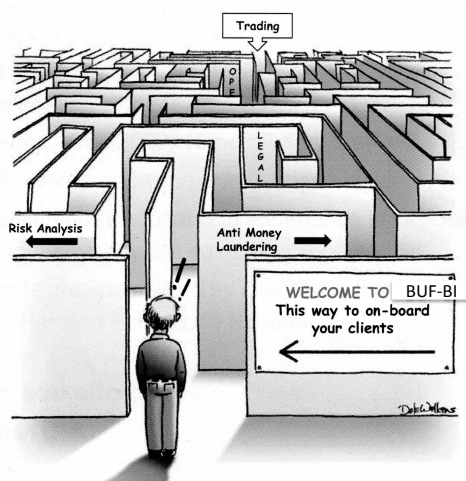
6.1.1.3. Leur perception et celle des autres sur leur travail

Le fait que la hiérarchie directe de Marie est 'du côté du Front' et s'en soucie peu des obligations règlementaires a un grand impact sur le sentiment que peut avoir Marie et son équipe d'appartenance à la même équipe (le Front Office). Ils ne sont pas perçus comme des 'co-équipiers', mais comme fournisseur qui doit se plier aux exigences – toujours légitimes - du client interne. Dès le premier entretien avec Marie, elle nous avait dit que leur travail consistait largement à 'moraliser les Sales' (16 Mars, 2010). La formulation de cet impératif est révélatrice de la dimension presque de 'croisade', de tâche impossible ou du moins très difficile, même si comme le dit Marie, « ça veut dire les faire prendre conscience des risques et assumer leur part de responsabilité. On ne peut pas moraliser au sens individuel. Il s'agit de pousser dans le bon sens, dans le sens d'un mieux, ne pas laisser la grosse pieuvre financière faire n'importe quoi. Si on n'était pas là, on financerait sûrement des tas d'ordures sans problèmes, je ne suis pas naïve. » (15 juin, 2010). Ils ont souvent évoqué un vocabulaire de purification par rapport à leur travail : « il faut faire le ménage », « nettoyage », « sale/propre », « ça sent mauvais tout ça », « tas d'ordures ». Si l'on joue sur les mots, on constate que – même s'il s'agit d'une coïncidence – le mot anglais 'Sales' (vendeurs), si on le lit en français contient explicitement la connotation de la saleté. Il y a une certaine fierté revendiquée par les membres de l'équipe, visible dans certaines de leurs expressions, quant au travail de 'nettoyage' qu'ils font. Et cette fierté est d'autant plus ressentie que ce travail de nettoyage est difficile, complexe, implique parfois des mois de travail sur un seul dossier. Mais toutes ces difficultés et les conditions difficiles et stressantes dans lesquelles ils doivent l'accomplir rendent leur travail plus valorisant à leurs yeux.

Cette valorisation existe d'autant plus qu'il y a une dimension d'utilité publique de ce 'nettoyage' : contrairement à d'autres employés de la banque qui certes permettent de huiler la machine bancaire mais en sentant que pour autant la société n'en retire que la crise (cf. la déclaration faite par G. Smith, Executive Director de Goldman Sachs lors de sa démission, paru dans le NY Times le 14 Mars 2012 « *Why I am leaving Goldman Sachs* »), les analystes KYC-AML contribuent à « faire du business propre » par leur travail de 'moralisation des Sales', autrement dit de purification du sale. Ils parlent souvent de 'leur expertise', de comment ils ont réussi à 'dévoiler un dossier difficile', et c'est cette expertise qui donne de la valeur à leur travail à leurs yeux. Ils sont convaincus de faire un travail nécessaire et utile, et (à part Julien dans la phase 2-A qui n'y voyait plus de perspective de carrière dans BUF-BI et avait perdu toute motivation lorsqu'ils n'ont pas transformé son CDD en CDI) semblaient généralement fiers et contents de travailler dans la LAB.

Or, ils savent qu'on leur « tape dessus de tous les côtés ». En interne, ils sont, avec les fonctions supports, un 'centre de coût', et c'est 'toujours de leur faute', à la fois quand les ventes déclinent (« c'est parce que la conformité a bloqué ») et quand les régulateurs trouvent un problème sur un dossier (« ils ne sont pas de bons analystes, ils ne font rien »).

Figure 28: BUF-BI-F03 the world of onboarding before KYC-AML



ne font rien »). Ainsi, la manière dont ils sont perçus selon eux par leur hiérarchie directe

et par le Front Office en général s'apparente à l'image ci-dessous, qu'ils ont fait à partir d'une caricature de la presse qu'ils ont modifié (la caricature portait originellement sur l'immigration aux Etats Unis et l'obtention d'une Green Card, montrée comme un parcours du combattant). Le titre de cette image était « *The world of onboarding before KYC-AML* », qu'ils ont projeté lors du même séminaire tenu par M.

Blanc et toute son équipe en novembre 2010. En projetant une telle image, ils transmettent deux messages : que d'une part ils sont conscients qu'ils ont pu être perçus ainsi, comme relevant d'un dispositif impossible et bureaucratique et qui rend difficile la vie aux clients et aux Sales, mais que d'autre part, leur équipe KYC-AML avec sa nouvelle organisation et l'intégration européenne des dossiers, devrait permettre une réorganisation du travail qui permettra effectivement de 'huiler la machine', ainsi que leur demande leur hiérarchie.

Les régulateurs de leur côté, sont toujours méfiants à l'égard des équipes conformité internes des banques, et justement cette nouvelle organisation et l'intégration européenne qui centralisait les dossiers sur Paris a déclenché l'audit auquel nous avons pu assister, par un régulateur européen, non-convaincu que cette nouvelle organisation permette à l'équipe de 'garder son indépendance' vis-à-vis du Front Office. En conclusion, ils sont conscients que quoi qu'ils fassent, ils ne seront jamais suffisamment rapides et seront toujours perçus malgré tout comme un centre de coût et une police interne par la banque d'une part, et qu'ils seront toujours suspectés quant à leur indépendance par les régulateurs ce qui se traduit par des fortes pressions de la part du département de Conformité pour assurer une gestion des risques impeccable d'autre part. Ainsi que le résume très bien Julien :

- (Julien) Il y a des gros enjeux de pouvoir qui se cachent derrière et nous on se retrouve au milieu. D'un côté tu as les le front qui est focalisé « business, argent, profit » qui nous poussent dans cette direction, et de l'autre tu as les pressions de Compliance qui sont obsédés que par les risques que le business peut impliquer pour la banque et veut donc assurer sa survie, en gros c'est-à-dire sa réputation. La règlementation est là pour la protéger, et donc pour réguler l'activité des Sales au Front Office. En plus de ça, on a la pression des autres équipes KYC qui ne nous aiment pas forcément. Le but de tout ça c'est en fait de faire du business le plus risk-free possible, donc le plus proprement possible.

6.1.2. CE QU'ILS FONT CONCRETEMENT : BRICOLER LEUR CHEMIN DANS LA CONTRADICTION COMME ORGANIZING

6.1.2.1. Le processus de gestion des risques KYC-AML au sein de BUF-BI

C'est surtout durant la phase 1-A d'observation non participante que nous avons tenté de documenter les différents éléments qui composent le travail de l'équipe KYC-AML au quotidien. Grâce aux explications des uns et des autres, puis en accédant lorsqu'ils me laissaient leur poste d'ordinateur, j'ai pu reconstituer étape par étape le workflow qu'ils suivent. Ainsi que me l'a expliqué Christian dès le premier jour de la phase 1-A :

- Nous utilisons un workflow qui a 7 étapes avant que ce ne soit approuvé en step 8 par Compliance (et en particulier l'AMLO et le Compliance Officer) et le KYC que nous menons cherche à identifier 4 choses essentielles sur un client, qui à ce stade est appelé « contrepartie » : 1) Où se situe la contrepartie, sa localisation (de laquelle dépend la législation qui va s'appliquer ou des précautions supplémentaires), 2) Quelle est son activité , 3) Qui sont les actionnaires ; et 4) qui sont les dirigeants de la société.

Ensuite, Christian tente à deux reprises de faire un organigramme de la structure pour que je comprenne où ils s'insèrent par rapport aux autres acteurs, mais y renonce après de nombreuses ratures car il s'aperçoit que ce n'est pas clair pour lui non plus. Il se limite à me dire que leur cellule est un passage obligé pour les Sales, et bien qu'ils soient rattachés au Front Office de la Banque d'investissement, ils dépendent de Compliance, un département transversal à toute la Banque. Je demeure donc assez confuse, à la fois sur le workflow dont j'ignore encore à quoi correspondent chacune des étapes et à la fois sur qui les effectue. Christian poursuit, en ouvrant sa boîte mail et le programme qu'ils utilisent pour le workflow pour me le montrer.

- L'équipe KYC intègre le dossier et fait une recherche sur la réputation du client, sur internet et sur des bases de données spécifiques, pour voir si dans la presse ou ailleurs, le client est associé à des scandales etc. L'analyste garde le dossier imprimé en archives (*chaque membre a une à deux piles de dossiers sur son bureau, les contreparties sur lesquelles ils travaillent actuellement, et dans le bureau il y a plusieurs armoires pour des dossiers antérieurs, qu'ils aient été approuvés ou pas. Marie me dit qu'ils ont en plus de l'espace supplémentaire de stockage en sous-sol car en effet ils doivent conserver la documentation sur les clients pendant 10 ans*) et en version électronique sur notre base de données. On va essayer de catégoriser les clients : 'green' veut dire que tout est ok, que le Sales peut traiter avec lui ; 'red' veut dire qu'il ne peut pas traiter avec cette contrepartie ; 'restrict' veut dire que le client n'est pas approuvé définitivement et qu'il doit demander l'approbation à chaque nouvelle transaction. En gros, KYC est le service qui suit les clients.

- *Qu'est ce qui se passe avec un dossier qu'on refuse ?*

- On garde la trace en archive bien sûr.

- (*Clément, qui a entendu ma question, intervient avec ironie, en plaisantant*) mais en fait c'est très difficile de refuser un dossier. On est Front. C'est du business.

- (*Christian rit du commentaire de Clément, puis reprend son explication avec plus de sérieux*) C'est rare qu'on remonte un dossier jusqu'à Déo sans que ce soit bon. Si tous les papiers sont là mais qu'on a des réserves ou des doutes sur une contrepartie, on va aussi le transmettre pour qu'ils évaluent, mais c'est très marginal. On a une approche juridique, on s'appuie sur les textes. Mais l'idée importante est celle de 'bénéficiaire effectif', c'est-à-dire à qui profite l'argent au final. Il faut que ça ce soit très clair pour que le dossier passe. (*Il ouvre le workflow pour m'expliquer les étapes*) En fait, ce qui se passe c'est que le Front Office envoie une requête d'approval sur la boîte commune de l'équipe. Le premier qui la voit prend le dossier et le traite. Chaque dossier est géré de manière individuelle. Il n'y a pas de vérification commune avant l'envoi, chacun est responsable de ses dossiers. Si on a des difficultés ou si le dossier est particulièrement chaud, on en parle à Marie. Avec la crise, la BUF a essayé de ramener le plus possible des compétences en France, de centraliser les dossiers.

Julien a particulièrement adopté le rôle du « pédagogue ». Lorsque les journées étaient plutôt tranquilles, il me proposait d'approcher une chaise à son bureau pour qu'il me montre son travail. J'ai remarqué qu'en général les membres de l'équipe étaient souvent contents de parler, peut être pour se défaire d'une trop forte pression et s'interrogent sur le sens de leurs actions : « ils se présentent ainsi, au moins symboliquement, comme des acteurs du dévoilement, de la révélation, ayant accès à une réalité occulte que le commun des mortels ignore » (Favarel- Garrigues et al. 2009 :26). Julien en particulier m'a clarifié certains aspects de leur fonctionnement quotidien, en me montrant pas par pas comment fonctionnait le workflow, et comment on remplissait

les dossiers au fur et à mesure de leur arrivée. Il m'a aussi montré quelques-uns de ses dossiers en cours, en définissant et en quelque sorte construisant son rôle spécifique au sein de l'équipe (Mueller & Whittle, 2012) comme étant « celui qui s'occupe des dossiers pourris », et en me faisant un clin d'œil, ajoute « souvent en Amérique Latine » (il sait que je suis d'origine mexicaine). Il a précisé que c'était des dossiers hautement confidentiels.

- (Julien) Par exemple, on a un dossier avec la banque centrale de ce pays d'Amérique Centrale. Comme c'est une banque centrale, c'est-à-dire qu'il y a un Etat derrière, a priori c'est ok, malgré les risques de corruption qu'on connaît en Amérique Latine. Mais tu vois le code là ? *(montre l'écran d'ordinateur)* Ça, ça veut dire que c'est exotique. C'est-à-dire que c'est chaud.

Je comprends alors qu'il y a bien un impératif moral, le seul motif pour ne pas traiter avec « des crapules » comme les appelle Julien, c'est parce que le faire représente un risque trop important pour la banque. C'est à cela que sert le Mémo que remplit l'équipe, à donner leur évaluation de risque et la motiver, afin que le département Conformité puisse prendre une décision sur la contrepartie. Voici la structure du KYC Mémo (qui correspond en fait à une matrice de risque afin d'identifier pour le AMLO les éléments de réputation et une structure d'actionnariat complexe, avec preuves documentaires à mettre en annexe) :

Figure 29: KYC Mémo

KYC Mémo					
Risk rating	Purpose of the relationship	Country Risk Category	Business activity	PEP category	Global rating
Low-med-high-NA					

- Introduction :
- Company:
- AML and reputation risk approach: (KYC-AML opinion).
- Other relevant information: (opinion from the KYC network or local deontology unit, as well as global head of compliance)

Dans un dossier KYC type, il y a plusieurs sortes de documents : des impressions du site web de la banque, des recherches effectuées sur plusieurs sites sur la banque en

question, en particulier pour voir si elle est enregistrée quelque part, chez un quelconque organisme régulateur (avec le nom, la date d'enregistrement, un numéro d'identification dans le registre, une adresse, le capital, les noms des représentants autorisés etc.) ce qui constitue une 'preuve d'existence'. Ensuite il y a des recherches sur le site « *D&B Report – decide with confidence* » avec des indicateurs de risque concernant la contrepartie en question. Le dossier est aussi composé d'une trace imprimée de tous les mails échangés avec le Sales chargé de cette contrepartie, qui finalement aboutissent ou non à la validation et la création d'un numéro de registre du client dans la base de données des clients de BUF. En cas de non validation du dossier, on marque « cancelled », par exemple s'il est incomplet. Par exemple, dans un dossier de Christian « cancelled », l'échange de mails entre Christian et le Sales montre que ce dernier n'a pas procuré les documents obligatoires de la KYC check-list, mais aussi que le sales est incapable de renseigner précisément si le tiers agit pour son compte propre ou au nom de quelqu'un d'autre (doute sur le bénéficiaire effectif). Christian a noté pour lui sur un angle de papier : « il semblerait que l'entité ne soit pas régulée ». Le manque de transparence sur les données (pas de comptes annuels publiés, risque évalué au double par rapport à la moyenne des entités dans le même secteur...) a finalement abouti à un rejet de la contrepartie.

Leur travail s'appuie sur la réglementation principalement dans trois domaines : Mifid, KYC et AML, dont nous avons bien expliqué les deux derniers.

- (Marie) Le Mifid oblige depuis 2007 à catégoriser les clients professionnels de la finance des non-professionnels. Les premiers auront moins besoin de protection car ils sont sensés connaître les mécanismes de fonctionnement, alors que les seconds bénéficieront de plus de suivi car ils ont moins d'expérience voire aucune. Ça a été perçu comme 'encore une mesure bureaucratique', comme un alourdissement administratif et totalement anti-business ».

On catégorise avant de traiter avec eux, on leur accorde un profil investisseur. Le sales avant de traiter doit procéder à un test de suitability : en fonction de la catégorie, pour savoir si le client a bien compris le produit/la transaction. Le sales a plus de responsabilité sur un client retail car il doit lui faire le KNE (knowledge and experience test=suitability). Comme il doit plus protéger le client, le test pour le retail (client individuel, personne physique) est plus lourd. Le test de suitability nous permet de voir si le client est en dépassement, c'est-à-dire s'il s'expose sur plus de 20% de sa surface financière. Cela peut donner des indices AML, car elle permet de contrôler la cohérence, la rationalité économique des opérations.

Pendant notre observation, l'équipe était en pleine transition réglementaire, avec la mise à jour suite à l'implémentation de la troisième directive Européenne en

France depuis septembre 2009. Or, leur KYC Policy datait de février 2009, et un nombre important de réunions où je suivais Marie portaient sur la mise à jour de cette KYC Policy, qui de surcroît devait prendre en compte la centralisation des dossiers Europe à Paris, et donc des différences dans les législations locales.

6.1.2.2. Travailler dans un positionnement « entre deux feux »

L'impératif de gérer le risque et l'impératif du profit constituent les deux piliers qui loin de stabiliser l'édifice le menacent au contraire de part leur caractère souvent contradictoire, non pas en principe – le profit et la gestion des risques sont tous les deux des objectifs légitimes – mais de fait de part la situation. La contradiction n'est pas simplement une représentation des praticiens (Cameron & Quinn, 1988) mais elle transparait aussi explicitement dans les verbalisations faites par le Top Management. A quelques jours d'intervalle, l'équipe se retrouve face à des messages contradictoires :

1) Un discours de M. Lalande fait au début du dernier quart de l'année a vigoureusement incité le personnel à générer du profit. En effet, pour les banques d'investissement le dernier quart représente la dernière phase d'intensification du business. Il a mit une forte pression pour "finir l'année en beauté". En un mot, il s'agissait "d'accélérer".

2) Un email, quelques jours plus tard, envoyé directement par le même M. Lalande à l'ensemble des employés de BUF-BI en leur rappelant que le moment de l'évaluation annuelle approchait et qu'a en vue de la crise et des scandales récents dans le secteur bancaire, le bonus ne dépendra pas uniquement de la performance financière, mais aussi de la manière dont chacun aura mis en œuvre les « business principles » de BUF-BI. L'email finissait sur un ton légèrement menaçant : « *you should know that BUF doesn't tolerate deviant behavior and I am personally committed to enforcing "zero tolerance" policy on this matter. Recently, we have had to impose several severe sanctions leading to staff departures.* » En d'autres mots, l'observation des règles et des meilleurs pratiques définies est de rigueur : on ne peut pas faire du business à n'importe quel prix, et il faut apprendre à « freiner ».

Séparés seulement par quelques jours, ces messages contenus dans le discours et l'email révèlent une tension au sein de BUF-BI, qui pourtant ne semble choquer personne. Cette tension est d'une certaine manière intériorisée, incorporée, et les employés sont donc confrontés à de sérieuses difficultés lorsqu'il s'agit de les traduire dans leur pratique quotidienne. Ces messages n'étaient pas destinés à l'équipe en

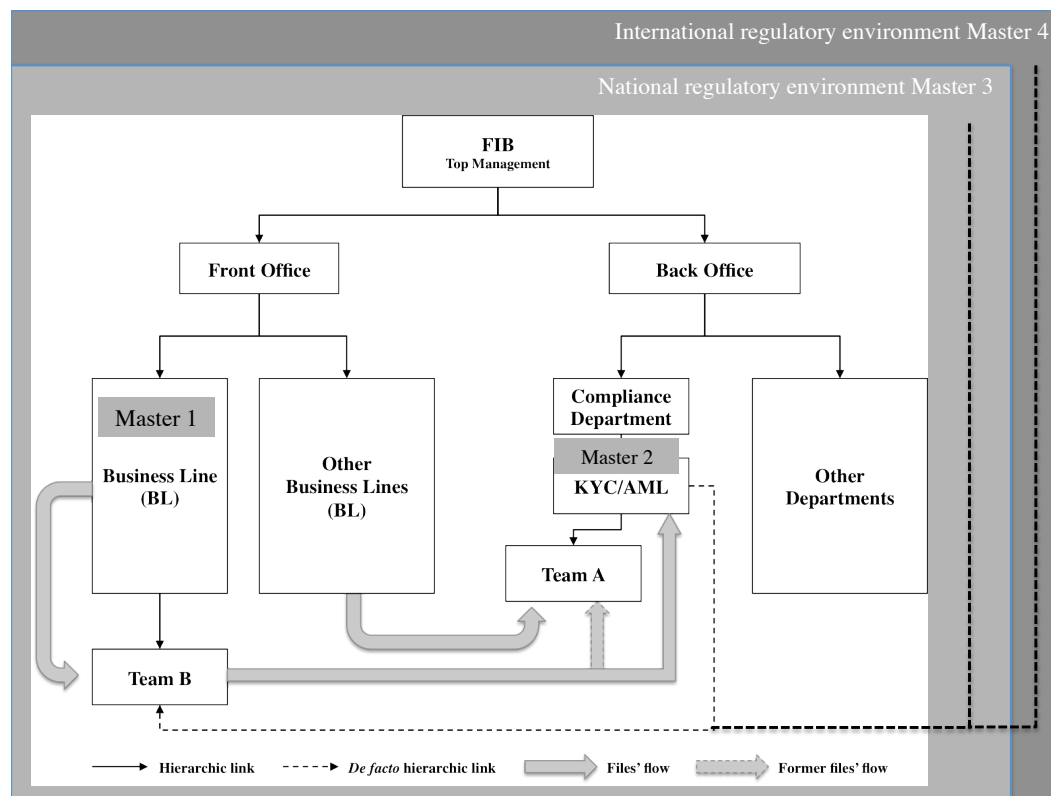
particulier mais à l'ensemble de BUF-BI, et sont révélateurs d'un environnement qui est régulièrement tissé de contradictions. Pourtant, dans l'équipe étudiée ces contradictions se cristallisaient de manière particulièrement exacerbée.

Marie se trouve aussi à la tête d'une équipe qui n'est plus surprise non plus par ce genre d'assertions contradictoires : leur quotidien est fait de ces demandes simultanées d'accélérer et de freiner, qui renforcent le paradoxe même à travers la communication (Giordano, 2003) : « Depuis que je suis arrivée en 2006, M. L. fait le même genre de discours. Il pousse les Sales et le Traders à faire 'toujours plus pour gagner plus' sans jamais mentionner concrètement la question des risques ou des principes de la banque. Mais par contre on a toujours le régulateur sur le dos et là il vient menacer qu'il ne veut pas avoir de problèmes » (Marie). Cette équipe est particulièrement intéressante à étudier de ce point de vue là, car en plus d'être soumise à une série d'injonctions paradoxales continues, on peut retrouver ces contradictions jusque dans la reconstruction de son organigramme. L'équipe de Marie incarne parfaitement l'environnement organisationnel contradictoire au sein de BUF-BI, puisqu'elle intègre les deux fonctions antagoniques et généralement séparées que sont la poursuite du business et sa surveillance. Ces deux logiques contradictoires créent une tension organisationnelle et éthique de manière structurelle et régulière, qui est typique du système paradoxant (Aubert & Gaulejac, 2007; Gaulejac, 2011). Ils ont en effet la responsabilité d'analyser et évaluer chaque demande de la part des Sales, et doivent éventuellement décider de l'abandon de certains clients et opérations importantes au nom des risques détectés.

Ce paradoxe, perçu comme étant consubstantiel à la banque d'investissement contemporaine en général, est cristallisé ici jusque dans le design organisationnel : L'équipe de Marie est littéralement prise entre deux feux, y compris dans son organigramme (voir figure ci-dessous) :

- 1) L'équipe appartient au Front Office qui est clairement tourné vers le profit, ou selon leurs propres mots, "*business oriented*". Monsieur Lalande est donc leur ultime maître dans la hiérarchie officielle de BUF-BI. (Maître 1).
- 2) Mais l'équipe, alors qu'elle appartient au Front Office, est chargée de contrôles liés au KYC et à l'AML. Ils doivent donc répondre aux exigences d'indépendance du département Conformité et en particulier Monsieur Chambertin (Responsable AML) et Monsieur Touraine (Responsable KYC) (Maître 2).
- 3) Ils doivent aussi conduire leur travail en accord avec les obligations réglementaires et les institutions de régulation nationales (un *de facto* Maître 3) mais aussi internationales (*de facto* Maître 4).

Figure 30 : Organigramme montrant la position de l'équipe



Rien qu'au sein de BUF-BI, l'équipe de Marie a déjà deux « maîtres » génériques : le Front Office et le Département Conformité. Ceux-ci s'incarnent ensuite dans une série de personnes différentes : les maîtres ultimes qui se trouvent à la tête de ces deux fonctions, mais aussi des maîtres intermédiaires (responsables des lignes métiers, des Responsables Conformité dans d'autres bureaux de BUF-BI à l'étranger...). Enfin, ils doivent répondre à des maîtres extra-organisationnels (les instances de régulation nationales et internationales) dont les injonctions et priorités peuvent à nouveau être différentes et en contradiction avec celles des autres.

Un des membres de l'équipe, Julien, résume avec des échos aux 'mains sales' de Sartre (1972) cette situation organisationnelle et les problèmes éthiques que cela pose d'une manière simple et éclairante : "C'est ça la banque. D'un côté on a le push: business, business, business. De l'autre on a le pull: attention! Risque, risque, risque. Ce n'est pas dans la banque de détail ou dans les prêts immobiliers qu'ils vont trouver de quoi maintenir le business. Faut pas avoir peur de se salir les mains si on veut arriver aux profits qu'attends le top management."

Nous n'avons pas conscience de cette spécificité proprement organisationnelle lorsque nous étions en train de négocier un accès terrain. Cette découverte a été un élément capital qui a orienté notre recherche vers l'étude justement de comment la

situation organisationnelle de l'équipe donnait lieu à un agencement niché de leur pratique. Cet agencement au sein du Front Office et l'existence même de l'équipe KYC-AML (équipe B) – le positionnement hiérarchique non indépendant de cette fonction de conformité – est assez exceptionnelle et constitue une exception parmi les banques d'investissement. C'est loin d'être la configuration 'normale', celle à laquelle s'attendent les régulateurs en termes de design organisationnel pour maintenir l'indépendance et l'efficacité des contrôles de conformité. Or, la connexion avec le département conformité de l'équipe B n'est pas signifiée de manière explicite sur aucun organigramme et nous avons dû la reconstruire pendant l'observation en posant des questions, et à partir des données obtenues dans cette étude, car il n'est pas disponible en tant que tel. Dans le cadre de la période de stage, une de mes tâches a justement été de produire un organigramme interne (donc différent de celui-ci-dessus) de l'équipe qui a ensuite été diffusé dans la newsletter de l'équipe à l'ensemble de BUF-BI, et qui a également servi lors de présentations officielles de l'équipe auprès du Top Management et des régulateurs.

En d'autres termes, ils dépendent hiérarchiquement du Front Office (pour leurs allocations de budget, de personnel, et même l'approbation de certaines décisions), c'est-à-dire les personnes mêmes qu'ils sont payés pour contrôler. Ceci semble incompatible et poser de sérieux problèmes à leur fonction de gestion des risques qu'ils sont sensés assurer. De plus, et comme si leur position n'était pas suffisamment fragile comme cela, cette équipe est chargée – de part la ligne métier dont elle s'occupe – d'évaluer une majorité de dossiers *high risk*, alors que l'autre équipe KYC (équipe A) – encore une fois lié aux lignes métiers dont elle s'occupe, et appartenant elle au département Conformité – s'occupe majoritairement de dossiers peu risqués. Ces deux canaux fonctionnent en parallèle pour assurer la fonction KYC et KYC-AML pour BUF-BI.

6.1.2.3. Survivre dans une organisation où la confrontation est acceptée et même organisée

Si on résume, leur travail consiste à vérifier trois choses : que le client 1) « est bien qui il dit être » (KYC), 2) que les origines et les bénéficiaires effectifs des fonds sont clairs et acceptables (AML), et 3) que ceci soit en accord avec les dispositions MIFID et de *suitability*. Ils doivent intégrer les pièces de ce puzzle à la manière d'un détective criminel, et le faire obligatoirement via le Sales comme intermédiaire. En effet, tout contact direct avec la contrepartie constitue une faute professionnelle: « *tipping off* » ça s'appelle. « Faut trouver un terme générique, comme : 'on a un différend commercial avec eux' »

(M. Chambertin, en réunion avec Odette le 14.10.2010). Après, TRACFIN examine les déclarations et peut décider de les passer ou pas au parquet. Grâce à leur analyse, et en fonction de la complexité de la contrepartie, l'équipe pourra donner une évaluation du risque que représente potentiellement la contrepartie, allant de « *low* » à « *enhanced* ». Ils sont alors constamment sollicités par les front officers qui de leur côté ont besoin d'une réponse tranchée et rapide lorsqu'ils viennent demander « et maintenant, qu'est-ce que j'ai fait ? » (Lenglet, 2008 :14). Ils sont alors pris « entre l'enclume et le marteau » (Bouilloud, 2012), devant trancher « vite et bien », faute de quoi ils exposent la banque (au risque pénal et de réputation), l'affaire en cours (à une perte de la transaction voire du client), et bien entendu lui-même de par sa responsabilité personnellement engagée.

Or, en général, les dossiers ne sont jamais limpides, et la solution qui satisfasse l'ensemble des parties n'existe pas. Le client attend, le front officer attend, la hiérarchie attend, l'AMLO attend... tout le monde a des attentes à l'égard des analystes. Ils doivent ainsi 'jongler' entre les différents textes qui régissent l'aspect juridique, mais aussi les structures organisationnelles dans lesquelles ils doivent exercer leur métier, pour ainsi pouvoir orienter l'action des opérateurs de marché (et autoriser ou non leur demande d'onboarding d'un client), car ils sont contraints de se tourner vers les analystes pour pouvoir traiter. Mais les tensions entre ces logiques contradictoires se cristallisent autour de la règle et de son interprétation, puisque le résultat des injonctions paradoxales est un conflit entre le désir du top management, l'éthos des Sales et des Traders (faire du profit) d'un côté, et les règles et procédures définies par la banque et les régulateurs de l'autre. Dans leur pratique quotidienne, les Front Officers essayaient autant que possible d'éviter de se plier aux règles, et mettaient une forte pression sur l'équipe de Marie pour 'approuver' le dossier même s'il n'était pas complètement conforme ou libre de doutes. Voici quelques exemples de conversations à ce sujet par des membres de l'équipe KYC-AML :

1. Christian, au téléphone avec un sales, qui le rappelle au moins 3 fois par jour depuis mon arrivée, à l'exception de la semaine dernière où il (le Sales) était en vacances :

-(Christian) Mais Vincent, Vincent (pour le calmer) Déjà, comment se sont passées tes vacances ? (2 minutes de blabla sur les vacances) Mais Vincent, faut comprendre que le doc que tu nous a envoyé n'a aucune valeur en termes de KYC.... Mais je comprends tout à fait... Mais on a juste besoin de cette info, c'est tout !... Mais Vincent, les oraux ça ne reste pas. C'est les écrits qui restent. Ok ? Bon ok, ciao.

2. Yoan, bien que récemment arrivé, est très rapidement opérationnel, et se retrouve vite avec une épaisse pile de dossiers allemands sur son bureau, dont il partage facilement les problématiques avec moi :

- (Yoan) Regarde celui-là par exemple. C'est une structure tellement complexe qu'on n'arrive pas à identifier les personnes physiques qui se trouvent derrière. Regarde cet organigramme. Tu y comprends quelque chose toi ? Et encore, j'ai dû le construire à partir de documents que j'ai dû demander je ne sais pas combien de fois au Sales. A chaque mail il y avait des nouveaux acteurs qui apparaissaient. J'en ai plein de dossiers comme ça. Dans le dernier mail, je viens d'apprendre que la structure vient encore de changer : 4% appartient encore à quelqu'un d'autre. Le Sales me demande si ça vaut le coup de demander les pièces d'identité et tout ça, si après tout il ne s'agit que de 4%. Il se plaint que ça n'avance pas, qu'il ne peut pas traiter. Mais on doit réactualiser le dossier, c'est comme ça, même pour 4%. Mais c'est difficile de le faire comprendre à un Sales, ça. Ça prend du temps. Beaucoup. Il faut beaucoup de pédagogie. Hier je me suis énervé et je lui ai clairement dit que ça ne passerait pas en l'état. De toutes façons moi je m'en fou si le Sales met la pression. Je suis pas plus ou moins bien payé si je valide le dossier ou pas, ça me fait juste perdre du temps. Ce matin, on a eu 3 dossiers nouveaux qui sont arrivés : Christian a pris un, Odette le deuxième et moi le troisième. En fait c'est le même client, on s'est rendu compte, mais à chacun, ils ont transmis des documents avec des informations contradictoires ! Faut pas se foutre de la gueule du monde non plus ! [il se met à rire, et en général c'est un des membres de l'équipe qui prends les choses et les problèmes avec le moins de tensions, souvent avec humour] Et l'argumentaire du sales c'est « mais c'est un grand groupe ! », autrement dit, « ça ne crains rien, c'est clean, tout le monde les connaît ». J'ai répondu qu'il n'y avait pas marqué dans les lois qu'il y ait un traitement préférentiel pour les grands groupes, que c'était pas mon problème si c'était un grand groupe ou un petit groupe. Mais ils veulent tout discuter les Sales, jusque dans le moindre petit truc pour pouvoir traiter au plus vite.

3. Odette, par rapport à un de ses dossiers russes, géré par une Sales franco-russe :

- (Odette) La Sales a joué à la rétention d'information. Ça marche pas comme ça. Moi je lui ai partagé l'information que j'avais sur le tiers, et elle l'a montré à Monsieur Chambertin, comme si c'était elle qui l'avait trouvé. C'est pas correct.

- (Natalie) Mais t'inquiète pas. Monsieur Chambertin il n'est pas dupe. Il sait très bien comment se passent les choses.

- (Christian) C'est de la mauvaise foi pure et dure.

- (Natalie) Mais c'est le dossier « Place Rouge » ! je me souviens, mais ça fait 9 mois qu'on entend parler de ça. La Sales elle hurlait au téléphone en insistant que les documents étaient bons, et on l'entendait jusqu'ici que c'était super urgent bla bla bla. Avant, il n'y avait personne pour vérifier les documents en russe, et on étés un peu dépendants d'elle.

- (Odette) Mais maintenant que je peux lire les documents russes, elle fait pression par d'autres moyens.

- (Natalie) C'est à en devenir parano !

Les enjeux derrière les règles vont bien au delà des frontières de l'équipe de Marie. D'une part, Marie individuellement ainsi que son équipe sont souvent accusés d'être *"too zealous in applying the letter of the law"* (email d'un Sales au chef de la principale ligne métier pour laquelle l'équipe travaille). D'autre part le Responsable de la lutte anti-blanchiment a une grande confiance en l'équipe, et n'hésite pas à les 'défendre' si nécessaire, de soutenir les positions de Marie sur certains dossiers. Leur mission, d'après Marie, consiste justement à résister aux pressions et les tentatives quotidiennes de contourner la réglementation tout en contribuant à la qualité des dossiers le plus rapidement possible. Pour pouvoir y parvenir, le soutien du département Conformité est très important, puisqu'il fournit une contre-pression parfois aussi forte que celle prodiguée par les Front Officers au nom du business. Ainsi, la contrainte initiale devient une compétition de bras de fer constante.

En plus, la réglementation en soi n'est pas homogène, en particulier du fait des différences entre les réglementations nationales et internationales: « La Troisième Directive [Européenne sur la LAB de 2005] nous impose une enhanced due diligence dans la connaissance de nos clients, non pas parce qu'on veut savoir qui il est – on s'en fou de ça – mais parce qu'on doit certifier qu'il est bien celui qu'il dit être. Mais une autre loi, la loi CNIL en France, nous interdit de faire des demandes, des investigations sur des clients et archiver des informations qui concernent les éléments de la vie privée du client [religion, état civil...] sans l'informer surtout. Mais dans le cas d'un oligarque russe, on ne peut pas se permettre d'ignorer ce genre d'informations, et on peut pas lui dire ! Faut 'tricher un peu en s'appuyant surtout sur des infos que le client lui-même a rendu publiques sur sa vie privée » (Marie, suite à la réunion sur la CNIL le 18.10.2010). Dans ce contexte, où le manager affronte des demandes contradictoires même au sein des règles, la confusion dévient un désir violent de trouver une issue pour sortir de la contradiction: "J'en ai marre qu'on se fasse taper dessus parce qu'on fait notre travail. Ça suffit. Tôt ou tard, ils vont devoir décider ce qu'ils veulent. S'ils veulent traiter facilement ils arrêtent de nous payer, point. Et là ils vont en faire des gardes à vue ! "(Marie, 29.10.2010).

Au sein de toutes ces contraintes, comment dépasser l'effet paralysant de la contradiction?

6.2. DISCUSSION : SERVIR DEUX MAÎTRES EN PRATIQUE

"Nul ne peut servir deux maîtres: ou il haïra l'un et aimera l'autre; ou il s'attachera à l'un et méprisera l'autre."
Evangile selon Saint Luc (16:13a) et Saint Mathieu (6:24a).

L'idée que « nul ne peut servir deux maîtres » est un des enseignements les plus célèbres de la religion chrétienne. Mais au delà de sa connotation religieuse et de sa signification plus complexe, ce verset du Nouveau Testament - qui apparaît même deux fois dans deux Evangiles différents - reflète une contradiction irréductible qui sous-tend de nombreuses situations organisationnelles. En effet, « j'ai plusieurs chefs » est quelque chose que de nombreux cadres aujourd'hui disent avoir (Gaulejac, 2005, 2011). Il y a des implications d'éthique derrière les contradictions qui n'ont pas encore été suffisamment explorées et que ce chapitre cherche à élucider. Comme mentionné dans le chapitre 1, un des principaux défis pratiques pour une éthique dans les organisations est leur caractère non seulement complexe mais contradictoire, voire paradoxant. Et ceci se manifeste directement au niveau de l'organisation. Que faire quand on n'a pas la possibilité de choisir entre ses différents 'maîtres' ? Et que devient alors la responsabilité managériale dans de tels contextes ?

6.2.1. L'ORGANISATION COMME SYSTEME PARADOXANT

6.2.1.1. Les paradoxes au cœur de l'*organizing*

Etudier le travail de la conformité et de la fabrique de l'éthique dans ce milieu passe par une analyse détaillée de l'organisation (au sens dynamique et processuel d'*organizing*) du contrôle, comment celui-ci est mis en place, quelle est la division et les conditions du travail qu'elle requiert et engendre. Cette question de l'organisation et la division du travail est en effet au cœur des préoccupations des penseurs de l'économie et du social, que ce soit dans les travaux de Marx, de Smith, de Weber et de Durkheim, mais aussi des penseurs de la gestion depuis Taylor et Fayol. Plus récemment, les SSF comportent un important volet destiné à cette question et comment le profit peut faire l'objet d'une puissante et complexe organisation (Godechot, 2001). C'est ainsi souvent l'objectif du profit qui dicte la manière dont le travail est réparti et exécuté. Contrôler cette organisation est donc au cœur des préoccupations des entreprises actuelles, en particulier dans la finance : « Dans les entreprises capitalistes occidentales la division du travail est en grande partie ordonnée et imposée par les personnes qui détiennent ce pouvoir avec un but précis : l'augmentation rationnelle du profit. Ceci ne veut pas dire que toutes les décisions soient rationnelles ni optimales, mais généralement le 'sens visé' lors des modifications de l'organisation du travail est soit la diminution des coûts, soit l'augmentation de la production, dans les deux cas pour augmenter ou maintenir le niveau de profit. » (Godechot, 2001 : 72).

On attend alors des fonctions conformité qu'elles se fassent oublier, comme les autres tâches d'arrière boutique : c'est le nettoyage interne qu'on voudrait qu'il ait lieu après la journée de travail, c'est le travail de gérer les demandes et les flux incessants du Front Office, en huilant la machine pour que celle-ci tourne (cf. le schéma projeté en réunion, document BUF-BI-F03), mais souvent il est perçu plutôt comme 'mettant des bâtons dans les roues'. Comme les autres métiers 'd'intendance', la conformité est considérée comme un centre de coût et endure un mépris de la part des autres fonctions plus prestigieuses et directement corrélées au *profit-making* (Grafmeyer, 1992 ; Karlin, 1997 ; Godechot, 2001). Ceci se traduit par un pouvoir – si ce n'est que d'énonciation, protestation (*voice*) – limité voir inexistant au sein de l'organisation, et cette dimension symbolique et hautement politique est tissée jusque dans les moindres procédures. Elle est ainsi clairement visible dans la redistribution des primes, ou encore les dépannages informatiques ou tout autre service où il est clair qu'ils ne sont pas prioritaires, comme l'avait aussi remarqué dans sa thèse Lenglet (2008). De surcroît, ceci devient un cercle vicieux car la lenteur des dépannages informatiques pour les fonctions support contribue à la lenteur que lui reproche le front office : « le back office, chargé de mettre en place les moyens administratifs et logistiques pour réaliser matériellement les transactions conclues instantanément par le Front Office, est nécessairement en retard » (Godechot 2001 : 98-99). On retrouve ce rapport paradoxal au temps énoncé plus haut.

Ce qui fait que BUF-BI est un cas particulièrement intéressant à étudier est que ces deux fonctions (Conformité et Front Office) ne sont pas totalement séparées du point de vue du design organisationnel. Or, cette séparation est généralement le cas, puisque c'est considéré comme une garantie nécessaire pour assurer l'indépendance de la fonction de surveillance régulatrice. Une immersion dans le Front Office de BUF-BI, et au sein de celle-ci, dans l'équipe KYC-AML chargée de contrôler la qualité des partenaires commerciaux qui entrent en relation avec la banque, est plonger au cœur même du métier. Ici, l'instabilité, l'incohérence et le désordre sont devenus une des conditions normales de l'organisation, et se transforment alors en "*double-bind patterns*" (Hennestad 1990:268). Ceci change la manière dont on conçoit les organisations et on fait sens de leur structure. On est confrontées à l'émergence de 'systèmes paradoxants' tels qu'ils sont définis initialement par Aubert et Gaulejac (2007), où les tentatives de chacun pour résoudre les inconsistances et les contradictions et pour rationaliser les comportements reviennent en fait à renforcer la complexité, de sorte à ce que les logiques antagonistes continuent de prévaloir sur les

complémentarités et les synergies. Nous avons caractérisé un certain nombre d'éléments paradoxants, et on peut voir en quoi et comment ils constituent un 'système'.

Un système paradoxant est un méta-paradoxe, c'est-à-dire une série de paradoxes, qui, ensemble, forment un système intriqué et nourri de lui-même, tel un cercle vicieux. Il fonctionne de manière régulière sur les injonctions paradoxales : en fait c'est sa manière d'organiser le travail au sein d'une structure. En produisant constamment des paradoxes, le système doit continuellement se reposer sur les managers pour résoudre, jour après jour, les problèmes rencontrés, compromettant ainsi la possibilité de tirer des leçons et apprendre de ces situations sur le long terme (Hennestad, 1990). Dans le cas des systèmes paradoxants, cette manière d'organiser devient un outil de régulation, dans un sens différent que chez Reynaud (1997, 1999), car le top management s'appuie sur les tensions entre les forces antagonistes pour mener le manager vers ce qu'ils considéreront la meilleure décision.

En raison de leur perception plutôt positive de ces tensions, le top management aura l'impression qu'ils ont atteint une sorte de structure optimale, autorégulée. Dans le cas que nous avons étudié, la décision organisationnelle de créer l'équipe de Marie au sein du Front Office est de fait venue du top management de BUF-BI. Ceci a permis de tisser les paradoxes de manière pérenne dans la structure organisationnelle, et constamment renforcée à travers les communications des dirigeants (Daft & Weick, 1984, Giordano, 2003). Ceci crée des alternatives antagonistes insolubles, par exemple entre la loyauté à l'organisation et un *whistleblowing* institutionnalisé (Vandekerckhove & Commers, 2004) ou encore concernant les contraintes de temps. Alors que le temps est un facteur de taille pour les affaires en général (Aubert, 2003), ici cela devient une manière structurelle de renforcer les antagonismes. Ceci traduit un rapport particulier au monde. En effet, le temps marchand n'a pas de passé ni d'avenir, mais il est hors du temps : « la grandeur marchande ne participe pas d'une construction du temps. L'état de grand ne comporte aucune mémoire du passé, aucun projet d'avenir. En affaires, on s'élève d'un bond jusqu'au sommet, comme on fait inopinément faillite. » (Boltanski & Thévenot, 1991 : 245). Tout se vit dans l'instant présent, et où il n'y a pas de passé : les compteurs sont remis à zéro tous les ans voir tous les trimestres.

Le paradoxe vient alors à la fois de l'environnement externe et de la structure interne de l'organisation. Les banques (comme d'autres secteurs) sont soumises à de fortes pressions liées à un environnement hautement concurrentiel, et des pressions réglementaires qui les obligent par des nouvelles mesures à contrôler de plus en plus leurs activités, ce qui ajoute une importante charge de travail. En ce sens, ce qu'on leur demande de faire n'est pas très différent de ce que l'on demande à beaucoup d'autres

personnes: gérer des situations paradoxales au quotidien. La pression de l'actionnariat pour augmenter les dividendes incite l'organisation à traquer les centres de coût et 'rationaliser' par tous les moyens et exacerber l'organisation matricielle. L'optimisation financière est commune aux affaires en général, mais le secteur bancaire est de surcroît exposé à devoir intégrer des mesures de régulation de plus en plus complexes avec de moins en moins de moyens, en particulier suite à la crise. Le fait de devoir intégrer la fonction de sentinelle est donc devenue un défi pour l'éthique managériale dans sa capacité à dépasser les contradictions.

6.2.1.2. Faire sens du paradoxe

La manière dont l'organisation était mise en place à BUF-BI relevait bien du système paradoxant, où on est dans une situation où ils ne peuvent pas choisir entre leurs différents 'maîtres' (situation de dilemme): ils sont payés pour servir les deux (situation paradoxale). Et le premier enjeu est de nature cognitive : l'équipe doit tout d'abord arriver à faire sens des contradictions, à les identifier, et à opérer un travail cognitif d'organisation des priorités. Mais ce n'est facile ni évident à faire, en particulier pour des analystes qui viennent d'arriver et n'ont pas encore développé une telle compétence tacite de faire sens devant les différentes pressions. Pour l'équipe ceci est normal et tacite, mais pour nous il est arrivé un moment où nous nous sommes aperçus qu'approcher ce genre de situations comme un dilemme ne suffisait pas. On a trop souvent en éthique des affaires tendance à analyser les situations problématiques en termes de dilemme, c'est-à-dire de choix difficile à faire. Or, nous avons compris qu'il y a une dimension d'éthique inhérente au paradoxe et aux injonctions paradoxales qui pouvait être explorée, puisque les deux logiques (chercher le profit et se conformer aux régulations) sont tous deux légitimes, et ne devraient pas s'exclure l'une l'autre.

Reconnaître le fait que l'organisation a pu se mouvoir en système paradoxant nous aide à clarifier la place que peuvent occuper les managers et les employés vis-à-vis de leur organisation. Marie est très habituée à reconnaître la situation comme paradoxale, et donc à « dévoiler » sa réalité auprès de son équipe pour leur permettre d'agir. On constate que la réaction est souvent celle du déni et de trouver des moyens pour échapper à la contradiction, ce qui en fait renforce le paradoxe comme l'avait initialement signalé Bateson. Par exemple, afin de contourner la régulation, les Front Officers ont recours à des arguments non-rationnels, tels que l'émotion : bien sur que la documentation n'est pas complète, mais le client est 'coopératif', comme dans l'exemple ci-dessous (email d'un Sales adressé à Marie).

"Please find attached the Trust's extracts and Mr. Robert's passport. Still missing some of the beneficiaries' passports but I hope it will testify to the client's good will on this issue."

Mais grâce au fait que Marie dévoile la nature de la situation comme paradoxale, l'équipe est bien consciente de ce genre de tactiques, comme Christian:

- (Christian) « Ouf ! a chaque fois ils disent que c'est leur copain, qu'ils le connaissent, que c'est quelqu'un de bien ; Mais je m'en fou moi s'ils jouent au golf avec et qu'il leur a dit je ne sais quoi ! Oh ! Non mais ! »

Cette manière d'échapper à la règle en invoquant un argument émotionnel est aussi un enjeu majeur dans la relation entre le Front Office et l'équipe KYC-AML. Voilà donc une autre manière qu'ont les Front Officers pour renfermer et coincer l'équipe KYC-AML dans un nouveau paradoxe : les relations interpersonnelles sont essentielles dans ce secteur (y compris pour eux) mais ils doivent malgré tout se maintenir dans une sorte d'indépendance préventive. Dans ces circonstances, ils sont complètement isolés au sein du Front Office. De plus, la peur omniprésente du « flic » a un impact cognitif et stressant sur tout le monde : la responsabilité pénale personnelle de l'analyste KYC-AML est très élevée : jusqu'à 10 ans de prison et 750 000 euros d'amende selon la loi française et la troisième directive européenne sur la LAB-FT de 2005, s'ils sont impliqués, même sans le savoir, dans une affaire de blanchiment. Leurs troisième et quatrième maîtres sont présents dans la figure des différents régulateurs (l'AMF en France, le FSA au Royaume Uni, Tracfin, le GAFI...) alors que les Front Officers continuent, malgré crises et scandales à opérer selon le principe de « pas vu pas pris ». L'équipe doit alors cognitivement se maintenir complètement détachée de ce genre d'arguments, ce qui veut dire aller à l'encontre ou nier la réalité de l'environnement bancaire, où les relations interpersonnelles sont fortes et un pilier dans les organisations (ils se connaissent depuis des années, se parlent sur un ton familier etc.).

Il semblerait que chaque entité organise la contradiction autour de leur fonction (au niveau structurel), de l'équipe (au niveau organisationnel) et de leur personne (au niveau individuel). Un des risques liés au fait d'avoir plusieurs maîtres est 'l'immobilisme' : ne plus savoir quoi faire, et le paradoxe devient alors une aporie. Au lieu d'adopter une position claire – ce qui implique un choix et requiert donc une grande force de caractère – les analystes qui sombrent dans l'aporie vont progressivement réduire leurs propres champs d'action et se faire aussi discrets que possible (Argyris, 1977, 1986). Ils commenceront à faire leur travail de manière bureaucratique, en se laissant « chambouler » jusqu'à ce qu'ils craquent :

-(Cassandra, une analyste nouvellement recrutée durant la phase 2) "Je n'avais jamais reçu le genre de mails agressifs que je reçois des Sales tous les jours dans ce boulot. Je ne sais pas vraiment comment y répondre, et lorsque le téléphone sonne, j'ai très peur de décrocher »

Elle est littéralement "attrapée" par l'impossibilité d'agir et de questionner le paradoxe, puisque celui-ci "*locks the ambiguity of the situation*" (Hennestad, 1990: 268).

Ainsi, Marie doit gérer les émotions à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de son équipe, ce qui témoigne de sa capacité de leadership (Hennestad, 1990) et en particulier de leadership éthique (Flynn, 2008; Riggio & Reichard 2008). Elle opère, aidée par l'équipe bien entendu et soutenu par la confiance de M. Chambertin et de M. Montravel, un travail de mise-en-sens (Corvellec & Risberg) pour créer de la cohérence inter-situationnelle. Le bricolage est alors aussi un travail de cognition située pour arriver à ce qu'il fasse sens pour tous les participants (Allard-Poesi, 2003; Weick et al., 2005).

Apparaît alors la question de savoir comment la responsabilité peut être mise en pratique dans ces systèmes : non pas contre eux, ni en les niant, mais par une intégration située qui permet de bricoler un chemin à travers le paradoxe. Au sein de BUF-BI, Marie est une des figures, peut être parmi les plus paradigmatiques, où ces deux injonctions se cristallisent. Et malgré tout, elle arrive à bricoler un moyen au-delà du strict paradoxe. Par rapport à ce que Lindblom appelle le 'muddling through' (1959), le bricolage n'implique pas uniquement une manière de décider et de faire des choix difficiles, mais un mécanisme de pensée spécifique qui produit des 'outils pour agir'.

6.2.2. DU BRICOLAGE A LA MEDIATION

6.2.2.1. Bricoler un chemin pour permettre l'action

Nous avons longuement cherché de trouver un mot qui puisse refléter ce qu'ils faisaient, leur l'agir (*praxis*) quotidien dans un environnement de travail complexe, et finalement 'bricolage' est celui que nous proposons de retenir. Chez Lévi-Strauss (1962) ce terme dénote un pluralisme situationnel, un 'faire avec' constant qui reflète des complexités et les jeux de pouvoir intrinsèques aux contextes que l'équipe affronte (Bouilloud, 2012). Le bricolage est justement ce qui permet de faire avec cet ensemble d'éléments, de composer une éthique comme pratique au sein d'un environnement changeant, fuyant à notre compréhension, et où le sentiment que quoi que l'on fasse ça ne sera pas suffisant ou tout à fait juste.

Une fois que l'immobilisme arrive à être dépassé par la mise-en-sens de la situation sous l'angle du paradoxe par Marie, qui arrive à rassurer son équipe sur ce

point, la deuxième option serait de choisir un maître sur l'autre, transformant ainsi le paradoxe en une hiérarchie d'options. A première vue, il pourrait sembler que c'est ce que font Marie et son équipe, en faisant primer la Conformité. D'ailleurs, chaque fois que Marie présente le travail de son équipe, elle emploie cette expression qui englobe les paradoxes presque comme un oxymore "l'essentiel de notre boulot consiste à moraliser le Front [office]; à surveiller les Sales et à imposer la responsabilité au-delà du business pour qu'ils fassent du business propre".

Cet objectif clé, cet impératif moral, est souvent rappelé oralement (Randall & Martin, 2003) et pourrait sembler comme un choix indiscutable fait par rapport à quel maître ils servent, car sa force rivalise avec la pression que peuvent mettre les Front Officers au nom du business. Mais alors que cet impératif moral d'imposer un comportement responsable par dessus l'impulsion du business n'est pas optionnelle et constitue en quelque sorte le cœur de leur fonction, il est largement extra-officiel, et implémenté quotidiennement de manière intuitive, en faisant constamment sens des enjeux éthiques (Sonenshein, 2007).

6.2.2.2. Faire équipe, agir ensemble

Ce bricolage constant permet d'articuler la dimension cognitive et la dimension de l'agir (Clegg et al., 2007) car il opère à plusieurs niveaux. Apprendre à vivre avec ces tensions implique bricoler une pratique au quotidien, et développer certaines compétences spécifiques pour naviguer dans ce milieu, mais aussi de renoncer à localiser l'éthique au niveau des procédures de 'bonnes pratiques' à respecter, et revenir à une éthique profondément enracinée dans l'individu, le sujet moral, qui interagit dans un groupe, une équipe, une organisation, un contexte.

Ainsi, un des moyens pour bricoler une pratique et survivre dans le système paradoxant réside dans leur cohésion d'équipe : ils «font équipe» et partagent un sentiment d'appartenance et d'admiration pour le leader incontesté du groupe, Marie. Bien que les dossiers soient gérés individuellement, les problèmes qui peuvent surgir sont partagés. Littéralement, l'union fait la force : c'est toujours le « nous » au pluriel contre le « Front Officer » ou « le régulateur » au singulier. « Faire équipe » et collaborer comporte une capacité pour eux pour «faire face» aux défis pratiques constants d'un environnement en constante tension, mais aussi pour se libérer de la pression et du stress. D'ailleurs, il n'est pas rare de les voir arrêter de faire ce qu'ils sont en train de faire pour suivre la conversation téléphonique d'un autre dont le ton commence à monter. Il n'est pas rare non plus que cette personne mette le Sales sur le haut parleur

afin que les autres puissent suivre les deux côtés de la conversation. Des débats s'en suivent, plusieurs analystes donnent leur opinion pour résoudre le conflit. Lorsqu'un analyste est désespéré devant une situation qui semble ne pas avoir d'issue, il est fréquent de voir les autres donner leur avis, ou tout simplement plaisanter sur la situation afin de la rendre plus supportable. Ils ne partagent pas simplement la même « aventure », mais aussi un fort sentiment d'appartenance : « je crois que c'est la plus grande victoire de Marie, d'avoir créé cette solidité et solidarité au sein de l'équipe » (Nathalie).

Cette cohésion est aussi un élément fondamental dans le processus de recrutement pour agrandir l'équipe. Marie interrogeait toujours les candidats en compagnie de deux ou trois autres membres de l'équipe, afin de les faire participer au développement de l'équipe : le 'feeling' qu'ils pouvaient avoir sur le candidat était essentiel. Durant les entretiens, ils essayaient surtout de comprendre si le candidat avait un esprit d'équipe, un sens de responsabilité et d'engagement, de l'honnêteté, ainsi que leur degré de résistance au stress. Les candidats qui donnaient une « mauvaise impression » par rapport à cela, étaient très vite éliminés, même si par ailleurs ils avaient le niveau de qualification et d'expérience requis pour le poste à pourvoir. Ce leadership participatif de Marie, renforçait le sentiment d'appartenance, de construire collectivement un projet en prenant en compte les points de vue des membres sans pouvoir hiérarchique particulier non seulement lors du recrutement de nouveaux analystes, mais aussi lors de réunions importantes. Ceci est par ailleurs largement construit sur une admiration pour le leadership de Marie, son professionnalisme, son intégrité, sa résistance stoïque aux pressions : « Marie bosse comme une malade. Elle ne dort pas, elle ne mange pas, elle reste souvent jusqu'à 10h du soir. C'est elle qui fait vivre ce service ; elle est à l'origine de tout ça » (Christian).

Marie inspire à son équipe la même résistance, en particulier lors des réunions d'équipe. Elle rappelle constamment qu'elle a une grande confiance en les 'instincts' de son équipe : « ils savent être diplomatiques avec les Sales tout en menant à bien leur travail d'analyse des risques, ce qui n'est pas une tâche facile ». Pour résumer, ils s'accordent tous sur le fait que Marie a beaucoup contribué à créer un climat de confiance et de cohésion au sein de l'équipe, et est un bon manager d'un point de vue professionnel et éthique, un modèle inspirant son équipe à agir de même (Flynn, 2008; White & Lean, 2008).

6.2.2.3. Les relations entre les acteurs : confiance, réseaux et médiation

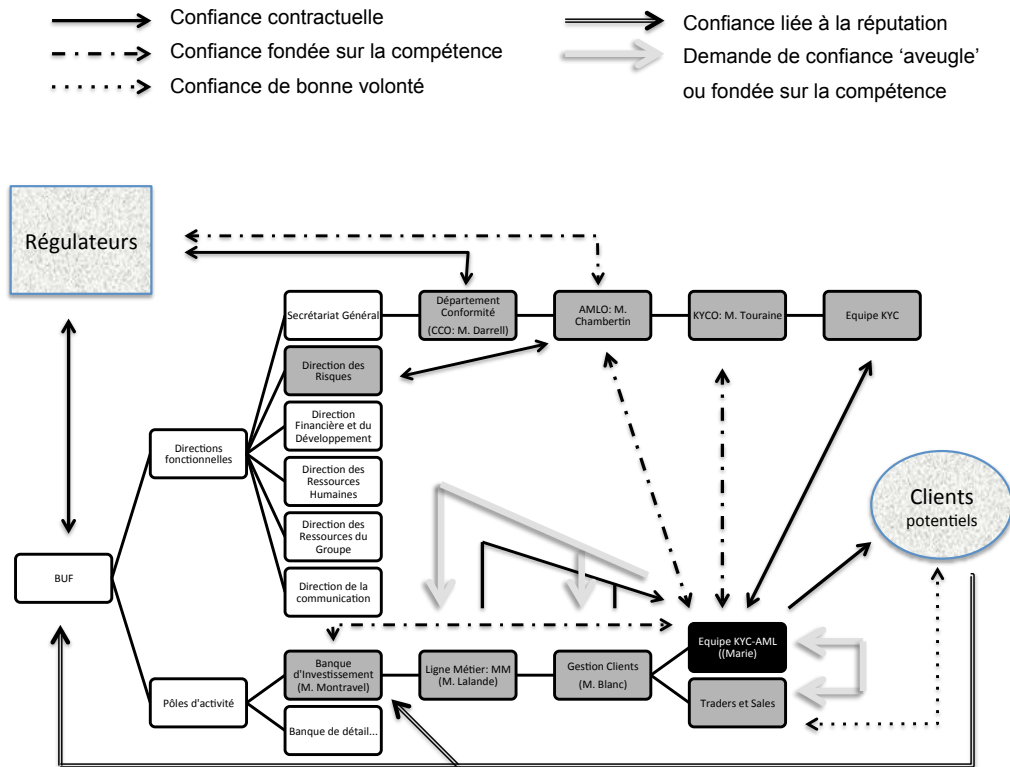
Par ailleurs, les questions relationnelles ne sont pas uniquement importantes à l'intérieur de l'équipe pour maintenir la cohésion et soutenir collectivement les

tensions. En effet, beaucoup d'efforts sont implémentés pour nicher une dynamique particulière entre l'équipe et l'organisation de la conformité via ses différents acteurs. Le bricolage de leur pratique consiste alors à développer une capacité de médiation, elle-même largement dépendante de la capacité à mettre en confiance ces acteurs. Ne pouvant réconcilier leurs objectifs contradictoires qui forment un paradoxe au niveau de l'équipe, la seule possibilité de sortir du paradoxe sans le nier et sans se soumettre à un choix est de cultiver cet art de la médiation. La confiance joue alors un rôle prépondérant, dans la mesure où l'équipe doit apprendre à manœuvrer entre les flux de confiance/défiance envers leur équipe et leur travail d'une part, et leurs propres demandes de confiance par d'autres, d'autre part. Enfin, il y a toujours le spectre de l'excès de confiance – en les autres, en leurs propres capacités à bien gérer le risque AML – qui plane au-dessus de leurs têtes et qui fait l'objet d'une surveillance rapprochée lors des audits. Ces ensembles de flux autour des dynamiques de confiance (cf. (Zucker, 1986 ; Gollety & Le Flanchec, 2011), sont un aspect fondamental à considérer pour comprendre leur bricolage quotidien pour accomplir leur travail. En effet, la confiance devient un véritable mode de coordination et de gouvernance (cf. Blondel & Gratacap, 2011 pour une revue détaillée), lié aux processus de socialisation et de contrôle social interne à l'organisation : « Le métier bancaire est en effet essentiellement caractérisé par son rapport à la notion de confiance : la parole donnée y engage celui qui l'énonce (et son crédit) au moment où il la profère, le passage des paroles aux actes constituant ainsi un objet d'attention constant pour les responsables de la conformité (parfois encore appelés « déontologues »). Nous sommes ici dans le registre de la promesse, de l'engagement, de l'obligation (d'agir), et tous les termes sont polysémiques. » (Lenglet, 2006 :18). Le schéma ci-dessous tente d'identifier ces différents réseaux de confiance qui tissent un maillage complexe entre les acteurs, parfois de manière unidirectionnelle.

Dans ce schéma, nous retrouvons l'organigramme présenté dans le chapitre 5, augmenté des deux principaux acteurs externes : les régulateurs d'une part et les clients de l'autre. Tout d'abord il y a une série de rapports contractuels entre les différents acteurs, c'est-à-dire régis par des accords institutionnels qui établissent les obligations de chaque partie. C'est le niveau minimum, formel de la confiance, qui ne repose que sur un accord légal, mais qui peut aussi parfois cacher une défiance de fait lié à cette interdépendance forcée puisque les acteurs n'ont pas le choix de que coopérer. Nous voyons ce type de rapport contractuel entre les régulateurs et BUF ainsi qu'avec le département Conformité dans son ensemble, entre M. Chambertin et la direction des risques (où il n'y a pas de lien hiérarchique direct, mais certainement un lien fonctionnel important et un fort degré de collaboration), et entre l'équipe KYC-AML et

l'équipe KYC où ce rapport formel cache des défiances explicites entre les deux, et un manque de confiance en la compétence de l'autre. La collaboration entre les deux équipes est donc strictement formelle et souvent on doute de la qualité des dossiers produits par l'autre. Ensuite, il est de la responsabilité de l'équipe KYC-AML que de ne pas faire confiance par définition aux clients, ainsi le lien qui les uni est strictement formel une fois que les clients sont dans la base de données, mais le rapport est celui de la défiance institutionnalisée envers les clients pour accomplir leur travail de gestion des risques. Enfin, un rapport unidirectionnel qui lie contractuellement la ligne métier et l'unité de gestion des clients à l'équipe KYC-AML, sans pour autant qu'une véritable confiance relationnelle soit établie.

Figure 31: Relations de confiance dans notre étude de cas



Un deuxième type de rapport est celui de la confiance fondée sur la compétence (*competence trust*, selon Sako, 1998, in Blondel & Gratacap, 2011 :40) : « elle fait référence au partage des valeurs liées au contexte professionnel en étant capable d'honorer la confiance ». Ainsi, nous voyons que c'est le type de lien qui uni non pas le département Conformité en général, mais M. Chambertin en particulier aux régulateurs de par les réseaux professionnels de la LAB. Il en est de même entre lui, M. Touraine et l'équipe KYC-AML : sans rapport hiérarchique, ils ont cependant construit un solide lien de confiance mutuelle basée sur le professionnalisme, acquis au fil des années de travail

ensemble. Enfin, c'est aussi le lien qui uni l'équipe à M. Montravel, qui a été à l'origine de la création de cette équipe et intervient souvent pour les soutenir et les défendre au sein de l'institution du fait de leur compétence.

Le pendant de ce type de relation fondé sur la compétence est la confiance de bonne volonté (*goodwill trust*) qui lie souvent même si pas systématiquement, les Sales et les clients. C'est le degré le plus élevé de la confiance qui laisse une réelle marge de liberté, nourrie un sentiment d'appartenance à un groupe. Nous avons déjà remarqué par ailleurs que souvent les liens personnels et amicaux sont fréquents, ce qui n'incite pas les Sales à remettre leur casquette professionnelle lorsqu'ils traitent avec eux et à leur demander une série de documents pour le dossier KYC, alors qu'ils les connaissent.

Ainsi, les liens les plus complexes sont ceux qui lient l'équipe KYC-AML et les différents acteurs du Front Office : les Sales, Traders, et leur hiérarchie. Les Sales essayent de pousser dans le sens d'une demande de confiance 'aveugle' ou de bonne volonté qui n'exige pas de contrat, car ceci leur permettrait de sauter les étapes bureaucratiques de validation et traiter plus vite. L'équipe en revanche leur demande une confiance basée sur la compétence, de les reconnaître comme étant un collaborateur véritable qui contribue au bon fonctionnement de BUF-BI et non pas comme une fonction support dont les Sales seraient le client interne. Mais se pose alors sérieusement la question de la coopération : l'équipe et les Sales sont en quelque sorte attrapés entre méfiance/concurrence et coopération. Dans d'autres secteurs les études stratégiques sur la confiance on déjà soulevé le problème de comment faire confiance à ses concurrents, mais nous retrouvons ici une autre problématique moins explorée : comment faire confiance à ses contrôleurs, comment être co-équipiers (d'une même organisation) et dans un rapport contrôleur/contrôlé ? Voici le défi constant auquel l'équipe cherche de bricoler une réponse au jour le jour.

Enfin, le lien entre les clients et la banque (y compris la banque d'investissement) est celui lié à sa réputation – cette chose même que l'équipe doit sauvegarder avec leur travail de gestion des risques. La boucle est ainsi bouclée, mais de manière assez fragile. Nous rejoignons ici les problèmes où le comportement d'un acteur qui rompt la confiance générale nuira à la réputation non seulement d'une organisation mais de l'ensemble du champ inter-organisationnel (e.g. délit d'initié), sectoriel (e.g. secteur bancaire dans le monde), national (e.g. crise grèque).

Ce n'est véritablement qu'au sein de l'équipe que l'on peut parler de confiance accordée et solidement tissée dans les relations interpersonnels, une confiance dans la qualité des recherches des uns et des autres et leur professionnalisme dans la constitution des dossiers. J'ai pu aussi percevoir de la part d' AMLO envers l'équipe. Or,

entre les services il n'y a aucune confiance, tout est une question de contrôles, vérifications, dans une véritable 'audit society' en miniature, où les relations sont devenues des jeux non-coopératifs basés sur une défiance a priori. Ceci peut entraîner d'ailleurs le risque inverse et tout aussi problématique de l'excès du contrôle, dont le Front Office les accuse. Ceci est associé à la prise de risque : « Sans perception du risque et sans interdépendance, la confiance n'aurait aucune fonction : 'Elle n'est pas un comportement (c'est-à-dire coopérer) ni un choix (c'es-à-dire prendre un risque) mais une condition psychologique sous-jacente à de telles actions' nous disent Rousseau et al. (1998 :395) » (Gollety & Le Flanchec, 2011 : 29). Dans le cas de notre équipe, les relations qu'ils ont réussi à tisser constituent un véritable levier de création de valeur pour l'entreprise, même si leur hiérarchie directe n'arrive toujours pas à leur accorder cette confiance. Marie, a largement confiance en son équipe et jouit de la confiance de M. Chambertin en sa compétence, ce qui réduit un certain nombre de couts de contrôle interne à l'entreprise.

6.2.2.4. Concevoir autrement la responsabilité managériale

La différence des logiques sous-jacentes confronte Marie avec la nécessité de trouver un moyen d'agir, sans nier la réalité du paradoxe, et sans choisir parmi les alternatives en conflit. Ils sont au delà du choix : ils doivent assumer de la responsabilité au sein même d'un système paradoxant. Et l'équipe tire sa force justement de son enracinement organisationnel au cœur même de ce qui fait 'vivre le business'. Alors, y a-t-il une troisième voie pour agir dans un système paradoxant ? Selon un mot de Christian, c'est là que réside la spécificité de l'équipe par rapport à d'autres : "Compliance a plus une approche check-list. Mais cette équipe a été crée pour avoir une approche par les risques, c'est pour ça qu'on n'est pas middle ou back-office. Ça implique non seulement d'obtenir la documentation nécessaire mais une véritable analyse en termes d'AML et de risque de réputation". Marie est très fière de son équipe et considère leur travail comme très important : « on doit analyser les risques potentiels qu'une contrepartie peut représenter, avant que le Sales ne puisse traiter avec, mais c'est souvent très difficile pour eux de le comprendre ». Faire partie du Front Office met ainsi l'équipe dans une position idéale pour "moraliser le Front", ce qui autrement serait très difficile à partir du département Conformité, trop déconnecté et même physiquement loin du Front Office et de sa réalité quotidienne.

Elle doit cependant constamment trouver des stratégies légitimes d'action en s'appuyant sur des éléments tirés des deux forces contraignantes, afin de répondre de manière professionnelle et efficace à ses différents maîtres. Elle est engagée dans un

processus quotidien de « bricoler » et donc de recadrer les perceptions subjectives (Bartunek, 1988). En s'appuyant sur un fort impératif moral et un esprit d'équipe solide, le leadership éthique de Marie est une force qui pousse au développement d'une stratégie intégrative de communication et de se faire un chemin à travers le paradoxe. En effet, une partie de sa « sagesse pratique » consiste à apprendre à faire une médiation claire entre les deux maîtres, en servant simultanément les deux par le fait de produire des clés pour que les uns et les autres puissent faire sens de leurs objectifs respectifs. Elle est donc loin de cette attitude servile devant le 'boss' que décrivait Jackall (2010), et oriente clairement son action différemment selon qu'elle serve celui qu'elle respecte (M. Lalande et M. Blanc) et celui qu'elle estime (M. Chambertin) que Deslandes (2011b) tire de sa comparaison entre Jackall et Pascal comme une des possibilités pour ne pas sombrer dans le réalisme noir. Elle œuvre à légitimer ainsi un maître aux yeux de l'autre et rapproche leurs priorités de cette façon, ce qui à son tour permet à son équipe de sortir de l'immobilisme. Elle arrive à transformer l'opposition en médiation, en soulignant le fait que son équipe n'est pas un 'ennemi interne' mais que leur travail au contraire améliore la qualité du business sur le long terme, et cela, sans le ralentir. Ceci aide à rétablir de la cohérence au sein de BUF-BI, car effectivement, "[Ce n'est pas normal] qu'il y ait des appréciations et évaluations différentes du client au sein de la même maison" (Marie).

L'équipe met donc en pratique une médiation à travers une communication à double face, c'est-à-dire en recadrant le discours en fonction de qui ils adressent. Ceci est une des leurs astuces pour survivre dans un contexte de pluralisme éthique (Pratt & Foreman, 2000) qui ne peut pas être résolu en se référant à un éthos commun (Stansbury, 2009). Une partie importante de sa rhétorique est en effet dédiée à chercher à convaincre, preuves à l'appui, qu'ils sont autre chose qu'un centre de coût. « il s'agit donc bien de s'interroger sur le nouveau métier de manager, de noter la complexité de sa mission qui associe une nouvelle dimension, celle de la prise de risques, face à un environnement particulièrement complexe et innovant. Son rôle évolue vers celui de l'entrepreneur innovant et le conduit à sensibiliser son organisation à ses responsabilités, afin de mettre en adéquation ses fonctions, les choix stratégiques qu'il sera amené à faire dans un contexte et son organisation » (Blondel & Gratacap, 2011 :47).

Durant la période terrain, l'équipe a eu deux réunions de la plus haute importance. La première était le rendez vous avec Monsieur Lalande du top management, qui pour la première fois depuis que la cellule a été créée en 2006, demande à les rencontrer. Marie a beaucoup insisté sur l'efficacité de l'équipe, leur

réactivité en particulier sur les dossiers risqués. Lorsqu'ils communiquent avec les Front Officers, et en particulier leur hiérarchie directe, ils insistent fortement sur leur réactivité et présentent leur travail comme une valeur ajoutée au business à travers un contrôle plus efficace des risques (et non pas seulement comme un coût), en soulignant la prééminence du profit (Rowland, 2005). La deuxième a été l'inspection d'un régulateur européen, non convaincu du bien fondé de cet enracinement organisationnel, douteux de leur indépendance, de leur capacité à produire des analyses fiables sans céder à la pression des Front Officers, et de la qualité des contrôles qu'ils peuvent effectuer dans de telles circonstances. Là, le discours été orienté d'une manière très différente. En général, lorsqu'ils communiquent avec le département Conformité ou les régulateurs, ils accentuent leur discours autour de leur indépendance du Front Office, qui est garanti par des procédures de contrôle interne en leur montrant les différents pas qu'ils suivent, par le professionnalisme et l'expérience de l'équipe, dont certains membres avaient auparavant travaillé dans les instances de régulation. Marie souligne l'importance la lutte anti-blanchiment et démontre sa grande connaissance des textes juridiques et de leurs implications.

Cependant, il est important de noter que ceci n'est pas un double discours, ou un discours ambigu qui permettrait à l'équipe de 'retourner sa veste'. Au contraire, il s'agit d'une stratégie intégrative qui doit faire face à des logiques antagoniques, et qui donc s'adapte à chacune des perspectives en développant ce que les académiques ont nommé l'ambidextrie (Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Lewis, 2011) comme une manière efficace de faire de la médiation à travers les paradoxes. Ceci n'est bien sur pas infaillible : « quoi qu'on dise ou qu'on fasse, pour le business on sera toujours un coût, un mal nécessaire qui entrave la vitesse des transactions. Et pour le régulateur, on sera toujours l'insider vénal, (car si on travaillait pour eux en faisant la même chose on gagnerait moins d'argent)⁶⁰ qui se laisse forcément corrompre et fait semblant de ne pas voir certaines choses. On ne réussira jamais à convaincre ni les uns, ni les autres » (Julien), mais cela leur permet une intégration progressive des alternatives en conflit depuis l'intérieur.

Le système paradoxant implique de concevoir autrement le rôle du manager (et donc aussi ses responsabilités), qui serait mieux compris comme une capacité à analyser et dévoiler la nature du système paradoxant par le bricolage cognitif et à développer une fonction de médiation de sorte à créer une interface et produire la

⁶⁰ Sans avoir vu leur grille de salaires, lors des recrutements Marie nous a dit qu'en général ils étaient mal payés, "5K en dessous du marché; sans bonus. pour avoir le droit d'être payé a peu pres normalement, faut se défoncer" - Marie, 15 juin 2010.

cohérence depuis l'intérieur, au lieu d'ignorer le paradoxe ou se résoudre au choix insatisfaisant. Son action tire sa force de la construction située qui prend en considération les différents aspects de l'organisation paradoxante et produit de la médiation. Le cas de Marie et son équipe montre que l'implémentation d'une éthique managériale consiste largement dans le fait de cultiver cet art de la médiation (Pagès et al, 1998) entre les différentes parties prenantes de BUF-BI. La fonction du manager est alors de comprendre et dévoiler les obstacles au travail et les contradictions qui traversent leur champ d'action de sorte à produire une médiation organisationnelle, plutôt que de produire une prescription idéale. Le management intégratif de Marie (Bloodgood & Chae, 2010) est mis en place par une construction située, une traduction (des impératifs des uns pour les autres) et une clarification (des ambiguïtés légales) que nous regroupons sous le terme générique de 'médiation'. Ceci apparaît comme essentiel afin de pouvoir assumer une quelconque responsabilité dans un environnement paradoxant, plutôt que de le nier, s'y soumettre ou même le renforcer indirectement. La médiation est différente de la "méta-communication" (Bateson, et al. 1956, Bateson, 1978) qui est sensée contribuer à la résolution de la situation paradoxale à travers une communication explicite qui expliquera le paradoxe. La médiation concerne davantage une clarification et une traduction qui leur permettent à leur tour d'agir : en d'autres termes, à travers la médiation le manager n'essaye pas véritablement de résoudre la situation paradoxale (ce qu'il ne peut pas faire) mais simplement de dévoiler cette nature à son équipe pour les aider à agir et à prendre des responsabilités.

Pour que ces pratiques se développent et réussissent, on suggère qu'une culture de la médiation est nécessaire. On pose la question de l'éthique dans les organisations en termes de cohérence inter-situationnelle : le travail doit « faire sens » à tous ceux qui y participent (Allard-Poesi, 2003; Weick et al. 2005). Enacter la cohérence est ainsi le processus de "bricoler" avec l'environnement par les actions entreprises et les tentatives de faire sens de ces actions. L'éthique est alors une série d'actions, qui, mises ensemble, définissent *in fine* ce qu'est une 'pratique éthique' bâtie sur la médiation. Et dans ce contexte, le management responsable est celui qui assume la médiation comme son cœur de métier.

Revenir à une conception davantage contextualisée de la responsabilité managériale est essentielle pour un énoncé effectif d'une pratique de l'éthique, en particulier dans des contextes de risque tels que celui étudié, où elle se trouve à la limite du faisable. Une cognition située et une interprétation des risques dépendent des limites de la compréhension et de l'action (Boholm & Corvellec 2011), révélant ainsi ce qui est considéré important faisant l'objet d'une organisation particulière du risque

pour le valoriser et/ou protéger (Corvellec, 2010), et où l'intégrité du leader a un grand impact sur l'environnement éthique de l'organisation et de l'équipe (Treviño, 1986; White & Lean, 2008).

6.2.3. PERSPECTIVES

L'équipe KYC-AML étudiée incarne, d'une manière exacerbée, presque paradigmatique, à la fois une contradiction organisationnelle et une contradiction éthique en raison de la dualité de sa fonction et de son emplacement au sein de BUF-BI : appartenant et dédiée au Front Office, mais répondant au département Conformité et au régulateurs. Dans ce cas précis, la contradiction vient non seulement de l'environnement extérieur mais aussi de la structure interne de BUF-BI. Ils sont donc au delà d'une question de choix : analyser leur situation en termes de dilemme éthique n'est pas satisfaisant car ils sont payés pour servir les deux. Ainsi, les notions d'injonction paradoxale (Bateson et al., 1956, 1978; Watzlawick, 1971) et de système paradoxant (Aubert & Gaulejac, 2007; Gaulejac, 2011) nous ont permis d'étudier les effets que pouvait avoir une organisation contradictoire sur la pratique de la responsabilité managériale au sein de cette équipe. Que veut dire prendre de la responsabilité pour des managers dans des organisations qui structurellement imposent des injonctions paradoxales, confrontant par là l'éthique managériale en pratique ? Malgré la profusion de recherches sur les organisations contradictoires et complexes, les impacts en termes d'éthique de ce genre d'environnements restent peu étudiés (Vogel, 2005). Nous avons tâché ici de croiser la littérature sur les organisations contradictoires et en particulier les perspectives communicationnelles (Giordano, 2003; Jossierand & Perret, 2003) et les processus d'apprentissage (Hennestad, 1990), avec le champ de l'éthique managériale pour prendre les organisations paradoxantes comme la situation où l'éthique managériale est nichée en pratique, afin de voir où repose la responsabilité dans de tels contextes.

La dimension organisationnelle est souvent négligée lorsqu'on considère l'éthique. On a tendance à séparer la structure et les processus de la dimension personnelle et morale. Or, il n'est pas possible « *to have an operational organization theory without an at least implicit ethical or normative foundation for that organizational form. Simultaneously, it may not be possible to actualize social ethics without organizational form. A key foundational principle in both organization studies and ethics is 'constrained optimization'. ... Optimization is both a normative and descriptive idea.... Ethics issues arise in the spaces between what is optimized and what is constrained* »

Nielsen 2011 : 476-477). Ainsi, en cherchant à optimiser le profit dans un environnement de contraintes de conformité et de gestion des risques, l'équipe se trouve à énoncer une éthique comme pratique tout d'abord à partir de son encastrement organisationnel.

Ceci pose aussi d'autres questions, et en particulier des questions d'éthique, autour de la personne et de la fonction de manager et implique de renouer avec des conceptions originelles de l'éthique des affaires (Bowen, 1953) et une approche Lévinassienne plus récente (Bevan & Corvellec, 2007 ; McMurray et al. 2010), pour rompre avec des approches davantage dépersonnalisées qui mettent l'accent sur la responsabilité de l'entreprise où le sujet moral n'est plus l'épicentre mais l'agent exécutant de la logique et l'ethos de l'entreprise. Notre approche met un point sur le fait de véritablement « habiter » l'espace moral et le moduler (Adobor, 2006; Jensen et al. 2009), et nous pousse à abandonner une bonne fois pour toutes un *one best way*. Il s'agira à présent de voir comment les managers font l'expérience de la responsabilité dans le chapitre suivant en plongeant dans le niveau phénoménologique de l'expérience, car « *responsibility is not only a matter to be determined by corporations. It is also – and may be even only – a critical matter of the human being that is every manager, both in and out of work, and for society at large.* » (Bevan et al. 2011:1).

Par ailleurs, ce cas est symptomatique de ce que nous pouvons retrouver dans de nombreuses autres organisations. En ce qui concerne les banques d'investissement, nous avons déjà évoqué en quoi l'intégration de la fonction régulatrice au sein de l'ethos des institutions financières est le résultat de plus de vingt ans d'évolutions dans la régulation, et comment des études récentes en sociologie de la finance ont montré comment ceci peut mener à une séparation presque abyssale entre ce qu'on appelle d'une part le Middle et Back Office (responsables administratifs et de contrôle) et d'autre part le Front Office (qui incarne le cœur de la finance). Ce dernier est au centre des préoccupations de la crise financière par les dérives des comportements déviants et excessifs de type « pas vu, pas pris » et une culture du profit (Godechot, 2001) qui a récemment focalisé l'attention sur des risques opérationnels importants. Alors que toutes les fonctions support sont perçues comme des centres de coût et des entraves bureaucratiques qui ralentissent les affaires, tout ce qui a trait au contrôle et à la Conformité porte de surcroît la réputation d'être la police interne, qui doit surveiller les marchés financiers et leur propre organisation comme des « sentinelles » (Favarel-Garrigues, et al. 2009, Vadera et al., 2009).

Envisager les problèmes de l'éthique comme pratique située et nichée au niveau organisationnel sous l'angle du paradoxe s'ouvre comme une perspective riche à développer. Prendre les organisations paradoxantes comme un cadre d'analyse pour l'éthique managériale en pratique dans d'autres contextes se révèle pertinent car les paradoxes posent un réel défi pour l'exercice du travail managérial. Comme il est apparu, dans des systèmes paradoxants, ont fini bien par trouver des personnes qui finalement arrivent à naviguer et à bricoler une pratique, mais la question de la durabilité de telles organisations demeure si les personnes potentiellement changent. Les managers sont souvent le réceptacle où se cristallisent les injonctions des différents 'maîtres', et c'est donc le manager – comme personne mais aussi comme fonction – qui peut énoncer et construire une pratique éthique. Dans ce contexte, leur 'sagesse pratique' revient à pouvoir dévoiler le caractère paradoxant de l'organisation et de développer la médiation, qui n'est pas une manière de résoudre les paradoxes eux-mêmes, mais de pouvoir agir et prendre des décisions dans cette situation quotidienne paradoxale. Ces idées offrent d'intéressantes perspectives pour la pratique managériale en général, et pas uniquement dans le cadre du secteur bancaire. Enoncer la cohérence dépendra alors des différences de contextes et des 'maîtres' spécifiques auxquels on doit répondre, car pour comprendre des phénomènes éthiques complexes, il est en effet essentiel d'enraciner les théorisations sur la complexité des réalités spécifiques que l'on étudie (Nielsen, 2010a). De futures recherches pourront contribuer à identifier les mécanismes sous-jacents et aider les managers à médier pour la cohérence.

CHAPITRE 7 : ENTRE CONFORT ET CONFORMITE : LE TRAVAIL DE L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE ET INCARNEE AU NIVEAU DU SUJET

Hoy de nuevo estoy vivo.
De nuevo te levanto,
vida,
sobre mis hombros.
Pablo Neruda, *Oda a la Vida*⁶¹.

Comment vivent-ils ce qu'ils font ? Ce chapitre⁶² nous permettra d'explorer comment est ce que les régulations sont effectivement mises en pratique au jour le jour par les personnes, donc avec une focalisation sur le niveau micro. Les responsables de la conformité et les analystes de l'équipe étudiée accomplissent quotidiennement le travail de la conformité au sein même de leur personne, de leur corps, de leur profession et de la manière de vivre leur profession. Il s'agira ici de chercher à caractériser ce travail, qui est *in fine* la manière dont concrètement les régulations sont effectivement implémentées. Cette implémentation effective des régulations au sein des organisations est une préoccupation omniprésente dans les discours académiques et managériaux, comme un des leviers pour palier aux comportements déviants et leurs conséquences. Or, la manière dont la conformité avec les régulations est effectivement mise en place, édictée ou performée au sein des organisations et non pas simplement exécutée anonymement, demeure largement sous-étudiée. Nous verrons comment ces analystes et responsables de la conformité sont en fait en train de 'courber' le script de la régulation, au sein de ce que nous proposons d'appeler une 'zone de confort' (Pérezts & Picard, *working paper* 2013). Au delà simplement de l'agence, l'éthique comme processus est véritablement à l'œuvre en tant que pratique située et incarnée dans les sujets moraux. Elle apparaît comme un élément essentiel dans le lien entre la 'lettre de la loi', qui sert d'ancre référentielle pour guider l'action, et la nature complexe et spécifique des situations dans lesquelles doivent agir ces analystes et responsables de la conformité. Nous allons plonger phénoménologiquement dans les processus individuels et des groupes d'individus qui leur permettent de faire avec, d'interpréter, de lutter et *in*

⁶¹ "Aujourd'hui encore, je suis vivant. Encore je te soulève, vie, sur mes épaules" (Notre traduction).

⁶² Ce chapitre est largement issu des idées développées dans le working paper « *Compliance or Comfort zone ? the work of embedded ethics in performing regulation* » co-écrit avec S. Picard, et actuellement soumis au Journal of Business Ethics, au troisième tour de révisions. Cet article est aussi lauréat du « Excellence in Ethics Best Paper Award 2013 » décerné le 10.05.2013 par la University of Notre Dame, Mendoza College of Business, Institute for Ethical Business Worldwide.

fine de performer la régulation au sein de cette zone de confort. L'éthique comme pratique située est donc aussi incarnée, et agit comme un levier d'action qui permet d'une certaine façon de recoupler la conformité et l'activité régulée. Ainsi, il apparaît que l'exécution aveugle et automatique est non seulement impossible, mais surtout dépourvue de sens à la fois du point de vue de la régulation, de la gestion des risques et du business. Nous soulignerons la dimension profondément herméneutique de ce travail de l'éthique, essentielle pour pouvoir performer la loi de manière effective dans des environnements complexes.

7.1. LE VECU DE LA CONFORMITE AU QUOTIDIEN

7.1.1. LE TRAVAIL DE LA CONFORMITE : LA QUESTION DE LA MISE EN PRATIQUE EFFECTIVE DES REGLEMENTATIONS

7.1.1.1. S'adapter à une 'approche par les risques'

Tirant des leçons de la crise, les obligations réglementaires et la Conformité au sein des banques ont évolué par exemple avec Bâle III et la transposition en 2009 dans le Code Monétaire et Financier de la Troisième Directive Européenne sur la Lutte Anti-Blanchiment et le Financement du Terrorisme de 2005, qui attire ici notre attention. Cette transposition marque l'évolution de la conformité bancaire et des professions des analystes et responsables de la Conformité vers ce qu'on appelle une "approche par les risques" (*risk-based approach to Compliance*). D'après les mots des praticiens eux-mêmes, ils sont passés d'être des "secrétaires qui cochaient des cases" (*box-ticking approach*) à des "analystes des risques". Cette récente évolution n'est pas sans incidence sur la conceptualisation de la fonction Conformité du point de vue éthique. Il en va en effet de la compréhension, gestion et prévention des risques par les praticiens. L'approche par les risques en conformité bancaire introduite par la transposition de la Troisième Directive Européenne sur la LAB-FT en 2009 ouvre la voie pour ceci d'une manière très claire et nous permet d'explorer cette dimension éthique de la gestion des risques en finance, jusque là peu étudiée (Boatright, 2010; Kolb, 2010). Il sera donc crucial d'essayer de comprendre comment concrètement les analystes s'approprient, incarnent, négocient et appliquent ce type d'évolutions de la réglementation.

Tout d'abord il s'agit d'une redéfinition du risque. Pour la gestion, on a souvent recours à la mesure statistique que nous donne l'histoire pour définir des profils plus risqués que d'autres. Dans le milieu bancaire et de conformité qui nous occupe, on parlera souvent de risque pays, c'est-à-dire des dangers particuliers associés à un

territoire et son régime politique actuel, par exemple des pays non coopératifs avec les organisations internationales, instable politiquement voire en guerre ou guerre civile, ou comme nous voyons actuellement, les risques liés à la dette extérieure d'un pays. Ainsi, une partie du travail des analystes consistait à faire de la veille non seulement réglementaire mais géopolitique, et de constamment mettre à jour leurs 'fiches pays' existantes et de produire des nouvelles lorsqu'une nouvelle contrepartie basée dans un pays non encore étudié se présente.

Mais le fond de l'affaire dans le KYC pour la banque, n'est ni d'éviter le financement du terrorisme, ni de dévoiler les agencements complexes des paradis fiscaux, mais tout simplement de sauvegarder sa propre réputation en tant qu'institution. Là où le lien n'est pas établi pour le risque KYC c'est qu'alors que les économistes modélisent bien les risques sur les opérations financières en leur donnant un coût, les acteurs de la finance n'arrivent pas à voir l'impact du risque non mesurable de réputation, puisque ça n'influence pas directement la transaction concernée. Même le comité de Bâle ne donne pas de définition du risque de réputation dans les définitions des risques opérationnels, car il n'est pas quantifiable. Maximiser les gains ou minimiser les pertes ? On ne peut pas raisonner en ces termes dans la conformité. Or, en finance, la meilleure stratégie pour maximiser les gains passe souvent par le fait d'ignorer certains risques non modélisables – leur non-modélisation équivalent de fait à les considérer comme non-existants. Avec l'obligation de KYC-AML, les banques deviennent des acteurs majeurs dans le *policing* international et se doivent donc de répondre, par leurs actions, aux exigences d'autres parties prenantes sociales. Les entreprises peuvent se couvrir des risques climatiques et de leurs responsabilités en achetant des dérivés climatiques. Mais que faire contre les risques engendrés par sa propre activité, ou liées à sa propre activité ? On ne peut pas (encore) acheter des dérivés KYC...

Que veut dire alors concrètement, pour la pratique de la conformité, la nouvelle 'approche par les risques' ? Cette notion introduite par la 3^e directive de 2005 est à l'origine d'un changement organisationnel et professionnel pour les personnes chargées de la conformité : l'ancienne approche check-list – où le rôle des analystes consistait simplement en une série de vérifications et de 'cocher les cases' dans une longue liste d'obligations réglementaires – devenait une 'approche par les risques', où l'analyste doit ajuster le niveau de diligence (concrètement, les éléments à cocher) en fonction du risque potentiel représenté par la contrepartie. Or, même si cette approche par les risques peut ainsi être résumée en quelques mots, ce que concrètement elle est sensée recouvrir et impliquer pour être implémentée est laissé à la discrétion de chaque instance de régulation, qu'elle soit interne (départements conformité des banques par

exemple) ou externe (les régulateurs). En France, lorsque cette directive a été transposée dans le droit français en 2009, les banques se sont vues accorder un an pour l'implémenter et la traduire dans les processus et pratiques spécifiques. Ainsi, en avril 2010 lorsque notre étude terrain a commencé, BUF venait à peine de commencer à le faire dans la plupart de ses procédures internes, mais l'équipe KYC-AML qui avait été créée en 2006 opérait déjà selon ce principe en prévision du changement. On a ainsi pu suivre les implications de ce changement officiel chez les deux équipes chargées d'implémenter la conformité KYC-AML dans BUF-BI, sur leurs activités et sur comment cette nouvelle énonciation réglementaire était concrètement mise en pratique une fois devenue une obligation.

7.1.1.2. Appliquer à la lettre ou travailler autour : l'analyse entre tolérance zéro et approche par les risques

En fonction de la complexité de la contrepartie, les analystes des deux équipes devaient conduire leur enquête entre une diligence normale ou élevée, afin de donner une évaluation du risque que pouvait potentiellement représenter une contrepartie. Après cela, c'est à l'AMLO qu'il revient de prendre une décision finale (approuver ou refuser) la transaction et l'*onboarding* de la contrepartie dans la base de données des clients de la banque. Il devait largement se reposer sur les mémos des analystes, qui étaient ensuite gardés dans les archives de BUF et qui servaient éventuellement soit à les montrer en cas d'audit, soit pour les joindre au dossier de déclaration de soupçon de blanchiment aux régulateurs pour justifier les raisons. En général, il y avait trois scénarios possibles:

- 1) Approuver la contrepartie et la transaction si aucun risqué particulier était détecté ou si ce dernier était jugé acceptable;
- 2) Refuser la contrepartie et la transaction si le risque pour la réputation de la banque ou en termes de blanchiment d'argent était jugé suffisamment important, et faire suivre cette décision éventuellement par une déclaration de soupçon aux régulateurs nationaux et/ou internationaux; ou
- 3) Approuver une contrepartie douteuse en faisant simultanément une déclaration de soupçon pour en informer le régulateur. Dans ce dernier scénario, l'acceptation de la mise en place de la relation d'affaires facilitait de suivre de près la contrepartie en question, augmentant ainsi les chances de pouvoir ensuite le poursuivre en justice avec des éléments probants de blanchiment.

Dans l'équipe A, la nouvelle approche par les risques n'a pas constitué un changement particulier dans leur manière de travailler, et ils ont continué à travailler selon une approche check-list classique. Leur processus était très standardisé et attaché aux cases cochées. Par exemple, pour l'équipe A, une contrepartie basée dans un paradis fiscal ou dans un pays sur la liste rouge du GAFI ou liée à une personne politiquement exposée était automatiquement classifiée comme '*high risk*' alors qu'un client basé en Europe était automatiquement classifié comme '*low risk*'. Ils ont interprété l'approche par les risques simplement comme le devoir d'être plus vigilants au niveau des éléments de la check-list, et de redoubler d'intransigeance à son égard.

De son côté l'équipe B (KYC-AML) avait mis en pratique cette approche par les risques d'une toute autre façon. Puisque c'est eux qui devaient gérer la plupart des contreparties potentiellement risquées (i.e. les plus complexes, souvent très loin de la check-list et difficiles à catégoriser), ils allaient depuis leur création en 2006 au delà de la question des cases à cocher pour faire une évaluation générale des risques potentiels en fonction de leur jugement personnel, qui permettait ainsi d'ajuster le niveau de diligence. Ils devaient rendre non seulement le résultat de leur analyse (leur avis) mais aussi les éléments qui ont constitué leur réflexion, appuyés par des documents probants (presse, condamnations...). L'expérience des analystes – autant au niveau individuel mais surtout aussi au niveau du collectif d'analystes – était aussi un facteur essentiel pour l'identification de nouveaux risques dans la mesure où d'anciens cas constituent de ce fait une sorte de jurisprudence.

En particulier, le travail de la conformité se fait au jour le jour par rapport aux nombreuses situations qui ne sont pas explicitement envisagées dans la réglementation. Ainsi, ceci voulait dire que la catégorie de risque n'était plus accordée automatiquement en fonction des éléments de la liste (par exemple considérer comme '*high risk*' une contrepartie basée dans un paradis fiscal). L'évaluation du risque était plutôt justifiée après un processus d'investigation et en fonction de sa propre compréhension de la situation, et non pas seulement sur les critères de la liste. Concrètement, les analystes de l'équipe B pouvaient ajuster le degré d'acceptabilité de certains risques tant que cela était justifié dans le KYC mémo. Ils avaient donc cette liberté pour 'travailler autour' de la liste. Ainsi, un dossier 'incomplet' du point de vue de la check-list n'était pas systématiquement refusé dans certaines circonstances, et de la même manière un dossier complet du point de vue de la check-list n'était pas systématiquement approuvé.

Alors que rationnellement c'est bien l'approche check-list intransigente qui permettrait d'arriver à cette 'tolérance zéro' fantasmée par la société et obsédant les régulateurs dans leurs discours sur la conformité, c'est en fait impossible à mettre

concrètement en pratique : « si on devait vraiment cocher chaque case sur la liste, il n'y aurait jamais un seul client d'approuvé » (Clément). Ceci pose d'importantes questions, car l'approche check-list peut constituer un véritable frein pour le business du fait de son intransigeance d'une part, et de l'augmentation des obligations réglementaires qui pèsent sur les dossiers d'autre part. Mais si l'équipe A arrive à fonctionner ainsi, c'est aussi en fonction de la nature des dossiers qu'elle doit gérer (en majorité des fonds régulés en Europe et d'autres contreparties généralement peu risquées). Or, l'équipe B ne pourrait pas, effectivement approuver qu'une partie infime de ses demandes, en majorité des dossiers complexes, des structures obscures, et où le risque de blanchiment est presque toujours élevé.

Cependant, il y a des cas où les tensions sont vives, et où malgré toute la bonne volonté de l'équipe de ne pas représenter un poids, ils continuent d'être perçus comme tels en raison de leur résistance stoïque – et collective - sur les limites à ne pas franchir :

(Réunion avec Marie, Clément, Nathalie, le Sales et son head of desk, 7.05.2010)

- (Nathalie, à moi dans le couloir avant de rentrer dans la salle de réunion) Ce dossier traîne depuis 6 mois car le client ne veut pas donner la doc sur l'origine des fonds et les bénéficiaires effectifs. En l'état, ça ne passera pas.

- (Marie, toujours dans le couloir, uniquement à moi, Nathalie et Clément) On aurait du l'envoyer direct chez M. Chambertin ce truc pour ne plus en parler.

- (Clément) Ils nous prennent vraiment pour des idiots. On sait que c'est une family office, c'est évident qu'ils gèrent des clients fortunés, c'est clair que les fonds ne peuvent pas bénéficier 'à personne'

On rentre dans la salle de réunion, et on rencontre le Sales et son head of desk. Selon Marie, pour lui c'est la faute à KYC si ça bloque, et il veut absolument traiter avec ce client. On s'installe dans la salle. Cette réunion est particulièrement délicate car on sera en conference call avec le client. Il est très rare que KYC-AML interagisse directement avec le client, mais apparemment ceci était nécessaire pour débloquer la situation, car le Sales refusait de mettre lui-même la pression sur le client pour obtenir la documentation et a poussé pour que ce soit l'équipe elle-même qui le fasse. L'analyste chargée du dossier est Nathalie, mais compte tenu de la gravité de la situation, Marie et Clément se sont également déplacés pour l'épauler si besoin, a minima pour pas qu'elle se retrouve en minorité face au Sales et à son chef. Celui-ci clairement s'ennuie : il sort immédiatement son Blackberry et consulte/répond à des messages.

- (Head of desk) Je veux que ce soit bon aujourd'hui. (Il restera cinq minutes le temps de commencer à discuter avec le Sales). Bon, va falloir que je vous laisse. Je compte sur vous hein !

- (Sales, rigolant à moitié) c'est le plus long KYC que vous ayez fait ?

- (Clément) Non, non. Parfois on en a eu qui dureraient jusqu'à 9 mois. (Puis cherche à rassurer le Sales) Mais on préfère monter un bon dossier depuis le début, comme ça après vous êtes

tranquilles. En plus, c'est un gros client d'après ce que j'ai compris, donc après ça, ce sera bon. Car si on le remonte en l'état à la Compliance ça ne passera pas.

S'ensuit la conférence call en anglais avec le client, qui dit avoir déjà envoyé les documents (alors que non) et proteste en disant que la France est le seul pays où on lui a demandé ce genre de choses. Au final, le client accepte de fournir les documents. Tout le monde semble content et soulagé, dans le couloir Marie me dit que le deal devrait normalement se conclure dans une dizaine de jours si le client tient parole.

- (Marie) Même si le doc manquant a l'air simple comme ça, ça fait six mois qu'on essaye de l'obtenir. Des fois je me demande si on ne devrait pas arrêter tout simplement de traiter avec les Trusts, point barre, parce qu'à chaque fois c'est galère pour obtenir les infos. Mais ce genre de choses ça ne passe pas !

- (Clément, *toujours avec sa pointe d'humour*) en même temps, c'est fait pour ça. Quand on a recours à des Trusts c'est qu'on veut surtout pas dévoiler d'infos.

7.1.1.3. Les impacts sur l'organisation et la productivité

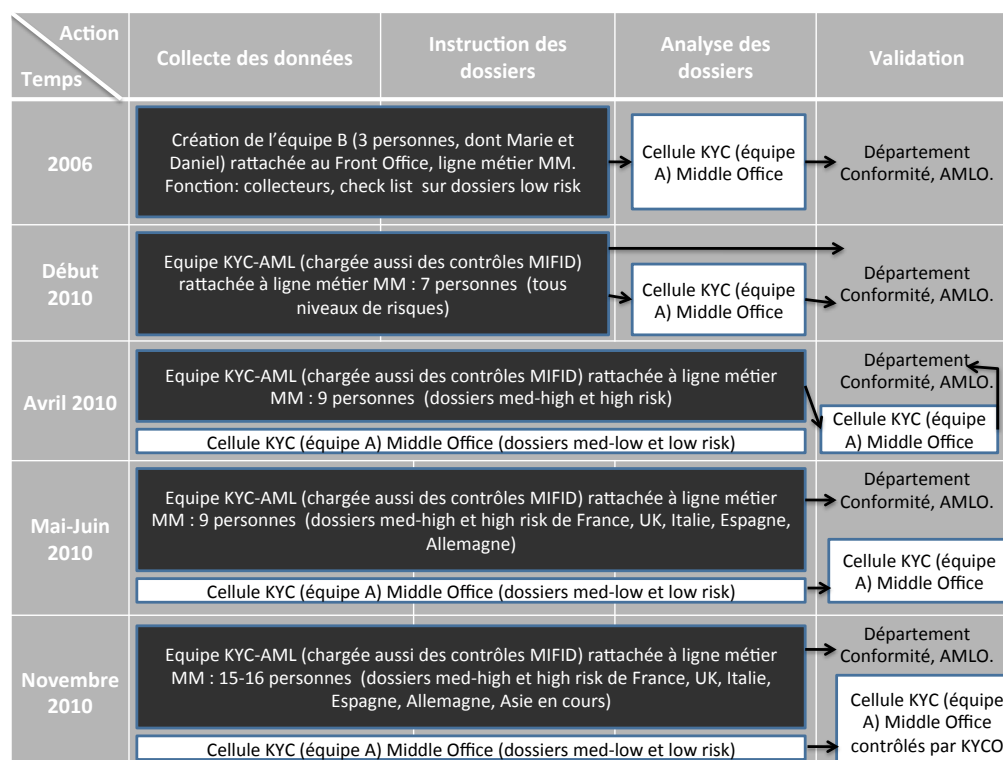
Du point de vue organisationnel, la mise en pratique de la nouvelle directive est intéressante, car elle a renforcé l'antagonisme déjà existant des deux équipes, l'une étant structurellement indépendante du Front Office et sans conflits d'intérêts apparents (l'équipe A) et l'autre y étant nichée en son cœur (l'équipe B). En effet, en mai 2010, il a été décidé de mettre en place une réorganisation des processus d'analyse pour mieux refléter la nouvelle directive. Pour mieux la comprendre, le tableau ci-après est une reconstitution qui cherche à récapituler l'ensemble des évolutions de la cellule KYC-AML et de ses responsabilités depuis sa création en 2006, jusqu'au moment où nous avons fini la période de stage, à partir de ce que l'équipe, Marie et les archives ont pu fournir comme informations⁶³.

On voit qu'en 2006 lors de sa création, l'équipe B était totalement soumise à l'équipe A dans le processus d'approbation des dossiers qui devaient nécessairement passer par cette double vérification avant d'arriver à l'AMLO. Leur travail était sans grande valeur ajoutée, et se limitait à la collecte des données et à la constitution des dossiers qui seraient ensuite analysés par l'équipe A et puis validés par l'AMLO. Début 2010, on peut voir qu'il y avait deux canaux qui avaient évolué en parallèle, mais non encore officialisés : c'est toujours l'équipe B qui faisait la collecte des données pour l'ensemble des demandes, mais certains dossiers où le risque AML était particulièrement élevé étaient directement analysés par eux puis soumis à l'AMLO sans

⁶³ Je ne considère donc pas pour ce travail les changements qui ont pu avoir lieu après mon départ du terrain, malgré la violence que cela représente que d'isoler un moment particulier dans l'histoire dynamique de cette organisation.

passer par l'analyse de l'équipe A. La raison qui m'a été donnée était que l'équipe A ne possédait pas les compétences juridiques spécifiques pour donner un avis sur ces dossiers, et donc l'accord tacite entre les trois parties (les 2 équipes et l'AMLO) était que l'équipe A ne faisait que *forwarder* directement le dossier à l'étape suivante sans le regarder. Ceci n'aurait pas posé de problèmes particuliers, si ce n'est que l'équipe A – parfois intentionnellement – bloquait le flux des dossiers en les maintenant « chez eux » ou en tardant à le renvoyer. Les dynamiques interpersonnelles étaient fortes, et les inimités étaient ravivées à chaque dossier de ce type, car l'équipe A se sentait en quelque sorte dépassée. La plupart des dossiers continuaient cependant le trajet normal avec l'analyse préalable par l'équipe A, qui là encore jouait de sa position de force pour 'faire un back' en argumentant qu'il manquaient des éléments de la check-list sans chercher à comprendre les raisons. Pour résoudre ce genre de situations, il y avait une série de réunions qui devaient se faire entre l'équipe B et l'AMLO en dehors, afin de traiter les dossiers et mettre un peu de pression sur l'équipe A.

Figure 32: Reconstitution de l'évolution de l'organisation des dossiers depuis la création de l'équipe KYC-AML



En avril 2010 (à mon arrivée), on voit un vrai changement intervenir pour résoudre ces situations problématiques. On voit qu'auparavant l'équipe B devait faire « tout le boulot » de collecte des données pour chaque dossier. Or, le nouveau workflow

prévoyait que selon les types de dossiers, ils étaient automatiquement dirigés vers une ou l'autre équipe, qui devait ensuite le suivre depuis la collecte des données jusqu'à l'analyse. Ensuite, l'équipe A a acquis le pouvoir de valider certains dossiers (non risqués) et restait dans une fonction de 'validation formelle' des dossiers de l'équipe B avant leur validation définitive par l'AMLO.

On voit enfin qu'en mai-juin le changement des processus s'était achevé par l'élimination de cette étape de validation formelle par l'équipe A. Les deux équipes étaient désormais autonomes l'une de l'autre, et en novembre, l'équipe A a bénéficié d'un interlocuteur privilégié avec la création du poste de KYCO, qu'a pris M. Touraine (auparavant il faisait partie de l'équipe de M. Chambertin, l'AMLO, et parfois l'équipe B continuait souvent de le rencontrer aussi, en particulier pour l'élaboration de la nouvelle KYC Policy). Le tableau ci-après reconstitue l'ensemble des étapes du nouveau processus d'analyse, en précisant les steps du workflow (colonne A), l'acteur qui accomplit chaque étape (colonne B), en quoi consiste formellement l'étape en question (colonne C), ce qui est réellement fait à chaque étape (colonne D) et les implications et enjeux en termes d'éthique que chaque étape amène (colonne E)⁶⁴.

En mai 2010, l'étape 3b dans ce tableau – sensée garantir l'indépendance de l'équipe B par un contrôle supplémentaire par l'équipe A - a été annulée. Cette décision n'a pas été facile et a provoqué l'audit que l'équipe a subi en novembre 2010 par le régulateur anglais qui doutait de la capacité de l'équipe B à maintenir son indépendance sans le contrôle de l'équipe A. Or, malgré les pressions et le stress qu'ils enduraient (voir steps 5 et 6 dans le tableau) la prévention des risques menée par l'équipe B a été légitimée y compris lors de l'audit, pour montrer que non seulement ils ne devenaient pas *"too friendly with the front"*, preuves à l'appui sous forme de dossiers refusés alors que la pression pour les approuver ou simplement pour *"speed up the process"* était forte. Ils ont été fortement épaulés lors de l'audit et du processus de changement organisationnel par l'AMLO et son équipe, qui ont toujours défendu leur professionnalisme et indépendance.

- (Marie) Notre AMLO, par rapport à ceux d'autres banques françaises, déclare peu, mais bien. Il y en a d'autres qui déclarent beaucoup, même si au final peu sont instruites au parquet car cela leur permet d'obtenir des exonérations de responsabilité. Mais ici, on essaye de construire un bon dossier dès le départ. Moi j'aime beaucoup travailler avec lui. C'est un décideur, un vrai. Et quand il y a eu des tensions avec les Sales, il nous couvre et nous défend.

⁶⁴ Nous discuterons cette dernière colonne dans la sous-partie suivante. Notons que ce tableau montre un workflow simplifié pour les objectifs du présents travail. Il y a en particulier une validation qui doit être faite par le Head of Desk du Sales, puis depuis Septembre 2010 un "consistency check" avant ce qui figure ici comme step 3.

Figure 33: Nouveau workflow reconstitué des dossiers KYC-AML

Step	B. Acteur	C. Action Formelle	D. Mise en pratique concrète	E. Enjeux d'éthique
1	Sales (front office)	Demande l'approbation de la contrepartie ou de la nouvelle transaction pour un client existant. Rempli une fiche avec certaines informations (pays, documentation etc.), qui automatiquement produiront une catégorie de risque initiale, dirigeant ainsi le dossier soit à l'équipe A soit à l'équipe B.	Les Front officers prennent rarement le temps de compléter totalement les fiches, encore moins de le faire correctement. Il est fréquent qu'ils omettent ou oublient de remplir certains éléments, et se contentent d'ajouter les documents qu'ils ont en pièce jointe pour que l'analyste complète ensuite la fiche à partir d'eux. De ce fait, le dossier arrive souvent dans la mauvaise équipe, qui doit donc perdre du temps dessus avant de se rendre compte et de la renvoyer à l'autre équipe. Le Sales met ensuite la pression sur les analystes des 2 équipes pour approuver néanmoins et rapidement la contrepartie	Pression en faveur d'une conduite hâtive, parfois déviante et de contournement, manipulation, dissociation son engagement et sa responsabilité personnelle
2	Analyste (Equipe A ou B)	Si la fiche est incomplète ou mal remplie, l'analyste renvoie le dossier en step 1. Si la fiche est complète, l'analyste procède aux vérifications avec diligence normale ou accrue en fonction du type de contrepartie et les éléments initiaux. Ceci peut impliquer de demander au Sales de recueillir auprès du client des informations ou documents complémentaires.	Le rôle de l'analyste est aussi d'« éduquer » et de « moraliser » le FO y compris en les éduquant aux nouvelles dispositions réglementaires. L'analyste insiste alors sur le fait que le FO doit remplir correctement le step 1.	Résistance aux pressions, « moraliser le FO » et perturber les habitudes normatives et cognitives du front officer, qui parfois ne considèrent pas les risques.
3a	Analyste (Equipe A ou B)	Donne une évaluation générale des risques KYC (équipe A) ou KYC-AML (équipe B) à travers une approche check list (équipe A) ou par les risques (équipe B). Constitue le KYC Mémo pour qu'il soit analysé par le département conformité, et donne un avis quant à l'approbation ou refus de la contrepartie.	Equipe A: maintien d'une approche check-list. Equipe B: sur la base de leur expérience et après s'être confrontés avec les membres de l'équipe, ils provoquent l'ancienne approche check-list et redéfinissent les contours de l'action en construisant une zone de confort où ils peuvent maintenir leur logique de « business propre ».	Donner une évaluation des risques en fonction de la conformité avec la check list (équipe A) ou de leur zone de confort (équipe B).
3b	Analyste (Equipe A)	Faisant partie du département conformité, les analystes de l'équipe A analysent le Mémo fait par l'équipe B et décide soit de le renvoyer s'il juge que le dossier doit faire l'objet d'un approfondissement, soit ajoute son avis favorable/défavorable avant de le passer au KYCO et à l'AMLO pour une décision finale.	Maintiennent une approche check-list et démontrent l'équipe B, en mettant leur légitimité et leur indépendance en question.	Devenir un simple exécutant qui applique aveuglément la lettre de la loi, sans agence morale
4	AMLO (Compliance officer)	Approuve ou refuse la demande du FO d'onboarder le client ou d'effectuer une transaction particulière.	Maintenir les impératifs réglementaires (faire du policing, enrayer la criminalité). Contribue aussi à structurer la zone de confort en créant une mémoire de la jurisprudence au sein de BUF, en renforçant les liens organisationnels (même si non hiérarchiques) avec l'équipe B.	Prend une décision finale sur le dossier, en fonction de l'avis des analystes et de sa propre zone de confort.
5	Analyste (Equipe A ou B)	Reçoit la décision sur le dossier et en informe le Front Officer qu'il est ou pas autorisé à traiter. En cas de refus, l'analyste ne peut délivrer aucune explication quant aux raisons du refus (qu'il soit motivé pour des raisons de suspicion de blanchiment conduisant à une déclaration de soupçon ou non).	Travail de Maintien (en aidant à performer la décision de l'AMLO) : les analystes doivent résister à pression, aux accusations et même aux insultes du client interne (le Front Office) si la transaction est refusée.	Maintenir l'indépendance et faire respecter les murailles de Chine
6	Sales (front office)	Procède ou pas avec la transaction.	Soit le « business as usual » continue si le dossier est approuvé (travail de routine), soit il a une réaction forte au refus, et renforce l'imaginaire « d'ennemi interne » concernant la conformité	Intègre ou pas les apprentissages du processus pour le prochain dossier.

Le premier critère d'évaluation de la performance des équipes de conformité est leur efficacité pour prévenir et gérer les risques. Or, l'audit a légitimé que ce nouveau processus allégé (sans l'étape 3b de validation) non seulement ne portait pas atteinte à cet objectif, mais au contraire était une valeur ajoutée pour y arriver. En effet, il a été conclu – ce qui a entériné cette réorganisation – que l'équipe B disposait des instruments en termes de formation, de professionnalisme et d'analyse qui garantissaient (sans devoir recourir à une étape formelle de contrôle par l'équipe A) à une analyse fine des dossiers grâce à leur approche par les risques. Les dossiers analysés lors de l'audit ont montré que l'équipe A, encore cantonnée à une check-list, n'avait pas su détecter certains risques 'cachés'. En revanche, l'équipe B a su trouver un moyen de répondre à un besoin : « *It is important that compliance risk is seen as being owned by the business and is not viewed as an issue in which only the compliance function has an interest and responsibility* » (Rapport de la FSA suite à l'audit).

Les résultats de ce changement organisationnels étaient visibles aussi en termes de productivité – deuxième critère essentiel pour BUF-BI. Alors la plupart des fonctions supports sont perçues comme un frein au business, l'équipe B était en train de se positionner comme autre chose qu'un centre de coût. Ainsi, la réorganisation avait permis de mettre en valeur non seulement le meilleur management des risques opérés par l'équipe B par leur analyse plus fine grâce à l'approche par les risques, mais aussi se révélait comme une valeur ajoutée pour le business. En effet, un certain nombre de dossiers qui n'auraient pas été approuvés auparavant par l'équipe A avec leur vision intransigeante du respect de la lettre de la loi (et des listes), étaient désormais validés par l'AMLO suite à l'analyse approfondie de l'équipe B qui permettait de démontrer qu'un manque de certains documents par exemple n'était pas pour autant le signe d'un risque. L'équipe B est en fait devenue une interface qui augmentait la productivité, tout en faisant une meilleure prévention des risques. Y compris sur les dossiers difficiles et complexes, leur expertise acquise leur permettait de déceler rapidement les risques potentiels et de conduire leur analyse dont le degré d'approfondissement permettait à l'AMLO de prendre une décision plus rapidement que sur les dossiers constitués par l'équipe A. Nous avons pu mettre ces éléments en évidence grâce à une étude comparative des dossiers menés par les deux équipes depuis 2009⁶⁵, qui a été mise en avant lors de l'audit et les événements qui ont suivi. Il y avait un total de 1148 dossiers (analysés jusqu'à validation/refus), c'est-à-dire environ 5,3 à faire par jour ouvrable par une équipe de 6 personnes à l'époque, soit 0,8 dossiers à faire par jour par personne. Quand on voyait la complexité des dossiers, la charge de travail était quand même

⁶⁵ Pour des raisons de confidentialité, le détail des chiffres dossiers n'est pas fourni.

énorme, et en 2010 pendant notre étude, avec l'élargissement à l'Europe, puis à l'Asie, ce nombre n'a pas cessé d'augmenter. Même si l'équipe s'est aussi renforcée en effectifs, la charge restait très élevée. Sur ces chiffres de 2009, on constate que l'équipe B était ainsi trois fois plus rapide que l'équipe A sur les dossiers peu risqués, et 20% plus rapide sur les dossiers nécessitant une analyse approfondie. Ces chiffres sont d'autant plus intéressants que nous rappelons que les dossiers non risqués constituaient l'essentiel de la charge de l'équipe A alors qu'ils constituaient une partie infime des dossiers de l'équipe B.

7.1.2. INCARNER LA CONFORMITE

C'est bien des hommes et des femmes qui jour après jour font vivre la conformité en l'édictant au sein des organisations. Mais incarner cette figure de la loi, de l'ennemi interne du profit, n'est pas sans conséquences. Nous avons déjà évoqué comment ceci se traduisait par des contradictions organisationnelles fortes, et nous avons commencé à évoquer quelques impacts pour le travail concret des individus. Or, incarner la loi est quelque chose qui ramène les contradictions et les tensions au sein même de sa personne, de son rôle et de son corps. Ainsi, dans une organisation, il y a une séparation nette entre les clients internes et les ennemis internes. Ce clivage qui demeure aujourd'hui, Assouly l'avait déjà remarqué à la fin des années 90 quand le poste de déontologue des marchés avait été créé : « la déontologie, c'est vous, moi je suis là pour faire du profit » ; « moi je me préoccupe de faire du business, vous êtes là pour nous trouver des solutions afin de le faciliter » (Assouly, 2011:14). On retrouve la même tension entre déontologie et objectifs de profit, et idée que le rôle du déontologue est de faciliter cet objectif, en prévenant des sanctions, mais sans entraver le cours des affaires. Elle se demande « pourquoi la responsabilité d'agir selon la déontologie serait d'abord l'affaire de la personne qui en occupe la fonction et comment les opérateurs peuvent respecter les règles qui encadrent leurs activités si même leurs dirigeants ne se sentent pas directement concernés par la déontologie » ? (2011 :14). Dans son analyse, il semblerait que les déontologues servent pour que les dirigeants se défassent de leurs responsabilités, en déléguant les questions d'éthique et de morale.

Mais alors quel sens donnent-ils aux règles ? Pour rejoindre Montesquieu, il sera donc largement question non pas du respect de la lettre des normes, mais de leur âme, car elles sont incarnées par des sujets qui les éprouvent, les transforment, les interprètent et les verbalisent.

7.1.2.1. Les impacts d'éthique sur le rôle des analystes

Le passage à l'approche par les risques n'est pas sans conséquence sur le plan individuel. En effet, dans la construction de leur rôle et de leur identité professionnelle au sein de BUF (Mueller & Whittle, 2012) il est important de noter que dans tous les cas, la responsabilité personnelle à la fois de l'analyste qui a conduit la recherche initiale sur le dossier et de l'AMLO qui l'a approuvé est très forte, et peut conduire à des amendes pour la banque et de l'emprisonnement pour eux. L'équipe parlait souvent de cette « épée de Damoclès » au dessus de leur tête, en se plaignant de son injustice : « on nous met la pression pour approuver tout, tout de suite, mais si jamais il y a un problème, c'est pas le front officer qui ira en prison, c'est nous ! » (Francis). On peut imaginer qu'ils n'allaient pas prendre des risques inconsidérés dans ce cas, et que donc la probabilité d'être perçus comme des freins bureaucratiques pour le business était fort. Avec l'approche par les risques, cette responsabilité individuelle est devenue exacerbée dans la mise en pratique effective des réglementations AML : en effet, le revers d'une plus grande liberté autour de la check-list c'est la part de responsabilité personnelle engagée. Plus que jamais, la responsabilité – individuelle et collective – se trouve au cœur du travail quotidien de l'équipe B, reconnue à présent par une réglementation spécifique et sa traduction dans des pratiques organisationnelles.

La manière d'organiser cette responsabilité et l'assumer était alors de l'embarquer dans les routines organisationnelles de leur équipe : si les dossiers étaient bien assignés individuellement aux analystes, au niveau informel ils faisaient souvent l'objet de discussions collectives dans les réunions hebdomadaires de l'équipe et avec l'AMLO encore pendant que le dossier se trouvait à l'étape 3. La notation de risque était alors le résultat d'une négociation collective (Baïada-Hirèche et al. 2011) ainsi que d'une analyse individuelle continue.

Une des toutes premières choses que Marie nous a dites pour décrire leur travail lors de l'entretien préliminaire avant le début de l'étude de terrain à proprement parler était sous la forme d'un oxymore : « on doit passer beaucoup de temps à 'moraliser les Sales' », et à plusieurs reprises « notre principal boulot c'est de moraliser le Front. Imposer la responsabilité au delà du business pour faire du business propre ». 'Moraliser le Front Office' est une expression qui résume bien la manière dont l'équipe concevait leur travail, le rôle et le devoir professionnel. Il ne s'agit pas de conformité, ni de faire la police, ni de cocher des cases, mais de 'moraliser', une attitude engagée et active qui doit travailler depuis l'intérieur. Ils étaient très conscients à chaque step du workflow des enjeux en termes d'éthique (cf. Colonne E du tableau précédent). Ils accordaient à la

question de l'éthique une place prépondérante dans leur travail, comme s'il s'agissait du cœur de métier, et d'autant plus important compte tenu de leur positionnement organisationnel déjà analysé dans le chapitre précédent et de leur activité.

Chaque membre de l'équipe n'entendait pas la mise en pratique des réglementations comme une exécution aveugle de la conformité, mais comme ayant des enjeux d'éthique importants, où ils étaient concernés non pas seulement en tant qu'analystes de la conformité, mais en tant que personnes, que sujets moraux. Marie le précise quand elle dit que la moralisation va de pair avec une responsabilité au delà du business pour faire du business propre. 'Moraliser' n'est donc pas compris dans un sens négatif, mais positif, conçu comme une responsabilisation, associée au syntagme 'business propre'. Etre responsables de ce business propre et énoncer cette idée au quotidien suggère que les analystes étaient en train de faire sens de leur travail en réintroduisant des enjeux d'éthique particuliers, et une véritable agence morale dans leur manière de concevoir, de parler de, et de performer leur travail (cf. colonnes D et E du tableau précédent). Plus encore, cette agence morale est d'autant plus importante qu'elle valorise leur travail : ils ne sont plus des 'secrétaires' mais des 'analystes de risque'. Ce genre de propos souligne ce que d'autres travaux en sociologie de la finance ont déjà remarqué sur la mauvaise image qu'ont les fonctions support, associées à des tâches de secrétariat, méprisées comme étant un travail bureaucratique et largement inutile, et méprisées d'autant plus qu'elles sont associées à une dimension féminine par opposition aux centres de profit valorisés et masculins associés au Front Office (Godechot, 2001 ; Zaloom, 2006). Une autre réaction courante était celle de les tourner en dérision (Faÿ, 2008), et d'utiliser les clichés sur leur rôle de 'police' (Mueller & Whittle, 2012) pour ne pas les prendre au sérieux : « Chambertin c'est typiquement le genre de mec qui fait peur, on avoue tout en moins de 2 min devant un mec comme ça ! Limite je commence à me flageller dès qu'il arrive, mea culpa, mea culpa ! » (Conversation entendue dans un ascenseur, le 3.11.2010)

Pour l'équipe, leur fonction mais aussi leur rôle était en train de connaître des profondes mutations en particulier par l'intégration de ces enjeux d'éthique au cœur même de leur travail, car elle leur permettait de retrouver une indépendance d'agir loin d'être des simples exécutants et secrétaires.

7.1.2.2. La voix de la conformité

Une partie importante de leur temps est passé au téléphone ou par mail avec les Sales, pour leur demander de la documentation complémentaire, pour expliquer et

justifier la nécessité de cette documentation, pour justifier l'attente que demande l'approbation du dossier, pour justifier sans expliquer les raisons des refus. Ainsi, il est très intéressant de prêter attention au vocabulaire et aux structures lexicales utilisées par l'équipe, car *"the combination of word frequencies, word-to-word-relationships, and word-to-example relationships—that together demarcate a system of cultural categories"* (Lowenstein et al., 2012 :44) seront un outil intégrateur de plusieurs niveaux d'analyse pour étudier la construction sociale et située de la signification de la conformité dans des environnements organisationnels, des pratiques et des événements concrets. C'est ce qui nous permet de donner une voix à la conformité et d'avantage la caractériser au niveau des processus qui ont lieu au niveau individuel, incarnée par des sujets moraux 'en chair et en os', qui vont ainsi donner cette voix particulière à la conformité. Voici quelques exemples, où les tensions que cela implique sont très claires :

Clément, au téléphone avec un trader, doit souvent recourir aux menaces :

- (Clément)si demain un régulateur vient... Non, c'est du KYC de base, ça fait partie de nos obligations réglementaires... Oui, la réglementation est assez stricte... C'est pas pour vous mettre des bâtons dans les roues, c'est juste qu'on n'a pas d'autre choix que de poser toutes ces questions... oui, j'ai bien compris l'urgence...Valider un KYC ce n'est pas appuyer sur un bouton ! Il y a un aspect risque AML et de réputation pour la banque... C'est pas pour polémiquer, mais entrer en relation avec un client exige tous ces docs... Mais ta considération personnelle n'est rien face aux contraintes réglementaires ! Oui, passe ici si tu veux, mais j'ai déjà été très clair sur ce dossier... Ce n'est pas ma faute si tu as déjà dit au client que c'était bon. Me mettre en copie ne sert à rien et décrédibilise la banque. Ça va pas du tout ! Moi je ne rentre pas en contact avec le client ! Tu n'as pas le droit de me mettre en copie de quoi que ce soit que tu échanges avec le client. On a la commission bancaire sur le dos, ce sont des documents obligatoires pour tout le monde, et ce que vous voulez donner ne vaut pas certificat d'incorporation, je suis désolé ! Et pour ce qui est de l'autre doc, non, je n'ai rien reçu à ce jour !

- (Clément, en raccrochant le téléphone) La capacité des Sales de mettre la pression aux autres est inversement proportionnelle à leur propre capacité à gérer le dossier par la suite. C'est hallucinant ! (En imitant le trader :) « Mais c'est juste un intermédiaire, Il faut faire un KYC quand même ? Mais on vient de trader, on peut pas avoir une autorisation rapide ? » Non, merde ! elle est basée en Israël cette contrepartie, il faut que ça passe par Compliance mon vieux ! 12 relances! On rigole ou quoi ? Putain !

- (Clément, un autre jour) il y a des Sales qui ont accepté des données déclaratives ! je rêve ! Ca lui suffit le mec ! 25 millions d'euros et il accepte du déclaratif ! (3 autres sont autour de l'ordinateur à s'énerver avec lui).

Elise, habituellement la plus discrète de l'équipe, après avoir raccroché avec Londres, en se levant de sa chaise :

- (Elise) Mais ils sont vraiment cons ! Oh putain, ils m'énervent ces cons d'Anglais ! Ça fait je ne sais pas combien de mails que je leur envoie pour leur dire que même si le Sales est à Londres, le booking est approuvé à Paris et donc il faut AUSSI un approval Paris, mais non ! ils ne peuvent pas le comprendre ça ! Ils sont cons !

Il y a donc un aspect essentiel de la pratique de la conformité qui est de nature discursive, qui consiste en la verbalisation. Cependant, cette verbalisation est tout sauf un discours abstrait, qui emprunterait sa substance aux contenus normatifs, réglementaires, ni même moraux au sens large (comme par exemple avec des expressions telles que « c'est bien/pas bien », « bon/mauvais » « éthique/non-éthique »). En effet, ces catégories sont même loin d'être pertinentes pour eux :

(Christian, 4 juin, 2010). « Ce n'est pas une question de bien ou de mal. C'est pas du jugement que l'on fait. Faut pas avoir des sentiments sinon tu fausses. C'est ni chaud ni froid. Sinon, tu vas être stressé, tu vas pas prendre du recul. Faut juste penser à ton boulot, et à comment y arriver, des efforts à faire ».

Là où on aurait pu s'attendre à des justifications qui construiraient leur rhétorique sur ce type d'arguments et de vocabulaire qui constituent une base discursive partagée (les codes de loi, les *policies* internes etc.) par les professionnels de la conformité, on a trouvé des justifications d'une toute autre nature. Ces justifications étaient profondément subjectives, et plus encore, incarnées et vécues. Les analystes étaient en effet en train de faire sens de leur approche par les risques en employant des termes relevant du champ lexical du confort physique : « je suis confortable/pas confortable avec cette contrepartie », « je me sens à l'aise/pas à l'aise avec ce dossier », « je la sens/je ne la sens pas cette relation d'affaires ». Ce vocabulaire était présent systématiquement sur l'ensemble des décisions prises sur chaque dossier, à la fois à l'oral lors des réunions ou appels téléphoniques avec le AMLO, et à l'écrit dans les mémos. Les décisions étaient alors justifiées non pas uniquement en termes rationnels (légaux, réglementaires) mais principalement en termes subjectifs « d'intime conviction ».

Ce vocabulaire utilisé par les praticiens de la conformité leur permettait de performer la conformité – presque au sens austinien du mot – et tout simplement de parler de leur travail. Cette pratique verbale représente une dimension essentielle dans l'implémentation effective de leur objectif de faire du « business propre ». Faire sens de

leur travail n'était pas seulement une question de se concevoir dans leur rôle, mais c'était aussi une manière de justifier leurs décisions et leurs actions au quotidien. Ainsi, les listes à vérifier n'étaient que la partie formelle de l'iceberg de ce qui entre en compte dans le processus, qui devait être senti dans le corps de l'analyste en plus d'être réfléchi rationnellement : leur évaluation devait prendre en compte leur « sentiment dans les tripes », ou « gut feeling ». Pour illustrer la manière dont cet élément participe de la manière de performer les régulations, nous proposons la matrice ci-dessous, pour caractériser les situations que l'équipe B devait affronter selon les dossiers. On peut voir que chaque dossier est l'occasion pour arbitrer en fonction de deux critères principaux : le degré de conformité du dossier d'une part, et le degré de confort qu'il procurait d'autre part. Il en résulte une typologie des dossiers, qui déclenchaient ainsi des stratégies de justification spécifiques. Cette matrice nous permettra aussi de délimiter les contours d'une zone de confort au sein de laquelle ils peuvent agir.

Figure 34: Matrice sur les interactions entre confort et conformité sur les dossiers

		Dossier Conforme	
		Oui (1)	Non (2)
Confort de l'analyste	Oui	<p>Dans la zone de confort, menant à une approbation rapide des dossiers.</p> <p>---</p> <p>Les justifications passent par l'absence de preuves contraires: "no news means good news", et il n'est pas besoin de s'appesantir sur ce type de dossiers. Dans le Mémo, la conformité du dossier et le confort qu'il procure sont justifiées avec des données (ou la preuve d'absence de données adverses).</p>	<p>Dans la zone de confort même si pas tout à fait conforme: le dossier est accepté ou non en accord avec l'AMLO.</p> <p>---</p> <p>La justification est à la fois orale et écrite dans le Mémo. L'argumentation combine des éléments de "facilitation du business" (ne pas être un frein aveugle sans réelle risque ou raison) et des preuves arguant qu'il n'y a pas de risque véritable en termes de KYC-AML de toutes façons, en dépit de la non-conformité stricte du dossier.</p>
	Non	<p>(3)</p> <p>Hors de la zone de confort individuelle, même si dossier conforme: un dilemme surgit lors de la confrontation avec les niveaux organisationnel et institutionnel avant une décision finale.</p> <p>---</p> <p>Ici la justification passe par une affirmation et explicitation de leur inconfort expérientiel, car ils n'ont souvent pas des preuves pour appuyer leurs 'sentiments'. La justification est surtout orale, combinant des arguments de leur inconfort et des arguments techniques. Ils affrontent de nombreuses pressions, et si jamais le dossier est finalement approuvé, les analystes se protègent en laissant des traces écrites dans le Mémo sur leur avis contraire et leurs doutes.</p>	<p>(4)</p> <p>Hors de la zone de confort à tous les niveaux, menant à un refus probable du dossier, ou à son approbation avec l'accord des régulateurs pour mieux l'investiguer par la suite dans le cadre de la déclaration de soupçon.</p> <p>---</p> <p>La complexité de ces dossiers égale la complexité des justifications qu'ils doivent produire pour le dossier, qu'il soit approuvé ou non. L'approbation dans ces cas là est souvent faite avec l'accord des régulateurs pour mieux monitorer la contrepartie, avec l'espoir que la relation d'affaires permettra de confirmer les doutes sérieux à son égard et de réunir les preuves nécessaires pour une inculpation.</p>

7.1.2.3. Pratiques verbales et justification des décisions du confort

Dans la case 1 en haut à gauche, nous sommes devant les cas les plus aisés à traiter par les analystes : d'une part, le dossier est conforme en tous points (la documentation est valide, à jour, il n'y a pas de risque particulier détecté, le client est

déjà connu de la banque, est basé dans un pays considéré peu risqué...), ce qui enlève des préoccupations supplémentaires et réduit leur responsabilité personnelle dans le cadre de l'approche par les risques, et d'autre part le dossier ne pose pas de questions particulières qui nécessiteraient un arbitrage moral individuel ni par l'analyste ni par l'AMLO. Le dossier est alors considéré comme peu risqué d'un point de vue collectif (pour l'équipe KCY-AML), écologique (par rapport aux directives de l'organisation et les pratiques d'usage du secteur), institutionnel (par rapport aux exigences AML, au niveau national et international) et enfin d'un point de vue moral (car le dossier ne suscite pas de problème particulier ou de dilemme pour l'individu). On dit alors que de tels dossiers se trouvent au sein de la zone de confort en tous points, y compris en termes de conformité stricte. Dans de tels cas, l'analyse est généralement assez rapide, et ne nécessite pas de justification négociée particulière. Pour les front officers "*no news means good news*" et pour le département conformité une explication dans le Mémo sur la rigueur des scans effectués sans trouver aucune preuve adverse pouvant laisser le moindre doute, suffit.

Les trois autres cases sont cependant un peu plus problématiques. Une application stricte de la réglementation entrainerait un refus aveugle et contraignant de l'ensemble des dossiers dans les cases 2 et 4. Sans avoir la possibilité d'adapter la diligence à la situation (l'objectif de l'approche par les risques), la probabilité de perdre un nombre conséquent d'opportunités de business est grande, alors même qu'un certain nombre de ces dossiers ne représentent pas forcément des véritables risques ni en termes d'AML ni pour la réputation de la banque. En particulier dans la case 2, on voit le cas de dossiers qui ne sont pas complètement conformes par rapport à la checklist (par exemple, certains documents ne sont pas considérés nécessaires et donc ne figurent pas dans le dossier). Dans ces cas-là, l'analyste peut alors 'courber' ou 'tordre' la ligne droite des exigences vers une catégorisation moins risquée s'il a des bonnes raisons de le faire et parce qu'il se sent 'confortable'. Ce confort vient généralement d'une bonne connaissance du client à travers les années de relation d'affaires avec lui, ainsi que d'une bonne connaissance des spécificités et des pratiques locales. Ici, la « *licence to deviate* » vient de la volonté d'appuyer la compétitivité de BUF-BI en accélérant un processus et créant de la valeur, mais doit être solidement justifié dans le Mémo pour que l'AMLO valide cette déviation. Cette évaluation de risque moindre est justifiée aussi lors de réunions avec l'AMLO sur les dossiers en cours. Ils doivent justifier de leur confort et argumenter d'une façon convaincante qu'une non-conformité partielle n'est pas forcément le signe d'un danger. Parfois, les analystes et l'AMLO lui-même peuvent aller jusqu'à s'engager personnellement en faveur de la contrepartie et

pour appuyer le business s'ils sont confiants que l'information collectée est à la fois fiable et suffisante à la fois d'un point de vue objectif (après triangulation de sources externes) et subjectif (« C'est dans notre base de clients depuis plus de dix ans » ; « on connaît bien cette contrepartie, on peut y aller » ; « j'ai pas de problème avec cette contrepartie » ; « je suis confortable sur cette contrepartie »). Cependant, ce propos doit être nuancé car nous avons aussi observé que ces choix peuvent aussi résulter du fait que le secteur bancaire tend à développer une sorte de 'zone de confort commune' (niveau inter-organisationnel) qui peut contribuer à la délimitation des frontières de ce qui est autorisé ou pas, que ce soit d'une manière explicite ou implicite. Nous détaillerons cette nuance dans le chapitre suivant, car il est clair qu'elle peut jouer un rôle important dans le genre de pression institutionnelle au niveau du champ. Ainsi, cette case 2 peut être à la fois l'occasion d'une déviation de la norme pour de bonnes raisons et sans provoquer une véritable exposition au risque, mais peut aussi être le lieu d'une déviance qui reste dans le domaine du confortable car cela fait partie des règles morales d'usage (cf. Jackall, 2010 ; Venard & Hanafi, 2008). Pour éviter ceci, la qualité des dossiers constitués et analysés et donc le professionnalisme et l'éthique des analystes en tant qu'individus sont essentielles.

7.1.2.4. Pratiques verbales de résistance et justifications des décisions de l'inconfort

L'omniprésence de l'inconfort fait que nous avons rapidement compris que la résistance était une composante majeure de l'agir dans la conformité. La case 3 montre typiquement le rôle de l'agence morale dans le travail de la conformité fait par les analystes. En effet, en se cantonnant à la check-list l'acteur devient un simple exécutant qui peut donc approuver les dossiers « *at face value* », y compris ceux qui pourraient entraîner de sérieux risques et problèmes pour la banque s'il n'y avait pas d'analyse plus approfondie derrière. Marie nous a cité un certain nombre de dossiers de ce type, qui dans le passé avait été refusés malgré l'absence de preuve concrète du risque potentiel. Il y avait eu à chaque fois une levée de boucliers de la part du Front Office qui voyait d'un très mauvais œil ces refus. Dans certains cas, quelques années plus tard les événements avaient donné raison à l'AMLO, montrant alors qu'il avait bien fait de refuser la contrepartie malgré une conformité apparente. Chaque fois qu'un nouveau dossier de ce type se présente, l'AMLO en profite pour rappeler ces autres cas au Top Management, afin de justifier ses 'instincts' et ceux des analystes, et renforcer leur position de résistance stoïque face aux pressions.

Un exemple de ce type que nous avons pu suivre était celui d'une association religieuse française, déjà cliente de la banque mais en « restrict », devant donc demander autorisation pour chaque transaction qui sortait d'un certain cadre ordinaire. Elle demandait le transfert de 'dons' à un Territoire d'Outre-Mer pour la construction d'une école dans une zone rurale. A priori un objectif louable dans une optique de développement et de scolarisation, l'association était basée en France et souhaitait transférer les fonds dans les DOM-TOM, donc pas de raisons particulières pour suspecter quoi que ce soit. Or, « C'est les cas les plus délicats, c'est les pires », nous commentait Christian, chargé du dossier, « en apparence c'est plein de bonnes intentions et transparence, mais en général ça pue ce genre de dossiers. Bizarrement, c'est là où on aurait le moins de raisons de douter qu'il y a toujours un truc caché ». En effet, il expliquait que les dons faits aux organisations caritatives et associations à but non-lucratif étaient parmi les moyens les plus faciles pour blanchir de l'argent en toute tranquillité en Europe, sans devoir recourir à des paradis fiscaux ou aux plaques tournantes du terrorisme et de la corruption mondiales. « Comment leur demander de justifier l'origine des fonds ? Comment diable pouvons nous retracer la chaîne des supposées 'petites pièces' reçues lors de la quête de la messe du dimanche, qui au final peut constituer des milliers d'euros ? ». Et en effet, lorsque Christian a demandé à avoir des documents supplémentaires, en particulier concernant le bénéficiaire effectif des fonds et la preuve du projet de construction de l'école, la réponse obtenue, malgré son apparence légitime, n'a pas aidé Christian à se sentir plus confortable, au contraire : « [les clients] ont dit aux Sales, qui à son tour me l'a écrit dans son mail: *you are insane to ask things that only the Vatican can disclose, and if you are too nosy they said they would go with a competitor* ». Ceci a conforté Christian dans ses doutes, et suite à de nombreux mois d'analyse (cette demande est arrivée fin avril, et n'était pas encore validée à la fin de mon stage en novembre, j'ai pu donc suivre l'évolution de ce dossier au jour le jour). La documentation datait de 1972, et même si le client dit que la situation n'a pas changée depuis, pour le KYC il faut des documents certifiés de moins de 3 mois. Il a donc attribué la notation la plus élevée de risque dans son Mémo pour l'AMLO et a suggéré qu'une déclaration de soupçon soit faite « S'ils nous menacent avec leur Vatican, on leur répondra que nous aussi on peut saisir la cour des grands, on va l'envoyer à Bercy » (Christian, 4 juin 2010). Si le vox populi assure que l'argent n'a pas d'odeur, dans une perspective AML il a bel et bien une odeur et même très forte : c'est leur travail d'être "nosy" et fouineurs, et de regarder de près les dossiers qui 'puent'.

Cet exemple montre bien que le confort et le "gut feeling" étaient une composante essentielle dans la mise en pratique de la conformité au quotidien. En effet,

les analystes savent que leur responsabilité pénale est fortement engagée si un dossier qu'ils approuvent se révèle impliqué dans une affaire de blanchiment. Voilà pourquoi ils peuvent demander à complètement bloquer le dossier ou du moins à justifier des mis supplémentaires d'analyse pour se donner le temps d'aller "au fond de l'affaire", même s'il ne manque pas de documentation basique particulière, et il n'y a pas de risqué précis d'identifié. Leur inconfort sur le dossier est la raison primordiale qu'ils avancent, ce qui rend leur justification plus complexe, en particulier vis-à-vis du Front Office. Ils doivent alors combiner les arguments dans un discours double: essayant de justifier leur inconfort avec l'AMLO, et essayant de trouver des arguments techniques pour le Sales, pour justifier la demande supplémentaire de documentation sans éveiller ses soupçons ni ceux du client (on y était très proche dans le cas mentionné ci-dessus) et les délais dans le processus.

Pour bloquer un dossier 'sans preuves', s'appuyant simplement sur "un sentiment bizarre que quelque chose ne sent pas bon", "ça gratte, ça tourne pas rond", "je ne le sens pas", l'analyste doit conceptualiser et négocier une évaluation du risque tout d'abord au niveau de l'équipe où ils peuvent librement exprimer leurs doutes, intuitions, sentiments et inconfort. Ici, c'est le vocabulaire de la sensation physique qui est omniprésent. Comme dans les exemples déjà cités, on retrouve de nombreuses références à l'odeur et au nez (« pue », « sent mauvais », « sent pas bon », « nosy », « aller foutre son nez dans les affaires qui ne le regardent pas »). Comme les chiens de chasse ou de la police, c'est par l'odorat que la piste à creuser est révélée. Cette 'odeur de la situation' aide l'analyste à pointer dans la bonne direction. Ensuite, on retrouve d'autres référence aux organes internes du corps (« dans les tripes », « gut feeling », « ça me rends malade », « j'ai un nœud à l'estomac », « en travers de la gorge ») pour justifier et partager leur sensation et leur expérience de l'inconfort (« inconfortable », « ça gratte », « ça me laisse mal à l'aise »). On retrouve aussi une équivalence forte entre le vocabulaire de la saleté et le vocabulaire de l'inconfort, comme nous le développerons dans le chapitre suivant. Cependant, il est certain que cet aspect subjectif de leur argumentation ne suffit pas en dehors de l'équipe, et doit alors être complétée par une argumentation liée à leur expertise sur les types de risques (i.e. vocabulaire sur les priorités de la gestion des risques, sur la réputation, sur les attentes réglementaires, sur des détails juridiques précis, en s'appuyant sur des cas précédents qui font une sorte de 'jurisprudence', etc.). Par exemple, pendant les réunions, les analystes citaient des articles de la loi, ou rappelaient les dangers d'une mauvaise réputation et les impacts négatifs sur la performance pour défendre le refus malgré la conformité apparente du dossier :

l'approbation est risquée, et refuser est alors la décision sage – faut d'être rationnelle – à prendre.

Ils doivent ensuite défendre leur position d'abord avec l'AMLO pour le convaincre du bien fondé de leur « sentiment dans les tripes » et de leurs « instincts », puis vis-à-vis du Front office qui sera exaspéré du temps que prends l'approbation du dossier, surtout s'il n'y a pas de raison évidente pour tarder et encore moins pour refuser. Cependant, dans certains cas extrêmes, lorsque les pressions du champ sont trop fortes, l'analyste et/ou l'AMLO peuvent aussi accepter de rester hors de leur zone de confort en approuvant le dossier. Ceci ne veut pas dire qu'ils ne vont pas donner une évaluation de risque élevé en courbant l'analyse et en spécifiant noir sur blanc dans le dossier qui sera archivé les raisons de leur inconfort. C'est un mécanisme de protection indispensable en cas d'audit et si les événements ultérieurs confirment plus tard leurs intuitions et leurs doutes : « Même si je ne suis pas du tout confortable avec cette contrepartie, je ne peut pas vraiment dire non : toutes les autres banques traitent déjà avec et le top management veut sa part du gâteau. Donc, je vais suivre le courant, mais je vais préciser très clairement dans le dossier que nous étions tous contre. Ça sent la bombe à retardement à mon avis » (M. Chambertin, l'AMLO, lors d'une réunion sur un dossier sensible).

Enfin, dans la case 4, les dossiers sont ni conformes, ni ne procurent une sensation de confort. Dans ces cas là, les risques à la fois pour la banque et pour les individus de la conformité qui instruisent le dossier sont élevés. Il y a alors plusieurs possibilités : 1) l'analyste refuse le dossier à son niveau s'il s'agit d'un cas trop flagrant et informe l'AMLO de sa décision (en effet, l'analyste ne peut pas valider un dossier, mais a le pouvoir de le refuser dans certains cas évidents, sans forcément suivre l'ensemble de la procédure) ; 2) l'analyste fait part de ses doutes à l'AMLO qui à son tour refuse officiellement le dossier en faisant éventuellement une déclaration de soupçon aux régulateurs ; 3) L'AMLO approuve le dossier en accord avec les régulateurs pour pouvoir le monitorer le plus prêt, et attraper *“the counterpart with his hands in the cookie jar”*, soit en flagrant délit de blanchiment si auparavant il n'y avait pas de preuves suffisantes pour le poursuivre en justice. Dans ce dernier cas, les banques deviennent littéralement des appâts et des complices des régulateurs, s'engageant en connaissance de cause dans des affaires de blanchiment et des pratiques déviantes afin de lutter depuis l'intérieur du système. Les analystes étaient ensuite chargés de communiquer au Front Officer la décision finale, tout en leur étant formellement interdit bien entendu de laisser entendre les raisons d'un refus ou d'une approbation, car ceci compromettrait fortement l'efficacité de leur action AML. Les analystes étaient donc tenus de respecter ces 'murailles de Chine', faute de quoi leur mission de sentinelle était annulée. Ce

« *tipping off* » était une faute professionnelle qui pouvait entraîner leur licenciement ainsi que déclencher d'autres procédures de *whistleblowing* internes pour les dénoncer (Vandekerckhove & Lewis, 2012). Ainsi, pour assurer leur mission sans la compromettre malgré la fragilité de leur position, l'équipe B avait développé des techniques de justifications liées à la complexité des dossiers, ou à l'absence ou non-conformité de la documentation. Ils passaient un temps important à essayer de trouver des raisons valables pour le Sales énervé et justifier leur travail à ses yeux. Leur premier objectif en se comportant ainsi était de maintenir un dialogue avec le Front Office, car ils savaient que l'efficacité de leur travail reposait aussi sur la qualité des relations avec eux, car ils en dépendaient pour obtenir de la documentation du client. Mais les enjeux d'éthique dans cette quatrième case sont plus complexes qu'il ne semble, et laissaient les analystes dans un inconfort supplémentaire lié à la sensation et le dilemme de, en quelque sorte 'trahir' leur propre organisation et leurs 'collègues' (Vandekerckhove & Commers, 2004).

7.2. DISCUSSION : AGIR ENTRE CONFORT ET CONFORMITE

7.2.1. LA ZONE DE CONFORT : UNE PROPOSITION CONCEPTUELLE

7.2.1.1. Etre le *locus bellicus* de la résistance éthique

(Echange de mails entre le 23.09 et le 01.10.2010)

- (Sales basé UK, 23.09.) *We have three urgent files on the workflow. As you are aware, you are now supposed to cover until 7pm London Time in order to cover KYC in the UK. I understand that there is a strike in France meaning that everyone must have gone home early. In the future would you mind letting us know if you are leaving the desk if we have to cover up for your work ???*

(Odette, quelques minutes plus tard) *Dear X, We appreciate your deep personal implication in the urgent matters of KYC. First, despite the strike, everyone is here. Second, we have already told you that we cannot proceed if the basic documentation is missing. If you would be kind enough to provide it, then we can proceed as soon as possible. Thanks. Odette and the team.*

Quelques jours se sont écoulés pendant lesquels le Sales a harcelé Odette, puis Marie par email.

- (Marie, email du 01.10) *Dear X, I have read several unpleasant emails from you to my team. Is it possible to speak to them correctly, without aggressivity, please ? It will be really appreciated. You have the right to express any opinion, and we are open to listen and discuss with you, but please, be correct. Many thanks for your understanding. Best regards, Marie.*

Nous avons montré que l'inconfort peut être une source d'un véritable malaise, stress, tensions et même angoisse « On se fait taper dessus parce qu'on fait notre job. Ça devient intolérable, voire ça devient maso(chiste). C'est crevant de travailler comme ça. Ou on se bat ou on crève » (Francis, 29.10.2010). Si les analystes sont vraiment trop inconfortables, alors une résistance forte liée à l'agence morale peut réémerger avec une grande puissance. Ceci peut alors conduire au départ volontaire ou involontaire de la personne qui refuse de se plier à la situation. L'analyste peut éviter un inconfort insupportable et revenir à un choix d'éthique fondamental, un choix de cohérence personnel, au delà des pressions organisationnelles et/ou institutionnelles, de suspendre son action pour être en cohérence avec lui-même, comme argumente Hannah Arendt (citée in Dumez, 2006b). En effet, « *unlike episteme and techne, where it is possible to make a distinction between what one is and what one does, in phronesis what one does is inextricable from what one is. Unlike episteme and techne which produce outcomes that are clearly separable from the producer, phronesis gives rise to praxis which cannot be instrumentalized : it is action that seeks no outcomes other than its own self-realization* » (Chia & Rasche, 2010 :37 cités in Gehman et al. 2013 :87). Nous avons pu observer que parfois l'équipe était ramenée à ce choix fondamental de cohérence, car ils ne pouvaient comprendre leur situation autrement qu'engageant leur personne, leur identité (Pérezts, 2012). Le réel de leur travail réside dans cette dimension éprouvée, qu'ils verbalisaient sous forme de degrés de confort d'une part et de la souffrance potentielle liée au stress d'autre part. Nous avons déjà évoqué à quel point une partie de leur travail consiste en savoir 'freiner le business', c'est à dire opposer une résistance aux pressions d'approuver des dossiers risqués : « We are not a 'business prevention officer' but sometimes the answer is just no. » (M. Touraine, lors du Global Compliance Seminar).

Cependant, ce n'est pas le cas de toutes les personnes qui travaillaient dans la conformité. L'équipe A par exemple, semblait nettement moins stressée au quotidien. Parfois ils s'ennuyaient jusqu'à finir leurs heures de bureau, alors que dans le même temps l'équipe B n'arrêtait pas de courir, restait tard le soir, prenait à peine le temps de manger : « Je vois presque pas mes enfants depuis que j'ai changé (de l'équipe A à l'équipe B) » (Christian). De même, nous avons croisé d'autres analystes et responsables AML d'autres lignes métiers et de la banque de détail de BUF, qui semblaient beaucoup plus confortables sur certains dossiers qui devaient être traités en commun avec l'équipe B, qui à chaque fois se redemandait « Est-ce que nous on est trop exigeants ou eux trop laxistes ? » (Christian). Ainsi, dans une réunion avec Céline le 10 octobre 2010, responsable AML

de l'équipe équivalente à la notre pour la banque de détail : (Francis) « Je l'ai trouvé très pro-business, Céline, quand même pour une responsable AML. Business first, et KYC after. 'Moi j'aurais validé' elle a répété ça plusieurs fois en vingt minutes ! Il y a plein de gens dans cette maison qui servent uniquement d'alibi ».

Si nous cherchons à présent à préciser dans les détails les mots spécifiques qu'ils utilisaient pour justifier leurs différentes convictions intimes, on remarque que les vocabulaires mobilisés varient en fonction de l'auditoire qui doit recevoir ces paroles (Suchman, 1995). Cela fait partie de leur mise en forme. En effet, ils mobilisaient des arguments et des champs lexicaux spécifiques pour justifier leur degré de confort ou d'inconfort, et aussi en fonction de à qui ils devaient justifier leur décision. Face aux Front officers, ils devaient insister lourdement et clairement sur les graves conséquences pour la performance financière ultérieure si leurs doutes étaient plus tard confirmés. Ils devaient particulièrement justifier la gravité et l'importance de leur travail quand il y avait un refus ou un veto sur une contrepartie particulière, et d'autant plus lorsque le dossier était conforme et que malgré tout ils refusaient de l'approuver. Par ailleurs, pour les régulateurs et l'AMLO, ils insistaient sur la qualité de leurs recherches et sur leur indépendance malgré l'approche par les risques. Ces pratiques discursives servaient ainsi à construire une "*perception of the appropriateness or acceptance*" de leurs décisions et actions (MacLean & Behnam, 2010: 1501).

Chacun des analystes est le lieu où les tensions se cristallisent. La manière dont on veut qu'ils jouent leur rôle est parfois alors en conflit avec leur identité et leur propre manière de le voir, ce qui déclenche le passage à une approche politique (McMurray et al. 2010). Cette approche nous permet d'entrevoir les implications et dynamiques sociales, pour mieux comprendre les tensions vécues au niveau individuel. La notion des rôles est en effet importante car elle permet d'articuler l'intériorité des individus et les extériorités sociales auxquelles ils sont confrontés. Mais ces rôles ne sont pas joués de manière passive. En effet, la manière dont les individus vont s'approprier ou non les rôles qu'on leur demande de jouer en fonction des moments impactera positivement ou négativement la manière de vivre l'éthique dans le groupe (cf. Gély, 2007; Puyou & Faÿ, 2013). Les membres de l'équipe étaient confrontés à des conflits d'identité, entre dilemmes de loyauté à l'organisation d'un côté (Vandekerckhove & Commers, 2004) et au risque de passer d'être un « professionnel engagé » à un « tueur à gage » (Gunz & Gunz, 2007) de l'autre. On voit alors que l'éthique comme pratique à la fois trouve son origine et influence l'identité au sens profond (Kaufmann, 2010), car celle-ci cherche à se réaffirmer dans une quête de

liberté dans le sens ontologique et sartrien. Ils devaient réussir à faire sens – avant tout pour eux mêmes – de cette situation où ils devaient jouer des rôles contradictoires.

L'agence individuelle morale va donc au delà d'une simple orchestration des différents rôles en fonction du contexte ou en fonction de à qui on s'adresse, mais engage l'identité profonde à partir de l'expérience de ces rôles (Kaufmann, 2010). Suivant Henry, en cas de dissonance avec notre vie affective, i.e. en cas de malaise et de souffrance, il y a une reconfiguration des rôles (Gély, 2007) car la question existentielle ressurgit dans cette ambiguïté à reconstruire cognitivement et par une narration de ses rôles à soi mais aussi des rôles qu'on attribue aux autres (Schultz et al. 2012, Mueller & Whittle, 2012). Les individus portent en eux une mémoire collective et sont contraints d'énacter du sens à partir des briques sociales qui les composent et trouver des moyens de faire tenir leur édifice identitaire en y trouvant une cohérence pour ne pas vaciller. Pour l'équipe, cela passe largement par un travail collectif et un soutien constant de la manager qui assume souvent un rôle tampon :

« Maintenant, tout le monde nous attend au tournant. La FSA revient en mars. Il ne faut pas céder à la pression du Front quand vous aurez la main sur le bouton. Car je sens que le téléphone va sonner deux fois plus maintenant. (que vous soyez convoqués par le management (M. Blanc) ou pas, vous n'appuyez pas sur le bouton. J'irais m'en expliquer avec eux si besoin après. » (Marie, lors de la réunion hebdomadaire de l'équipe, le 12.11.2010, juste après le succès lors de l'audit anglaise).

Ainsi, la question de l'identité est cette « petite musique » qui donne sens à la vie (Kaufmann, 2010: 79), nous fait sentir vivants et qui expérimentons activement cette vie. Michel Henry lui-même a connu ceci dans son expérience de l'occupation nazie en France, qui lui a apporté un sentiment profond d'être vivant. Ce qui est en jeu est cette résistance éthique du moi qui se bâtit pour exister librement, et qui refuse l'aliénation d'un rôle particulier. Cette résistance est un combat incarné, qui engage la responsabilité en tant qu'expression politique et existentielle d'une liberté (Sartre, 2003).

Le confort n'est qu'une des manières qu'a cette résistance de se manifester, et devient une occasion – souvent douloureuse – pour l'être de se révéler à lui-même, et de se réaffirmer après la lutte existentielle où le réel de cette tension est expérimentée, sentie, vécue d'une manière affective (Henry, 2003; Faÿ et al. 2010; Puyou & Faÿ, 2013). Ainsi, les éléments organisationnels, fonctionnels (rôles), institutionnels et normatifs certes influent sur la situation, mais sont aussi incarnées et portées d'une manière particulière et unique par les individus, qui ainsi les co-construisent en fonction de la

cohérence avec leur être. Être ce *locus bellicus* implique la reconnaissance – et non pas le déni – des tensions qui émergent. Cette reconnaissance n'est pas forcément de l'ordre du rationnel ou du conscient, même si elle peut le devenir, mais elle est avant tout dans l'écoute de soi et de son corps qui les incarne d'une manière particulière, afin de pouvoir faire sens des situations et de choisir et façonner son rôle en cohérence avec notre être. On restitue ainsi une dimension charnelle et politique à l'herméneutique faite dans la conformité, et plus largement dans l'éthique. C'est presque un travail identitaire qui est accompli au jour le jour, dans et par ce travail de l'éthique comme pratique incarnée. Ainsi, pour l'équipe, accepter de se 'salir les mains' afin de garder celles de la banque propres peut devenir un acte politique qui permet de résister à l'aliénation sous pression des déviations institutionnalisées au niveau du champ. L'éthique comme pratique incarnée n'est donc pas une chose objective, abstraite et exogène, mais trouve son épice au sein d'individus qui l'incarnent au sein même de leur corps car il s'agit avant tout d'une expérience vécue dont le confort n'est qu'un des symptômes.

7.2.1.2. Le confort comme symptôme de la conformité incarnée et critère performatif

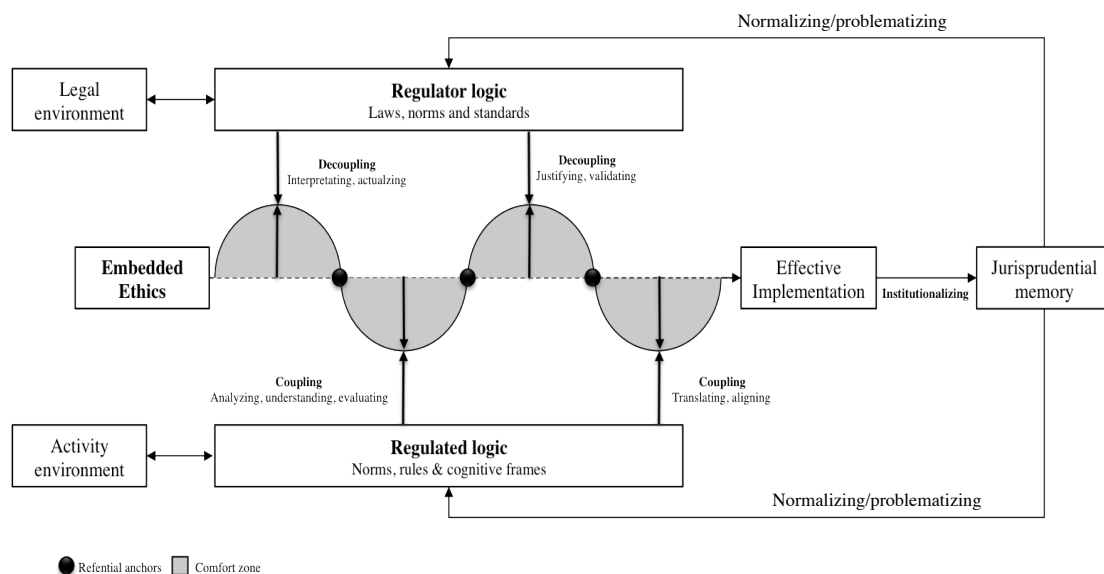
Nous avons montré que l'interaction entre la conformité et le confort est un aspect essentiel à considérer pour comprendre la mise en pratique de la conformité bancaire au jour le jour. La conformité bancaire en effet ne se résume pas à répondre à la question de si c'est conforme ou pas. Nous essaierons à présent de proposer une construction conceptuelle de cette 'zone de confort' au sein de laquelle la conformité est véritablement performée, et les implications que nous pouvons en tirer.

Et ce qui est intéressant, c'est de remarquer qu'au niveau linguistique, il n'est pas un hasard que nous retrouvons la notion de confort, proche de la notion de 'mou' ou de 'doux', souvent utilisé pour se référer à des questions telles que la RSE (dont on parle comme étant une *soft law*) et de l'éthique en général car on la considère comme de « *time spent on 'soft issues', i.e. matters that distract from 'business as usual'* » (Painter-Morland, 2008 : 2). Mais nous argumentons que loin que cette 'mouité' (Botul, 2007) soit à dévaloriser ou à mépriser, nous pensons qu'il s'agit au contraire d'une dimension négligée mais essentielle de l'éthique, car elle engage l'ensemble de la personne et de son être dans le monde. Ceci nous permet de « donner une dimension linguistique à l'obligation et d'en déterminer des degrés, modalités et justifications » (Laugier, 2004 : 607, in Lenglet, 2006 :14). En explorant la dimension du confort dans l'application des

règles, nous pouvons retrouver cette « dimension linguistique partagée [qui] nous engage à proposer une ouverture sur une étude de la performativité à l'aune de la normativité, en milieu financier. [...] La déontologie constitue donc une référence opérationnelle et opératoire pour structurer l'action, la légitimer par rapport à l'idéal éthique que l'organisation s'est choisie : sa formalisation au sein d'une fonction dédiée de l'organisation, rattachée aux organes de direction en est la trace la plus manifeste » (Lenglet, 2006 : 18). Or, nous voyons que cette dimension fait référence à la sensation, ce qui pose la question en termes phénoménologiques : comment se manifeste le phénomène et qu'est-ce qui se manifeste ? En parlant de confort, on manifeste une sensation profondément physique et corporelle, avant d'être métaphorique. Le confort est ainsi en quelque sorte antérieur à sa verbalisation qui le manifeste vers l'extérieur comme interprétation d'un ressenti. Cette sensation est ce qui nous permet de palper la limite du rationnel.

Le schéma ci-après essaye de représenter la 'zone de confort' et ses dynamiques que nous proposons à partir de notre étude, et qui cherche à intégrer les conclusions du chapitre précédent par rapport au positionnement de l'équipe au sein de forces paradoxantes, et leur capacité à médier, à s'y faire un chemin pour arriver à leur objectif de garantir la 'propreté' du business. La zone de confort est la dimension individuelle et profondément incarnée qui rend possible la médiation.

Figure 35: La zone de confort



Nous voyons que les analystes se retrouvent à devoir performer les régulations entre d'une part l'environnement de leur activité économique (en l'occurrence la

banque d'investissement) et d'autre part l'environnement légal qui encadre cette activité. Ces deux environnements sont guidés par les logiques propres, que nous avons appelés la logique du régulateur (qui s'appuie sur les lois, les normes et les standards spécifiques du KYC-AML) et la logique du régulé (qui s'appuie sur les normes d'usage, les règles et schèmes cognitifs du secteur, tels que la prééminence du profit).

Au centre, nous retrouvons ce que nous appelons l'éthique embarquée (nous utilisons ce terme pour rassembler la dimension nichée développée dans le chapitre précédent et incarnée vue précédemment dans ce chapitre). La ligne pointillée centrale représente l'action de performance des normes, ce que fait concrètement l'analyste. Si on était dans une application aveugle de la loi, dans la conformité pure et intransigeante, nous verrions cette ligne pleine, car aucune déviation n'est possible, ni dans un sens ni dans l'autre. Bien entendu, la lettre de la loi reste un ancre référentiel très important, auquel on revient systématiquement (les points gras sur la ligne pointillée) à la fois en pratique et en termes discursifs pour justifier leurs décisions. Mais ces ancres référentiels ne sont pas tyranniques, encore moins depuis le passage officiel à l'approche par les risques et la légitimation de l'équipe et de sa manière de performer les obligations KYC-AML. On voit donc que les analystes peuvent 'courber le script' de la loi, et dévier momentanément de son application stricte s'ils ont des bonnes raisons de le faire. Ils pourront ainsi parfois courber pour se rapprocher de la logique business, par exemple en approuvant un dossier dans la case 2, sur lequel ils sont confortables même s'il n'est pas complètement conforme. De la même manière, ils pourront courber pour se rapprocher de la logique du régulateur, en faisant primer l'impératif de gestion des risques au nom d'une précaution pour la banque, par exemple sur un dossier de la case 3, conforme mais qui ne les laisse pas confortables.

On voit que l'implémentation, la performance et la mise en pratique effective des régulations n'est, *in fine*, que le résultat de cet ensemble de courbes qui dessinent les contours de la zone de confort en gris, ponctuées par des retours aux ancres référentiels et au 'script' de base, pour donner lieu à la logique du 'business propre', telle que l'équipe avait défini leur rôle et leur mission au sein de BUF-BI. Cette logique de 'business propre' ne serait pas véritablement possible si les courbes n'étaient pas occasionnellement consenties, et rendraient leur travail non seulement moins efficace (à la fois d'un point de vue de gestion des risques et de productivité pour le business) mais aussi vide de sens, car ils ne seraient que des exécutants aveugles, sans aucune dimension éthique dans leur manière d'engager leur profession, d'habiter la conformité, lui donner une voix et de l'énacter.

7.2.2. DU DECOUPLAGE AU RECOUPLAGE PAR LE CONFORT ET LE NIVEAU INDIVIDUEL

Ainsi que notre schéma de la zone de confort laisse apparaître, le confort et la dimension incarnée et individuelle de l'éthique comme pratique située ne sont pas uniquement importants pour l'individu et sa mise-en-sens d'une cohérence identitaire dans son travail qui lui donne une signification et une direction (Corvellec & Risberg, 2007). Il y a des implications que nous pouvons déceler, et qui constituent, nous le pensons, une importante contribution de la prise en compte de cette dimension, trop souvent négligée : c'est une des clés pour s'attaquer à la question du découplage entre les normes et leur mise en pratique effective, souvent signalée comme un des principaux défis à relever de la conformité, quel que soit le secteur.

7.2.2.1. Le rôle de la zone de confort dans les processus d'institutionnalisation

Notre schéma mentionne aussi que l'implémentation effective de la conformité par l'action des analystes au sein de leur zone de confort a un effet institutionnalisant, dont nous prolongerons la réflexion dans le chapitre suivant aussi. Ici, nous voulons simplement souligner les dimensions concrètes de ces processus, et quelles sont les répercussions directes pour les deux maîtres que sert l'équipe.

Chaque dossier traité par l'équipe, en tant qu'il est ensuite partagé au niveau de l'équipe, puis à l'extérieur de BUF-BI par l'intermédiaire de l'AMLO, contribue à constituer ce que nous avons appelé une sorte de mémoire jurisprudentielle. Cette mémoire était d'autant plus utile qu'elle était largement construite collectivement (puisque chaque dossier était discuté au sein de l'équipe) et même le département conformité s'appuyait dessus. Cet apprentissage leur permet de capitaliser sur leur expérience, et de transformer les vécu à un moment donné (confort/inconfort) en des 'cues' pour faciliter leur *sensemaking* sur un dossier ultérieur. Ceci leur donne aussi une professionnalisation et une spécialisation progressive : certains ont eu plus l'habitude de traiter avec certaines contreparties, qui leur ont donné une expertise sur la législation d'un pays donné par exemple. C'est ce que Maguire et Hardy appellent le processus de normalisation : « *normalizing describes a bundle of interrelated practices that collectively emphasize the mindful application of accepted knowledge, the continuity of organizational activities, and the use of codified norms for acceptable action (...)* » (2013 :240).

Nous l'avons clairement observé dans le travail quotidien de l'équipe étudiée. Ce processus permet à la classification de devenir une routine, d'être normalisée, et donc

d'intégrer les référencements futurs selon la même logique classificatoire jusque là apprise. On fera référence à des dossiers précédents, à l'historique du client déjà connu, on saura dans quelle case le ranger et l'action à suivre selon le workflow sans que ça ne fasse douter des procédures en place. C'est la chaîne du *normalizing* que Maguire et Hardy (2013) avaient identifié: *referencing, anchoring, categorizing, sequencing* et dont nous verrons les impacts dans le chapitre suivant. Or, ceci ne veut pas dire que la normalisation implique une acceptation du client, ou qu'il n'y a pas de risque, loin de là. La normalisation fonctionne dans les deux sens et se rapproche d'une certaine manière de l'approche check-list menée par l'équipe A mais sur d'autres critères : approuver des clients déjà connus ou similaires à ceux déjà connus, et refus catégorique en cas d'appartenance à une des cases risquées. Alors que l'équipe B aura 'la puce à l'oreille', son approche par les risques va la pousser à aller plus loin, et à ne pas se limiter à un mécanisme de normalisation simple. En effet :

-(Julien) Mais même si je le sais ça (*qu'il s'agit d'un dossier 'chaud'*), je dois essayer de rester très impartial dans mon travail, je dois essayer d'être le plus objectif possible. Je vais pas d'emblée catégoriser comme très risqué juste parce qu'il est dans tel pays, mais ça peut me mettre la puce à l'oreille. Après si j'ai des doutes, de toutes façons je vais le mettre dans le Compliance Mémo, et après c'est [le département] Compliance qui a le pouvoir de décider si on traite avec ou pas, c'est pas ma décision. Par exemple, je me souviens d'un dossier où la contrepartie avait été jugée coupable d'une grosse fraude, mais au final il n'avait pas été pénalisé car c'était il y a trop longtemps et il y avait prescription. Comme il n'avait pas été condamné, ça n'apparaît pas dans son registre criminel, et du coup on traite quand même avec lui, même si on sait pertinemment que c'est un fraudeur. Un autre exemple c'est un client qui a fait 6 mois de prison, donc a priori on est alertés, mais ça a été approuvé quand même car il avait été emprisonné par le nouveau pouvoir politique dans son pays parce qu'il n'avait pas voulu financer leur campagne ou quelque chose comme ça. Donc le fait qu'un type ait fait de la prison ça ne veut pas nécessairement dire que c'est un criminel et vice versa. Notre analyse est là pour faire la part des choses. Mais notre position est très délicate.

Parfois un dossier est dissonant avec cette mémoire jurisprudentielle, et entraîne donc un autre processus, cette fois-ci de problématisation : « *Problematizing emphasized the reflexive acknowledgement of potential inadequacies in knowledge, discontinuity in organizational activities and the use of open-ended deliberations as a basis for action.(...) Problematizing describes a bundle of interrelated practices that include questioning the adequacy of a body of knowledge as well as drawing attention to unique circumstances requiring innovation and consideration of plural perspectives in open-ended deliberations* » (2013:240-241) et qui suit une séquence de *particularizing, innovating, questioning and pluralizing*. On l'observera à chaque fois qu'il y a un dossier

qui bouscule les routines déjà apprises par rapport à leur gestion des risques, et les amène à faire une mise à jour négociée du sens à donner et de la démarche à suivre. Là encore, il faut préciser que la problématisation n'est pas nécessairement liée au degré d'inconfort, et n'implique pas forcément un danger élevé de pollution. Elle est le processus qui ouvre à de nouvelles possibilités d'interprétation et de construction du sens d'une pratique, qui contribuera à modifier les contours de la zone de confort par la suite. Maguire et Hardy avait fait leur analyse rétrospectivement, s'appuyant sur une analyse des discours produits sur une période donnée pour stabiliser ou déstabiliser le sens donné au risque, et lançaient un appel à le faire dans des situations où le risque est géré *in situ*, en temps réel, comme nous avons essayé de le faire dans ce travail par rapport au KYC-AML encore en phase de légitimation (Mulligan, 1997), de professionnalisation et de standardisation au niveau mondial. Nous approfondirons les impacts de ces observations dans le chapitre suivant.

7.2.2.2. Le découplage/recouplage : implications pour l'*organizing*

Le schéma de la zone de confort laissait aussi apparaître les courbes qui dessinaient la zone de confort, et qui indiquaient à chaque fois si cela représentait un travail de découplage ou de couplage. Nous pouvons ainsi schématiser le processus d'analyse d'un dossier, malgré les réductions et simplifications que cela implique. Sur un dossier, nous voyons qu'une première étape du processus consiste à opérer un découplage du business pour prêter attention à ce qu'exige le droit (première courbe du schéma de la zone de confort). On va chercher à interpréter le dossier à rapport à la réglementation, et de la même manière on va interpréter la réglementation par rapport aux spécificités du dossier. Ceci va donc aboutir à une actualisation de notre connaissance à partir du dossier. Dans un deuxième temps (deuxième courbe, cette fois-ci vers le bas), on va essayer d'opérer un recouplage avec la logique du régulé, du business, en cherchant à analyser, à comprendre, et à évaluer ses besoins au regard de la loi. Dans un troisième temps, on va chercher à valider auprès de la conformité, tout en justifiant les raisons d'une certaine adaptation du côté du business selon l'implémentation de l'approche par les risques. Enfin, dans un quatrième temps, on va faire un travail de traduction des impératifs réglementaires pour le business, afin de les aligner avec leur logique de business propre. Essayons à présent d'en tirer des conclusions théoriques pour des études futures sur la question du découplage. Ainsi, la construction du risque est bien un processus qui se fait de manière médié (Tsoukas, 2005b) dans un espace-temps éclaté, mais où il est essentiel de créer des 'ponts', tels

que l'équipe B, au cœur d'un travail de médiation et de recouplage des logiques antagoniques du profit et de la gestion des risques.

Etudier le découplage et l'interstice qui se crée entre l'adoption formelle de structures (telles que les réglementations) et leur usage quotidien effectif est d'une importance capitale. En effet, comme mentionné précédemment, ce découplage ou ce « gap » (Meyer & Rowan, 1977) résulte souvent en une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002) qui n'est pas sans poser des questions quotidiennes pour les acteurs qui les vivent (Parker & Lehmann Nielsen, 2011), et ceci quelque soit le secteur. Comme il est apparu, c'est une chose que d'énoncer une règle, ça en est une autre que de la mettre – effectivement – en pratique. Cocher des cases est loin de suffire. Et la récente crise financière a renouvelé l'intérêt pour cette question dans le secteur financier, et les organisations internationales, les gouvernements et les instances de régulation chargés de faire évoluer le cadre réglementaire et des *policies* se sont de plus en plus focalisées sur comment réguler de manière effective les marchés financiers pour éviter les comportements déviants à l'avenir. Par contre, ce que 'régulation effective' signifie ou devrait signifier reste largement débattu, avec des interprétations allant des avocats de la dérégulation aux protestateurs du mouvement Occupy Wall Street qui exigent plus de régulation au nom du 'bien commun'.

Il est fréquent de trouver des instances dédiées qui sont séparées (découplées) des entités dont elles doivent assurer la conformité, qui reposent sur l'idée que l'indépendance y compris organisationnelle est primordiale. Ceci fait sens bien entendu, semble soutenu par une série de scandales récents, et nous ne sommes pas en train de nous opposer à cette idée, qui est par ailleurs indispensable pour garder le rôle de légitimation sociale (Weaver et al, 1999b). Cependant, notre étude pose la question – nous pensons, légitime – de savoir si cette indépendance organisationnelle est une condition nécessaire dans tous les cas. On revient à demander si une conformité appliquée (*enforced*) de manière coercitive par un organisme externe est plus efficace que son management en interne ou pas (cf. Trevino & Weaver, 2003 ; Parker & Gilad, 2011). Dans les cas extrêmes, nous voyons qu'un découplage strict peut même conduire à une véritable institutionnalisation des pratiques et comportements déviants par des processus de normalisation de cette même déviance (Babeau, 2011). MacLean et Benham, (2010) argumentent enfin qu'une structure de conformité strictement découplée et externe peut mener à la perte de la légitimité y compris externe.

Notre étude permet de mettre en évidence une série d'implications positives d'un partiel re-couplage de la conformité dans notre ère post-Enron, et comment cette conformité pourrait effectivement être performée sans entraîner des conflits d'intérêts,

en évitant des erreurs passées et en améliorant la gestion des risques. On argumente en faveur d'un retour à un système double, à la fois découplé et interne afin de pallier à ces dangers d'une part, et de laisser un espace où la dimensions d'agence individuelle et managériale peut s'exprimer d'autre part (Child, 1997; Weaver et al., 1999a). Les chercheurs ont déjà signalé que *"in order to be used by organizations, regulations must be actively interpreted by professionals, formulated into specific compliance practices, and couched in managerial logics"* (Kellogg, 2006, p. 2).

Ainsi, une coopération entre les régulateurs et les régulés (Lehmann Nielsen & Parker, 2008) est un aspect essentiel, qui dans notre cas était accompli par l'équipe B et son travail de médiation qui résulte *in fine* dans la co-construction endogène du sens de la conformité (Edelman, 1992; Edelman & Suchman, 2007; Edelman & Talesh, 2011). Le fait que l'équipe B soit structurellement partie intégrale du Front Office est ce qui permettait de réduire la distance organisationnelle et cognitive, ainsi que la dissonance perçue entre les rôles de Front Officer (client interne) vs. Responsable conformité (police interne). On voit que, même si l'équipe B restait l'ennemi, elle était loin d'avoir la même connotation négative que l'équipe A. Il y avait certains rapports interpersonnels avec des Front Officers, dont nous avons pu interviewer certains, et qui avaient au contraire une image plutôt positive de l'équipe, de leur sens de la réactivité, de leur pédagogie et de leur écoute des impératifs du business.

Par ailleurs, la distance aboutit souvent à un *'knowledge gap'* qui peut favoriser les comportements déviants (MacLean & Behnam, 2010). Or, ici, on voyait que l'équipe B avait développé une double compétence, finance/conformité, et leur degré de spécialisation les aidait à être plus rapides et efficaces que l'équipe A, malgré leur charge de travail constituée essentiellement de 'dossiers pourris'. Certains avaient des Masters en finance de marché et/ou avaient travaillé dans d'autres secteurs de la banque avant de rejoindre la conformité, que ce soit chez BUF ou dans d'autres banques. Ceci leur donnait une compréhension plus fine des aspects techniques, des produits complexes et des procédures du Front Office, une compétence centrale pour l'efficacité de leur travail. D'autre part, l'équipe avait reçu des formations spécifiques en AML, et était en train de recruter des professionnels spécialisés AML, qui travaillaient auparavant chez les régulateurs (c'est le cas d'Odette par exemple). Cette double compétence était capitale pour améliorer la qualité des relations avec le Front Office d'une part et le département conformité d'autre part. Le *knowledge gap* est souvent doublé d'un manque de compréhension, de dialogue et de coopération entre les régulés et les régulateurs. Le caractère embarqué au sein du Front Office de l'équipe B a des implications certaines sur l'organisation de la conformité et sa mise en pratique

effective quotidienne, car ils avaient réussi de ce fait à maintenir une relation meilleure avec la ligne métier, dont les Front Officers « parlaient finance » plus souvent avec eux qu'avec l'équipe A ou d'autres fonctions support. Même s'ils ne les considéraient pas tout à fait comme 'faisant partie du Front', ils leur reconnaissaient une certaine compétence et 'alphabétisation' en finance, et donc une certaine légitimité. Cette légitimité et même un certain pouvoir était particulièrement visible durant les mois qu'a duré notre travail de terrain, car l'équipe B est passée d'être petite et subordonnée à l'équipe A, à être autonome et plus grande : ils étaient trois personnes en 2006 à la création de l'équipe, et ils étaient quinze à la fin de l'année 2010 malgré les coupes budgétaires liées à la crise. Ils sont jugés suffisamment légitimes pour sauter l'étape 3b dans le processus d'instruction des dossiers sans que ceci n'alarme plus les régulateurs.

Le professionnalisme de l'équipe B et leur implémentation de l'approche par les risques était donc doublement en train de réussir une meilleure performance pour le business par leur temps de réponse plus rapide que l'équipe A encore très bureaucratique, et aussi une meilleure gestion des risques. Le choix de recoupler en partie la conformité et le Front Office en créant l'équipe B était en train d'aboutir à une implémentation proactive et pragmatique qui combinait les obligations légales et les priorités du business dans une situation gagnant-gagnant : *« By means of thorough research, we try to keep the FO safe from the three principal KYC risks : the regulatory risk, the risk of criminal responsibility of staff and the reputational risk. (...) Our principal mission is to support the FO, in knowing their client, to ensure that our dealing with clients brings nothing but mutual benefit. Our aim is to upgrade the quality of the file and offer the same level of expertise to all clients of our business line »* (Mail de Marie à M. Darrell, CCO et M. Lalande en copie, 14.09.2010). Le constat était si évident suite à l'audit par le régulateur en novembre 2010, qu'à l'époque où nous avons quitté la banque le top management de BUF-BI était en train de réfléchir à comment étendre l'expertise de l'équipe B à d'autres lignes métiers en créant des répliques de ce design organisationnel d'une conformité recouplée.

Nous concluons qu'une structure double – composée d'une instance découplée (le département conformité) et d'une instance couplée (l'équipe B) – est ce qui permet une éthique au travail dans la conformité. Ce lien couplé est ce qui ajoute de la valeur à la traduction de la loi et des normes dans l'activité régulée, et garantie une légitimité interne. De son côté, l'instance découplée est ce qui offre une garantie externe et une expertise légale qui aide à maintenir une réflexion critique sur l'activité régulée, i.e. maintenir la mission de 'moralisation du Front Office', de 'sentinelle'. Or, c'est la connaissance approfondie de ce cadre légal par l'équipe B embarquée qui leur permet

une certaine flexibilité avec le script initial, pour pouvoir 'courber' la lettre de la loi afin de mieux respecter son 'esprit'. La situation sera d'autant mieux évaluée et offrira une réponse libre plus responsable, que les acteurs dans l'instance couplée ont cette double compétence, car ils sont les seuls à avoir une vision plus globale des exigences de leurs deux maîtres, et seuls capables de reconnaître que les situations ne sont jamais noires ou blanches, et que les enjeux sont toujours complexes et traversés de zone d'ombre (Shadnam & Lawrence, 2011). Rarement nous trouverons un cadre légal qui puisse s'appliquer parfaitement aux situations pour les faire rentrer dans des cases préétablies. En fait, la zone de confort ne 'marche' que parce que les régulés et les régulateurs maintiennent chacun leur propre logique. D'où la nécessité de la structure double, qui va donner des ancrs référentiels que l'instance couplée va devoir intégrer au fur et à mesure que la situation évolue pour former les frontières dynamiques de la zone de confort, toujours un peu 'aux marges de la triche' (Lenglet, 2009). Mais afin de permettre aux deux logiques (régulée/régulatrice) d'exister et de mieux remplir leurs objectifs respectifs, on a aussi besoin d'une instance capable de proposer une médiation par une troisième logique ('business propre'). Ils opèrent un important travail de traduction des priorités des uns pour les autres, et doivent à leur tour justifier et négocier le fait que leur zone de confort qui leur permet de s'écarter ou de dévier du script n'est pas pour autant un danger. Comme de nombreuses études on mis en avant (cf. Lenglet, 2009) : pour que ça marche, pour que l'esprit de la loi et ses objectifs soient respectés, l'écart de la lettre est parfois nécessaire, paradoxalement.

7.2.2.3. Le découplage/recouplage : implications pour l'éthique comme pratique située

Tout ce qui vient d'être dit nous ramène à l'enjeu de la sagesse pratique, qui permet de considérer la profondeur de la situation. La zone de confort permet d'identifier les enjeux derrière chaque action, en les faisant ressortir au sein même de la personne. C'est un espace non seulement mental mais existentiel qui nous permet d'avoir un sentiment de sécurité qui nous permet de courber la rigidité de la réglementation pour permettre son application effective. Cette modalité embarquée, située et couplée est essentielle pour que l'éthique soit véritablement en pratique (que ce soit à travers la conformité ou par d'autres supports) puisque la plupart des efforts découplés qui donnent la priorité à la question de l'indépendance rencontrent des difficultés sérieuses d'implémentation effective (Nijhof et. al. 2003). Dans une organisation, un sujet kantien décontextualisé (un masque, un rôle) auquel on n'attribue qu'une rationalité économique peut conduire à l'application aveugle de

normes bureaucratiques sans aucune interprétation de la situation. Or, le vrai manager ou même analyste en chair et en os est profondément ancré dans un contexte spécifique: il ne pense jamais *in abstracto*, car la réalité opérationnelle est traversée de contradictions. Les outils eux-mêmes (les chartes, les codes etc.) sont encastrés dans des contextes spécifiques qui les façonnent (Cassel, Johnson & Smith, 1997; Farrell et al. 2002 ; Nihjof et. al., 2003). Pris seuls, ces outils sont incapables de garantir le respect de certaines normes dans les organisations, voire au contraire ils peuvent accentuer des comportements déviants.

L'émergence de cette zone de confort permet de faire dialoguer les prérogatives en compétition, pour les amener à un autre plan que celui de la stricte relation normative et abstraite. On arrive ainsi au plan où elles sont au cœur d'une expérience phénoménologique vécue, où cette confrontation n'est pas théorique et stérile, mais énoncée par des individus qui peuvent ajuster les variables pour mieux comprendre et répondre à la situation en trouvant comment agir : "*[it turns] circumstances into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard to action*" (Taylor and Van Every, 2000, p. 40). Cette zone est alors bien le *locus bellicus* où s'affrontent les normes et les risques par un travail de l'éthique comme pratique située.

Or, ce que ni les approches sociologiques, ni institutionnelles qui cherchent à réhabiliter l'agence n'ont encore approfondi sont justement les conflits, tensions et micro-fondations de comment est-ce que la conformité est en fait performée par quelqu'un, par un être de parole, et non pas simplement exécutée ou implémenté par des structures, des processus et des outils organisationnels. L'éthique comme pratique incarnée joue alors un rôle primordial dans le processus de comment est ce que la conformité est véritablement au travail. La question de l'agence individuelle et morale est alors essentielle pour l'implémentation de la conformité (Shadnam & Lawrence, 2011), mais pour l'instant elle reste plutôt désincarnée, sous-caractérisée, et traitée simplement à travers les décisions prises ou les actions faites par les acteurs, en les oubliant en tant que tels. Or, nous avons cherché à montrer qu'une exécution aveugle et mécanique, indépendante et exogène n'est pas seulement impossible, mais aussi dépourvue de sens à la fois du point de vue de la régulation, de la gestion des risques, du management, et des affaires dans les organisations. Nous avons cherché à montrer les impacts positifs de ramener les individus en tant que sujets moraux dans l'équation de la mise en pratique des régulations, i.e. leur interprétation, leur verbalisation, et leur performance. D'ailleurs, l'approche par les risques et parfois appelée "*principles based*", et la gestion des risques opérée par la conformité ne peut être autre que relationnelle (Boholm & Corvellec, 2011). Elle est le résultat d'une médiation cognitive et un travail

de l'éthique qui opère au niveau individuel et collectif autour d'un cadre réglementaire et un environnement d'une activité : la zone de confort. En effet, la performativité et la normativité sont orchestrées et s'influencent mutuellement : "*values practices do more than simply describe what should be said and done in certain situations. Values practices actively intervene in situations, contributing to the enactment of normative realities (... This) highlights both the on-going work that is involved in the emergence and performance of values practices and the work that values practices perform and provoke in organizations. Instead of a top-down process or something that might be taken for granted once and for all, but through discussions, negotiations and on-going network reconfigurations that values practices are performed.*" (Gehman et al 2013:104-108).

Nous revenons ainsi à dépasser le débat entre une éthique normative et empirique, et même l'approche trop timide de l'éthique des vertus qui reste normative (Koehn, 1995 ; Moore, 2005b). Nous concluons que la conformité aveugle – sans une éthique au travail comme pratique située – est certainement une manière de 'tuer' l'éthique (Nietzsche, 1991 ; Arendt, 1963) comme récemment certains le rappellent (Bevan & Corvellec, 2007 ; Painter-Morland, 2013). Pour y échapper, il est indispensable de la repersonnifier, de la réincarner, et de redécouvrir la dimension existentielle, libre et politique de son agir quotidien, i.e. de recoupler les dimensions d'*éthos* et d'*èthos*, la représentation du bien et sa pratique incarnée par un sujet moral (cf. Bowen, 1953 ; Badiou, 1993, Bevan & Corvellec, 2007) – aussi inséparables que les deux faces d'une pièce de monnaie mais dont le lien substantiel a été progressivement oublié ou évacué pour faire primer la logique du contrôle (Jaffro, 1995 ; Painter-Morland, 2008). Notre travail y contribue, on montrant concrètement comment une équipe arrive à dépasser la logique binaire et exclusive du noir/blanc, bien/mal, conforme/non-conforme ; innocent/coupable par un travail au cœur duquel se trouve l'éthique. Ils peuvent ainsi repersonnifier et 'habiter' la conformité (Jensen et al., 2009 ; Hallett & Ventresca, 2006 ; Hallett et al. 2009). Si d'autres, dans d'autres circonstances peuvent parfois bénéficier d'une certaine 'chance morale' (Williams, 1999), l'équipe B est un cas où loin d'être une question de chance, ce travail est organisé, embarqué dans les processus d'*organizing* qui permet aussi de redonner une place au corps, car les pratiques sont incorporées (Nicolini, 2012)

7.2.3. PERSPECTIVES

La fonction de la conformité s'est de plus en plus complexifiée ces dernières années, ce qui rend la tâche de trouver un sens (à la fois une direction et une

signification, cf. Corvellec & Risberg, 2007) encore plus difficile pour ses acteurs. Ceci a eu comme effet pervers de conduire à une plus grande extériorité et découplage, pour monitorer, contrôler et évaluer les différentes activités. Au lieu de simplement critiquer cette pratique d'une conformité découplée qui certainement essentielle pour maintenir une indépendance et garantir une légitimité externe (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995), notre étude montre que ce n'est pas nécessairement un 'sale boulot de l'organisation' que de 'cacher' ses déviations par rapport à la règle (MacLean & Behnam, 2010; Vaughan, 1998, 1999) car il peut aussi avoir un rôle positif et proactif de médiation. Ainsi, sous certaines conditions une double structure peut travailler en faveur d'une meilleure 'moralisation' du business, en laissant cette marge de manœuvre à des équipes compétentes qui accompliront ce travail d'équilibrage du sens de la conformité (Edelman, 1992; Edelman & Talesh, 2011), y compris identitaire (Boxenbaum & Jonsson, 2008 ; Edelman et al. 1991). Or, jusque là la plupart des organisations ont développé leur capacité de conformité interne en omettant cette dimension éthique (situationnelle et personnelle), et en oubliant de la lier au cœur du métier de l'activité à réguler. Embarquer la conformité (la recoupler organisationnellement et symboliquement) permet de tisser ensemble ces deux préoccupations, pour rendre les dispositifs de la conformité plus 'values-oriented', et non pas seulement tournés à la prévention de risques légaux (Weaver et al., 1999a).

C'est un défi quotidien pour les responsables de la conformité dans l'exécution de leur rôle (Adobor, 2006) pour lequel ils doivent largement s'appuyer sur leur propre intégrité morale en situation (Treviño, 1986) pour développer leur capacité de responsabilité (Ackerman et Bauer 1976). On conclut qu'une mise en pratique effective de la régulation doit s'appuyer sur une agence morale d'une part, et d'un partiel recouplage organisationnel qui réintègre en partie la fonction conformité au sein de l'activité régulée d'autre part. C'est ainsi que nous pouvons noter l'émergence d'une zone de confort, qui matérialise la dimension herméneutique et verbalisée du travail de l'éthique (Lowenstein et al., 2012), ancré phénoménologiquement. Une telle zone semble indispensable pour arriver à performer des réglementations dans des environnements complexes car elle offre un espace cognitif, organisationnel et éthique pour œuvrer au recouplage au delà de la simple dimension formelle entre la réglementation et le business, et pour garantir une conformité au jour le jour. Cette zone de confort nous permet de porter une attention particulière à la mise en œuvre de la conformité comme processus incarné dans des individus, ce qui est essentiel pour restaurer le chaire, la voix et les "*guts of institutions*" (Stinchcombe, 1997 :17), à travers les enjeux éthiques de la conformité (Shadnam & Lawrence, 2011). Derrière les

dramatis personnae de nos catégories impersonnelles de manager, analyste, employé, CEO etc., il y a une complexité vécue qui n'est pas complètement appréhendée par une approche comportementale, ni même par la question de la cognition située du *sensemaking* (Weick et al., 2005). On propose de poursuivre cette dimension d'avantage anthropologique et phénoménologique, en rappelant que le confort ici n'est pas ce qui relève d'un conformisme qui tire vers le bas, qui peut être associé à une lâcheté et à un désengagement oisif et apathique, mais au contraire, le confort ici est la condition profondément vécue de cet engagement dans l'activité quotidienne, d'une ataraxie, d'une absence de trouble comme condition d'un bien-être.

Ce chapitre nous a permis de considérer l'éthique à partir d'une perspective phénoménologique, comme phénomène endogène et ontologique qui est directement lié à l'être. Ces êtres vivants incorporent et incarnent cette éthique comme pratique incarnée, et sont donc le *locus bellicus* où l'éthique est concrètement énoncée en tant que lutte continue et endogène pour être "en bonne conscience de soi avec soi-même" (Marie, 18.11.2010). On est renvoyés à la cohérence du moi, qui peut donc entraîner des réactions de résistance en cas de découplage avec le moi. Cette incarnation n'est donc jamais passive, même si elle peut être subie et provoquer de la souffrance ou de l'inconfort qui va pousser les analystes à se souder, à se re-conforter, se donner de la force. Dans cette perspective, l'éthique comme pratique située et incarnée peut être considérée comme une condition de la liberté et comme étant fondamentalement un acte politique. L'éthique est ce qui donne sens au droit, par nature conventionnel et incomplet : c'est une '*meaning-giving practice*', au cœur de laquelle nous retrouvons cette dimension poïétique essentielle. Voyons à présent ses implications institutionnelles pour finir notre analyse multiniveaux.

CHAPITRE 8. LE MEME ET L'AUTRE COMME OBJETS DE GESTION : L'ENCASTREMENT INSTITUTIONNEL DE L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE

“Know your enemy”
Sun Tzu, *The Art of War*.

Dans le fameux proverbe attribué à Confucius « lorsque le sage montre la lune, l'imbécile regarde le doigt », il est suggéré que nous devrions focaliser notre attention sur l'objet de la démonstration, et non sur ce qui se trouve derrière. Ici, en suivant l'invitation de Saussois (2006), nous cherchons à oser prendre la place de l'imbécile, pour diriger notre attention vers ce qui se passe derrière l'indicateur, pour examiner les 'conditions' sous lesquelles le doigt est construit, promu ou refusé, les raisons pour lesquelles il pointe dans une certaine direction et donne du sens, et quelles en sont les implications. Lorsque dans la conformité bancaire le travail des analystes KYC-AML consiste à identifier le risque potentiel que peut représenter une contrepartie ou une transaction, il est important de poser la question ce que ce pointer du doigt dans ce cas là veut dire, ce que concrètement ça implique derrière le fait d'établir des profils de risques, de faire du profilage de clients, et éventuellement de dénoncer l'argent sale et les mains salies aux régulateurs. Comment ce travail est-il accompli, qu'est-ce qui se passe concrètement derrière ces pratiques, ce travail quotidien, ces routines, ces luttes que mènent les analystes et les compliance officers dans les banques? Et quelles sont les conséquences de ce travail (institutionnel) pour le secteur financier et pour les banques qui y travaillent? Ainsi ce dernier chapitre cherchera à élucider les conditions et les conséquences de la conformité bancaire pour ce niveau institutionnel, et à explorer les implications dynamiques que cela peut avoir dans l'*organizing* et le vécu de la conformité au quotidien.

Notre étude doit encore considérer ce dernier niveau, sans lequel notre approche semble incomplète. Nous avons exploré l'éthique comme pratique située au niveau méso – avec les problèmes proprement organisationnels et managériaux que doit affronter l'équipe – celui qui apparaissait comme le plus évident à observer pour une thèse en gestion. Nous y avons décelé les défis du travail quotidien de l'équipe, mettant ainsi en évidence les implications éthiques du paradoxe et de la responsabilité managériale. Nous avons ensuite plongé davantage en profondeur, pour explorer l'éthique comme pratique située, et plus encore, incarnée, au niveau micro des sujets,

comme une dimension essentielle et trop souvent oubliée au profit d'une dépersonnalisation et anonymisation de l'éthique. A présent, nous souhaitons reboucler avec *the bigger picture*, et considérer le niveau macro. Nous détaillerons donc pour finir *les effets* du travail quotidien de l'équipe, le méta-travail de l'éthique comme pratique située au niveau institutionnel, en ouverture finale.

8.1. L'ENCASTREMENT INSTITUTIONNEL DE LA CONFORMITE

8.1.1. LA SITUATION INSTITUTIONNELLE DE LA CONFORMITE BANCAIRE

8.1.1.1. Comprendre la conformité bancaire comme un champ

On cherche ici à creuser les dynamiques et les processus de l'éthique à l'œuvre au sein des organisations mais dont les effets dépassent ces dernières. Dans notre cas, la manière dont les réglementations de conformité et de gestion des risques sont édictées quotidiennement par les analystes et les compliance officers ne sont pas sans incidence sur la conformation du champ de la conformité bancaire en général, et donc sur la place qu'occupe l'organisation, en l'occurrence BUF, au sein de ce champ.

Le concept de champ – que nous prenons ici sans prétendre le développer – est fréquemment utilisé dans les approches institutionnelles pour identifier les relations entre les acteurs, les structures et les actions qui constituent une forme reconnaissable de « vie institutionnelle » (DiMaggio & Powell, 1983:65), qui opère au sein d'un cadre normatif et d'un système de croyances précis (Scott, 2001). A partir de là, nous pouvons considérer que la conformité bancaire constitue un champ qui inclut plusieurs acteurs organisationnels (banques, régulateurs) et leurs acteurs individuels et leurs sous-cultures organisationnelles respectives (front officers, compliance officers, analystes de risques, inspecteurs, législateurs, régulateurs, clients, clients potentiels), non seulement au niveau national (ici, la France) mais aussi international. Notre objectif ici est de chercher à comprendre l'impact, les effets, des pratiques de KYC-AML accomplies quotidiennement par l'équipe étudiée sur le fonctionnement de la conformité bancaire en tant que champ organisationnel : ses dynamiques, ses mécanismes de maintien et légitimation, et ses évolutions. Ceci nous permettra ensuite de tirer des conclusions sur le travail de l'éthique comme pratique située à ce niveau institutionnel. Il est en effet véritablement encadré, au sens de Polanyi (2001) et la tradition sociologique française, inscrite dans l'ensemble des règles sociales, culturelles mais aussi politique qui impactent ses dynamiques. En effet, sans déconnecter la sphère économique et celle du vivant, l'encastrement de l'éthique comme pratique située délimite un espace qui certes donne forme, mais qui ouvre aussi toute une série de possibilités en fonction des choix

des acteurs qui les animent. Sans jugement de valeur, on peut alors étudier comment cet encastrement fonctionne, comment il est maintenu en vie ou contesté, ses dynamiques, ses tensions et ses revers au jour le jour.

Les banques ont l'originalité d'avoir un rôle d'intermédiation financière particulièrement intéressant à étudier par rapport aux questions que pose la conformité bancaire. Cette position leur permet d'avoir une incidence sur les comportements déviants ou conformes de l'ensemble des acteurs des autres secteurs d'activité qui sont nécessairement leurs clients (Scholtens, 2006). Le profilage du KYC est alors une barrière à l'entrée par un refus d'entrer en relation commerciale et leur fournir leurs services. Les obligations réglementaires aujourd'hui obligent les banques à ne pouvoir ignorer ni la provenance ni la destination des fonds qui circulent dans les comptes de leurs clients. Elles sont contraintes de se mêler des affaires des clients, et prouver aux régulateurs nationaux et supranationaux qu'elles ont bien rempli leurs obligations d'identification et le cas échéant de dénonciation. Il est devenu la responsabilité des banques de surveiller les clients et leurs transactions y compris dans leurs finalités. En effet, au delà de son aspect technique et juridique, il y a un enjeu politique fort : « *the language accompanying these processes is technical ; the essence of global rule-making, however, is political* » (Büthe & Mattli, 2011 :12).

Le KYC, et l'ensemble des pratiques de profilage qu'il implique ont progressivement été intégrés dans les obligations normatives des institutions financières en général et des banques en particulier. Elles détiennent une place particulièrement importante dans la lutte anti-blanchiment, dans la mesure où elles permettent de vérifier et d'éviter que le système financier légal ne soit utilisé pour blanchir de l'argent sale provenant de l'économie souterraine. Elles permettent de s'attaquer au maillon de la chaîne qui concerne non pas la production de l'argent sale par des activités criminelles (cette partie de la LAB est confiée à d'autres acteurs) mais à celui de la transformation où les flux illégaux cherchent à être blanchis en infiltrant le système économique légal (Rouquié 1997) : environ 1500 milliards de dollars sont blanchis chaque année selon M. Chambertin (lors du Global compliance seminar). Au niveau le plus simple, le KYC peut se résumer à une procédure aussi simple et familière que de compiler une feuille de renseignements, par exemple à l'ouverture d'un compte en banque, avec notre nom, adresse, téléphone etc., prévus par la loi n°90 -614 du 12 juillet 1990 : « les organismes financiers doivent, avant d'ouvrir un compte, s'assurer de l'identité de leur cocontractant par la présentation de tout document écrit probant » (article 12) et par l'article 33 du décret n°92-456 du 22 mai 1992 (cf. Annexe 5).

A ce stade de la législation, il n'y a pas d'obligation à vérifier le droit de propriété sur les sommes déposées, et donc d'enquêter sur la provenance de l'argent, en accord avec l'article 1938 du code civil : « le dépositaire ne peut pas exiger de celui qui a fait le dépôt la preuve qu'il était le propriétaire de la chose », conformément au principe de non-ingérence « qui écarte l'immixtion du banquier dans les affaires de son client » (Rouquié, 1997 : 129). Or, désormais le banquier se doit cependant d'effectuer ces contrôles en cas de circonstances douteuses, pouvant donc mener à une déclaration de soupçon à Tracfin et renforçant ainsi le sentiment de faire un jeu double face au client. L'archivage pendant 10 ans est une manière ensuite de garder une trace des identités des clients dans un but d'archivage, mais aussi de gestion des risques et de conformité. Mais la charge de travail administrative ou de « paperasse » peut considérablement augmenter et se complexifier lorsque le client n'est pas une personne physique et/ou quand sa situation est complexe. On peut alors basculer dans l'obligation d'une « *enhanced due dilligence* » et la demande de documentation supplémentaire à la pièce d'identité en cours de validité, preuve d'incorporation de l'organisation, registre, noms et pièces d'identité des bénéficiaires effectifs etc. Ces pratiques consistent aussi à maintenir à jour la base des données y compris après l'entrée dans la relation d'affaires et tout au long de la durée de celle-ci, afin de vérifier et certifier l'identité et donc les risques potentiels que peuvent représenter ces clients en termes de réputation et d'embarquement de la banque dans des relations et des activités indésirables/illégales. Ces dernières peuvent en effet mettre en danger la réputation de la banque et sa propre responsabilité, y compris dans sa dimension pénale.

En conséquence, les départements dédiés à la Conformité qui doivent rendre compte aux régulateurs institutionnels (nationaux et internationaux) obligent donc les institutions financières, de l'intérieur, à se conformer avec des exigences de plus en plus strictes, et doivent surcroit doivent dénoncer les dérives de leurs propres praticiens. Ceci est encore perçu et dénoncé comme une contradiction interne, une schizophrénie menant à des complications de leur pratique. C'est dénoncé comme un « poids » ou une « contrainte normative » : « ton équipe, on dirait qu'ils sont là pour chercher la petite bête » (M. Blanc, lors d'une réunion) puisque les Départements Conformité tendent à traduire la loi dans un lourd corpus bureaucratique de normes et de procédures de contrôle afin de prévenir au mieux des incriminations en cas d'audit. Ils sont donc considérés comme un coût supplémentaire et des ralentisseurs du « *time to market* », étant de manière inhérente en contradiction avec l'expertise originelle du cœur du métier et de la stratégie de l'entreprise, et sont alors perçus comme « l'ennemi interne », loin des objectifs centraux de l'industrie financière. Leur seul atout stratégique serait de

protéger la réputation de la banque, mais cela reste difficile à évaluer. Les études sociales de la finance ont récemment montré comment cela s'est traduit par un hermétisme des fonctions, avec d'un côté la sub-culture des traders et Sales qui dérive dans des mécanismes de « pas vu, pas pris », et de l'autre les Responsables Conformité qui doivent surveiller les marchés et faire la police interne (Vadera et al., 2009). La coexistence des deux cultures et des deux objectifs contradictoires, et donc des *ethes* contradictoires (Stansbury, 2009) mène à un jeu de forces constant entre le Front Office et les départements conformité et les contrôleurs des risques qui cherchent à 'mettre en forme', à cadrer les pratiques de la finance. Le Front Office incarne la « vraie » finance et le profit, alors que la Conformité doit surveiller et éventuellement dénoncer ses propres pratiques, et représente un coût et une bureaucratie qui ralentie les affaires.

Ceci constitue une représentation particulière du risque, où la parole du responsable conformité est structurante, en s'incarnant dans des dispositifs réglementaires, de surveillance et de contrôle, en laissant peu de place pour une autre pensée du risque. Ainsi, le KYC-AML au sein de ce champ est le processus de documentation de cet imaginaire, une fixation du 'client' qui est loin d'être neutre, avec un ancrage politique fort (par exemple de lutte contre le terrorisme). Ainsi, nous sommes faces à une tension particulière avec le KYC, ainsi que nous l'a fait remarquer Marc Lenglet lors d'une présentation de notre travail durant le séminaire de la SSFA en 2011 : le KYC est parmi les dispositifs considérés comme « les plus ennuyeux, bureaucratiques et moins intéressants » de la conformité bancaire d'un côté, mais de l'autre, c'est aussi le cœur d'une tension politique, d'un travail de segmentation sociale puissant, d'un processus d'institutionnalisation d'un imaginaire fascinant.

8.1.1.2. Le rôle-frontière du KYC-AML dans ce champ : lui donner forme en le conformant

Contrairement à ce qui est couramment assumé, la vague de dérégulation et de privatisation depuis les années 1980 a paradoxalement apporté beaucoup de régulation, non seulement de la part de l'état, mais aussi des initiatives d'auto-régulation (Vogel, 1996; Parker & Lehmann Nielsen, 2011). Aujourd'hui les Etats ont donc tendance à piloter ce « contrôle du contrôle » en employant une supra-surveillance d'une part, et en s'appuyant de plus en plus sur une aide interne aux organisations sous la forme de responsabilité interne, conformité, d'*accountability* et de gestion des risques (Power, 1997). Ceci est parfaitement reflété par l'internalisation de l'audit et des pratiques de *policing* (Reiner, 1997; Power, 1997) avec des objectifs autant

économiques que sociétaux, et dont nous constatons un développement sans précédent durant la dernière décennie. Ce phénomène est particulièrement visible dans la régulation bancaire, et le développement et l'institutionnalisation d'une fonction de conformité spécifiquement bancaire, dont l'importance devient de plus en plus centrale dans leur fonctionnement quotidien (Edwards & Wolfe, 2005).

Le rôle du KYC et de l'AML au sein de la conformité bancaire ne se limite donc pas à protéger la banque de clients douteux et à faire du 'business propre'. C'est un rôle charnière entre la banque et la société à travers la question de la réputation non seulement d'une banque, mais du secteur bancaire et financier dans son ensemble, surtout en période de crise. En effet, indépendamment du devoir individuel moral de tout employé de dénoncer les pratiques déviantes à travers le *whistleblowing*, les banques sont contraintes de payer des équipes spécialistes en la matière, dont le travail est justement de surveiller et dénoncer. Aujourd'hui les pressions sociales, médiatiques et politiques viennent aggraver les tensions internes des banques en exigeant plus de régulation, de contrôle et de gestion des risques. Il s'agit donc d'un changement organisationnel et managérial que les banques ont du progressivement internaliser au fil des deux dernières décennies. A l'échelle mondiale, le secteur bancaire est tenu pour responsable au sens de *accountable* de garder les portes d'entrée du système financier légal en intégrant cette logique du *policing* (Reiner, 1997 ; Power, 1997, 2004) à côté de la logique commerciale traditionnelle. Depuis la dernière crise financière, cette obsession de la gestion des risques et du contrôle s'est affirmée dans le secteur financier (Fraser & Simkins, 2010), la contrepartie étant les contraintes normatives. Ceci est très visible y compris dans les documents internes de BUF:

<p>BUF-C16 : « La réputation d'une banque est la base de la confiance que lui font les déposants et le marché en général. Une bonne réputation est longue à établir mais peut-être ruinée rapidement. (...) Face à une opinion publique de plus en plus sensibilisée aux principes éthiques, le risque de réputation dépasse le champ de la licéité, de la rigueur et de la qualité. Il doit aussi prendre en compte les préoccupations sociétales et environnementales. Le poids des médias renforce singulièrement l'amplitude et la gravité potentielle de ce type de risque. » (Instruction sur le risque de réputation, version de 12.2009)</p>
--

Or, ces pratiques de profilage posent des questions au niveau institutionnel et normatif, puisqu'elles impliquent une institution d'une protection au niveau de l'organisation et du champ qui s'appuie sur un sens et un système de valeurs partagé : le KYC implique que la banque ne va accepter de traiter qu'avec des contreparties 'acceptables', et va exclure les 'non-acceptables' ou non-conformes en conséquence,

pour maintenir en place son 'régime de vérité' (Foucault, 1975). D'où l'intérêt profondément pédagogique de l'équipe, dont de nombreux efforts sont faits dans le sens d'une éducation, sensibilisation ou 'moralisation' du Front Office à l'importance des risques KYC-AML. En ce sens, au long de notre étude leur légitimité s'est accrue, et ils ont développé des moyens pour communiquer sur leur mission tels que les newsletters, mais aussi par exemple la procédure d'analyse des dossiers KYC-AML à laquelle nous avons contribué durant l'automne 2010 (Document KYC-AML-I13, cf. annexe 5). Ce document a été l'occasion de mettre en valeur l'importance de l'équipe, et d'engager les deux parties sur leurs obligations communes (délais à respecter pour l'équipe KYC-AML, et coopération et proactivité pour s'impliquer dans la collecte de documents et la constitution des dossiers). Il a été ensuite demandé à l'ensemble des analystes et des Sales de le signer. Ainsi, pour la première fois, ils trouver un moyen de justifier la part de responsabilité des Front Officers dans les délais de validation dont ils se plaignent sans cesse. Il est intéressant de remarquer l'évolution entre la première version proposée avec l'accord de Marie à sa hiérarchie (M. Blanc et M. Lalande) et ses évolutions au fur et à mesure des 'censures' apportées par eux sur des éléments jugés 'trop contraignants' pour le Front Office (versions non reproduites pour des raisons de confidentialité). L'équipe a néanmoins réussi à conserver dans la version finale du 18.10.2010, noir sur blanc, des rappels importants qui faciliteront progressivement leur travail de pédagogie et de responsabilisation du Front Office:

(...) Délai de traitement des dossiers

Le respect du délai de traitement des dossiers est subordonné à la fourniture par le Front Office de l'intégralité des documents nécessaires. La responsabilité de la connaissance client incombe à la ligne métier. (voir en annexe la liste complète des documents nécessaires à une première instruction).

NB. Si les documents fournis sont incomplets, KYC-AML relance le Front Office en précisant les documents manquants. Au bout de 3 relances ou 10 jours ouvrés sans que le dossier soit complet, l'équipe KYC-AML renverra le dossier et préviendra le COO (M. Montravel).

Après réception de l'intégralité des documents, l'équipe KYC-AML s'engage:

- à traiter un KYC complet, dans un délai de +/- 5 jours ouvrés
- à informer la ligne métier le cas échéant et avec le même délai de tout risqué identifié sur un dossier et devant être remonté aux équipes compliance.

Tout dossier sur lequel un risque est identifié, et devant faire l'objet d'une analyse approfondie par les équipes conformité, nécessite la fourniture de documents complémentaires. La fourniture de ces documents complémentaires conditionne le respect du délai de 5 jours ouvrés à leur réception. L'équipe KYC-AML relancera jusqu'à 3 fois le Front Office pour l'obtention de ces documents. En l'absence de réponse et dans un délai de 10 jours ouvrés et après 3 relances, le dossier sera considéré comme abandonné et Compliance et le COO en seront informés.

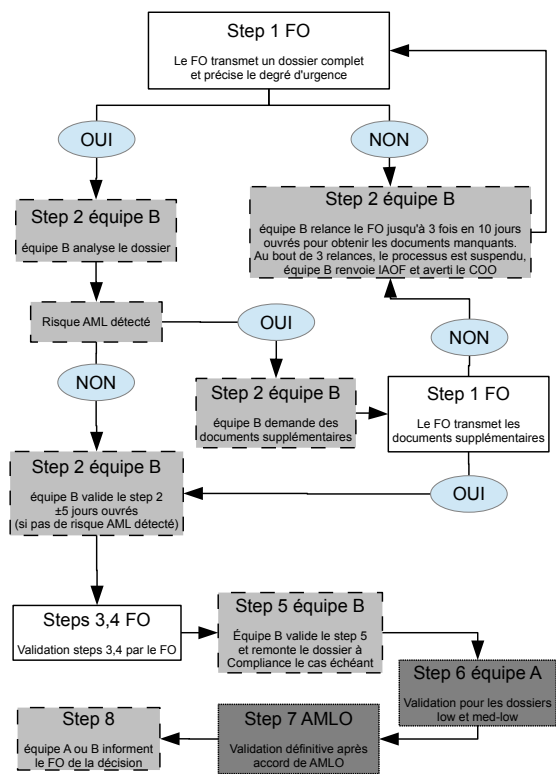
Pour assurer le bon traitement des dossiers et la prise en compte des contraintes des lignes métiers, il est nécessaire de prioriser les dossiers. Chaque ligne métier veillera donc à anticiper et à transmettre ses dossiers dans les meilleurs délais, ainsi qu'à motiver les urgences le cas échéant (importance du client ou du PNL par ex) afin que celles-ci soient priorisées par l'équipe KYC-AML. En cas de conflit entre les priorités, l'arbitrage sera fait par le COO de la ligne métier.

Condition suspensive du dossier KYC en cours

L'équipe KYC-AML ne peut pas remplir correctement sa mission si le Front Office ne délivre pas toutes les informations nécessaires à la constitution du dossier, et dans ce cas, ne peut pas s'engager sur les délais précités. (...)

Il est donc éminemment intéressant d'étudier comment se construit le sens de cette acceptabilité/non-acceptabilité, comment ensuite elle est mise en pratique, édictée, promue et même négociée... le résultat final de l'activité quotidienne des analystes KYC-AML. Comment est-ce que ces pratiques de KYC-AML in-forment (donnent forme) et aussi con-forment le champ des institutions financières et quelles en sont les implications ?

Figure 36: Détails du workflow selon la nouvelle organisation



Une première réponse, avant de rentrer dans les détails de cette construction réside dans une ambiguïté que nous pouvons remarquer par rapport à la conformité

bancaire. Il existe une distinction traditionnellement faite entre les dispositifs réglementaires 'durs' et ceux qui sont 'mous' (*hard law* vs. *soft law*), dont les caractéristiques sont répertoriées dans le tableau ci-dessous que nous reproduisons à partir de Djelic (2011).

Figure 37: Hard versus Soft law: some defining differences (Djelic, 2011:52)

	Hard Law	Soft Law
Production process	State centered	Multiplicity of actors
Production process : mechanisms	Vertical, top-down	Horizontal, negotiation
Regulators/regulatees	Strict separation	Blurring of boundaries
Legitimacy base	Political power or political representation	Science, expertise
Adaptability and flexibility	Low to medium	Medium to high
Principal enforcement mechanisms	Coercion	Attraction, socialization
Decoupling	Low to medium	Medium to high

Or, il nous est impossible de ranger la conformité bancaire telle qu'étudiée au sein de l'équipe KYC-AML dans aucune des deux colonnes. Nous ne pouvons dire qu'elle relève ni de la *hard law*, ni de la *soft law*, du moins complètement. En effet, dans le processus de production il y a des aspects qui dérivent directement des réglementations étatiques d'une part, mais aussi une série d'autres acteurs qui interviennent (GAFI, associations professionnelles de AMLOs, etc.). Nous voyons qu'il y a des aspects imposés verticalement, mais d'autres qui sont à la fois négociés et même co-construits et produits de manière endogène à l'intérieur des organismes, ainsi que nous avons pu le voir dans le chapitre précédent. Les frontières entre les régulés et les instances de réglementations ne sont ni clairement séparées (la fameuse question de l'indépendance que l'intégration de l'équipe au sein du Front Office contrecarrait), ni totalement brouillées car des Murailles de Chine persistent. Il en est de même pour les autres caractéristiques signalées dans le tableau, où notre équipe reste un exemple qui emprunte aux deux colonnes. De plus, avec l'élargissement du périmètre de l'équipe à l'Europe et à l'Asie, ils ont du s'adapter en termes de ressources humaines spécialisées en termes de langues et de compétences juridiques de ces différents pays : « On avait beau leur dire qu'on avait besoin de plus de monde, mais tant qu'ils n'ont pas payé 45 mil euros pour que des consultants en organisation le leur disent, ils n'ont pas accepté » (Clément, 3.11.2010). Ils ont ainsi procédé à un certain nombre de recrutements, et entre le début et la fin de l'étude le nombre des analystes a doublé, et ils ont vu leur nombre de déplacements à l'étranger dans ces

autres bureaux de BUF se multiplier, afin de piloter le changement et former les nouvelles équipes relais dans cette nouvelle direction que la conformité était en train de prendre. Ceci fait un écho foucaldien aux tendances à une surveillance et de l'audit mondialement mises en pratique (cf. Power 1997, 2004) avec de plus en plus de mécanismes de contrôle et de transparence dans la croisade contre la corruption (de Graaf, 2013). Comment faire sens alors du rôle institutionnel de la conformité bancaire du KYC-AML, du moins tel qu'il est pratiqué par l'équipe étudiée ?

Nous concluons sur le rôle frontière de ce genre d'équipes, embarqués au cœur du business, mais chargées de faire un relai particulièrement difficile mais important avec les régulateurs. Ceci est d'ailleurs probablement à l'origine qu'ils soient attrapés entre deux feux, et source de 'pollution' eux-mêmes au sens de Douglas (2005), en tant que membres imparfaits à la fois de la conformité et du Front Office (cf. Jacobs, 2012). Nous concluons sur une troisième voie qui nous fait revenir sur le rôle de la médiation, et de concevoir ainsi une légalité-frontière, ni dure ni molle, où la conformité prend véritablement forme et contribue à son tour à in-former, à modeler les deux côtés en les conformant en son sein, en opérant un travail de cristallisation que seule lui permet d'effectuer son positionnement frontière.

8.1.2. LA CONSTRUCTION DE LA SOUILLURE : UN TRAVAIL DOUBLEMENT SITUÉ

Ce positionnement frontière et les dynamiques d'une légalité à la fois endogène et exogène, dure et molle, qui se cristallise dans des équipes comme celle que nous avons étudiée, est une condition du travail institutionnel accompli. Nous allons à présent approfondir ce travail, comme étant doublement situé par rapport au champ qui cherche à se maintenir et par rapport à ses frontières, afin de construire la dimension de souillure de l'argent sale. Contrairement à la connaissance client et aux pratiques de profilage courantes en marketing pour améliorer la relation client ou identifier des nouveaux segments de marché, le profilage opéré par les pratiques de KYC obéissent à une logique de gestion des risques (Mulligan 1998, Hodgson, 2002), pouvant mener à la dénonciation des clients et transactions aux régulateurs nationaux et/ou internationaux. A la suite du *USA customer identification program* mandaté sous le *Bank Secrecy Act* et le *Patriot Act*⁶⁶, le KYC est devenu une obligation réglementaire dans de nombreux autres pays, et ayant une importance singulière dans la LAB, puisque les blanchisseurs ont souvent recours à la falsification, occultation ou vol d'identité. Le KYC sert donc deux objectifs institutionnels : 1) combattre la LAB-FT en identifiant les

⁶⁶ PATRIOT Act : Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism. L'acronyme est en soi révélateur d'un état d'esprit étasunien particulier...

potentiels responsables, et 2) protéger la banque d'un risque pour sa réputation et/ou d'incriminations légales et même pénales. C'est ces deux objectifs que nous étudierons ci-après à travers le travail de classification qui sert le premier, et le travail autour de l'identité qui sert le second.

8.1.2.1. Gérer l'Autre : le travail de classification

Si l'argent n'a pas d'odeur, il a bel est bien une couleur : il peut être blanchi à travers le système bancaire officiel, il va du blanc immaculé au profondément noir, en passant par de nombreuses teintes de gris pour caractériser le degré de saleté et de pollution pour la réputation de la banque à chaque transaction. Cette métaphore chromatique en rapport direct avec le degré de saleté est assez fréquente : on entend la hiérarchie qui souhaiterait que le l'équipe soit '*colorblind*'. On verra que tout ceci constitue la structuration d'un Autre-que-nous, qu'il faut donc identifier et classer et qui sera considéré comme polluant (BUF-BI-C7, cf. aussi C16 et C18 avec en particulier les détails de la matrice des risques).

Il y a donc certainement une dimension sous-jacente de bien et de mal qui sous-tend la manière dont cette classification est faite, dont le risque est évalué, et des critères sur lesquels les clients seront jugés bons ou mauvais (bon/mauvais payeur, dangereux/risque acceptable, bonne/mauvaise réputation, bon/mauvais investissement pour la banque d'entrer en relation avec lui...). Ces pratiques permettent de constater l'émergence d'une nouvelle figure du client des services financiers (Hodgson, 2002) comme potentiellement 'sale' et donc salissant. Nous sommes dans un exemple très clair de la critique badiouienne d'une fausse éthique fondée sur l'identification a priori du Mal (1993) qui justifierait non seulement sa domination morale mais aussi son droit d'ingérence, d'intervention et de contrôle de ce Mal. Il y a plusieurs moments où cette catégorisation peut opérer :

- avant toute entrée en relation (avant l'*onboarding* du client), avec les catégorisations et les listes qui existent déjà (liste rouge du GAFI des pays non coopératifs par exemple), et comme le résultat du travail d'analyse et de constitution de dossier ;
- lors de la « *due dilligence* » tout au long de la relation d'affaires avec des vérifications qui mettent à jour le dossier pour vérifier que « le client est toujours celui qu'il dit être ». En particulier ceci implique un travail de veille de la part de l'équipe, qui doit rajouter des pièces au dossier au fur et à mesure, et aussi quand la relation subit un changement (ajouts au portefeuille, diversification des investissements, prolongement des services, changement des bénéficiaires/propriétaires, etc.).

Au niveau macro et même stratégique de cette fonction KYC, la conformité est aux antipodes de la confiance (Blondel & Gratacap, 2011), car elle fonctionne sur un principe de non-confiance, ou de vérification et d'audit de tous les éléments. Par définition leur travail est d'opérer ces classifications, de les tenir à jour et de ranger les clients dans la bonne case. Or, ceci est un processus plus complexe qu'il n'y paraît et engage des conséquences graves au delà de la simple gestion des risques : « *any business organization is a trustee for something more important than wealth : it is a trustee for the credibility of its industry and even of business as a whole. When it comes to risks, trust is even more important.* » (Tsoukas, 2005b :59.) On peut en effet dériver vers une stigmatisation qui compromet la crédibilité de ses messages de responsabilité et de prévention des risques. Maguire et Hardy (2013), s'appuyant sur leurs travaux passés ont récemment contribué à l'étude de comment les processus d'*organizing* sont liés à la construction du risque par une approche discursive. Autrement dit, ils se demandent comment est ce que les produits deviennent 'risqués' ou 'sûrs': « *risks emerge from the very organizing processes through which they are assessed and managed : objects 'become' risky or safe in different ways as a result of the practices to which they are subjected* » (2013 :232). Ils montrent que les organisations sont effectivement des lieux de production (au sens de conceptualisation) des risques (cf. Hutter & Power, 2005, cités in Maguire & Hardy, 2013 :231). Ceci révèle, et notre étude le confirme, que la question du risque et les catégories ou classifications qui le soutiennent sont toujours en train d'évoluer. Les auteurs identifient deux mécanismes de cette 'mise en ordre du social' qui permet de dire qu'un produit est risqué ou non : ce qu'ils appellent le *normalizing* d'une part, et le *problematizing* d'autre part et dont nous avons déjà parlé.

Or, « *When normalizing practices dominate, the meaning of an object is constructed through discursive work, (...) much of which has taken place in the past. (...) In other words, the rules of the 'risk game' (Slovic, 1998) are understood and shared.* » (Maguire & Hardy, 2013:248). Ces processus qui font exister le risque en faisant exister les classifications et les catégories ne sont pourtant pas neutres. Contrairement à ce que des nombreux auteurs et des praticiens aujourd'hui affirment, le risque (et ses classifications) ne sont pas un objet dénué de toute connotation morale et subjective, et donc doit faire l'objet d'un examen à la suite de Arendt et de Douglas. En effet, il y a des jugements de valeur qui sont inhérents à l'attribution du qualificatif 'risqué' à un élément, car les évaluations incorporent les perceptions communes par exemple, et en deviennent les reflets: « *risks are never 'fully objective or knowable outside of belief systems and moral positions'* (Gephart et al, 2009 :144) ». Autrement dit, dans notre cas, l'argent sale n'est pas là, existant en dehors de la banque en attendant

d'être détecté, ou chiffré. Mais il est plus juste de dire que l'argent sale et les processus de gestion de l'argent sale s'impliquent mutuellement, et les recherches d'exceptions et de contournements à ces classifications ne font que confirmer la règle classificatoire (Arendt, 1963, Dumez, 2006b). Ceci s'apparente à un travail des valeurs (« *values work* ») édicté par les membres de l'organisation (Gehman et al. 2013). Le KYC peut alors être analysée comme une *values practice*, car au delà de servir le but de conformité de l'organisation, ces classifications peuvent être poursuivies en quelque sorte pour elles mêmes dans le fait d'informer, donner forme, au champ institutionnel en véhiculant idées de bien et de mal, à travers les catégories du sale et propre. On cherchera alors à réifier les catégories existantes par la normalisation, et à bien garder ce qui relève de l'Autre (*otherness*, non pas au sens Lévinasien mais de ce qui m'est étranger et donc dangereux) à l'extérieur.

Ces classifications servent un double objectif de mise en ordre (identification) et d'exclusion (*screening*), tous deux socialement construits (Douglas, 2004, 2005). Douglas soutient que les relations sociales sont soutenues par la différenciation que les groupes sociaux opèrent entre ce qui est pur et ce qui est impur, ce qui propre et ce qui est sale, ce qui est permis et ce qui est prohibé. Ceci s'applique bien entendu aux objets (par exemple les animaux qui sont considérés comme aptes et autorisés pour être mangés) mais aussi aux pratiques (les règles des arrangements matrimoniaux par exemple). Enfin, elle montre que ces catégorisations deviennent des institutions, c'est-à-dire des conventions, qui *in fine* guident ces mêmes groupes qui les ont instituées. Ainsi, c'est une caractéristique anthropologique que les groupes fassent ces distinctions, et se laissent largement guider par elles, afin d'éviter d'être pollués en enfreignant ces limites. Dans notre cas, notons la manière dont la mise en ordre et l'exclusion opèrent, grâce à une série d'outils qui ont été et continuent à être développés et implémentés pour accomplir ces catégorisations de propre d'une part et de sale de l'autre. Le KYC-AML s'appuie sur une série de listes, qui nous rappellent celles que rappelle Douglas en termes de prescriptions sur la nourriture appelées 'abominations' du Lévitique. Entre la liste GAFI de pays non-coopératifs et les listes internes de documents à demander aux clients, le travail quotidien des analystes est largement sujet à ces listes : listes d'obligations réglementaires, listes noires des clients sanctionnés par le passé, liste des PEPs, liste des oligarques interdits, listes de pays non officiellement dangereux mais néanmoins considérés risqués car hors de l'Union Européenne.... D'autres outils sont les sites internet dédiés, les progiciels de veille, les bases de données (telles que Factiva), chacun utilisé à un moment ou à un autre dans la réalisation des dossiers. Puisque ces sources sont différentes et souvent indépendantes les unes des autres, elles offrent des

informations différentes qui permettent à l'analyste de trianguler manuellement l'information.

Une deuxième manière de renforcer ces catégorisations en plus des outils tels que les listes, est une question de rhétorique et des discours construits (Arendt, 1963 ; Dumez, 2006b) qui assurent la domination normative (Badiou, 1993). En effet, la nomination des éléments polluants est essentielle et visible au quotidien – le *labelling*. C'est la nouvelle appellation qui va contribuer à la réification du risque à travers ces catégories. Et ceci est bien plus complexe que simplement dériver le *labelling* (comme risqué, sale, etc.) du fait que le dossier est conforme ou non-conforme. L'équipe était consciente que leur confort sur les contreparties, et à chaque décision prise sur un dossier, ils contribuaient redonner une nouvelle forme aux contours des catégories. La catégorisation d'un dossier comme polluant est le résultat d'un long processus d'analyse et de négociation avec l'AMLO, parfois sans disposer de preuves suffisantes, puis avec la hiérarchie qui alors allait surement leur rétorquer qu'ils freinaient le business sans motif réel. Or, ils savaient que chaque dossier approuvé ou refusé contribuait à informer le champ de la conformité bancaire en termes d'AML dans son ensemble. En effet, l'AMLO avait des réunions presque hebdomadaires avec les régulateurs français et internationaux, et était chargé de faire les déclarations de soupçon sur les clients et sur BUF 'dans leur dos'. La Muraille de Chine empêchait les analystes et les officiers de la conformité à laisser entendre aux clients ou au front officers qu'ils étaient sous surveillance ou qu'ils avaient été dénoncés, faute de quoi c'était considéré comme une faute professionnelle, menant à leur licenciement et des incriminations pénales.

Dans le KYC, la rumeur fait office de preuve (elle est suffisamment probante à défaut d'être prouvée) : l'enjeu de la réputation se joue en effet sur une logique de 'présomption de culpabilité', et l'idée que là où il y a de la fumée, il est fort probable qu'il y ait du feu. Y compris lorsque les preuves sont inexistantes ou difficiles à obtenir, la suspicion est alors suffisante car on est dans le règne de la réputation. Et la plupart du temps, les dossiers viennent sans preuves, certains sont admis sans vérification, et c'est alors la classification qui fait office de preuve (par exemple à partir des listes). L'argent sale – issu du trafic de drogues, de la prostitution, du terrorisme, et d'autres activités illégales ou non acceptables, est aujourd'hui considéré au sein des banques comme un élément très polluant, car il risque de salir les mains de la banque elle-même, de compromettre sa réputation, d'engager sa responsabilité pénale et éventuellement de compromettre sa licence.

8.1.2.2. Gérer le Même : le travail autour de l'identité et la question de la réputation

La réputation organisationnelle repose largement sur les processus complexes d'identité et d'identification. Une bonne ou une mauvaise réputation contribue à construire l'identité organisationnelle, à laquelle les employés et les clients peuvent ou pas s'identifier. Ainsi, le fait d'adopter des comportements socialement responsables ou s'engager activement dans des contrôles rigoureux de certains risques ou dans la prévention d'activités illégales (à travers la LAB-FT par exemple) a souvent été reconnu comme ayant des effets plutôt positifs sur la réputation et sur l'identification des consommateurs avec l'entreprise (Curras Perez, 2009). Dans le milieu bancaire, cet objectif de cultivation de la façade est en partie servi par les pratiques de profilage du KYC-AML. La manière dont ces pratiques sont conduites véhicule une certaine orientation normative non seulement des pratiques de la banque, mais de sa nature normative en tant qu'organisation, en opérant ce '*values work*' comme mentionné précédemment. Autrement dit, ces pratiques véhiculent son ontologie tout autant que de sa téléologie :

« It is not for Compliance to decide if it's good or bad. We have to be neutral, but do what we say we do, be consistent with our image. Decide what we want to be and behave that way. We have a business model and we must stick to it. I know we have in front of us the people who pay our salaries, so I know it's difficult to say no, and that Top Management can ultimately make the decision in case of a differend. But we can't go blind on this. Compliance has to be in and out of the business. Close enough but independent enough » (M. Darrell lors du global Compliance Seminar).

La banque alors perpétue un certain standard, en s'engageant dans des relations d'affaires uniquement avec des contreparties qui jouent le jeu d'après les mêmes règles, qui se plient au même code normatif, dans le même '*risk game*'.

Derrière la réputation transparait cette question de l'identité organisationnelle, qui n'est donc pas uniquement une question d'être : en tant qu'objet d'un contrôle, elle implique une force instituante qui structure et renforce certaines institutions au détriment d'autres. Au niveau du champ, chaque organisation bancaire est donc tenue de prendre part à la lutte supranationale contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, en identifiant et suivant ses propres clients. Chaque banque participe ainsi à la structuration du champ en renforçant ces standards, qui constituent aussi un moyen privilégié pour affirmer sa propre identité organisationnelle au sein du champ auquel on veut appartenir. En effet, c'est le travail quotidien d'analyser,

catégoriser, filtrer et éventuellement dénoncer qui contribue à la structuration du champ de la conformité bancaire, puisque les AMLO de l'ensemble des banques (y compris des compétiteurs directs donc) communiquent, triangulent de l'information, se connaissent et forment une communauté de professionnels ayant leur propre 'mémoire de jurisprudence', conférences annuelles, recherches dédiées, etc. Ils savent alors si une banque rivale a approuvé une contrepartie ou non, bien avant que celle-ci soit investiguée et sanctionnée, et avant que cela ne devienne public. Ces décisions organisationnelles indépendantes peuvent alors devenir un argument (ce que nous avons appelé mémoire de jurisprudence) qui orientera peut être une décision future ou une décision dans une autre banque, pour faire pression dans un sens ou dans l'autre et maintenir une décision soit pour l'inscrire dans le mouvement de ce que font les autres, soit pour s'y opposer.

Cet enjeu d'appartenance est grand, et nous remarquons non sans une certaine ironie, que c'est cette tendance à chercher l'appartenance peut conduire parfois à un effet particulièrement déviant : les organisations vont parfois s'engager dans des pratiques déviantes et non-conformes justement pour préserver le champ, leur identité et leur appartenance à celui-ci, perçus comme étant un enjeu plus important que les valeurs morales ou déontologiques des codes partagés ou imposés au sein de ce champ. Des études montrent que parfois la corruption (Venard & Hanafi, 2008) ou d'autres pratiques déviantes sont le fruit non pas d'une intention de déviance, du moins pas de prime abord, mais surtout de la volonté de maintenir ce qui est considéré comme une 'pratique commune', une habitude de ce champ, qui sera donc partie intégrante de l'éthos institutionnel et par conséquent, sera considérée 'juste' ou 'bonne'. Ceci est d'autant plus flagrant que l'ensemble des structures, habitudes et pratiques arrivent à créer une sorte de 'monde' à part entière, avec son espace-temps particulier, ou ce que Knorr Cetina (2005) appelle le « *timeworld* » de l'organisation globale autour de la sphère financière.

Mary Douglas nous rappelle que c'est l'institution qui décrète l'identité (2004, chapitre 5) à travers la question de « *similarity and sameness* » qui donne lieu à des classifications. La ressemblance (*sameness*) est quelque chose que l'on apprend de part son poids normatif :

« l'institution fonctionne en tant que telle quand elle peut s'appuyer de surcroît sur l'exploitation de l'énergie morale de ses membres. (...) Les trois processus de consolidation sont simultanément à l'œuvre. Les individus quand ils sélectionnent parmi les analogies naturelles celles qui vont faire foi, sélectionnent en même temps leurs alliés et leurs ennemis, ainsi que le schéma de leurs relations sociales futures. En construisant leur interprétation de la nature, ils contraignent également la construction

de leur société. En bref, ils construisent une machine qui pense et prend des décisions en leur nom » (2004: 99).

Par exemple, citons la manière dont Marie a traité avec la contrepartie Phoebus :

- (Marie) « Ce n'est pas normal que la maison veuille quand même faire du business avec eux [Phoebus] alors qu'il a eu 2 condamnations des Régulateurs. Pour l'instant le dossier est coincé chez nous. Ce qui n'est pas normal aussi c'est qu'il y ait des appréciations et évaluations différentes du client au sein de la même maison : KYC (de ce pays) a dit ok malgré les condamnations. Mais nous à Paris on bloque. On veut me mettre de la pression pour que je valide sous prétexte que KYC (autre pays) a validé. D'autres banques en France traitent déjà avec eux aussi. Mais (ce pays) a toujours été beaucoup plus pro-business que nous, voulant faciliter à tout prix les choses, mais la réglementation est très claire et pour moi c'est non. »

(Journal, 17 avril) « Le Compliance Officer, Monsieur Chambertin, à qui Marie répond directement, avait déjà refusé catégoriquement en 2006 et 2007 cette même contrepartie. Marie avait émis un autre avis défavorable sur ce dossier en 2008. Le risque de réputation pour la banque est trop élevé en raison des condamnations déjà faites au client dans un passé récent. Interdit de travailler dans son ancien organisme qui l'a d'ailleurs « remercié », il a déménagé dans un pays moins régulé et fiscalisé, et y a ouvert sa propre boîte. La sanction n'était pas inconnue de son pays d'adoption, mais il l'a quand même accueilli, apparemment à bras ouverts. La sanction, bien que lourde, n'a pas eu des effets durables, puisque les autres compris et y compris celui où il a été interdit refait du business avec cette contrepartie et leur nouvelle boîte, même si elle est interdite d'exercer sur leur sol. Un mail de 2007 de la part du Sales à Paris dit : « La communauté financière traite avec eux. On aimerait également être autorisés à le faire, sous réserve bien évidemment que le risque réputationnel soit jugé désormais acceptable par la Banque ». La contrepartie a été approuvée récemment par le bureau KYC de BUF dans cet autre pays. Suite à cet « *approval restricted to (pays)* », les Sales en France mettent de la pression pour que la maison mère à Paris le valide définitivement (mail de janvier 2010) : « *Let's make those calls and start generating commission with Phoebus !* ». D'ailleurs, un trader basé à Londres répond que Marie est « *too zealous in applying the letter of the law* », à quoi Clément commente dans un mail à Marie : « C'est normal qu'il dise ça, pour eux on perd de l'argent ! ».

Mais la validation autorisée par le bureau de l'autre pays n'est pas en conformité avec les obligations en France, moins laxistes ou plus strictes, selon le point de vue : en effet, il n'y a pas de clarté sur les bénéficiaires effectifs, notamment sur des structures de type Trust, qui sont parmi les plus opaques et donc plus sensibles en termes de risque AML. Le dossier est encore en cours, avec des nouveaux mails de la part du département Compliance de la contrepartie qui assure que maintenant ils sont affiliés à une entité régulatrice pour la LAB et qu'ils viennent de publier leur charte déontologique dont ils joignent une copie. Même le AMLO de BUF à Londres a envoyé une grande quantité de courriels pour faire pression sur Paris pour qu'ils valident, car les

autres bureaux dépendent largement des directives de la maison mère. Les sommes impliquées sont considérables, d'où l'insistance des Sales à vouloir à tout prix traiter avec ce tiers. Mais d'après Marie, encore une fois, ça ne passera pas. Et si ça passe, ce sera uniquement pour pouvoir le suivre de plus près, et éventuellement faire une déclaration de soupçon ».

Le cas de la contrepartie Phoebus est particulièrement révélateur de cet aspect problématique et même risqué de la défense de cette appartenance, et montre par la même occasion l'importance du niveau micro de la volonté des sujets moraux explorés dans le chapitre précédent y compris dans ces dynamiques institutionnelles (Lawrence et al. 2009). Comme déjà mentionné, cette contrepartie représentait un enjeu particulier en termes d'identité d'une part, mais de réputation d'autre part, et elle opérait à ces deux niveaux : d'un côté de nombreuses banques traitaient déjà avec lui (il restait donc dans la sphère du champ grâce à cette pression faite par certains membres du secteur bancaire dans le monde), mais d'un autre côté il en avait déjà été exclu du fait de la sanction des régulateurs (il devrait donc être considéré comme étant hors du système et dans la catégorie des contreparties impossibles). Il y avait donc ici comme dans d'autres cas une frontière assez délicate à établir entre la sphère de la légalité et du légitime, entre les règles à respecter et le sens de ces règles au sein d'un groupe (Dumez, 2006b, Jackall, 2010). Dans l'impressionnant dossier sur Phoebus constitué par l'équipe (plusieurs classeurs), nous retrouvons des tentatives de normalisation de la déviance du fait de la pression de l'appartenance, de la quête d'une légitimité ou tout simplement de la survie de l'organisation dans le champ (Meyer & Rowan, 1977).

Dans le cas du dossier Phoebus, l'AMLO a pendant notre étude réussi de nouveau à le garder dans la sphère de l'Autre, et à résister aux pressions du champ pour l'intégrer dans la sphère du Même. C'est un complexe processus de structuration de l'identité (Schultz et al. 2012 ; Mueller & Whittle, 2012), non pas stabilisée ou du moins uniquement stabilisée avec des 'institutions qui pensent en notre nom', mais qui reste négociée, et qui doit sans cesse faire l'objet d'une résistance, car :

« Les mecs qui font du fric ils sont intouchables de toutes façons. Et la banque préfère payer des amendes que de les contrarier. Quand je suis arrivée en même temps que Francis, y'a un Front qui ma dit au téléphone 'de toutes façons tu n'est qu'un coût'. Tu coutes de l'argent et tu ne rapportes rien'. C'était enregistré bien sur, comme toutes les conversations, mais tant qu'il n'y a pas de mecs en prison... Ils m'ont bien fait comprendre qu'il ne fallait pas les emmerder avec ça. C'est des cowboys de la finance. » (Nathalie, 14.10.2010)

8.2. DISCUSSION : LA CONSTRUCTION SITUÉE DU MEME ET DE L'AUTRE COMME OBJETS DE GESTION

8.2.1. LA SITUATION D'ÉTHIQUE EST AUSSI INSTITUTIONNELLE

8.2.1.1. Les dimensions institutionnelles de la situation d'éthique

Ce qu'il est fréquent d'appeler la théorie institutionnelle a souvent été mobilisée comme cadre conceptuel pour étudier les questions de la conformité bancaire dans la perspective des études sociales de la finance (par exemple dans la thèse de Lenglet, 2008) un certain nombre des travaux en sociologie de la loi et donc de la conformité cités précédemment (e.g. Edelman & Talesh, 2011), ainsi que pour étudier au sens large des phénomènes qui nous concernent ici tels que les relations inter-niveaux (e.g. Lawrence & Suddaby, 2006), les processus de légitimation et normalisation par des discours (e.g. Maguire & Hardy, 2013, de Graaf, 2013), de contestation et de résistance (McMurray et al. 2010). Mais alors que notre approche a dès le début cherché plutôt à se positionner autrement en développant un cadre conceptuel à notre avis plus complet pour aborder le phénomène de l'éthique comme pratique, nous pensons qu'il est toutefois impossible de l'exclure tout à fait, car en effet, nous devons au minimum positionner notre étude en relation à ce corpus de recherches qui nous ont précédées. Pour nous l'approche institutionnelle ne suffisait pas, mais reste pertinente et permet de compléter ce que nous avons avancé jusque là, en approfondissant notre compréhension de l'éthique comme pratique située aussi à ce niveau d'analyse. La situation est donc aussi institutionnelle, et les situations de part leur dimension politique changent les significations des institutions (Langley & Tsoukas, 2010).

D'une part, la nature socialisée des agents du champ est un élément essentiel (Lawrence et al. 2009), et l'habitus a une force structurante dans le sens bourdieusien. Ce que nous avons l'habitude de faire agit comme force instituante qui soutient ce qui est institué, renforçant sa perpétuation. Ceci a été analysé comme la structuration du champ (DiMaggio & Powell, 1983; Giddens, 1984; Greenwood et al. 2002) en quatre étapes : l'augmentation des interactions entre les différentes organisations, un échange croissant d'informations entre ces organisations et une conscience renforcée de leur appartenance commune au champ (DiMaggio & Powell, 1983; Hoffman, 1999). On voit bien alors que « *the organization of a practice is normative... By 'normativity' I mean oughtness and, beyond this, acceptability* » (Schatzki, 2002 :80 in Gehman et al. 2013 :87).

D'autre part, la figure de l'Autre en théorie des organisations par rapport à des enjeux d'éthique a surtout été traitée à travers deux approches majeures. D'une part, en tant que défi pour la gestion des ressources humaines à l'intérieur des organisations: comment intégrer des personnes 'différentes' dans les équipes à travers le management de la diversité (cf. Gilbert et al. 1999), et la discrimination positive par exemple. D'autre part, de l'extérieur des organisations, comme une approche intégrative à travers d'un côté la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson & Dunfee, 1994; Freeman et al. 2010) ou avec une perspective autour du risque "*the necessary [or legally sanctioned] imposition of limits to behavior associated with profit and power and where the Other is organized, even manipulated, to fulfill utilitarian goals*" (Lim, 2007: 251). Dans l'approche contemporaine de la conformité, ce dernier aspect est très clair: le KYC est fortement orienté à une perspective autour du risque et cherche à contrôler l'Autre, de le maintenir dans la sphère de l'Autre, des contreparties non-désirables, mais que souvent ne sont simplement que 'pas comme nous', 'ne se pliant pas aux mêmes règles que nous' en termes de lutte mondiale contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, dans cette obsession pour la gestion du risque qui de plus en plus envahi le monde financier (Fraser & Simkins, 2010). Nous sommes pleinement dans le régime d'une fausse éthique fondée sur le Mal (Badiou, 1993), qui pervertit à la fois le Même – en l'identifiant à un consensus totalitaire – et l'Autre – en l'objectivant, l'instrumentalisant, le contrôlant, lui niant la dimension d'altérité qui appelle à la véritable responsabilité (Lévinas, 1968 ; Bevan & Corvellec, 2007 ; McMurray et al. 2010 ; Bevan, 2013).

Le tableau suivant cherche à représenter l'interaction entre les éléments à gérer (le sale/le propre) et les dimensions institutionnelles que l'on peut en tirer en fonction de si on range ces éléments dans la sphère du Même ou de l'Autre.

Figure 38: Le propre et le sale dans les sphères du Même et de l'Autre

		Sphère du	
		Même	Autre
Gestion du	Propre	On ne traite qu'avec les parties qui jouent le même 'risk game'. On garde les frontières pour éviter la rentrée de l'argent sale dans le système. C'est le règne du policing et de la gouvernance transnationale dans une optique de contrôle.	En mettant une pression sur le champ, allant contre ses catégories établies, on va délibérément ranger une contrepartie 'propre' dans la sphère de l'Autre, sur la base de doutes. Cette position requiert un certain courage et une capacité de résistance solide.
	Sale	Sous pression du champ, on garde des contreparties sales dans la sphère du Même. On peut alors parler d'un « <i>institutional 'dirty' work</i> » qui modifie les arrangements symboliques en fonction de ses objectifs de profit (Hirsch & Bermiss, 2009).	On ne traite qu'avec les parties qui jouent le même 'risk game'. On garde les frontières pour éviter la rentrée de l'argent sale dans le système. C'est le règne du policing et de la gouvernance transnationale dans une optique de contrôle.

Il s'agit d'un processus dialectique, celui de gérer le Même et l'Autre. Et pour y arriver, la position organisationnelle de l'équipe B était centrale pour qu'ils puissent identifier ces dimensions institutionnelles de la situation d'éthique dans laquelle ils se trouvaient. L'objectif d'aboutir à un 'business propre' serait très difficile, voir impossible, hors de leur situation, car ils seraient alors trop proches ou trop loin des réalités du business et des impératifs de gestion des risques pour le voir clairement. Ils sont alors capables et ont suffisamment de recul par rapport à leur situation pour poser les trois questions suivantes :

- 1) Quel est le degré de sûreté/risque ? (une question factuelle, qui peut dériver en une approche check-list intransigeante)
- 2) Est ce que c'est suffisamment sûr/trop risqué ? (une question sur les limites à ne pas franchir, et qui engage une sagesse pratique à partir de certaines valeurs)
- 3) Y a t-il des éléments que nous ne voyons pas ? (question sur les points aveugles à garder toujours en tête, afin de mener une médiation effective)

La situation d'éthique a donc une dimension profondément institutionnelle qui ne peut être négligée, car ses dynamiques, que nous préciserons ci-après, contribuent d'une manière substantielle à donner forme à cette situation elle-même, en refermant ainsi la boucle des différents niveaux (cf. 3.1.1.2).

8.2.1.2. Les dynamiques institutionnelles de la situation d'éthique : le travail sur les 'frontières' et la puissance de la négativité

Les effets de ces deux mécanismes de gestion du Même et de l'Autre sont doubles et risquent d'aboutir à la classification et à l'identification a priori du mal (Arendt, 1963 ; Badiou, 1993). L'effet de '*sameness*' agit un mécanisme de préservation/protection d'une part, mais de recherche et renforcement d'une appartenance d'autre part, y compris au prix d'une normalisation du '*otherness*'. De son côté, l'effet du '*otherness*' agit comme mécanisme d'exclusion d'une part, et niant la part profonde, créatrice (« We have to invent new ways to make money » M. Darrell lors du Global Compliance Seminaire), et éthique de l'Autre au sens Lévinassien (1968) et de prise en compte de l'altérité (Durand & Calori, 2006; Lim, 2007 ; McMurray et al ; 2010) dans les dynamiques institutionnelles de l'éthique. Combinés, ces pratiques agissent en tant que véritables instituants (Lapassade 1966, Lapassade & Lourau 1974): ces pratiques deviennent des mécanismes de maintien de l'institution à travers la propagation de ce consensus normatif sensé soutenir les marchés (Day, 2005), qui

conduit à son tour à un phénomène d'isomorphisme organisationnel au niveau du champ (DiMaggio & Powel, 1983).

Comme il est apparu, les analystes, en faisant leur 'boulot' quotidien de profilage des clients, sont en train, en fait, d'effectuer deux types de 'travail' au niveau institutionnel. D'une part ils font du travail de délimitation de frontières (*boundary work*), en décidant les limites de qui est dedans et qui est dehors, et donc ce qui appartient à la sphère financière (légale) et ce qui n'en fait pas partie. Car l'économie informelle et ses fruits tels que l'argent sale, est justement ce qui n'est pas encore conformé par les dispositifs de conformité garants des 'bonnes et dues formes', et donc ne peut procurer aisément du confort formellement argumenté, si on nous pardonne la lourdeur de cette phrase autour de la polysémie du mot 'forme'⁶⁷. D'autre part, ils font par la même occasion du travail institutionnel au sens de Lawrence et Suddaby (2006) en façonnant le champ institutionnel au niveau des structures sociales et des significations partagées durablement au sein du champ, car leur classification est normative : qui doit être dedans et qui doit être dehors, qui ne doit pas en faire partie, qui est 'certifié conforme' en se conformant aux règles du jeu collectives (intérêt du préfixe con-) et qui reste exclu s'il ne peut être con-formé (cf. Badiou, 1993).

Il y a ici un aspect qui est resté largement implicite ou en suspend dans les études institutionnelles jusque là. Même lorsque l'on a cherché à fuir les réifications et considérer les institutions sous l'angle processuel, comme des phénomènes dynamique dans l'analyse institutionnelle, et à travers une approche focalisée sur leur travail (*work-centric*) (Lawrence & Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby & Leca 2009), la question des marges de ces processus est souvent restée sous-explorée. Le changement, la désinstitutionalisation, et le maintien ont largement été étudiés dans les précédentes recherches, mais le point focal a jusque là rarement été les bords, les lisières, les frontières de ces phénomènes, et comment ils sont négociés, créés, structurés ou contestés. Il nous semble alors riche de discuter les apports du *boundary work* (Gieryn, 1999; Abbott, 1995) de délimitation des frontières, et de les incorporer à notre étude du niveau institutionnel de l'éthique comme pratique située.

Initialement, dans les travaux de Gieryn, les frontières font référence aux démarcations, délinéations et divisions entre la science et la non-science, ainsi qu'aux manières qu'avaient celles-ci sont seulement de se distinguer, mais de se défendre, de s'attaquer, de se fortifier ou de s'affaiblir. Plus largement dans les sciences sociales, le *boundary work* désigne un processus dynamique et socialement construit. Les enjeux de ce *boundary work* sont élevés pour ceux qui sont concernés, puisqu'ils engagent non

⁶⁷ Je remercie Y. Pesqueux pour avoir alimenté cette réflexion sémantique.

seulement la structuration sociale mais aussi des implications politiques. Les relations sociales, la rhétorique, les conventions et les outils tels que les réglementations ou des structures organisationnelles instituées ont été identifiées comme des composantes actives du *boundary work*. Certains courants s'intéressent à comment les 'objets frontière' sont alors construits, et font des ponts entre différents groupes qui y trouvent chacun leurs usages. Si nous considérons le niveau du champ (Bourdieu, 1979...), nous voyons que les dynamiques du *boundary work* sont pertinentes pour ce processus de formation du champ. En effet, il y a souvent au sein des champs une lutte ou un conflit des institutions qui les conforment où le système de croyances et de significations partagées devient contesté (Hoffman, 1999). Le *boundary work* est essentiel dans l'accomplissement et le renforcement du négatif de la structuration du champ, c'est-à-dire dans la démarcation de ce qui est adverse, opposé, ce qui est identifié comme polluant qui sont traqués de manière proactive et maintenus hors des frontières du champ. En participant à la construction des frontières entre le champ et ses 'ennemis', le *boundary work* apparaît comme une des forces sociales de l'organisation, qui permet aussi d'instituer des formes de penser et d'être, définissant ainsi de manière relationnelle les limites entre soi et les autres, ce qui est permis et ce qui est prohibé, entre *noa* et tabou, entre ce qui est acceptable et ce qui est risqué (Boholm & Corvellec, 2011). Voilà qu'opère le pouvoir de « *naming and shaming* » qui discrimine les coopérants des non-coopérants. Les Responsables Conformité prendront alors la décision d'approuver ou refuser la contrepartie/transaction. Prêter attention au *boundary work* permet d'apporter un complément intéressant aux dynamiques institutionnelles, en tant qu'il permet d'explorer la préservation et la structuration du champ d'une part, et la création, renégociation et implications des frontières du champ d'autre part.

Nous pouvons ainsi rendre compte des forces transformatrices des institutions, et comment les pratiques de KYC-AML en sont une, par les tensions et les dialectiques qu'elles engendrent, aux marges floues entre une légalité dure et molle. Nous proposons alors qu'en tant qu'élément instituant (Lourau, 1969; Lapassade & Lourau, 1974), le KYC-AML sert de mécanisme de défense pour le champ mais aussi pour l'organisation grâce à ce *boundary work* : l'organisation se protège (en répliquant le même, mécanisme d'isomorphisme analysé par DiMaggio & Powel, 1983 ; avec parfois des effets pervers, cf. Venard & Hanafi, 2008) et promeut un consensus normatif (Day, 2005 ; Greenwood et al. 2002) contre son Autre à conformer malgré lui (Badiou, 1993). En effet, un élément central que nous pouvons apporter à l'analyse des dynamiques

institutionnelles d'une part et à cet élément de négativité d'autre part vient des recherches anthropologiques de Mary Douglas, et en particulier de sa notion de pollution, liée à son travail sur la catégorisation et les institutions (2004, 2005). En prêtant attention à la négativité, nous pouvons renouer avec les forces ou 'énergies sociales' (Hess, 2002) de l'*organizing* mais aussi des dynamiques institutionnelles qui structurent nos manières de penser et d'agir, qui délimitent les sphères du Même et de l'Autre, de l'organisation et de ses 'ennemis'.

8.2.2. CONCLUSIONS INTEGRATIVES ET PERSPECTIVES

Au delà des obligations réglementaires auxquelles se plier et au delà de la gestion des risques qui sont les faces apparentes de leur travail quotidien, les résultats attendus et les intitulés officiels, en fait l'équipe opère un travail institutionnel tout à fait intéressant. Ils doivent être capables d'identifier ce qui relève de l'ordre du Même (à protéger, répliquer, standardiser, infuser) et à le distinguer de son Autre (à traquer, identifier, rejeter, exclure). Une distinction adéquate des deux est capitale dans la structuration des processus au niveau de l'organisation et du champ. Dans le cas qui nous occupe, l'argent sale est une transgression, est ce qui s'oppose à celui qui est acceptable, propre, le fruit légitime d'un travail, conforme aux normes qui régissent l'ordre social dans ses représentations et ses conventions. La distinction et la classification entre l'argent sale et l'argent non-sale a une fonction sociale de perpétuation d'un certain ordre soutenu par un système normatif d'une part, et qui se constitue comme risque à gérer d'autre part. La dimension de souillure de l'argent sert à établir une frontière et à délimiter une périphérie dans les comportements et les pratiques, et permet par là même de dévoiler les fondements normatifs d'une société donnée. Ainsi, le sacré est délimité par les interdits qu'impose la Loi, et réciproquement la souillure se manifeste dans la honte qu'elle provoque à son contact (rappelons la Genèse, où Adam et Eve ont honte de leur faute, et se cachent de la vue de Dieu ; de la même manière on a honte de parler d'argent ou de son salaire), mais aussi dans le souillure physique, car le péché, comme catégorie morale de la religion judéo-chrétienne, est ce qui ternit la blancheur, souille le corps par la maladie (cf. Livre de Samuel, 24, 11-15 et 21-25, Ancien Testament), comme la lèpre par exemple, longtemps assimilée à une tare divine et une condamnation à une mort en vie pour punir « *hidden thoughts, words, and deeds, usually involving disgusting forms of sex* » (Watts, 1997 :43). Douglas avait montré que la souillure est un procédé symbolique qui sépare l'ordre du

désordre, le bénéfique (notion qu'elle préfère à celle de bien) du maléfique (plutôt que le mal).

Ainsi, ce chapitre nous permet de faire un certain nombre de contributions et de tirer quelques conclusions intégratives pour finir notre travail. Dans ce chapitre, nous avons proposé des éléments qui à notre sens contribuent à la théorie institutionnelle en soulignant le lien dynamique et indissoluble entre ces deux types de travail – *institutional work* et *boundary work*. Par ailleurs, on contribue aux études sociales de la finance en abordant un aspect peu étudié de la conformité bancaire, le KYC et l'AML, et en faisant la connexion avec les catégories conceptuelles du Même et de l'Autre, qui deviennent une clé de lecture intéressante pour les concevoir comme des méta-objets de gestion en général, et de revisiter la gestion des risques en particulier à l'aune de ce couple conceptuel pour étudier leurs implications institutionnelles totalisantes (Badiou, 1993).

Ces pratiques de profilage et de screening telles que le KYC dans la conformité bancaire engagent complètement l'identité : à la fois de l'organisation (la banque qui conduit les vérifications) et des contreparties que l'organisation cherche à identifier afin de s'engager dans des relations d'affaires. On a montré que cette identité et identification (du Bien et du Mal, du Même et de l'Autre) est contraire à une éthique ontologique telle que nous l'avons définie, mais est justement le lieu où sa dimension politique engagée à une possibilité d'advenir. Il y a donc en quelque sorte une double gestion des identités, que nous avons identifié avec les catégories conceptuelles du Même et de l'Autre. Ceci nous a permis de développer le lien que nous avons proposé entre éthique et ontologie, à quel point l'une était constitutive de l'autre, et combien ce rapport est d'une grande incidence sur l'éthique comme pratique, qui serait ici à envisager sous le mode politique de la résistance, d'une suspension sage qui permette parfois de courber la règle pour être plus en confort avec son être. L'équipe montre des signes clairs de cet engagement au niveau individuel et organisationnel, mais pas complètement au niveau institutionnel. On voit alors que la conscience de la dimension institutionnelle de la situation de l'éthique comme pratique est une des conditions à considérer pour pouvoir ensuite 'courber' l'espace moral (Jensen et al. 2009) à partir de l'action des sujets qui s'engagent consciemment ou pas dans ce travail institutionnel (Lawrence et al. 2009). Il y a une riche tension conceptuelle entre l'éthique et l'ontologie, et avec l'émergence de ces implications dynamiques au niveau institutionnel, qui ouvrent une voie d'exploration intéressante : comment rompre avec l'approche prescriptive d'une éthique normative (ici via la conformité) qui cherche la reproduction des normes et leur continuité, afin de perpétuer certaines 'valeurs' et

surtout un consensus sur le négatif? Afin de retrouver un Autre qui ne soit pas uniquement l'objet d'une méfiance et d'une gestion des risques, la dyade conceptuelle du Même et de l'Autre reste un couple conceptuel intéressant à creuser, à la fois séparément et ensemble. En éthique des affaires, nous renouons ici par un chemin nouveau les avenues de recherche qui s'inspirent de la philosophie Lévinassienne (Durand & Calori, 2006; Bevan & Corvellec, 2007; Lim, 2007 ; McMurray et al. 2010) et de celle de Ricoeur (1990, 2004) pour chercher à considérer l'Autre non pas simplement comme ce qui s'oppose au Même, et se pose alors en tant que menace pour lui, mais comme la puissance (positive) du négatif qui nous permet de voir autre chose, et d'ouvrir des possibilités, de résister au totalitaire.

A sa manière, c'est ce que cherche à faire l'équipe en problématisant les différents éléments habituellement rangés dans la catégorie du Même ou dans celle de l'Autre. Leur approche par les risques leur permet de voir au delà de ces réifications, et de chercher à intégrer, à composer, à bricoler une pratique qui à la fois assure une gestion des risques plus efficace en même temps qu'une valeur ajoutée pour son organisation et ses objectifs dans la guerre économique. C'est leur manière de construire ce risque, très différente de celle de l'équipe A, et des autres acteurs de la banque, qui est organisée et mise en pratique dans et par les directives de Marie pour établir une hiérarchie des priorités, et donner les moyens de résister aux pressions (Corvellec, 2010). Ceci pose alors clairement la question de la durabilité de l'équipe au delà des personnes qui la composent.

La figure de l'Autre est centrale dans la conception de l'éthique, puisqu'en tant qu'élément exogène au sujet il est néanmoins construit de manière endogène au sein même non seulement du sujet, mais des pratiques dans lesquelles il s'engage, dans les jeux qu'il accepte de jouer, dans les institutions qu'il perpétue ou cherche à changer. On appelle alors à une éthique des affaires qui soit "*conceived not as a corporate commitment but as an individual practice of responsibility by the agents of management towards the Other*" (Bevan & Corvellec, 2007:208). Une gestion de l'Autre, pour l'Autre. En tant qu'une pratique ou un énoncé relationnel (Lim, 2007) et continu, l'éthique est alors fondée ontologiquement, et doit assumer les implications de la gestion du Même et de l'Autre. C'est-à-dire non pas renoncer à l'appel lévinassien sous prétexte de sa difficulté (son impossibilité), mais de l'explorer dans les conditions concrètes du politique, car « *the ethical subject then can be considered as being ethically motivated, politically active, discursively contextualized as well as never fully realizing the infinite demand of the ethics that inspired it* » (McMurray et al. 2010 :556).

Nous pensons que cette recherche peut contribuer à la compréhension de comment ces micro-événements au niveau individuel participent et transforment les niveaux supérieurs, et comment ces différents niveaux s'articulent et se rétro-alimentent. Plus encore, nous pouvons définir une éthique comme pratique située en tant que : 1) complexe et dynamique, 2) embarqué simultanément aux niveaux micro (au sein de sujets moraux), méso (dans des organisations humaines) et macro (au niveau institutionnel), et 3) dans un rapport de rétro-alimentation par rapport à sa situation. Nous avons pu mettre en évidence la dimension – non évidente – de l'éthique au travail dans la conformité bancaire, en la faisant basculer de la sphère de l'abstraction, du choix rationnel, du jugement et d'une approche descendante et normative à la sphère de l'expérience, du vécu, d'une approche embarquée et située ascendante exprimée par la notion de confort, et considérée comme une expérience phénoménologique vécue de négociation, énoncée par des personnes.

CONCLUSION : PAR DELA LE BIEN ET LE MAL, LE TRAVAIL

Concluons, comme il se doit, par un vœu : quand quelque institution philosophique est en train de former sa convention et de régler à nouveau le gardiennage du nœud, quand la philosophie se trouve être à l'épreuve d'une décision collective, souhaitons que le coup de dés d'aucun malfaiteur n'abolisse le hasard de cette rare occurrence.

Alain Badiou, *Conditions*, Éditions du Seuil, Paris, 1992 :90.

Hope [...] is not the same as joy that things will go well, or willingness to invest in enterprises that are obviously heading for success, but rather an ability to work for something because it is good, not just because it stands a chance to succeed. [...] Hope is definitely not the same thing as optimism. It is not the conviction that something will turn out well, but the certainty that something makes sense, regardless of how it turns out.

Vaclav Havel, *Disturbing the Peace*, 1990.

I. DE LA BOURSE DE PARIS A LA PLACE SYNTAGMA ET A WALL STREET

Au début de cette thèse, il y a quelques années, j'étais allée prendre un verre en chercheur solitaire à la Brasserie Galopin, face à la Bourse de Paris, dans le 2^e arrondissement. Lieu hautement symbolique, où les gens de la finance ont eu l'habitude de s'accouder au bar renommé pour être fait à partir d'un seul morceau de bois exotique, et discuter affaires sur fond de vitrail Tiffany. C'était un jour de semaine, et les costumes noirs et gris défilaient, m'offrant le spectacle de vies rythmées par l'ouverture et la fermeture des marchés, des bureaux, des entreprises. Quelque temps après, je commençais mon observation ethnographique chez BUF. Ensuite, le hasard des déplacements durant la thèse pour présenter des avancées de mon travail lors de conférences a fait que je me trouvais à rédiger quelques lignes à Athènes, assise sur une pierre tout en haut de l'Aréopage, devenue extrêmement glissante par plus de 5000 ans d'usage. Je contemplais l'Acropole toujours fière sur la droite, l'ancienne Agora et l'amas de pierres où l'on suppose se trouvait l'académie de Platon sur la gauche. On pouvait presque y déceler Socrate en train de discuter avec ses concitoyens à l'ombre d'un olivier. Un lieu chargé d'histoire et de tant de signification pour une ancienne étudiante en philosophie et toujours étonnée par ce monde. Ce jour de juin 2011, les journaux annonçaient que la Grèce venait de recevoir la pire notation de crédit. L'ambiance était tendue, et je tentais de rédiger des paragraphes de ma thèse au milieu des cris du soulèvement populaire et de la manifestation sur la place Syntagma non loin de mon hôtel. En cette seule journée où j'aurais pu visiter un peu la ville d'Athènes après la conférence « Leadership and Management in a changing world : lessons from ancient East and West philosophy », il y a

eu la grève généralisée : musées, écoles, transports... presque tout était fermé. Le printemps arabe avait rattrapé l'Europe. Ne pouvant pas aller voir l'histoire ancienne dans les sites archéologiques et les musées fermés pour grève, j'ai décidé d'aller vivre un peu d'histoire en train de se faire et j'ai donc parcouru la ville à pied, pour rejoindre enfin la Place Syntagma. Dans ce pays meurtri par la crise économique, je m'y sentais presque dans mon pays natal, le Mexique. Mêmes immeubles délabrés, même résignation sur les visages qui finalement en ce jour a décidé d'exploser, de crier son ras-le-bol tout en se sachant co-responsable d'une situation qui dépasse, meurtrie, et fait souffrir malgré tout.

Et puis, quelques mois plus tard, c'est à l'autre bout de monde que je me trouvais à rédiger d'autres lignes de ce travail suite à la conférence annuelle sur Business Ethics organisée par la De Paul University de New York. J'étais alors au cœur d'une autre manifestation, si proche, et si lointaine de celle liée à la crise grecque. J'étais au Zuccotti Park au sein du mouvement 'Occupy Wall Street' et le quartier financier new yorkais tout entier bouillonnait en cet octobre 2011. Je me suis réfugiée un instant dans un lieu hors du commun : le Museum of American Finance. Cinq dollars l'entrée pour les étudiants, et au guichet des pancartes publicitaires à la limite de la plaisanterie de mauvais goût invitant à faire des dons généreux supplémentaires pour soutenir les programmes d'éducation financière, sponsorisées (mais apparemment pas financièrement) par le Financial district de New York. Je ne savais si rire ou pleurer devant cette pancarte, et me suis donc vite dirigée vers l'escalier imposant du numéro 48 de Wall Street pour regarder l'exposition permanente. Dehors, les manifestants arboraient d'autres pancartes aux messages très différents. Il y a quatre ans cette crise commençait ici même et lançait en parallèle le projet de cette thèse à quelques 6000 km de là. A présent, en marchant pour la première fois devant le NYSE, la boucle semble bouclée.

Enfin, le cheminement théorique de cette thèse entre finance et philosophie, banque et éthique, retrouve une cohérence même au niveau de l'itinérance géographique. Cela me rappelle aussi combien histoire personnelle et démarche de recherche, en particulier ethnographique, sont liées, comment il s'agit en quelque sorte aussi d'un témoignage, d'un compte rendu qui ne prétend pas à l'exhaustivité, et où j'ai simplement tenté d'observer pour analyser, d'analyser pour comprendre, de comprendre pour conceptualiser et le proposer au regard d'autrui. Tout écrit attend d'être livré aux lecteurs, et c'est en définitive à ceux-ci que je laisse la voie ouverte pour le recevoir. Mon but dans cette dernière section se résume donc à tenter de délimiter les contours de ce qui fait pour moi les forces de ce travail tout en discutant des zones d'ombres, pour surtout dégager les points de fuite où mon regard doit aujourd'hui s'arrêter, mais où d'autres chercheront peut-être un chemin.

II. CONCLUSIONS DE CETTE ETUDE SUR LE TRAVAIL MULTINIVEAUX DE L'ÉTHIQUE

A. APPORTS ET LIMITES CONCEPTUELLES

La richesse du terrain étudié, présenté ici de manière nécessairement brève et restrictive, offrait de nombreuses possibilités d'investigation, y compris philosophiques, qui sont la source des réflexions sur l'éthique. Or, il est dommage de remarquer que de nos jours de nombreux philosophes ou qui se prétendent tels se limitent à faire de l'histoire de la philosophie. Suivant Painter-Morland : « *I remain convinced that in its various iterations, all philosophical ethics is concerned, informed and precipitated by practice* » (2008 : vii-viii) et nous avons ainsi tâché de dépasser un des principaux 'problèmes' ou défis conceptuels de l'éthique des affaires comme discipline, à savoir son déchirement théorique et épistémologique entre les traditions analytique d'une part et continentale de l'autre. Alors que la majorité de écrits en *Business Ethics* (en particulier dans les journaux de recherche) se réclament, se construisent et répondent, implicitement ou explicitement, à la première, notre formation, le contexte de notre étude, notre perspective personnelle et même notre style de rédaction nous rapprochent plutôt de la seconde. Ceci a exigé que nous développions un certain nombre de 'traductions', de liaisons et de ponts entre les deux dans notre construction théorique, notre analyse empirique et nos restitutions pour les deux publics : sous forme d'articles publiés ou soumis dans des journaux internationaux et selon des canons d'écriture succincts, clairs, logiques et ordonnés d'une certaine manière, et sous forme de thèse doctorale faite non pas par agrégation de ces articles, mais en tant que document unique qui intègre et développe les idées d'une manière différente. Les représentants de l'une et de l'autre de ces traditions trouveront probablement que je n'ai pas fait suffisamment honneur à leur manière de travailler sur ces questions, mais j'espère néanmoins qu'ils trouveront de la valeur dans cette tentative d'intégration et de dialogue : « *a certain measure of accomodation is indispensable if the conversation through which the tensions between ethics as theory and ethics as practice may be resolved is to be productively sustained* » (Painter-Morland, 2008 :ix).

Au niveau conceptuel, il y a un certain nombre de regrets personnels, de choix et d'exclusions de pistes entrevues mais non développés *in extenso*. Par exemple, on laissera de côté la question du genre, malgré l'influence que ceci peut avoir sur la mise en pratique de normes et sur le travail de l'éthique, y compris au niveau corporel de son incarnation et son appropriation par des individus genrés. Le fait que Marie soit une femme, dans un milieu construit autour d'une « communauté masculine, fraternelle et

bourrue » (Godechot, 2001:12) où les 'combats de coqs' (Zaloom, 2006) sont fréquents, et qui plus est d'origine ethnique minoritaire, est certainement un élément important, mais que nous souhaiterions développer plus tard, dans un autre cadre. Dans le présent travail, nous avons retenu simplement Marie dans sa fonction de manager et l'importance de ce rôle, sans creuser l'aspect féminin des métiers de la conformité et de l'éthique en général – un programme de recherche à part entière dans la lignée des travaux de Butler, d'une '*corporate feminine responsibility*' etc., et auquel nous ne pouvions pas faire honneur dans le présent cadre.

La crise de l'éthique et la crise de la finance, bien que multidimensionnelles, complexes et différentes, avaient un point de convergence historique au moment où débutait ce travail, et qui constitua le point d'entrée pour construire une problématique de recherche gestionnaire à partir d'une interrogation empirique omniprésente durant l'explosion de la crise financière. Or, ce contexte s'est révélé à la fois une occasion à saisir et la source de nombreuses difficultés 'pratiques' exposées de manière détaillée dans le chapitre Méthodologie. Au niveau conceptuel, ce travail est alors le résultat d'un double effort.

Premièrement, celui de *poser un problème* (dans le sens de Popper, exposé par Dumez, 2013) : considérer une autre approche possible de l'éthique et de l'éthique dans les affaires. Pour contrer le cynisme ambiant, mais sans pour autant tomber ni dans le moralisme prescriptif, ni dans le relativisme, nous voulions prendre l'éthique comme objet à part entière, sous l'angle de la pratique. Ceci nous a mené à explorer les enjeux que rencontre l'éthique comme phénomène agissant à plusieurs niveaux simultanément: comme expérience subjective, comme processus organisationnel et comme force instituante, c'est-à-dire qui puise dans la vitalité et la négativité son énergie. Ceci nous a permis d'étudier le travail de l'éthique à ces différents niveaux, ce travail constant qui est la condition pour arriver au stade de l'action, du commencement de quelque chose, de l'engagement résistant (Arendt, 2009). La conceptualisation à partir de la notion de situation d'éthique à partir notamment de Sartre et de Badiou nous a permis de mieux articuler la dimension morale et pratique de cette éthique comme processus, comme phénomène organisationnel on-going, et comme expérience vécue, à partir de la mise en évidence et l'opérationnalisation de la jonction entre éthique et politique.

Deuxièmement, ce travail doctoral a impliqué l'effort de nous plonger dans un univers qui nous était jusque là méconnu, étranger, et en cela éveillait en nous une curiosité empreinte de fascination d'une part et de rejet de l'autre. Il a fallu dépasser préconceptions et discours médiatiques, et plonger dans une autre approche possible

du monde de la finance et en particulier de la conformité bancaire. Cette étude s'appuie donc évidemment sur de nombreux travaux qui l'ont précédé – en études sociales de la finance, en philosophie, en gestion – et tente d'apporter une lecture originale et complémentaire d'un phénomène complexe : la fabrique de l'éthique, en particulier dans le cadre de la conformité bancaire. Nous avons tenté de rendre compte de notre exploration de l'éthique comme pratique, et comment elle se manifeste dans les professions de la conformité bancaire, particulièrement prises entre les deux feux de l'impératif de réglementation/gestion des risques et l'impératif du profit. C'est, nous l'avons largement répété, le terrain qui a dicté les auteurs à retenir, non pas dans un souci de reflet sans critique, mais au contraire, ceux qui pouvaient par leur posture – critique ou non – approfondir notre réflexion. C'est la raison pour laquelle de nombreux auteurs se trouvent cités pour être ensuite écartés de la présente discussion. Non pas que leurs approches ne soient pas intéressantes, mais nous déviaient de la ligne directrice de notre travail, et nous auraient conduit à trop creuser des problématiques parallèles ou secondaires qui feront peut être l'objet de travaux futurs.

Au final, nous avons retenu les éléments théoriques qui nous ont le mieux aidé à conceptualiser l'éthique comme pratique située à plusieurs niveaux, au travail en situation. Par delà les contenus que nous pouvons donner aux catégories du bien et du mal, nous proposons la thèse que l'éthique apparaît avant tout sous le mode du travail, du processus qui appelle l'interaction des dimensions individuelle et collective, symbolique et imaginaire, concrète et matérielle, s'inscrivant dans une durée ressentie et vécue, et dans un processus d'*organizing* traversé de logiques contradictoires parfois, de pressions institutionnelles multiples, d'engagements personnels variés.

Cette idée – **l'éthique est au travail, et s'appréhende comme pratique en situation** – s'énonce simplement en à peine une ligne, mais cette simplicité d'énonciation n'est pas pour autant le signe d'une simplicité conceptuelle. Les trois derniers chapitres ont cherché à montrer les spécificités et les apports à chaque niveau, ainsi que les dynamiques de leur intégration effective dans le travail de l'éthique. Ce travail invite ainsi à re-conceptualiser l'éthique non pas comme contenu mais comme le processus d'un travail en situation, mis en pratique par des personnes au sein de structures et de contextes institutionnels plus larges, avec les nombreuses implications en termes de directions conceptuelles à poursuivre. Nous espérons que la conception opérationnalisée de l'éthique en situation permette par la suite de les approfondir.

Enfin, il va sans dire que les interprétations données pourraient différer dans d'autres structures, contextes professionnels, organisationnels et institutionnels. Mais justement, nous avons voulu montrer que l'éthique est quelque chose qui se construit,

et non pas un donné. Par là même, il serait illusoire de prétendre à une exhaustivité du sujet, car nous n'avons fait qu'ouvrir « une fenêtre sur ces paysages que l'on devine seulement, mais une fenêtre ne saurait suffire » (Braudel, [1985] 2008 : 121). D'où l'intérêt de proposer ce travail à l'œil critique au sens kantien du terme, pour que d'autres puissent s'en servir et, heureusement, dépasser.

B. APPORTS ET LIMITES METHODOLOGIQUES

Toute restitution d'un travail empirique est nécessairement limitée et se propose comme une construction phénoménologique du terrain sur lequel nous nous sommes pleinement impliqués, par ce que nous retenons ou ne retenons pas, le vécu que nous en avons, les interprétations que l'on propose, les conclusions que l'on tire... en un mot, l'exégèse que l'on fait (Ricoeur, 1986).

Il est certain que le design de recherche qui en résulte est largement tributaire de ce contexte de recherche, des aléas tout d'abord de trouver un accès au terrain, puis des degrés et des dimensions auxquels ce terrain nous permettait d'entrer. Le design tel qu'il apparaît dans cette restitution est aussi issu des connaissances – par définition, et dans ce cas là, limitées – que nous avons au préalable sur le milieu bancaire et de déontologie financière, ainsi que du processus de construction de ce terrain qui s'est prolongé tout au long de l'étude et jusqu'au dernier jour de rédaction. Par ailleurs, pour les besoins de ce travail et du format demandé, nous reconnaissons avoir présenté les choses parfois comme étant plus systématiques qu'elles ne le sont en réalité, bien que nous n'ayons jamais arrêté de chercher à restituer le détail, les éléments de contexte, et les spécificités qui font la richesse et les imperfections du terrain et de l'objet étudiés. Mais suivant d'autres chercheurs en sciences sociales, nous savons qu'il n'est jamais possible de faire honneur aux sujets qui se trouvent simplifiés dans nos restitutions. Tel est le sentiment de Mary Douglas que nous rejoignons encore une fois : « mais pour interpréter les croyances en question, il faut précisément systématiser à outrance. Car il me semble que les croyances relatives à la séparation, la purification, la démarcation et le châtement ont pour fonction d'imposer un système à une expérience essentiellement désordonnée. » (2005:26. Cf. aussi la citation de Godechot 2001, cité en exergue du 4.3.1.1.). Ainsi c'est à travers une certaine attention portée aux différences que l'on peut créer un semblant d'ordre, et donc cette violence nécessaire que l'on fait aux personnes que nous avons pu côtoyer dans la restitution nécessairement imparfaite qu'on leur rend, est ainsi on espère justifiable, à la vue du témoignage que nous pouvons en donner. Par ailleurs, nous regrettons que malgré nous la période *in situ*, ou 'd'intrusion'

ait été en soi courte, car en effet, il s'agit tout de même d'une interférence étrangère, qui génère forcément des décalages, qui en général s'estompent si le temps passé devient plus long, et qu'on arrive véritablement à 's'intégrer dans le paysage'. L'avantage ici était qu'on a eu deux périodes distinctes, et lors de la deuxième période nous percevions déjà une différence dans la familiarité que les personnes ressentaient à notre égard, et qu'elles n'étaient plus, ou du moins n'étaient pas aussi déstabilisées que durant la première période.

L'ensemble du terrain a comporté plusieurs difficultés personnelles en plus de celles d'ordre méthodologique ou d'analyse. Il a fallu jongler, et de manière exacerbée durant le stage, entre les exigences quotidiennes du terrain et les exigences universitaires, avec des objectifs et des temporalités parfois en contradiction. Ceci posait un défi permanent à notre position de chercheuse, dans la recherche d'un équilibre de vie qui nous permette de mener ce travail jusqu'à la fin. L'accès privilégié au sein de BUF-BI, grâce à la confiance des personnes qui ont accepté de nous accueillir en défendant notre présence auprès d'une hiérarchie parfois réticente, en valait cependant la peine et constitue, nous le pensons, une occasion assez unique et exceptionnelle. La phase d'observation participante sous forme de stage nous a également permis un rapprochement supplémentaire à leur vécu à la première personne, et un accès facilité à d'autres documents internes et de sources primaires, tels que les versions intermédiaires de documents en amont de leur publication et diffusion, auxquels nous avons aussi contribué. En cela, il est vrai qu'à certains égards et malgré toutes nos précautions, ces travaux peuvent être lus « comme des autobiographies déguisées » (Beaud & Weber, 2003:36), et quoi qu'il en soit la vie personnelle du chercheur non seulement transparait dans le travail mais le structure (Bouilloud, 2009). Nous n'avons pas cherché à cacher cette dimension mais au contraire de l'explicitier (par exemple en introduction, dans les prolégomènes au chapitre méthodologique, ou encore au début de cette conclusion) afin de pouvoir prendre une distance critique par l'écriture tout en permettant au lecteur de suivre notre cheminement.

Par ailleurs, malgré l'extensivité des documents secondaires dont nous disposons (cf. Annexes), nous avons fait le choix pour le présent travail de ne les exploiter que dans la mesure où ils informaient l'observation et le travail ethnographique. Ainsi, nous n'avons pas cherché à exploiter systématiquement par un codage, par une sérialisation (des newsletters, emails, dossiers par exemple) pour faire une analyse documentaire ou d'archives. D'autres (e.g. Favarel-Guarrigues et al. 2009) ont par exemple étudié la professionnalisation de la LAB aux USA en analysant la newsletter professionnelle *Money Laundering Alert*. Alors que je suis moi même

abonnée par exemple à la newsletter d'ACAMS, cette source m'a servi plutôt d'outil de veille, que j'envisagerai d'exploiter peut-être à l'avenir. Notre objectif étant de voir comment les personnes se débrouillaient concrètement en situation, d'analyser l'éthique au travail dans la conformité bancaire, de telles analyses documentaires étaient périphériques. Dans des futurs travaux plus spécifiquement orientés sur la conformité bancaire comme objet (et non comme contexte) ceci aura toute sa place et je pourrais alors ressortir les données accumulées durant ce travail de thèse.

L'approche du terrain que nous avons eu, le mode d'appréhension phénoménologique et le mode de restitution que nous avons proposé dans ce travail nous semblent aussi comporter des avantages qui lui sont propres. Premièrement, en rompant à la fois avec l'intellectualisme *top down* et un empirisme *bottom-up* stricts, l'étude ethnographique et les périodes d'immersion nous ont permis de donner une restitution détaillée du quotidien *in situ* des responsables anti-blanchiment du service de Conformité étudié, de leur contexte institutionnel, organisationnel et d'équipe, et des questions concrètes qu'ils se posent dans la pratique de leur métier, de part les défis qu'il implique (Mucchielli, 2005). De plus, ceci fait partie des implications méthodologiques de la notion de situation et de l'héritage pragmatique qui sous-tend ce travail de thèse dans sa démarche générale (Journé, 2007), que de s'inscrire en quelque sorte en dialogue ethnométhodologique avec et de formulation à partir des problématiques du terrain (De Fornel et al. 2001). Il nous semblait en effet essentiel d'ancrer notre questionnement dans la pratique quotidienne, au plus proche des préoccupations qui peuvent surgir à l'improviste, car l'ethnographie est « *geared at key instances when, in organizational phenomena, one may catch a glimpse of ethics which can hardly be found in words* » (Deslandes, 2011a :52). Au fur et à mesure de l'étude, les points qui semblaient au début disparates, s'accumulaient sur la toile pour commencer à laisser émerger et se dérouler les dynamiques de la fabrique d'une éthique dans les milieux déontologiques de la banque d'investissement. Ainsi, nous pensons qu'un des principaux atouts de ce travail est justement son intérêt d'ordre méthodologique suivant quelques travaux exemplaires (Jackall, 2010, Weeks, 2004 ; Lenglet, 2008...): c'est-à-dire de proposer une approche pratique par une étude ethnographique de l'éthique, et de voir concrètement « comment ça marche » ou « comment cela se passe » (Sandberg & Tsoukas, 2011) lorsque l'éthique se trouve aux limites du faisable.

Par ailleurs, notre travail nous semble répondre sinon parfaitement, du moins avec enthousiasme, aux cinq critères à poursuivre dans une recherche multinationale véritable et énoncés par Hitt et al. (2007), récapitulés et articulés par rapport à notre travail dans le tableau ci-dessous :

Figure 39: Tableau récapitulatif des apports multiniveaux de notre recherche

Critères d'une recherche multiniveaux (tirés de Hitt et al, 2007)	Articulation de ces éléments dans notre travail
<p>« Look up » : il est rare de trouver des recherches qui abordent l'influence 'bottom-up' des niveaux inférieurs vers les niveaux supérieurs des phénomènes étudiés.</p>	<p>En prenant comme centre les personnes, la dimension anthropologique pour aborder les autres niveaux d'analyse à la lumière et en fonction de celle-ci, nous pouvons aborder leur interaction comme processus émergent et dynamique. De plus, au sien du niveau organisationnel, plutôt que de nous focaliser sur l'AMLO par exemple (comme le font d'autres recherches, cf. Favarel-Guarrigues et al. 2009), nous avons suivi une équipe d'analystes. Le premier est certes celui qui tranche in fine, mais il le fait sur la base des analyses qui sont construites par une équipe. La performance des régulations se fait alors avant tout par ces analystes qui sont chargés de constituer le puzzle du dossier et de produire une image pour l'AMLO.</p>
<p>« Collaborate across disciplines » : jusque là on voit surtout des recherches qui 'adaptent' des résultats ou des techniques d'autres champs, mais il faudrait encourager des recherches qui 'intègrent' vraiment les différents travaux à la fois sur le plan théorique et méthodologique.</p>	<p>C'est un des principaux défis que nous avons essayé de relever ici en intégrant des apports disciplinaires issus de la philosophie (au sein de laquelle nous avons aussi varié les apports, de l'éthique des vertus aux apports critiques en passant par l'héritage phénoménologique), de la gestion (en abordant spécifiquement l'éthique des affaires comme objet de gestion par les organisations, sa mesure, son usage pour la réputation, l'organisation du travail et la dimension d'éthique derrière les paradoxes et les contradictions, les impacts au niveau institutionnel) et de la sociologie (du travail, mais aussi tout particulièrement de la sociologie économique et des SSF pour aborder notre objet particulier de la conformité bancaire et sa gestion des risques et de l'argent sale). Nous avons essayé d'intégrer non seulement leurs apports théoriques, mais aussi leurs apports méthodologiques au sein d'un travail cohérent.</p>
<p>« Tackle major real-world problems » afin de produire des travaux qui reflètent vraiment les complexités inhérentes aux grands problèmes que notre monde affronte aujourd'hui.</p>	<p>La crise financière initiée avec les subprimes en 2007, bien qu'elle ne constitue pas un événement au sens de Badiou (car n'a pas vraiment en tant que tel changé l'histoire, ou permet de faire la révolution dans le monde financier qui continue à fonctionner d'une manière assez similaire) a certes été un moment particulièrement douloureux pour de nombreuses personnes en tant que particuliers mais aussi en tant que travailleurs qui se sont vus imposer des pressions supplémentaires de ce fait. La finance était en crise, mais l'éthique – notre principale préoccupation – aussi. Il semblait non seulement important mais urgent de contribuer à une réflexion sur l'éthique pour contrer le cynisme ambiant d'une part, loin d'être constructif, et le 'moralisme bêtifiant' d'autre part, assez stérile.</p>
<p>Développer davantage de recherches multiniveaux empiriques (il y a environ le double d'articles conceptuels qui théorisent sur le multiniveaux par rapport à ceux qui explorent effectivement un phénomène à plusieurs niveaux) utilisant des méthodes qualitatives (trop souvent examinent la variance ou l'influence de variables transposés d'un niveau à un autre, par <i>Random coefficients modeling, structural equation modeling</i>)</p>	<p>Là encore, notre travail n'est pas seulement illustré par une étude de cas empirique utilisant des méthodes qualitatives ethnosociologiques. Il est construit dans et par cette étude, qui est son fondement, son origine, sa base en termes de conceptualisation multiniveaux abductive à partir de lui. Nous n'espérons pas mesurer la variance de quoi que ce soit, mais d'en explorer le grain de peau, la texture, le quotidien. Notre étude ethnographique nous permet de mettre en évidence le travail multiniveaux de l'éthique dans la conformité bancaire, et essaye de véhiculer une autre image de l'éthique, conçue non pas comme outil marketing ou communicationnel, mais comme un véritable travail à accomplir, au jour le jour, dans le quotidien des métiers, pour arriver à faire sens, à énoncer la cohérence, et à bricoler des manières d'agir pour participer pleinement de notre situation au sens large.</p>

Quelques remarques enfin sur la nature coproduite de ce travail, dont nous ne pensons pas qu'elle diminue ni sa valeur ni notre légitimité à le défendre en notre nom. Il est coproduit en effet à plusieurs titres qui méritent une explication. D'une part, dans la lignée de Nielsen (2010a), il n'aurait pas été possible sans la confiance, la disponibilité et l'accès que nous ont donné les membres de l'équipe chez BUF-BI. Nous avons cherché de partir de leur réalité quotidienne pour ensuite chercher à produire une conceptualisation théorique pertinente. Ils en sont à ce titre largement les co-auteurs du cœur de ce travail, qui sans leurs réflexions n'aurait pas vu le jour. D'autre part, comme le montre le tableau des productions de papiers de recherche liés à ce travail doctoral, il est largement le fruit d'un dialogue continu avec d'autres chercheurs, professeurs, collègues doctorants, amis et famille, qui ont eu la patience, la bienveillance mais aussi la distance critique pour nous aider à considérer notre travail autrement, à le voir sous un autre angle, et à enrichir notre approche à partir de leurs remarques informelles (lors de discussions) ou formelles (dans des collaborations pour des papiers de recherche). Pour ces deux raisons, on se retrouve alors largement dans les propos de Van de Ven (2007, cité in Nielsen 2010a:402) : « *as the field observations began, in each case I am humbled by the complexity of the research problem, and of the necessity to obtain the perspectives of other colleagues, practitioners, and students to better understand the problem... Involving others (scholars and practitioners) forced me to... modify the study in ways that I would not have done so on my own... I can say in retrospect that some of my greatest insights and learning experiences come from engaging with others (academics and practitioners) in better understanding complex social problems and ways to study them.* » Je reconnais ici ma dette tout particulièrement envers mon directeur de recherche, mes collègues doctorants et collègues de travail pour leur labour d'accoucheurs maïeuticiens, ce qui aussi me rassure sur la proximité avec la démarche philosophique qui m'est si chère. Cette démarche, loin de constituer une faiblesse ou questionner ma place d'auteur, m'aide à replacer ce travail comme le fruit d'un dialogue théorique, pratique et collégial dont j'ai tenté d'exposer ici une synthèse à la critique, y compris aux mêmes personnes dont l'effet de miroir et de confrontation m'a largement aidé à concrétiser ma pensée et à laisser émerger ma propre voix.

C. APPORTS ET LIMITES POUR LA PRATIQUE GESTIONNAIRE, BANCAIRE, DEONTOLOGIQUE ET SCIENTIFIQUE

Pendant la dernière phase de la rédaction de ce document, Philosophie Magazine sortait un numéro consacré à la question "les marchés sont-ils bêtes et

méchants ? » avec l'image d'un 'loup d'affaires' (loup en costume et cravate) en couverture. Cette question amorce des étonnements qui étaient récurrents durant cette thèse et qui recouvrent les paradoxes liés à la crise et au fonctionnement des marchés financiers : « ceux-là mêmes qui exigent des Etats rigueur et économies serrées fonctionnent en réalité aux krachs, à la panique, se distribuent des bonus mirobolants tout en réclamant l'argent public en cas de pertes... » (Lacroix 2012:35). Traversés de contradictions, d'injonctions paradoxales, schizophrènes, ou selon le vocabulaire officiel « volatiles » les marchés financiers sont qualifiés de monstres rationnels, qui n'arrêtent pas d'invoquer ses sacro-saintes lois et la main invisible d'Adam Smith (1759) capable de repeindre en blanc le tableau noir que dépeignent les médias. « Bienvenue à Ploutopia » nous salue le directeur de la rédaction, Alexandre Lacroix (2012 :41) en posant la question de la bêtise utopiste et dernier des idéalismes prôné par les économistes dits néoclassiques devant la question d'un quelconque 'cynisme méchant'. Il s'agit du 'meilleur des mondes' Leibnizien (selon Elster, interviewé dans le même dossier) mais dont on n'arrête pas d'entrevoir les faiblesses. Et face à cela, nous suivons les penseurs et philosophes qui loin d'adopter une posture cynique et méprisante à leur tour sur les banalités de notre monde quotidien, se penchent plutôt sur lui, et assument leur rôle d'intellectuels publics qui pensent leur monde et leurs contemporains.

Nous avons énoncé plus haut dans ce document que notre travail relevait d'un '*practitioner-based ethics theory building engaged scholarship*', en suivant le développement que fait Nielsen (2010a) des réflexions de Van de Ven et Johnson (2006) et Van de Ven (2007). Alors que bien entendu nous avons fait de nombreuses lectures sur l'éthique avant de commencer notre terrain, c'est bien celui-ci qui nous a dicté le chemin à suivre. Lorsque la manager de l'équipe étudiée nous a présenté ce qu'ils faisaient essentiellement comme une 'moralisation du Front Office' d'une part, et que 'tout est dans les degrés d'urgence' d'autre part, il semblait qu'eux-mêmes manquaient, mais cherchaient aussi, des clés de lecture pour une situation largement subie, provoquant de la souffrance jusqu'à l'épuisement et dans un éternel recommencement à l'image de Sisyphe. Alors qu'ils avaient un vrai sens critique et une distanciation remarquable sur leur travail que j'attribue largement à la personnalité engagée de Marie, de Clément et de la cohésion d'équipe, nous espérons que ce travail – que nous leur offrons – apportera des réflexions pertinentes. Nielsen, conclut en disant qu'il faudrait considérer « *what practitioners and the public might think of our reading our academic ethics work about them in their presence (Said, 2003)* » (2010a :406). Nous restons donc ouverts à une discussion avec eux sur les portées de ce travail, mais

pensons néanmoins que nous pouvons mettre en avant un certain nombre d'apports pour cette discussion.

- Une conscience des limites de notre compréhension. Il n'est pas possible de comprendre un métier sans prendre en considération l'influence potentielle du contexte de relations inter-organisationnelles, dans ce cas il s'agit des relations avec les régulateurs d'une part et avec les marchés financiers d'autres part. La place de BUF-BI non seulement en France (parmi les plus grands groupes) mais aussi au niveau mondial le rend un acteur très intéressant à étudier. J'ai essayé de retracer au plus près et dans la mesure du possible les événements, interactions sociales, des lieux et les objets. L'approfondissement du dialogue avec d'autres acteurs dans d'autres institutions bancaires mais aussi réglementaires sera donc primordial pour la suite.
- Les possibilités d'une généralisation, sinon statistique, du moins théorique de nombreuses remarques, y compris au delà de l'éthique. Le cas de cette cellule KYC-AML chez BUF-BI est largement révélateur de ce que l'on trouve *mutatis mutandis*, dans de nombreuses autres organisations, et non pas uniquement dans les banques et banques d'investissement. Les nouvelles dispositions de Bâle III et d'autres changements normatifs dans la régulation internationale liés à l'après-crise ont affecté les pratiques des organisations du secteur financier. Ces changements ont créé et/ou exacerbé des tensions menant à de nouvelles injonctions – souvent paradoxales – auxquelles doivent répondre les employés et managers de ces organisations. Ceci est un problème organisationnel qui se retrouve aussi dans d'autres situations, des plus hautement réglementés ou encore les High Reliability Organizations jusque dans les plus petites PME, en passant par le secteur public.
- Ce n'est pas parce que l'éthique des affaires est quelque peu à la mode, que ceci se traduit nécessairement par un impact positif sur la sphère commerciale. Or, il est en quelque sorte assumé que des cours de RSE devenus obligatoires dans les écoles de commerce ou que les formations en prise de décision éthique pour les cadres et managers renforceront l'intégrité des individus, réduiront les comportements déviants, et dans l'ensemble rendront l'agenda économique plus moral et respectueux de la nature et des hommes. Ce travail a pris le parti de ne pas assumer ce postulat, et plus encore, de mettre en garde contre les postures de « checklist » ou de pratiques purement discursives de l'éthique, qui ne servent finalement que d'assurance risque pour se prémunir et dédouaner l'organisation en cas de faute d'un employé. Ceci amène à repenser non seulement la mise en place de dispositifs (y compris de *ethics training*) dans les organisations (Painter-Morland, 2008), mais

aussi dans nos universités et écoles. J'espère contribuer à cette réflexion pédagogique par ce travail et ses futurs prolongements.

- L'éthique est toujours à faire, à recommencer, toujours se faisant. Elle est avant tout travail, à l'œuvre dans une pratique située. La thèse principale de ce travail demande donc à être approfondie et recherchée dans d'autres situations, à développer les fondements d'une praxéologie enracinée dans l'éthique.
- Comme annoncé en introduction, l'éthique des affaires aujourd'hui se construit dans un contexte règlementaire tellement présent que souvent ces questions se confondent. Or, comme nous espérons l'avoir montré, ce n'est pas en moralisant l'éthique (même lorsque c'est fait dans un but louable) que l'on va nécessairement faciliter ni sa légitimation contre un discours dépréciateur qui l'apparente à « du blabla », ni son vécu dans les organisations par les gens qui doivent « faire avec ». La situation d'éthique est commune à toute activité humaine, individuelle ou collective, et nous pensons que le cadre proposé peut être opérationnalisé dans d'autres contextes d'étude ou de vécu, non pas pour donner des solutions *one best way* (ce qui n'a jamais été notre intention, au contraire) mais pour contribuer à une compréhension d'un phénomène complexe.

Enfin, que ce soit dans *Les Temps Modernes*, ou plus précisément dans *Un Théâtre des Situations* (1992), Sartre rappelle la nécessité d'une littérature engagée, où l'écrivain est dans une situation avec son époque, et comment ceci se traduit dans la dramaturgie :

"S'il est vrai que l'homme est libre dans une situation donnée et qu'il se choisit libre dans une situation donnée et qu'il se choisit lui-même dans et par cette situation, alors il faut montrer au théâtre des situations simples et humaines. Ce que le théâtre peut montrer de plus émouvant est le moment du choix, de la libre décision qui engage toute une vie. Et comme il n'y a de théâtre que si on réalise l'unité de tous les spectateurs, il faut des situations si générales qu'elles soient communes à tous. Il me semble que la tâche du dramaturge est de choisir parmi ces situations limites celle qui exprime le mieux ses soucis et de la présenter au public comme la question qui se pose à certaines libertés".

Son théâtre est en effet imprégné et met en scène ses concepts d'engagement, de la responsabilité des actes et de leur poids sur nous, ainsi que dans la situation qui nous place face à notre liberté – relationnelle – à l'extrême: "Pas besoin de gril : l'enfer, c'est les Autres" prononce Garcin dans *Huis Clos* (2000). Pour y avoir représenté dans notre jeunesse le rôle d'Inés, nous assumons parfaitement le côté peut être radical de ce

propos. Ne pourrait-on faire un parallèle avec la recherche? Peut être aborderons nous spécifiquement cette question dans un travail ultérieur, explorant le rapprochement entre le dramaturge sartrien et le chercheur engagé...

III. ÉPILOGUE

Il est souvent frustrant de devoir quitter soudainement une réalité que nous avons appris à connaître, au sein de laquelle nous avons passé du temps, des épreuves, des moments de tension et de partage, et revenir à la vie d'avant, à d'autres rythmes, d'autres objectifs que celui de vivre-avec, de vivre-comme. Et ceci n'est pas sans poser des problèmes au chercheur, y compris avant : *"While ethnographers can leave the field whenever they want to, on the scene, they must customarily act as if this is not true. In many respects, the legendary – if too frequently overhyped – ethnographic sympathy and empathy comes from the experience of taking close to the same shit others take day-in and day-out (or, if not taking it directly, hanging out with others who do)"* (Van Maanen, 2011:219-220). Cette intimité implique un effort de détachement progressif qui nous oblige, avec le temps et l'analyse, à prendre de la distance, à objectiver en quelque sorte malgré la violence que cela peut impliquer, à cristalliser un espace-temps spécifique dans la vie d'une équipe, d'une organisation. Celles-ci poursuivent leurs activités désormais sans notre présence, changent, évoluent, meurent, et toujours se transforment.

L'équipe KYC-AML n'a pas été une exception, et a continué son chemin au sein de BUF-BI, à travers les aléas de la crise. Réduction de budget, dissolution de l'équipe par le top management, remplacement des uns au sein de l'autre équipe rattachée au département Conformité, mise au placard ou départ des autres, « le bonus cette année c'est de garder son job » nous racontait Clément en décembre 2011, un an après notre départ « tu devrais voir, on est presque tous syndicalisés maintenant. Tu imagines ? Même des Front Officers syndicalisés à manifester dehors dans le froid, du jamais vu dans une banque d'investissement ! Avant on ignorait tous les représentants qui voulaient nous distribuer des tracts, et maintenant ...». Impensable il y a quelques années ou même quelques mois, la réalité est autant mouvante que lorsque nous y étions et que cette équipe avait connu un moment de croissance et de légitimation extraordinaire. Victime de son succès et de sa rivalité avec l'autre équipe, la parenthèse dans la vie de l'équipe que j'ai partagée est révolue, mais les procédures de vérité demeurent. Ainsi, la fabrique de l'éthique continue son chemin, parfois portée par des acteurs qui ont le courage de relever le défi de l'enraciner au plus profond de ce qui donne du sens au travail. Peut être alors que

Time Magazine a eu raison de nommer « *The Protester* » la personne de l'année 2011, et non pas une figure particulière. Entre printemps arabe ; été grec, automne new yorkais et hiver russe avec en prime des banquiers syndicalisés à la Défense... Figure du ras-le-bol, de la résistance, mais aussi de l'espoir au sens de Havel mis en exergue de cette conclusion, « *The Protester* » pourra peut-être avec le temps engendrer une transformation durable pour un management durable.

IV. OUVERTURES

« A propos de quelle *situation* privilégiée avez-vous fait l'expérience de votre liberté ? »
J.-P.Sartre. 'La Liberté Cartésienne', in *Situations Philosophiques*, 1990 :61

C'est à propos des philosophes (« qui se font les défenseurs » de la liberté) que Sartre pose cette question. On se sent donc en devoir d'y répondre : celle-ci, la situation de doctorante, a été une où cette question s'est posée d'une manière particulièrement forte. Epreuve quotidienne, que j'ai éprouvée quotidiennement dans mon corps (fatigue), mon esprit (alternance entre euphorie des nouvelles idées et panique de la stagnation), mon couple (épreuve partagée), ma patience (frustrations personnelles des pistes non suivies, endurance, persévérance), mon imagination (énergie vitale), ma projection dans le futur (construction d'une carrière professionnelle). Il a fallu la choisir quotidiennement, ma thèse, se reposer la question non seulement de la continuer ou pas, mais de la perspective à lui donner. Liberté aussi des conditions de sa fin, et de l'assumer avec toutes ses imperfections.

Plus concrètement, et bien que je m'apprête à clore ce travail, les perspectives de prolongements s'ouvrent généreusement. Je suis tentée de poursuivre par des variations autour de notre sujet, qui pourraient certainement l'approfondir, mais que je n'accomplirai qu'à l'avenir. Voici quelques unes des lignes de fuite que j'envisage pour prolonger ce travail, et que j'ai pour certaines commencé à entreprendre, enrichis d'autres perspectives et collègues :

- Creusant les approches anthropologiques des organisations qui redonnent toute sa place à l'humain (cf. Chanlat, dir., 2011a), il y a en particulier l'exploration plus détaillée d'une anthropologie du risque (cf. dans la lignée de Corvellec, 2010 ; Boholm et Corvellec, 2011), et d'une anthropologie sociale de l'argent (dans la lignée des travaux de Zelizer et de Jean Philippe Bouilloud et ses collègues de Paris 7 qui ont grandement inspiré ce travail, ainsi que par mes élèves qui partagent ma passion pour ce sujet et osent repenser ce que nous prenons trop souvent pour argent comptant) ;

- Poursuivre dans les études sociales de la finance, une approche qui m'a passionnée, et en particulier sur la question de la conformité, par le passage de la conformité au confort (comme ataraxie), mais peut-être aussi à son le revers, le conformisme, par les représentations et les imaginaires sociaux de ce monde complexe et fascinant ;
- On pourrait aussi creuser d'avantage la perspective institutionnelle en approfondissant l'analyse de l'écosystème d'affaires (Edouard & Gratacap, 2011) dans lequel se trouve la banque, et que nous n'avons fait qu'esquisser ici. Plus particulièrement, alors que les crises sont l'occasion privilégiée pour étudier la gestion des risques, le revers est moins courant mais tout autant intéressant : en quoi est-ce que ces moments de crise permettent de repenser non seulement le versant négatif du risque mais aussi le versant positif de la confiance ? Par quels mécanismes l'étudier et le renforcer, en parallèle d'une gestion des risques ?
- La question du genre en éthique des affaires : sommes nous devant des métiers (que ce soit dans la conformité ou dans la RSE par exemple) qui sont genrés ? Dans mes publications d'articles jusqu'à présent, dans un souci d'anonymisation mais aussi de « neutralisation » (le masculin de race blanc étant le faux universel assumé dans cet univers) ou de simplification du cas, nous avons fait de Marie un homme, « Marc ». Consciente – qui plus est en tant que femme – de l'importance et la richesse profondément significative de cette approche, si ce n'est que sur le plan phénoménologique et corporel mais aussi culturel (particulièrement dans un univers très masculin comme la banque d'investissement), comme faisant partie intégrante de la situation d'éthique, ce fut un difficile renoncement que de ne pas aborder à part de façon marginale cet aspect. J'espère cependant accorder l'attention que mérite cet aspect dans de travaux futurs.
- Une perspective postcolonialiste sur l'éthique des affaires anglo-saxonne, de la RSE et d'autres dispositifs tels que la conformité, imposés au Sud dans la mondialisation des dispositifs mondiaux de contrôle des risques.

Enfin, revenons un instant, avant de mettre un point final à ce travail, sur le titre que je donne à cette conclusion. Il ne sera pas échappé au lecteur l'inspiration nietzschéenne, en faisant référence directe à son ouvrage *Par-delà Bien et Mal* (1886, édition 2000). Que le lecteur soit rassuré, je ne vais pas rentrer ici dans son analyse. Je voulais simplement rappeler que le sous-titre de ce livre est « Prélude à une philosophie de l'avenir », qui peut sembler énigmatique, mais est en réalité l'ouverture parfaite de ce travail et de ma condition de doctorante souhaitant continuer dans cette trajectoire

de recherche. Sans relever de l'optimisme naïf, ni de la prophétie annonciatrice, l'avenir chez Nietzsche s'identifie à l'énergie, à la puissance vitale, à la santé qui permet de continuer en vie en dépit des menaces qui pèsent sur la vie, et cela au delà des jugements de supériorité de certaines valeurs. Souhaiter que l'humain soit capable d'avenir, n'est-ce pas le fond de la philosophie mais aussi de la recherche ? Et nous concluons ainsi, suivant Badiou, par l'expression d'un vœu : que l'éthique ne soit pas figée, mais soit un travail quotidien et plus encore une action au sens d'Arendt, une procédure de vérité, afin de garder ou plutôt forger un sens – dans tous les sens du terme – au sein et autour des organisations, et pour les personnes qui y travaillent, qui les subissent, qui les pensent, et *in fine* contribuent à leur co-construction, avec l'espoir (suivant Havel) qu'elles permettent à ce travail de se faire, à cette action de se laisser habiter, à cette vie de vivre.

ANNEXES

ANNEXE 1 : ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACP : Autorité de Contrôle Prudentiel

AMF : Autorité des Marchés Financiers. Principale institution chargée de réguler les marchés financiers en France.

AML : Anti-Money Laundering, acronyme anglais pour « Lutte anti-blanchiment » souvent utilisé par l'équipe KYC-AML étudié et le milieu financier français.

AMLO : Anti- Money Laundering Officer, acronyme anglais pour désigner le Responsable ou l'Officier chargé de la Lutte Anti-Blanchiment.

BCBS : Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle)

BUF : Banque Universelle Française, pseudonyme et acronyme pour désigner la banque où nous avons réalisé notre enquête.

BUF-BI : Banque Universelle Française-Banque d'Investissement. Partie de la banque BUF où nous avons conduit plus spécifiquement notre observation.

CB : Commission Bancaire

CC : Connaissance Client (Know-your-customer (KYC) en anglais)

CC-LAB : Cellule où s'est déroulée la partie la plus importante de notre observation. L'acronyme désigne : Connaissance Client (Know-your-customer (KYC) en anglais), et Lutte anti-blanchiment.

CE : Commission Européenne

CFPB : Centre de Formation de la Profession Bancaire

CMF : Code Monétaire et Financier

CNIL : Commission Nationale Informatique et Liberté

CRIBLE : Contrôle Réglementaire pour Identification du Blanchiment

Déo : Abréviation qu'utilisent encore les praticiens pour « déontologie » (le département Compliance chargé de la déontologie, même si elle s'appelle aujourd'hui la Conformité au sein de BUF).

KYC : Know-Your-Customer, acronyme anglais pour « Connaissance Client », souvent utilisé par l'équipe étudiée et le milieu financier français.

KYCO : KYC officer, acronyme anglais pour désigner une nouvelle fonction créée durant la phase 2-A.

FATF : Financial Action Task Force, (GAFI en Français)

BBF : Fédération Bancaire Française.

FMI : Fond Monétaire International.

FO : Front Office, partie de la Banque d'Investissement. Mot anglais dont l'usage est courant dans le milieu financier en France.

FSA : Financial Services Authority (instance de régulation des marchés financiers Anglais, équivalent de l'AMF en France).

FT ou TF : Financement du terrorisme (Terrorist financing en anglais). Souvent associé à la lutte anti-blanchiment : on parle de LAB-FT ou AML-TF.

GAFI : Groupe d'Action Financière (FATF en anglais).

ISR : Investissement Socialement Responsable.

LAB ou LAB-FT : Lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme (AML en anglais).

MIFID : Markets in Financial Instruments Directive. Directive Européenne pour encadrer les institutions financières européennes, entrée en application en novembre 2007.

NRE : Loi dite de Nouvelles Régulations Economiques, publiée au Journal Officiel en 2001. Elle stipule dans son article 116 que les sociétés françaises cotées doivent rendre compte dans leur rapport annuel des impacts environnementaux, sociaux et territoriaux de leurs activités.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique. **PEE** : Personne politiquement exposée.

PROFIL : Progiciel de Profilage Lutte contre le Blanchiment et le Terrorisme.

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

SSF: Social Studies of Finance, abréviation anglaise utilisée pour se référer aux études sociales de la finance.

SSFA : Social Studies of Finance Association.

TRACFIN : Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits Financiers clandestins : instauré par le décret du 9 mai 1990, elle est chargée de recevoir et traiter les déclarations de soupçon de blanchiment et de financement du terrorisme.

UE : Union Européenne.

ANNEXE 2 : GLOSSAIRE DES TERMES

3e Directive: Nom abrégé donné par les praticiens, pour se référer à la Troisième directive Européenne sur l'anti-blanchiment n° 2005/60/CE du 26 octobre 2005 qui a été transposée par l'ordonnance n° 2009-104 du 30 janvier 2009 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme. Elle intègre entre autres les nouvelles recommandations du GAFI en matière de LAB-FT.

Abus de marché : désigne les manipulations de marché (opérations d'initiés, diffusion d'informations fausses, manipulation des cours) qui doivent faire l'objet d'une déclaration de soupçon à l'AMF.

Analyste financier: L'AMF (2006a), art. 313-30 : « exerce la fonction d'analyste financier toute personne physique ayant pour mission de produire des analyses sur les émetteurs faisant appel public à l'épargne, comportant la formulation d'une opinion sur l'évolution prévisible de leur situation économique et financière et, le cas échéant, du prix des instruments financiers qu'ils émettent. »

Approval: approbation, comme substantif (j'ai reçu un approval), se dit d'une opération qui a été accepté ou approuvée par une instance régulatrice, telle le département conformité.

Backer: ou « faire un back » : verbe du jargon financier qui veut dire renvoyer une opération à l'étape précédente dans le processus de validation de l'opération (par exemple : lorsque des documents manquent dans un dossier en attente de validation, il est renvoyé à l'étape précédente de constitution du dossier afin que celui-ci soit complété).

Back Office: division organisationnelle au sein des banques d'investissement, chargée des opérations « d'arrière boutique », c'est-à-dire qui n'impliquent pas de contact avec les clients (comme le fait le Front Office). Ces activités couvrent la dimension administrative et de contrôle des opérations et constitue un service interne au fonctionnement de l'entreprise. Cf. Karlin (1997).

Bénéficiaire effectif : Défini par le CMF, livre V, titre VI, chapitre 1er, section 2, sous-section 1 (cf. Annexe 9), le bénéficiaire effectif désigne la ou les personnes physiques qui profite in fine des opérations. Selon les cas, les critères pour l'identifier divergent.

Compliance Officer : voir Responsable de la Conformité. Conflit d'intérêts : on qualifie une situation de conflit d'intérêts lorsque la capacité d'appréciation de ladite situation par une personne se trouve altérée par des éléments ne relevant pas de sa fonction. Voir la définition de l'AMF (2006a): art. 313-18.

Conformité : terme juridique qui désigne l'ensemble des mesures (normes, contrôles) visant à rendre conforme les comportements et les actions à un dispositif particulier (loi, norme, décret, interne ou externe). Le terme comporte l'idée d'une adéquation parfaite, et qui a la valeur d'obligation (légale ou non). Il traduit l'anglais compliance. Dans le cadre de ce travail, il s'agit d'une fonction au sein de l'organisation bancaire étudiée, dont la mission est d'assurer la mise en conformité (le respect, mais aussi la sanction) avec les dispositions règlementaires, déontologiques et professionnelles qui régissent son activité.

Contrôle interne : dispositif de contrôle dont les institutions financières ont l'obligation de se doter afin de surveiller les processus, les résultats et les opérations internes.

Contrôle permanent : au sein du contrôle interne, le dispositif de contrôle permanent s'occupe de la conformité et des risques associés aux opérations financières. Il est assuré en général par un département dédié, clairement différencié des opérations de contrôle périodique (audit).

Vigilance : Le Code Monétaire et Financier identifie trois niveaux de vigilance (standard, renforcée ou allégée) que le professionnel doit évaluer et appliquer en fonction du risque que peut potentiellement représenter une contrepartie particulière dans le cadre de la LAB. Quelque soit le niveau de vigilance attribué, celle-ci doit être maintenue de manière constante tout au long de la relation d'affaires. Lorsque ce risque est estimé minime et qu'il rentre dans des cas de vigilance allégée prévus de droit, le professionnel est alors soit dispensé de ses obligations d'identification, soit celles-ci sont considérablement réduites. On parle en revanche de vigilance standard (*due dilligence*), le professionnel se doit de connaître son client (procéder à la procédure de KYC et identifier le bénéficiaire effectif) ainsi qu'un certain nombre d'éléments sur l'opération et les produits en jeu. Enfin, on parle de vigilance renforcée ou complémentaire (*enhanced due dilligence*) dans des cas de risques élevés (i.e. localisation dans un pays considéré sensible, que le client ou son entourage soit une PEE, lorsque les produits sont « exotiques »...) qui exigent donc une procédure alourdie et des vérifications supplémentaires.

Faire un Back: voir « backer ».

Front Office, ou simplement « Front »: division organisationnelle au sein des banques d'investissement, qui regroupe les fonctions de la salle de marchés (vendeurs, négociateurs) chargé d'effectuer des transactions pour des clients ou pour le compte de la banque.

Head of Desk, ou simplement « Head of »: désigne le responsable d'un bureau (desk, manière de désigner une équipe de personnes) particulier du Front Office (ex. trading the matières premières).

Hedge fund : fonds « alternatifs », ils se caractérisent par des placements risqués à haut rendements, en particulier grâce aux produits dérivés complexes (i.e. Credit Default swaps, CDS).

ISR : « Investissement socialement responsable » qui vise à intégrer des critères non financiers (tels que sociaux et environnementaux) dans les décisions concernant les fonds et le portfolio management. Ces investissements en général soit excluent des éléments indésirables (n'investissent pas dans certains secteurs d'activité tels que l'alcool, le tabac ou les jeux de hasard), soit comptent un fort engagement des actionnaires à adopter des politiques responsables, soit sont les « best in class », et ont un management exemplaire au niveau des meilleures pratiques de responsabilité sociale et environnementale, tous secteurs confondus.

KYCser: (prononcez : kéiwaïciser) dans le jargon de l'équipe, verbe qui signifie «faire un KYC» c'est-à-dire connaître.

Middle Office, ou simplement « middle »: comme son nom l'indique, il s'agit d'une instance intermédiaire entre le front et le back office, qui effectue un premier suivi des opérations du Front Office.

Muraille de Chine: terme désignant une barrière symbolique mise en place au sein de l'organisation afin de limiter la circulation d'informations confidentielles, sensibles ou indues entre les différents services, faute de quoi cela pourrait compromettre le bon déroulement de leurs fonctions respectives et des conflits d'intérêt. Le Responsable Conformité a un pouvoir discrétionnaire de demander que ces murailles soient ponctuellement levées pour permettre le passage d'une information confidentielle d'un service à un autre dans certaines circonstances particulières. Cf. AMF 2007, art. 315-15.

Responsable de la Conformité: Fonction définie par l'AMF (2007, art. 313-70 ; et 2005d, art. 321-26). Anciennement nommée déontologue, cette fonction désigne une personne physique en charge de contrôle via des dispositifs de détection de risques et de suivi des pratiques. Son rôle est donc de surveiller et de garantir la conformité des pratiques et des décisions vis-à-vis de la loi et des politiques internes, d'orienter justement ces pratiques et ces décisions par l'émission d'avis pouvant aller jusqu'au veto. Le Responsable Conformité sert aussi d'intermédiaire avec les instances de régulation supra-organisationnelles, nationales et internationales (par exemple avec l'AMF, le ministère des finances ou le GAFI) et peut exercer la fonction de whistleblowing pour dénoncer des déviances internes auprès de ces instances de régulation. Il est généralement certifié RCSI : Responsable de la Conformité des services d'investissement, par l'AMF suite à un examen.

Responsabilité Sociale de l'entreprise : (dans le glossaire interne de BUF, 2010) « La notion de responsabilité sociale de l'entreprise repose sur l'idée que le champ de responsabilité de l'entreprise va au-delà de la stricte responsabilité juridique et réglementaire. Insérée de fait dans un tissu social multiple et complexe, l'entreprise doit intégrer dans sa stratégie l'amélioration continue de sa performance sociale interne (dans le champ des ressources humaines et naturelles) et externe, c'est à dire sociétale (implication dans la communauté, relation avec les diverses parties prenantes). Les résultats obtenus font de plus en plus souvent l'objet d'un rapport annuel non financier à l'intention des parties prenantes, dit rapport RSE. »

Sales : (Vendeur ou commercial, en français) désigne une personne physique du Front Office qui gère un portefeuille de clients, souvent relevant d'une catégorie spécifique (par pays, par exemple). Il place les ordres des clients et leur vend les produits et analyses financières de la banque.

Trader : (Négociateur, en français) Désigne le front officer qui fait directement le lien entre l'organisation et le marché en plaçant les ordres des clients dans le carnet d'ordres de sa station de négociation. Selon le Règlement général de l'AMF, art. 313-30 : « exerce la fonction de négociateur d'instruments financiers toute personne physique qui est habilitée à engager la personne sous la responsabilité ou pour le compte de laquelle elle agit dans une transaction pour compte propre ou pour compte de tiers portant sur un instrument financier ». Les traders ont fait l'objet d'une étude sociologique approfondie par O. Godechot (2001).

Whistleblowing : (définition interne à BUF, tirée de son intranet, glossaire en ligne de la direction) : « Ce terme anglo-saxon intraduisible signifie littéralement "souffler dans le sifflet". Il recouvre tous les modes de dénonciation par les salariés des pratiques délictueuses au sein de leur entreprise. Aux Etats Unis, pour faciliter le whistleblowing et tenter de prévenir des scandales comme celui d'Enron, la loi Sarbanes Oxley sur la transparence financière recommande la mise en œuvre de procédures d'alerte en interne. »

ANNEXE 3 : DOCUMENTS RELATIFS A L'ETUDE DE BUF-BI

ACCORD DE CONFIDENTIALITE SIGNE ET ANONYMISE

ACCORD DE CONFIDENTIALITE

ENTRE :

Jean-Philippe BOUILLOUD, Professeur, ESCP Europe
Mariana Pérez T.S., Doctorante, ESCP Europe

D'une part ET: *La Banque*

Statut au capital d
N° SIRET :
dont le siège social se situe
Représenté par M
Blanchiment. *"Marie"* correspondant Anti

D'autre part,

Objet de l'accord
L'objet de cet accord est de fixer les règles d'utilisation, dans le cadre du projet de recherche mené sous la direction du Pr. Jean Philippe Bouilloud, des informations qui pourront être collectées et/ou transmises au sein de la *Banque* par Mariana Pérez T.S.

Engagement des parties
La Banque s'engage à accepter l'utilisation des données recueillies en son sein à des fins de recherche, notamment pour des publications, dans des conditions raisonnables de confidentialité (anonymat des personnes mais indication sur leurs fonctions; anonymat de l'entreprise, mais indication du type d'activité ou du secteur).

En contrepartie, Jean Philippe Bouilloud et Mariana Pérez T.S. s'engagent à ne pas diffuser les données recueillies à d'autres fins qu'à des fins de recherche et à les utiliser en s'assurant que l'anonymat de la *Banque* soit respecté, tel que défini précédemment.

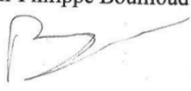
L'obligation de confidentialité ne s'applique toutefois pas à l'information qui :

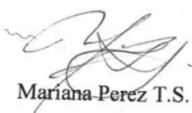
- (a) est déjà connue de la partie à laquelle elle est divulguée;
- (b) tombe dans le domaine public sans transgresser les dispositions du présent contrat;
- (c) est obtenue de tierces parties qui ne sont pas tenues d'assurer la confidentialité par les parties contractantes.


Cet accord de confidentialité vaut pour une période d'immersion au sein de l'équipe *KYC-ARL* du 15/04/2010 au 15/06/2010.

Fait à La Défense
Le *15/04/2010*

Signatures des deux parties

Jean-Philippe Bouilloud 

Mariana Perez T.S. 



CONVENTION DE STAGE DEUXIEME PERIODE ANONYMISE

79, avenue de la République
75343 Paris Cedex 11 - France
T. +33 (0)1 42 22 21 01
F. +33 (0)1 42 32 97 63
escp@espe.fr



PARIS LONDON BERLIN MADRID TORINO

Corporate Relations

CONVENTION DE STAGE PhD

Article 1: La présente convention résume les rapports de l'entreprise - *La Banque*

représentée par **Madame Hélène LEJARD**, Administration des stages avec Monsieur Pascal MORAND, Directeur de ESCP Europe, représenté par Madame Catherine DESJACQUES, responsable du Service Corporate Relations, concernant le stage de formation pratique effectué dans l'entreprise, conformément au règlement pédagogique de l'École, par **Mme Mariana PEREZ TORRESANO SALGADO**

durant la période s'étendant du **lundi 20 septembre 2010** au **vendredi 19 novembre 2010** - **quotité: 100%**

La durée hebdomadaire maximale de présence du stagiaire dans l'entreprise sera de **30** heures. Un avenant à la convention pourra éventuellement être établi en cas de prolongation de stage faite à la demande de l'entreprise et du stagiaire. En aucun cas, la date de fin de stage ne pourra être postérieure à la date du jury de diplôme.

Thème du stage: Chargé de projet KTC-AMI

Responsable du stage: Madame MARIANA PEREZ TORRESANO SALGADO

Tuteur pédagogique: Anne GAZENGEL, Directeur Général Adjoint - Relations Entreprises et Executive Education

Le stage étant obligatoire, le stagiaire est considéré comme ayant donné son consentement exprès aux clauses de la présente convention.

Article 2: Ce stage de formation a pour objet essentiel d'assurer l'application pratique de l'enseignement donné à l'École.

Article 3: Le programme et les conditions de déroulement du stage sont établis par l'Entreprise en accord avec la Direction de l'École en fonction du programme général de l'École et de la spécialisation de l'élève.

Article 4: L'élève stagiaire, pendant la durée de son stage dans l'entreprise, demeure étudiant de l'École, il est suivi par l'École et y suit certains cours ou participe à des réunions dont les dates sont portées à la connaissance de l'Entreprise par l'École.

Article 5: Durant son stage, l'élève stagiaire est soumis à la discipline et au règlement intérieur de l'Entreprise, notamment en ce qui concerne les visites médicales et les horaires. En cas de manquement à la discipline, la Direction de l'Entreprise se réserve le droit de mettre fin au stage de l'élève stagiaire, fautive par respectant les dispositions fixées ci-dessous :

Interruption temporaire: Toute absence devra être signalée par l'Entreprise à l'établissement. Dans le cas d'une interruption, la convention devra être signée par les cocontractants au préalable.

Interruption définitive: en cas de volonte d'une des trois parties (entreprise, école, élève) d'interrompre définitivement le stage, celle-ci devra immédiatement informer les deux autres parties de son souhait par écrit. Les raisons invoquées seront examinées en droit de concentration. Une décision définitive ne sera prise qu'à l'issue de cette phase de concentration.

Article 6: L'entreprise reste seule juge du montant de la gratification qu'elle souhaite accorder au stagiaire. Cette dernière est fixée à 1000,00 euros bruts par mois.

Si le stagiaire bénéficie d'avantages en nature, le montant représentant la valeur de ces avantages sera ajouté au montant de la gratification mensuelle avant comparaison au produit de 12,5 % du plafond horaire de la Sécurité Sociale par le nombre d'heures de stage effectuées au cours du mois considéré.

Liste des avantages offerts: *vacances, formation collective*

Les frais de déplacement et d'hébergement engagés par le stagiaire à la demande de l'Entreprise, ainsi que les frais de formation éventuellement nécessaires par le stage seront intégralement pris en charge par celle-ci.

Article 7: Pendant la durée du stage, sous réserve des dispositions de l'article 8 de la présente convention, l'élève continue à percevoir les prestations du régime social étudiant. Quel que soit le montant de la gratification versée au stagiaire conserve son statut d'étudiant; il ne compte pas dans les effectifs salariés de l'Entreprise et ne peut prétendre des avantages particuliers valables pour le personnel de l'Entreprise.

Article 8: Si la gratification est inférieure ou égale au produit de 12,5% du plafond horaire de la sécurité sociale par d'heures de stage effectuées au cours du mois considéré, et conformément à la législation en vigueur, la gratification n'est pas soumise à cotisation sociale. Le paiement des cotisations incombent à l'élève. Si la gratification est supérieure de 12,5% du plafond horaire de la sécurité sociale par le nombre d'heures de stage effectuées au cours du mois considéré, les cotisations sociales sont calculées sur le différentiel du montant de la gratification et 12,5% du plafond horaire de la sécurité sociale par le nombre d'heures de stage effectuées du mois considéré. Le paiement des cotisations incombent à l'entreprise.

Article 9: Déclaration accident du travail: quand l'accident survient du fait ou à l'occasion du stage en entreprise, l'occasion de l'enseignement ou de la formation dispensée par l'école, l'obligation de déclaration accident du travail incombe à l'entreprise. Dans tous les cas la déclaration est effectuée auprès de la caisse primaire d'assurance maladie dont dépend l'entreprise. Chaque partie qui déclare l'accident du travail adresse copie de cette déclaration à l'autre partie concernée.

Article 10: En cas de déplacement, il appartient à l'entreprise d'établir, dans tous les cas, un descriptif nominatif de déplacement et d'en informer l'École. De plus, en cas de déplacements à l'étranger, ceux-ci doivent impérativement être signalés par écrit à l'École au moins quinze jours avant la date prévue de départ. L'entreprise s'engage à coïncider avec la protection de l'élève stagiaire et à faire les déclarations nécessaires en cas d'accident du travail.

Article 11: Chaque des trois parties (entreprise, école, stagiaire) déclare être garante au titre de la responsabilité civile de l'entreprise met un véhicule à la disposition du stagiaire, il lui incombe de vérifier préalablement que la police d'assurance véhicule couvre son utilisation par un élève stagiaire. Lorsque, dans le cadre de son stage, l'élève stagiaire utilise un véhicule ou un véhicule prêt par un tiers, il déclare expressément à l'assureur dudit véhicule cette utilisation qu'il est fait et le cas échéant s'acquitte de la prime y afférente.

Article 12: La Direction de l'École demandera à l'Entreprise son appréciation sur le travail de l'élève stagiaire et, s'il y a certains points particuliers qu'elle jugera nécessaires.

Article 13: La Direction de l'École peut demander à l'élève stagiaire de fournir un rapport de stage. Ce rapport obligatoirement communiqué par le stagiaire à la Direction de l'Entreprise. Lorsque ce rapport fait l'objet d'une soutenance, le rapport fait partie intégrante de l'évaluation de la formation de l'étudiant.

Article 14: Le secret professionnel est de rigueur absolue. Les élèves stagiaires prennent donc l'engagement de ne divulguer aucun cas les informations recueillies par eux pour en faire l'objet de publication, communication à des tiers sans l'autorisation écrite de la Direction de l'Entreprise, y compris le rapport de stage. Cet engagement vaudra non seulement pour la durée du stage mais également après son expiration. L'étudiant s'engage à ne conserver, emporter, ou prendre copie d'aucun document quelque nature que ce soit, appartenant à l'Entreprise, sauf accord de cette dernière.

Paris, le 6 juillet 2010

Pour l'École
Françoise Maillet
Conseiller Relations Entreprises

Pour l'Entreprise
("lu et approuvé" + signature
+ cachet entreprise)

Le Stagiaire
("lu et approuvé" + signature)

Administrateur du Personnel
[Signature]
C.N.

Cette conven...
n°2006-396 du 31 mars 2006, relatif aux conventions de stage dont bénéficient les étudiants préparant un dip...
l'enseignement supérieur.

LISTE DES PRINCIPAUX ACTEURS

Ci-dessous, une liste des principales personnes croisées lors de nos deux périodes d'observation au sein de BUF, selon les caractéristiques suivantes :

- Tous les noms des personnes et des départements sont des pseudonymes.
- Toutes les personnes travaillent à BUF à Paris, sauf indication contraire.

Pseudonyme	Département	Poste et/ou responsabilités	Période de rencontre
Marie	Equipe KYC-AML	Manager de l'équipe KYC-AML, AML Correspondent	toutes
Clément	Equipe KYC-AML	Middle-manager équipe KYC-AML, contrôles de suitability	toutes
Daniel	Equipe KYC-AML	Revue des dossiers	1-A, 2-A, 2-B
Elise	Equipe KYC-AML/Département conformité	Experte MIFID	1-A, puis 2-A dans ses nouvelles fonctions
Christian	Equipe KYC-AML	Analyste	1-A, 2-A, 2-B
Nathalie	Equipe KYC-AML	Analyste, spécialiste Italie	1-A, 2-A, 2-B
Julien	Equipe KYC-AML	Analyste, spécialiste paradis fiscaux	1-A, 2-A
Francis	Equipe KYC-AML	Analyste, spécialiste pays sensibles	1-A, 2-A, 2-B
Yoan	Equipe KYC-AML	Analyste, spécialiste Allemagne	1-A, 2-A, 2-B
Odette	Equipe KYC-AML	Analyste, spécialiste Europe de l'Est	1-A, 2-A, 2-B
Tania	Equipe KYC-AML	Stagiaire	Début 2-A
Cassandra	Equipe KYC-AML	Analyste	2-A, 2-B
Aline	Equipe KYC-AML	Analyse	2-A, 2-B
Max	Equipe KYC-AML	Analyste, suitability	2-A
Jean	Equipe KYC-AML	Analyse, suitability	2-A
Nesrine	Equipe KYC-AML	Analyste MIFID	2-A, 2-B
Amélie	Equipe KYC (équipe A)	Revue périodique des dossiers	1-A, 2-A
Hanna	Equipe KYC (équipe A)	Asset Managers & Fonds régulés	1-A
M. Allard	Equipe KYC (Equipe A)	Manager de l'équipe A	1-A, 2-A
Céline	Equipe AML de la banque de détail de BUF	Manager de l'équipe AML banque de détail	2-A
M. Darrell	Département Conformité	Chief Compliance Officer	2-A
M. Chambertin	Département Conformité	Responsable AMLO France, correspondant TRACFIN	1-A, 2-A, 2-B
M. Tourraine	Département Conformité	Colaborateur dans l'équipe de M. Chambertin, puis KYCO	1-A, 2-A, 2-B
M. Guilbert	Département Conformité UK	AML Compliance Officer Londres	2-A
M. Edwin	Département Conformité UK	Bureau AML Londres, spécialiste Bribery Act	2-A
M. Ghinoc	Département Conformité	AMLO, équipe de M. Chambertin	1-A
M. Lalande	Front Office	Responsable de la Ligne Métiers MM	1-A, 2-A
M. Blanc	Front Office	Responsable de la Gestion Clients de la ligne Métiers MM	1-A, 2-A
Philippe	Front Office	Sales	1-A
Fabien	Front Office	Sales	1-A, 2-A
M. Montravel	Direction BUF-BI	Rattaché au COO	1-A, 2-A

CHRONOLOGIE DÉTAILLÉE DES PÉRIODES SUR LE TERRAIN

Phase	Date	Principaux événements	Acteurs impliqués	Actions de la doctorante
1-A	15.04	1er jour. Présentation de l'équipe, prise en charge, familiarisation des dossiers	Marie, équipe KYC-AML, Christian	Prise de notes, rencontres, visite des lieux
	16.04	Journée de travail ordinaire	Marie	Première familiarisation avec 3e directive LAB, premiers dossiers KYC, premier schéma des lieux
	19.04	Journée de travail ordinaire	Equipe KYC-AML	Idem + familiarisation avec le workflow des dossiers, KYC Mémo
	20.04	Journée de travail ordinaire	Equipe KYC-AML	Premier déjeuner avec Julien et Francis hors de BUF. Tentative de répertorier et classer les différents textes de lois qu'ils utilisent
	21.04	Journée de travail ordinaire, Yoan arrive. Marie m'explique en fin de journée l'historique de l'équipe.	Marie, équipe KYC-AML	Contextualisation de l'équipe au sein de la banque. Schémas des lieux. Discussion avec équipe KYC-A
	22.04 - 30.04	Journées de travail ordinaires. Odette arrive. Débrief de l'équipe sur l'intégration européenne à venir et les dossiers en cours. Réunion avec M. Chambertin, M. Ghinoc, Marie sur dossier, réunion avec M. Lalande.	Equipe KYC-AML	Etude des typologies de blanchiment à la lumière de dossiers. Tentative d'établir organigramme. 1 ^{er} aperçu de l'intranet, Compte rendu 3 réunions
	3.05-7.05	Semaine de l'intégration du bureau de Londres. Grande charge de travail. Debrief de l'équipe en fin de semaine	Equipe KYC-AML, en partie à Londres	Suivi des réunions et travail sur place pendant que Marie et Clément étaient à Londres. Suivi dossiers, débrief sur Londres.
	4-7 mai	Semaine du développement durable. Informer le public des 3 aspects économique/ social/ environnemental, BUF a mis en place une session 'chat' sur la RSE et le DD avec le Sustainable Development manager. Distribution de brochures, exposition dans les locaux, promotion des produits bios et du commerce équitable, thème de la newsletter interne, mise en place d'un e-learning ouvert à tous (23€ par séance, hors du temps de travail), et d'une formation pour les managers d'une ½ journée (207€)	(Semaine coordonné par le Ministère de l'écologie, à laquelle BUF a participé). BUF dans son ensemble. Département RSE/Département de la COM	Collecte de données, brochures, observation du stand d'information dans les locaux, consultation du glossaire (où les termes éthique, responsabilité et morale sont absents), review de Presse sur BUF pendant cette semaine, analyse du code de conduit du groupe, du bilan social 2009. Réunions sur dossiers avec M. Chambertin. J'ai aussi fait un avancement de thèse à l'ESCP.

	10.05 - 15.05	Semaine de reprise des dossiers de Londres. Conférence call avec Sales et client difficile.	Equipe KYC-AML, en partie à Londres	Suivi intense de la reprise des dossiers de Londres. Equipe particulièrement chargée de travail et de stress. Marie, Clément, Nathalie et Julien rentrent de Londres le mercredi soir. J'ai aussi fait une analyse pays sur le Venezuela, et passé un peu de temps chez l'équipe KYC (équipe A). J'ai parfois pris l'habitude de ne pas déranger avec l'équipe (jai pas de badge) mais aussi pour utiliser pendant ce temps leur poste ordinateur, intranet
	25.05 - 14.06	Semaines de travail. Début de préparation de reprise des dossiers allemands et espagnols	tous	Après quelques jours d'absence pour assister à une conférence, je reviens pour suivre les dossiers et la suite de la reprise des dossiers européens. Approfondissement des problématiques Mifid, réunions, entretiens, réunion de la ligne métier. Lors de la citizen committment week début juin, l'équipe participe à la course dans Paris pour récolter des fonds
1-B	15.06 au 15.07 2010	Poursuite de l'intégration Européenne de l'équipe, suivi des dossiers etc.	Equipe KYC-AML, Sales, AMLO	Plusieurs retours sur place, conduite de plusieurs entretiens, rédaction d'une première version de narration de la phase 1-A, début d'intégration avec documents secondaires collectés. Signature de la convention de stage pour septembre.
	16.07 au 28.08 2010	Déroulement de la vie de l'équipe, suivi des dossiers, vacances pour certains.	Equipe KYC-AML	Contact à 3 reprises par email avec Marie et Clément pour prendre nouvelles réciproques.
	29.08 au 19.09 2010	Rentrée, début des audits	BUF	Préparation du dossier complet pour la RH pour devenir stagiaire. Contact par email avec Marie et Clément.
2 -A	20.09 - 24-09 2010	Fin du stage de Tania, Marie absente une partie pour congés maladie,	KYC-AML	Reprise en main des dossiers de Tania, je commence à travailler sur les newsletters de l'équipe, suivi de réunions avec l'équipe
	27.09 - 01.10 2010	préparation du Global Compliance Séminar de BUF, début de préparation de l'audit du régulateur européen	Département conformité/équipe KYC-AML	Réunions avec Marie, suivi de dossiers, préparation de l'audit suite à l'annonce que celle-ci aura lieu en novembre. Marie commence à me faire travailler sur la KYC-AML handbook.
	4.10- 8.10	Semaine de l'Investissement Socialement Responsable (diffusion d'information de plaquettes) et semaine de travail ordinaire pour l'équipe	BUF/ équipe KYC-AML	Collecte d'information (plaquettes etc) pendant la semaine, en parallèle du suivi de l'équipe, réunions etc., parution de la première newsletter de l'équipe le 4.10

	11.10 - 15.10 2010	semaine de travail des dossiers, Marie et Clément en déplacement dans les bureaux asiatiques de BUF-BI, pour préparer l'intégration de ces dossiers	KYC AML, en partie en Asie	Travail sur le handbook, lien avec Marie et Clément par email, travail sur les dossiers
	18.10 - 29.10 2010	Semaines de travail des dossiers, préparation de l'audit	KYC-AML	Travail sur le handbook, première version, travail sur la 2 ^e newsletter de l'équipe et sa parution le 27.10
	1.11 - 5.11 2010	Séminaire de l'unité d'onboarding des clients tenu par M. Blanc (4.11), travail sur les dossiers et préparation de l'audit.	BUF-BI unité de gestion des clients et KYC-AML	Recueil du retour d'expérience fait par Nathalie et Francis, préparation des slides pour l'audit et finalisation d'une version du handbook pour leur montrer
	8.11 - 12.11 2010	Audit le 9 novembre à Londres par le régulateur anglais.	KYC-AML en partie à Londres	Retour d'expérience par Marie et Clément sur l'audit avec le régulateur, où étaient présent aussi M. Touraine et M. Montravel.
	15.11 - 19.11	Semaine de travail. Préparation de la nouvelle organisation de l'équipe effective à partir du 22.11 approuvée par le régulateur.	KYC-AML	Dernière semaine. Préparation de la 3 ^e newsletter qui est parue le 17.11. Préparation du départ, derniers documents collectés.
2 - B	21.11 au 09.12	Semaines de travail, poursuite des audits, intégration de l'Asie	BUF, 2 quipe KYC-AML	Quatre retours à la banque pour conduite d'entretiens
	01.12.	Déjeuner avec M. Chambertin, Marie et Clément, hors BUF	Marie, Clément, M. chambertin	Déjeuner de 2h30 dans un restaurant parisien, longue discussion et prise de notes privilégiée avec M. Chambertin
	10.12. 2010	Diner de fin d'année au restaurant dans Paris	Équipe KYC-AML presque au complet	Mise à jour des derniers événements, moment de convivialité
	Jusqu' à fin 01. 2011	Semaines de travail ordinaires, vacances de fin d'année	M. Touraine, Equipe KYC-AML	Plusieurs retours à la banque pour entretiens.

COMPLEMENTS : UNE JOURNÉE DE TRAVAIL ORDINAIRE D'UN ANALYSTE KYC-AML

Si j'essaie à présent de résumer ce qui constitue une journée de travail type dans cette équipe, je proposerais les éléments suivants :

- Recherches sur différentes bases de données (worldcheck, factiva...) et sur internet concernant les demandes de création de clients qui arrivent.
- Relancer le Sales pour qu'il demande au client les pièces manquantes
- Lui expliquer, le plus souvent au téléphone, (mais parfois ils viennent aussi jusque dans le bureau), qu'ils ne peuvent valider un dossier incomplet, que la réglementation est ce qu'elle est etc., donc un travail important de justification et de pédagogie.

- Réunions autour d'un dossier spécifique, parfois uniquement avec Marie, parfois avec plusieurs membres de l'équipe, parfois avec Monsieur C., Responsable AML.
- Conférence calls, avec Londres en particulier. Ensuite, il faut noter que concrètement, toutes ces actions sont encadrées par un cadre assez précis. L'accès informatique est très contrôlé par exemple :
- Les ordinateurs n'acceptent pas de clés usb ou autres périphériques qui permettraient de copier des informations ou de mettre des informations externes dessus, par exemple mon document. Dès le deuxième jour je viens donc munie de mon ordinateur portable, afin de pouvoir travailler.
- Internet est aussi très verrouillé : sur l'intranet de BUF, on n'a accès qu'aux pages de la Banque d'investissement (BUF-BI) par exemple, pas les autres. Aucune boîte mail électronique autre que celle de la banque n'est consultable. Lorsque que, via google on va sur le site de gmail, yahoo, hotmail ou autres, une page apparaît comme quoi « ce site n'est pas autorisé ». Par contre, tous les sites de recherche sont accessibles, en particulier certains qui sont payants (bases de données sur les régulateurs par exemple).
- Tout comme pour les autres boîtes mail, aucun site de type chat n'est accessible (messenger, skype etc.) à part le système de chat interne aux employés de « la banque ». Les membres de l'équipe se souviennent que la seule fois qu'il a été bloqué aussi c'était pendant un des moments pics de la crise financière qui avait fait beaucoup de bruit médiatique, pour éviter le plus possible que les employés ajoutent « de l'huile sur le feu » en faisant circuler des rumeurs entre eux qui pourraient ensuite « contaminer » BUF.

COMPLEMENTS : KIT DE BASE DE TOUT ANALYSTE

Chaque membre de l'équipe a un classeur noir contenant les mêmes documents, une sorte de « kit de base » d'après Odette, qu'ils consultent régulièrement dans leur travail quotidien, avec :

- Des extraits essentiels de la réglementation Française et internationale.
- Des documents et manuels internes (sous forme de handbook ou de présentations powerpoint qui constituent des références et des outils de travail)
- Des documents référençant les procédures internes à respecter
- Les politiques du Groupe BUF en matière de Lutte Anti-Blanchiment, et de connaissance client.

COMPLEMENTS : FORMATION

Marie prend en charge l'essentiel de la formation de son équipe, et suit de manière particulièrement proche les nouveaux arrivants, comme j'ai pu le constater durant la phase 1, lors de l'arrivée d'Odette et de Yoan. J'ai participé moi aussi à ces mini-stages de formation, en particulier sur les outils que l'équipe utilise tous les jours : le « référentiel des tiers » (une espèce d'annuaire des clients qui contient leurs fiches et qui garde l'historique des transactions), le « workflow » qui sert à ouvrir le compte et à valider chaque contrepartie en suivant les étapes, « Documents » qui est un accès en lecture seule aux archives des clients validés dans le passé, « TroubleTracker » qui permet d'évaluer le temps passé sur la constitution d'un dossier avant qu'il soit validé, et « SearchXplosion », un outil créé pour les Sales, qu'ils sont sensés vérifier pour voir le statut KYC et la catégorie MIFID attribuée à un client enregistré dans le référentiel (savoir s'il s'agit d'un client autorisé ou pas : GREEN, ORANGE ou RED). Pour ce qui est des recherches « check de réputation » sur les contreparties, l'équipe n'a pas LexisNexis, un outil intéressant qui croise les informations de plusieurs bases de données, mais durant mon étude a obtenu le budget pour acquérir Panorama, un outil similaire. Ils sont donc obligés pour le moment de faire manuellement la recherche sur plusieurs sites spécialisés et généraux à la fois, (comme Factiva, qui scanne la presse internationale). « Internet est un grand outil, mais il faut avoir beaucoup de rigueur pour faire un tri de l'information disponible, pour voir la fiabilité des sources etc. Internet c'est aussi une lame à double tranchant : il peut ruiner complètement la réputation » (Clément).

COMPLEMENTS : REUNIONS

Marie, en tant que manager de cette équipe, passe une partie de ses journées à faire le va et viens entre ses supérieurs hiérarchiques d'une part au Front Office (et en particulier Monsieur Blanc) et d'autre part au département Conformité (en particulier avec Monsieur Chambertin, puis aussi avec Monsieur Touraine aussi durant la phase 2). Ces réunions étaient parfois programmées (au quel cas Marie en général me prévenait que tel jour je pouvais l'accompagner à telle réunion), mais souvent avaient un caractère imprévisible : un coup de fil, et quelques minutes suffisaient pour que Marie rejoigne celui qui venait de l'appeler. C'est pour cela que souvent elle venait interrompre ma conversation avec les membres de l'équipe ou ce que j'étais en train de

faire, et me demandait de prendre mon cahier et la suivre à l'instant même. C'est ainsi que j'ai rencontré Monsieur Chambertin, durant la première semaine de la phase 1 :

(Extrait de journal, 23.04.2010) « Elle a une réunion avec l'AMLO, et un de ses homologues AMLO à elle, responsable d'une autre ligne métier, M. Ghinoc. Ce sont mes premiers jours et déjà je vais rencontrer le célèbre Monsieur Chambertin, en charge de la Conformité en AML et que la moitié de l'équipe n'a encore jamais vu de près, pour une réunion hautement confidentielle où des décisions délicates devaient être prises vis-à-vis d'un client « sensible » et de son « dossier chaud », pouvant aboutir à une dénonciation aux régulateurs français. Nous prenons les ascenseurs jusqu'au 25e étage. Marie fait la remarque qu'on montait « dans les hautes sphères », comme si « étage élevé » équivalait à « rang élevé » ainsi qu'à « compétence élevée ».

Plus j'emprunte le couloir circulaire en forme de panoptique et que désormais j'appelle l'aquarium (en raison de la structure de verre), plus je me dis qu'il s'agit d'un panoptique pervers. En effet, dans la structure imaginée par Bentham pour un genre nouveau de prison, le surveillant était placé de telle sorte que les détenus étaient tous vus de lui, mais eux ne le voyaient pas : ainsi, le surveillant pouvait ne pas être présent et les détenus n'en sauraient rien. Mais ici, au centre de l'aquarium il n'y a personne, juste un grand vide grisâtre par la lumière du jour qui transparaît à travers la verrière qui sert de plafond. Ou peut-être ne le voyons-nous pas justement? Peut-être qu'il s'agit désormais de la version moderne et télé-surveillée du panoptique, qui n'a plus besoin de couloirs circulaires concentriques pour fonctionner mais qui les conserve uniquement comme clin d'œil, et pour forcer une conscience de la structure de pouvoir non plus par l'observation, mais par le déplacement. En effet, les bureaux de l'équipe KYC-AML sont placés entre les salles de marchés et face à l'aquarium de l'autre côté des ascenseurs, incarnant ainsi une sorte de présence, que l'on voit tous les jours, un passage plus ou moins obligé pour pouvoir traiter, et surplombé par la Conformité, quelques étages plus haut, au-dessus de tout le monde... ou presque.

Arrivés au 25e étage, Marie et M. Ghinoc exposent en 10 min chronométrées l'état du dossier : il y a des doutes et des pièces manquantes.

- (M. Ghinoc) Une lettre de l'avocat du client nous fait comprendre que la structure est encore plus complexe qu'il ne paraît, avec un Trust, une fondation, et derrière tout ça une grande famille française dans la grande distribution agroalimentaire.
- (Monsieur Chambertin) Au final, on ne sait pas qui détient quoi, c'est ça ? *(En 30 secondes il a compris et résumé la situation, et il demande à Marie et M. Ghinoc une synthèse des éléments existants par écrit, de demander une dernière fois les documents manquants au Sales, mais il rajoute d'ores et déjà sa décision)*
- (Monsieur Chambertin) Je vais valider de toute façon. Vu ce que c'est je vais être obligé de déclarer [à TRACFIN]. Mais ça n'empêche pas de traiter avec eux. Ils veulent quoi déjà ? *[il ignorait quels produits financiers allaient être l'objet de la relation d'affaires. Apparemment*

ce n'était pas un élément décisif dans ce cas, mais j'étais quand même surprise de voir la rapidité avec laquelle il a pris une décision sur un dossier sensé être sensible qu'on lui a résumé succinctement en quelques minutes]. Ça je vous le dis [qu'il va faire la déclaration de soupçon], mais je ne vous l'écris pas [dans les mails : effectivement, il y a très peu de traçabilité de ce genre de décisions, trop confidentielles, et pour la plupart gérées à l'oral dans des cercles précis de personnes comme lors de cette réunion]. Dites-lui [au client] que ça a de bonnes chances d'aboutir. Vous pouvez y aller, ça nous fera gagner du temps. Ça fait déjà deux mois qu'on l'a, ce dossier.

La réunion est finie en moins de 10 minutes, l'agenda de Monsieur Chambertin étant très rempli. C'est une personnalité imposante et au physique imposant également. Il semble être d'une grande lucidité et intuition sur des dossiers qu'il ne connaît pas et sur lesquels il fait confiance à ses équipes d'analystes et correspondants AML pour les différentes lignes métiers. « Il tranche. Vite et bien », comme a commenté Marie dans l'ascenseur de retour à nos bureaux au 6e étage. L'admiration que toute l'équipe a pour lui donne l'image d'un personnage intègre, droit, franc, et qui semble n'avoir peur de rien, surtout pas des pressions des « petits Sales ».

A notre retour, une autre réunion donne aussi des informations sur le contexte tendu dans lequel ils doivent travailler, beaucoup plus informelle, nous attends avec Amélie, de l'équipe KYC rattachée au middle office [seule à être « copine » de l'équipe], sur la réorganisation du travail dans leur cellule également :

- (Amélie) On va avoir une procédure simplifiée sur certains dossiers. Step 1 : le sales ouvre le dossier, step 2 : on vérifie quelques docs, et on passe directement en step 7 pour validation. Ils appellent ça le « light touch ».
- (Marie) Ouf ! Ça devient vraiment light, là. Ça me ferait trop peur. Quand en octobre il y aura les enquêteurs de la commission bancaire qui viendront me poser des questions, moi je ne vous connais pas, je ne sais pas ce que vous faites !
- (Amélie) C'est une déresponsabilisation du Front, c'est incroyable. Même pas le head of desk du Sales qui devait vérifier en step 3 et 4! Moi je suis totalement opposée à la suppression de ces steps, car en cas de problème, le head of desk va se laver totalement les mains en disant qu'il ne savait pas. Mais on n'allait certainement pas m'écouter moi.
- (Nathalie) C'est un type dangereux. J'aurais trop peur de travailler avec lui. Vraiment je ne pourrais pas. Lui c'est business, business, business, et il s'en fou du reste. Je pense que KYC il n'en a jamais entendu parler et il ne veut surtout pas en entendre parler ! »

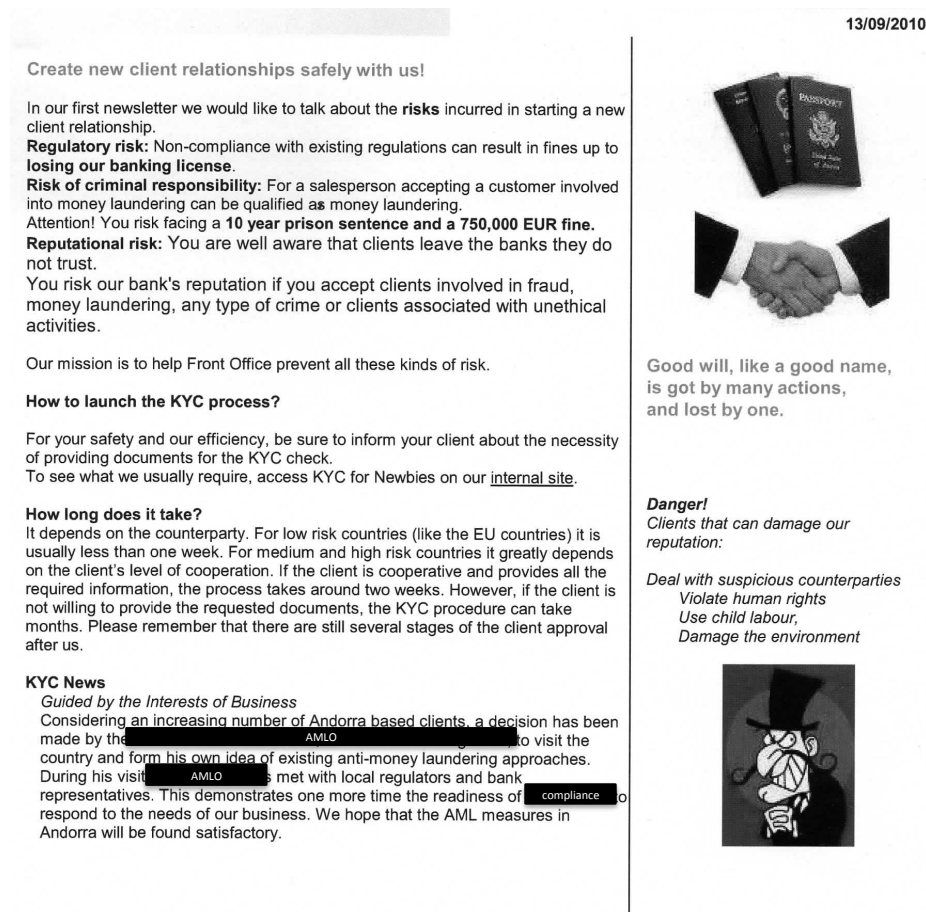
Le contexte organisationnel semble être marqué par une grande pression hiérarchique double, et la difficulté à identifier clairement les priorités. Déjà Christian avait du reconnaître la difficulté de dessiner un organigramme de « qui fait quoi » lorsque je lui posais la question le premier jour de la phase 1. Ceci est exacerbé par la rivalité qu'on décèle assez rapidement entre l'équipe de Marie et l'autre équipe KYC. Leurs compétences se chevauchent, et l'équipe de Marie aurait « gagné » en récupérant officiellement une partie des responsabilités de l'autre

équipe, travail qu'ils faisaient déjà officieusement, puisque l'autre équipe n'était pas compétente.»

COMPLEMENTS : QUELQUES REALISATIONS PAR LA DOCTORANTE DURANT LE STAGE

- 1) Guidelines for KYC-AML Newsletters (document interne pour futurs stagiaires)
 - Collaboration à la proposition et mise en place d'un titre à reprendre pour ouvrir chaque newsletter : « *Create new client relationships safely with us!* », d'un logo (poignée de mains sur fond blanc et passeports), d'un slogan de l'équipe : « *Good will, like a good name, is got by many actions, and lost by one.* », et du titre de clôture : « *We stand by you* ».
 - Mise en place d'une trame à respecter : section « News », section « Did you know ? KYC-AML interesting facts », section « Need help ? »

Figure 40: Première Newsletter de l'équipe KYC-AML (page 1)



- 2) KYC-AML Frequently Asked Questions (sur le site intranet de l'équipe)
 - What is KYC and what is it for ?
 - What risks do I face in failing to comply with KYC requirements ?

- Who is a customer ?
- Why is the KYC checklist different for different counterparties ?
- How to launch the KYC process ?
- What information should I communicate to the KYC-AML team ?
- How long does it take to make a KYC analysis ?
- How to check whether I can trade with an existing client ?
- What if my client's documents are not in English or French ?
- What are the consequences of KYC rejection or cancellation ?
- Where can I get more information about KYC and AML ?

3) Compte rendu du Global Compliance Séminaire de BUF

4) Rédaction d'un draft pour la Handbook de l'équipe KYC-AML dont voici le sommaire :

- a. Introduction
- b. The new organization of the KYC-AML function within BUF-BI
 - i. The actors
 - ii. From the old organization to the new one
- c. The people behind KYC-AML
- d. Perimeter and approach to KYC-AML-MIFID
 - i. Legal framework and risk approach
 - ii. On KYC
 - iii. On AML and terrorist fighting
 - iv. On MIFID
- e. Tools
 - i. Workflow
 - ii. KYC Mémo
 - iii. Research tools
 - iv. Archival
- f. Future developments of KYC-AML team
 - i. Enhancing communication
 - ii. Continuous professionalization
- g. References
- h. Appendixes
 - i. Evolution of KYC-AML perimeter
 - ii. Changes in the KYC process : old and new process
 - iii. Workflow : a guarantee of independence
 - iv. 1st level permanent surveillance procedure for KYC-AML : European perimeter
 - v. Reputation checks
 - vi. Procedure for creation of new customers
 - vii. KYC Memo
 - viii. KYC request form
 - ix. Confidentiality charter to be signed by each analyst
 - x. First two newsletters to promote KYC-AML within BUF-BI.

5) Rédaction d'une procédure KYC-AML (Document KYC-AML-I13, cf. annexe 5) sur laquelle il sera demandé à la fois aux analystes et aux Front Officers de s'engager et de signer.

ANNEXE 4 : DOCUMENTS ET SOURCES SECONDAIRES

DOCUMENTS CONCERNANT BUF

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
Général	G1	Page accueil de présentation du groupe BUF	page internet	BUF	grand public	24.9.2010	site internet de BUF
Général	G2	plaquette de présentation du groupe BUF	ppt	BUF	grand public	2010	site internet de BUF
Général	G3	code de conduite du groupe BUF	texte	BUF, introduction du PDG	employés de BUF, grand public	2008	site internet de BUF
Général	G4	Règlement intérieur	texte	BUF	employés de BUF	1/1/08	remis par les RH au début du stage
Général	G5	Directive sur le fonctionnement du secrétariat général de BUF	texte	Secrétariat Général de BUF	usage interne	1.10.2007	site intranet de BUF
Général	G6	Instruction sur le fonctionnement interne de BUF et la détection de dysfonctionnements	texte	Secrétariat Général de BUF	usage interne	22.12.2009	site intranet de BUF
Général	G7	role et mission du secrétariat général de BUF	page intranet	Secrétariat Général de BUF	usage interne	6/11/10	site intranet de BUF
Général	G8	Discours inaugural de l'année 2010	lettre	PDG	Usage interne	01.2010	Site intranet de BUF
Général	G9	les rendez vous 2009-2010	page intranet	Secrétariat Général de BUF	usage interne	imprimé le 11/06/2010	site intranet de BUF
RH	RH1	Guide RH du manager BUF	texte	BUF	usage interne	2/1/10	archives papier
RH	RH2	plaquette RH de l'employé BUF	ppt	BUF	usage interne	5/1/09	site intranet de BUF
RH	RH3	cours de compétences professionnelles 2009	texte	BUF	usage interne	01.07.2010	site intranet de BUF
RSE	RSE1	Réalisations RSE 2008	texte	BUF, département RSE	usage externe et interne	05.2009	site internet de BUF
RSE	RSE2	Réalisations RSE 2009	texte	BUF, département RSE	usage externe et interne	05/2010	site internet de BUF
RSE	RSE3	directive sur la RSE	texte	Secrétariat Général de BUF	usage interne	8/10/07	site intranet de BUF
RSE	RSE4	méthodologie de reporting RSE	texte	Département RSE	usage interne	2009	site intranet de BUF
RSE	RSE5	chiffres 2009 RSE	page internet	Département RSE	usage externe	Nov-10	site internet de BUF
RSE	RSE6	Politique et engagements RSE	ppt	Département RSE	usage externe	May-10	site internet de BUF

- L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE -

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
RSE	RSE7	Page du département RSE	page intranet	Département RSE	usage interne	Jun-10	site intranet de BUF
RSE	RSE8	Chat interne sur RSE: rencontre entre employés et le directeur du département RSE	page intranet	Département RSE	usage interne	Apr-08	site intranet de BUF
RSE	RSE9	Bibliographie conseillée sur RSE	page intranet	Département RSE	usage interne	Jun-10	site intranet de BUF
RSE	RSE10	Plaquette Semaine Investissement Socialement Responsable	texte	Département RSE	usage interne	Oct-10	disponible dans les locaux, hall d'entrée de BUF
RSE	RSE11	Glossaire RSE	texte	Département RSE	usage externe	Nov-10	site internet de BUF
RSE	RSE12	Rapport d'examen du commissaire aux comptes sur la RSE	rapport	Consultants	usage interne	Dec-09	site intranet de BUF
RSE	RSE13	correspondances entre politique RSE de BUF et les référentiels internationaux (GRI, Global compact...)	tableau	Département RSE	usage interne	imprimé 10/2010	site intranet de BUF
RSE	RSE14	indicateurs de pilotage de RSE	tableau	Département RSE	usage interne	imprimé 10/2010	site intranet de BUF
Conformité	C1	organigramme du département conformité	page intranet	département Conformité	usage interne	Oct-10	site intranet de BUF
Conformité	C2	page d'accueil du département conformité de BUF	page internet	Département Conformité	grand public	Jun-10	site internet de BUF
Conformité	C3	politique KYC de BUF	texte (148 p)	Département Conformité	usage interne	Feb-09	site intranet de BUF
Conformité	C4	présentation de la Directive Européenne en LAB	ppt	Directeur de LAB	usage interne	Oct-08	site intranet de BUF
Conformité	C5	conflits d'interets et information	texte	département conformité	usage interne	imprimé 10/2010	site intranet de BUF
Conformité	C6	fiche d'évaluation du risque de réputation	fiche	département conformité	usage interne	imprimé 10/2010	site intranet de BUF
Conformité	C7	manuel de déontologie BUF-BI	texte	département conformité	usage interne	Dec-08	site intranet de BUF
Conformité	C8	charte de déontologie des opérations sur instruments financiers	texte	département Conformité	usage interne	Jul-09	site intranet de BUF
Conformité	C9	charte de déontologie des initiés	texte	département conformité	usage interne	Jul-09	site intranet de BUF
Conformité	C10	instruction sur la Lutte anti-blanchiment dans BUF	texte	département conformité	usage interne	27.4.2010	site intranet de BUF

- L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE -

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
Conformité	C11	instruction sur la Lutte anti-blanchiment dans BUF au niveau international	texte	département conformité	usage interne	version du 31/10/2010 et de 2003	site intranet de BUF
Conformité	C12	incorporation du Patriot Act	texte	département conformité	usage interne	1.10.2010	site intranet de BUF
Conformité	C13	instruction sur la gestion de l'information privilégiée	texte	département conformité	usage interne	24.5.2006	site intranet de BUF
Conformité	C14	présentation de la conformité	ppt	département conformité	grand public	2010	site internet de BUF
Conformité	C15	directive interne sur le contrôle de la conformité	texte	département conformité	usage interne	26.10.2010	site intranet de BUF
Conformité	C16	instruction sur le risque de réputation	texte	département conformité	usage interne	22.12.2009	site intranet de BUF
Conformité	C17	le dispositif LAB	page intranet	département conformité	usage interne	4.06.2010	site intranet de BUF
Conformité	C18	typologie clients	texte	département conformité	usage interne	2010	site intranet de BUF
Conformité	C19	présentations du Séminaire annuel de Conformité du groupe BUF	ppt	département conformité	Compliance officers de BUF	19-20/10/2010	attaché à courriel envoyé aux compliance officers
Syndicats	S1	information syndicale syndicat 1	tract	syndicat 1	employés de BUF	22.4.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S2	information syndicale syndicat 1	tract	syndicat 1	employés de BUF	1.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S3	information syndicale syndicat 1	tract	syndicat 1	employés de BUF	1.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S4	information syndicale syndicat 1	tract	syndicat 1	employés de BUF	2.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S5	information syndicale syndicat 1	tract	syndicat 1	employés de BUF	4.11.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S6	information syndicale syndicat 2	tract	syndicat 2	employés de BUF	Apr-10	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S7	information syndicale syndicat 2	tract	syndicat 2	employés de BUF	Oct-10	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S8	information syndicale syndicat 3	tract	syndicat 3	employés de BUF	1.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
Syndicats	S9	information syndicale syndicat 3	tract	syndicat 3	employés de BUF	2.11.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S10	information syndicale syndicat 4	tract	syndicat 4	employés de BUF	28.9.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S11	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	4.06.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S12	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	17.09.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S13	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	24.9.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S14	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	1.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S15	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	8.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S16	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	15.10.2010	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S17	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	10/22/10	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
Syndicats	S18	information syndicale syndicat 5	tract	syndicat 5	employés de BUF	11/5/10	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF

DOCUMENTS CONCERNANT BUF-BI

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
BUF-BI Général	G1	Résultats de BUF - BI	page internet	BUF-BI	grand public	Sep-10	site internet de BUF-BI
BUF-BI Général	G2	business principles BUF-BI	page internet	BUF-BI	grand public	imprimé le 19/11/2010	site internet de BUF-BI
BUF-BI Général	G3	organigramme de BUF-BI	page intranet	BUF-BI	usage interne	Sep-10	site intranet de BUF-BI
BUF-BI Général	G4	information sur l'évaluation annuelle	ppt	BUF-BI	usage interne	Sep-10	attaché à un courriel reçu par les employés de BUF-BI

- L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE -

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
Front Office	FO1	do's and don'ts en trading et vente	texte	Direction des marchés financiers	traders et commerciaux	Sep-10	attaché à un courriel reçu par les employés du Front Office BUF-BI
Front Office	FO2	27 newsletters	newsletter électronique	Direction des marchés financiers	front office	Entre avril et novembre 2010	courriel reçu par les employés du front office BUF-BI
Front Office	FO3	Séminaire unité d'onboarding client, client marketing	ppt	M. Blanc	Front Office	Nov. 2010	Transmis par Nathalie qui a assisté
Front Office	FO4	Compte rendu de réunion unité d'onboarding client	ppt	M. Blanc	Front Office	Nov. 2010	Intranet BUF-BI
Front Office	FO5	Sales Organization	ppt	M. Lalande	Equipe KYC-AML	Fév. 2010	Intranet équipe KYC-AML
Front Office	FO6	Sales Handbok	document	BUF-BI	Sales	Consulté avril 2010	Archives KYC-AML
RSE BUF-BI	RSE1	initiatives RSE dans BUF-BI	page internet	BUF-BI	grand public	imprimé le 19/11/2010	site internet de BUF-BI
Conformité	C1	Liability Management compliance policy	Draft papier	BUF-BI Conformité	BUF-BI	Fev-2010	Archives de l'équipe
Conformité	C2	Manuel de Conformité BUF-BI (hors UK)	document	BUF-BI Conformité	BUF-BI	24.03.2010	Intranet BUF-BI
Conformité	C3	Internal committee guidelines on chinese walls, confidential and inside information, and gift lists	ppt	BUF-BI conformité	BUF-BI	01.2010	Intranet BUF-BI
Conformité	C7	KYC policy draft à valider	Document	KYCO	M. Lalande, Marie	11 mai 2010	Mails KYC-AML
Conformité	C8	The value of regulation and listing recognition of regulators and stock exchange for KYC purposes	Document	BUF-BI Conformité	Equipe KYC A, Equipe KYC-AML, département Conformité	Dec. 2009	Archives équipe KYC-AML
Conformité	C9	Acceptable sources of information	Document	BUF-BI Conformité	Equipes conformité	Dec 2009	Archives équipe KYC-AML
Conformité	C10	KYC Memo content training	document	BUF-BI Conformité	Equipes conformité	05.2010	Intranet équipe KYC-AML

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
Conformité	C11	Dossier Sommets du G20 de 2010 (Toronto en juin, Séoul en novembre sur la crise financière)	document	BUF-BI conformité	Front Office	23.10.2010	Intranet

DOCUMENS CONCERNANTS LA CELLULE KYC-AML

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
newsletter	N1	newsletter 1 de l'équipe KYC/AML	newsletter électronique, avec texte et images	thesard- stagiaire, doc revu par Marc et le chef de Marc au département du management des relations clients	Tous les employés de la ligne métier des marchés internationaux en Europe	7.10.2010	thesard - stagiaire
newsletter	N2	newsletter 2 de l'équipe KYC/AML: "Your safe ticket to better business"	newsletter électronique, avec texte et images	thesard- stagiaire, doc revu par Marc et le chef de Marc au département du management des relations clients	Tous les employés de la ligne métier des marchés internationaux en Europe	5.11.2010	thesard - stagiaire
newsletter	N3	newsletter 3 de l'équipe KYC/AML	newsletter électronique, avec texte et images	thesard- stagiaire, doc revu par Marc et le chef de Marc au département du management des relations client	Tous les employés de la ligne métier des marchés internationaux en Europe	22.11.2010	thesard - stagiaire
newsletter	N4	règles de rédaction des newsletters	texte	thesard - stagiaire	équipe KYC-AML de Marc	1.11.2010.	thesard - stagiaire
fonctionnement KYC-AML	I1	FAQ	page intranet de l'équipe	stagiaires de l'équipe KYC/AML, doc revu par Marc	potentiellement, tous les employés de BUF-BI	Sep-10	thesard - stagiaire et autre stagiaire
fonctionnement KYC-AML	I2	Présentation de l'équipe KYC-AML de Marc, Missions, fonctionnement etc.	texte	stagiaire de l'équipe KYC/AML, doc revu par Marc	potentiellement, tous les employés de BUF-BI	Nov-10	thesard - stagiaire

- L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE -

Catégorie	N°	Document	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
fonctionnement KYC-AML	13	Main bodies responsible for investigating and combatting corruption and money laundering	tableau récapitulatif	Marc, manager de l'équipe KYC/AML	équipe KYC/AML	Nov-10	distribué en format papier et envoyé par courriel à l'équipe lors d'une réunion hebdomadaire
fonctionnement KYC-AML	15	Références réglementaires en France	tableau récapitulatif	Marc, manager de l'équipe KYC/AML	équipe KYC/AML	Nov-10	distribué en format papier et envoyé par courriel à l'équipe lors d'une réunion hebdomadaire
fonctionnement KYC-AML	16	Fiche sur les Personnes Politiquement Exposées (PEP)	page intranet de l'équipe	Julien, Analyste KYC/AML	équipe KYC/AML et employés BUF-BI	4/28/10	page intranet de l'équipe
fonctionnement KYC-AML	17	KYC for dummies	page intranet de l'équipe	Clément, manager adjoint de l'équipe	potentiellement, tous les employés de BUF-BI	Mar-10	page intranet de l'équipe
Fonctionnement KYC-AML	19	Procedure to control deals trades vs. red counterparties	ppt	Clément	Reunion avec responsables Sales	Juin 2010	Intranet de l'équipe
Fonctionnement KYC-AML	110	MIFID directive	ppt	BUF-BI	BUF-BI en général et équipes compliance en particulier	3/17/2010	accessible dans les archives informatiques de l'équipe KYC/AML
Fonctionnement KYC-AML	111	Décision interne sur le processus KYC-AML	ppt	BUF-BI Conformité	Equipe KYC-AML et sa hiérarchie	08.09.2010	Intranet équipe KYC-AML
Fonctionnement KYC-AML	112	Procédure de creation de nouveaux clients	document	Equipe KYC-AML	Front Office	07.2009	Archives équipe KYC-AML
Fonctionnement KYC-AML	113	Procédure KYC	4 versions successives jusqu'à acceptation définitive	Doctorante et Equipe KYC-AML	Analystes et Sales	11.2010	Fichiers partagés de l'équipe
Dossiers	114	Dossiers KYC avec memos, courriels etc.	archives	Equipe KYC-AML	Equipe KYC-AML, Département Conformité	Entre 04. et 11. 2010	Equipe KYC-AML
Courriels	115	Accès à 47 courriels (forwardés par l'équipe, ou imprimés dans les dossiers)	Courriels imprimés ou forwardés	Equipe KYC-AML, BUF-BI, BUF, Département Conformité	Équipe KYC-AML	Dans les dossiers, certains remontaient à 1 an	Varié
Courriels	116	Moyenne de 60 échanges/jour pendant la période de stage	Courriels dont j'étais en copie (pour dossiers, mais aussi organisation de reunions etc.	Variés	Equipe KYC-AML	Entre 09. 2010 et 11. 2010	Varié

DOCUMENTS EXTERNES

Document	N°	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
information militante non syndicale	E1	tract	cleanupsodexo.org	employés de BUF et entreprises voisines	Oct-10	distribué le matin aux employés à l'entrée du BUF
ordonnance anti-blanchiment - matinée d'étude	E2	texte	Comundi avec Jean Louis Fort, Charles Blandigneres, Stéphane Lucard, André Jaquemet	praticiens	7-Apr-09	impression à partir des fichiers partagés de l'équipe KYC-AML
mini guide bancaire sur lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme	E3	texte	fédération bancaire française	praticiens	Oct-09	impression à partir des fichiers partagés de l'équipe KYC-AML
Corporate sustainability assesment questionnaire sur BUF	E4	texte	SAM Research AG	BUF	6/23/09	impression à partir des fichiers partagés de l'équipe KYC-AML
N° d'Actualité Bancaire: un nouveau dispositif de formation en LAB	E5	article	fédération bancaire française	praticiens	Mar-10	internet
Reglementation bancaire: mise à jour	E6	texte	fédération bancaire française	BUF	Jul-10	impression à partir des fichiers partagés de l'équipe KYC-AML
LAB : se préparer au contrôle d'une autorité de tutelle, anticiper pour réussir	E7	compte rendu de conférence	SterWen consulting	AML de BUF	Mar-10	impression à partir des fichiers partagés de l'équipe KYC-AML
Formation LAB/FT	E8	formation de e-learning obligatoire	centre de formation de la profession bancaire sous l'égide de la fédération bancaire française, avec la collaboration d'Allianz Banque, BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, Caisse des dépôts, banque populaire caisse d'épargne, la commission bancaire et Tracfin, AMAFI (les professionnels de la bourse et de la finance, réalisation technique Solunea)	professionnels de la banque devant être sensibilisés aux risques de LAB/FT	Test réalisé en 10/2010	formation suivie (environ 2h) sur internet
Présentation Lexis Nexis KYC	E9	prospectus	Lexis Nexis	praticiens	Jul-05	impression d'intranet
directive 2005/60/CE du Parlement européen et du conseil, dite "Troisième directive"	E10	publication . Papier, en version française et anglaise	Parlement Européen et Conseil, publié dans le Journal officiel de l'Union Européenne	public	10/26/05	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML
Décret 2009-1087 du 2 septembre 2009 relatif aux obligations de vigilance et de déclaration pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de	E11	publication	Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Publié dans le journal Officiel de la République Française disponible sur www.legifrance.gouv.fr	Professionnels des marchés financiers en France	9/2/09	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML

- L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE -

Document	N°	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme						
décret 2009-1087 du 02/09/2009 relatif aux obligations de vigilance et de déclaration pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme	E12	publication . Papier	Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Publié dans le journal Officiel de la République Française	public	9/4/09	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML
Arrêté du 2 septembre 2009 pris en application de l'article R.561-12 du code monétaire et financier et définissant les éléments d'information liés à la connaissance du client et de la relation d'affaires aux fins d'évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme	E13	publication	Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Publié dans le journal Officiel de la République Française disponible sur www.legifrance.gouv.fr	Professionnels des marchés financiers en France	9/2/09	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML
Legislations européennes en matière de reporting	E14	publication	observatoire sur le responsabilité sociale des entreprises	praticiens	2010?	impression à partir des fichiers partagés de l'équipe KYC/AML
European anti corruption guide 2009	E15	publication . Papier	Herbet Smith LLP Publications, UK	Public	Jan-09	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML
Lignes directrices conjointes de l'AMF et de Tracfin sur l'obligation de déclaration en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme	E16	e- publication	Autorité des Marchés financiers (AMF)	Professionnels des marchés financiers en France	mis en ligne le 15/03/2010	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML
Rapport d'évaluation sur les Pays Bas	E17	publication	Groupe d'Etats contre la Corruption (GRECO) du conseil Européen	Professionnels des marchés financiers en France	10/14/05	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML. Cité en exemple par l'équipe
Declaration de Wolfsberg sur la surveillance, le filtrage et la recherche	E18	document papier	The Wolfsberg Group	banques appartenant au groupe	2000	impression à partir du site internet du Wolfsberg Group, référé par le manager de l'équipe KYC/AML
Declaration de Wolfsberg sur la répression du financement du terrorisme	E19	document papier	The Wolfsberg Group	banques appartenant au groupe	2000	impression à partir du site internet du Wolfsberg Group, référé par le manager de l'équipe KYC/AML
Principes anti-blanchiment de Wolfsberg pour les banques	E20	document papier	The Wolfsberg Group	banques appartenant au groupe	2000	impression à partir du site internet du Wolfsberg Group, référé par le

- L'ÉTHIQUE COMME PRATIQUE SITUÉE -

Document	N°	Nature	Auteur	Destinataire	Date	Source
correspondantes						manager de l'équipe KYC/AML
Directives mondiales anti blanchiment pour les services bancaires privés: principes anti-blanchiment de Wolfsberg 1ere révision mai 2002	E21	document papier	The Wolfsberg Group	banques appartenant au groupe	May-02	impression à partir du site internet du Wolfsberg Group, référé par le manager de l'équipe KYC/AML
Evaluation du dispositif LAB/FT: manuel à l'intention des pays et des évaluateurs	E22	Manuel. Support papier	FATF-GAFI	pays et évaluateurs	Jun-07	impression à partir du pdf dans les fichiers partagés de l'équipe KYC/AML
Rapport d'activité TRACFIN 2009	E23	publication	Tracfin	Professionnels des marchés financiers en France	2010	exemplaire disponible dans les textes de référence de l'équipe KYC/AML
Revue de presse sur LAB	E24	Articles de presse	variés	NA	Entre 04.2010 et 12.2012	variées
Revue de Presse sur la crise et la finance	E25	Articles de presse	variés	NA	Entre 07.2007 et 12.2012	variées
Dossier benchmark sur les pratiques de conformité	E26	articles	Banques concurrentes	NA	NA	Banques concurrentes, presse, internet

ANNEXE 5 : LISTE ET EXTRAITS DES PRINCIPAUX REGLEMENTS/LOIS CITES

Liste:

1. Etude du rapport annuel de la Commission Bancaire de 1996 sur la LAB (pages 142-150)
2. Bâle 1, prévention de l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle, Décembre 1988.
3. 3e directive Européenne sur la LAB-FT
4. Articles du Code Monétaire et Financier
5. Décret n°92-456 du 22 mai 1992 pris pour l'application du décret du 30 octobre 1935 modifié par la loi n° 91-1382 du 30 décembre 1991 et relatif au refus de paiement des chèques et à l'interdiction d'émettre des chèques (en intégralité: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006079149&dateTexte=20091109>)
6. Loi 90. 614 du 12 juillet 1990 relative à la participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment des capitaux provenant du trafic des stupéfiants(cf.<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000350808>)
7. Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques (disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006080988>)
8. Ordonnance n° 2009-104 du 30 janvier 2009 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (disponible sur le site : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020176088&categorieLien=id>)
9. Financial Services Act 1986 (du Royaume Uni, disponible sur <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/60/contents>)
10. Banking Act 1987 (du Royaume Uni, disponible sur <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1986/60/contents>).
11. Banking Act de 2009 (du Royaume Uni, disponible sur <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2009/1/contents>).
12. Accords de Bâle 2 et Bâle 3 disponibles sur www.bis.org.

Extraits/Reproduction:

1. Etude du Rapport annuel de la Commission Bancaire 1996: evolutions récentes dans la lutte contre le blanchiment des capitaux (Intégral)

La prise de conscience de la nécessité de lutter contre les profits issus du trafic de drogue...

À la fin des années quatre-vingt, la communauté internationale, confrontée au fléau de la drogue, a pris conscience que la lutte contre les profits issus de ce trafic pouvait constituer un moyen efficace pour atteindre et combattre les trafiquants.

La déclaration de principe du Comité de Bâle du 12 décembre 1988 et la Convention des Nations unies contre le trafic illicite des stupéfiants et des substances psychotropes du 19 décembre 1988, dite Convention de Vienne, se sont alors fait l'écho de cette préoccupation.

... a conduit, à la suite du sommet de l'Arche, à l'élaboration de quarante recommandations en vue de lutter contre le blanchiment des capitaux.

Poursuivant cette démarche, les chefs d'État et de gouvernement du G7 ont décidé en juillet 1989, lors du sommet de l'Arche et à l'initiative du président de la République française et du président des États-Unis, de réunir un groupe d'experts internationaux chargé de proposer des actions concrètes pour lutter contre l'argent sale. Celui-ci a rendu, en 1990, un rapport établissant quarante recommandations en vue de lutter contre le blanchiment de l'argent. En outre, une directive du Conseil des communautés européennes en date du 10 juin 1991 a posé des principes similaires.

La loi du 12 juillet 1990 a pour objectif la participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment. La Commission bancaire participe à la lutte contre le blanchiment.

Parallèlement, la France a élaboré son dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux. Les innovations de la loi du 12 juillet 1990 relative à la participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment des capitaux provenant du trafic de stupéfiants sont la transposition en droit français des quarante recommandations du Gafi (Groupe d'action financière internationale). La nouveauté de la législation française réside en fait non pas dans le principe de l'incrimination, déjà acquis à cette date bien que limité au trafic de drogue, mais dans la participation des organismes financiers à la lutte contre le blanchiment des capitaux. La Commission bancaire participe à cette action, en tant qu'organe de contrôle des établissements de crédit. En outre, le contrôle des changeurs manuels lui a été confié à cette occasion.

L'année 1996 a été marquée :

- au niveau international, par la modification des quarante recommandations du Gafi et l'évolution du dispositif français,

- au niveau national, par la loi du 13 mai 1996.

L'année 1996 a été marquée, au niveau international, par la modification des quarante recommandations du Gafi, en vue de les adapter aux évolutions constatées en matière de lutte contre le blanchiment, et par l'évaluation pratique du dispositif français. Au niveau national, la loi du 13 mai 1996 est venue compléter le dispositif pénal de lutte contre le blanchiment en instaurant, en particulier, un délit général de blanchiment. En outre, l'accès à la profession de changeur manuel a été limité et le contrôle de cette profession renforcé. L'étude ci-après présente les travaux de la septième session du Gafi (1.), puis l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux en France(2.) et, enfin, le renforcement du contrôle des changeurs manuels (3.).

1. LES TRAVAUX DE LA SEPTIÈME SESSION DU GAFI

Le Gafi regroupe vingt-six gouvernements et deux organisations régionales représentant les principaux centres financiers mondiaux. La septième session annuelle s'est tenue sous présidence américaine.

1.1. L'actualisation des quarante recommandations

Les quarante recommandations du Gafi ont été actualisées pour les adapter à l'évolution des méthodes criminelles.

Les quarante recommandations ont été actualisées afin de les adapter à l'évolution des méthodes criminelles. Il faut souligner, à cet égard, que le Gafi a publié pour la première fois un résumé du rapport de ses experts sur l'évolution des techniques de blanchiment (« typologies »). Le souci de préserver une certaine stabilité du cadre législatif des États membres a toutefois conduit à limiter les modifications aux points essentiels. Ces points sont les suivants :

Les modifications portent sur neuf points jugés essentiels.

- la modification la plus importante porte sur l'extension des délits sous-jacents du blanchiment, au-delà du seul trafic de stupéfiants, aux infractions graves. Il est apparu, en effet, que les délits non liés au trafic de drogue constituaient une source importante de richesse illégale pénétrant les circuits légaux ;
- l'extension des mesures de lutte contre le blanchiment aux opérations financières réalisées par des entreprises non financières est recommandée ;
- la déclaration des transactions suspectes par les institutions financières, qui n'était alors qu'une option, est rendue obligatoire ;
- les obligations d'identification des clients par des institutions financières sont précisées en ce qui concerne les personnes morales ;
- l'attention des pays membres est appelée sur les « sociétés-écrans » ;
 - les pays membres sont invités à prendre, si nécessaire, des mesures visant à éviter l'utilisation des nouvelles technologies (monnaie électronique) à des fins de blanchiment ;
 - le principe de l'application des mesures anti-blanchiment aux institutions financières non bancaires, et plus particulièrement aux bureaux de change, est réaffirmé, notamment la nécessité de contrôler le respect de l'application des mesures anti-blanchiment. Les experts jugent, en effet, les bureaux de change très vulnérables au blanchiment ;
 - les États membres sont invités à mettre en œuvre des mesures réalistes pour détecter et surveiller les mouvements transfrontaliers d'espèces dont le rôle dans les opérations de blanchiment a été souligné par les experts, notamment Interpol ;
 - la technique des « livraisons surveillées » est encouragée. Cette technique d'investigations consiste pour les policiers à suivre et surveiller l'acheminement de la drogue, voire dans certains cas à identifier les réseaux. **Les pays membres disposent de deux ans pour adapter leur législation interne.** Les pays membres doivent, lorsque cela est nécessaire, adapter leur législation interne aux nouvelles recommandations d'ici deux ans. La France a anticipé ces changements, soit par son dispositif initial de 1990, soit par la loi du 13 mai 1996 relative à la lutte contre le blanchiment (élargissement du champ d'incrimination de blanchiment, renforcement du contrôle des changeurs manuels). Toutefois, les professions non financières (avocats, notaires...) ne demeurent jusqu'à présent soumises qu'à des obligations réduites.

1.2. L'évaluation du dispositif français de lutte contre le blanchiment Les experts du Gafi ont évalué l'efficacité opérationnelle du dispositif français de lutte contre le blanchiment.

La France a inauguré le second cycle d'évaluations mutuelles qui vise à évaluer l'efficacité opérationnelle des mesures mises en place. S'agissant des critères d'évaluation des dispositifs, la France a souligné qu'il ne

fallait pas s'en tenir à des critères uniquement quantitatifs tels que le nombre de condamnations et de déclarations de soupçons, mais également apprécier l'aspect préventif des systèmes et la capacité des autorités à coopérer sur le plan international.

Le dispositif français est complet et perfectionné,...

La tonalité de cet examen a été positive pour la France. Le groupe, qui avait considéré en 1992, date du premier examen mutuel, que la France avait créé un véritable modèle, a estimé que le dispositif avait été considérablement perfectionné par la loi du 13 mai 1996. De façon générale, il ressort de cette évaluation que le dispositif de lutte contre le blanchiment français est incontestablement complet et perfectionné, allant bien au-delà des quarante recommandations.

... même si des améliorations pourraient encore être apportées.

Les experts estiment cependant, au regard du nombre de condamnations prononcées pour délit de blanchiment et de celui, assez modeste, de déclarations de soupçons enregistrées par Tracfin (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers), que le système n'est pas aussi pleinement opérationnel qu'il pourrait l'être. Ils estiment également qu'une meilleure coopération entre l'ensemble des acteurs de la lutte contre le blanchiment des capitaux pourrait s'avérer utile.

La loi du 13 mai 1996 est de nature à renforcer considérablement l'efficacité du système français.

Le rapport souligne néanmoins que la loi du 13 mai 1996, et notamment la généralisation du délit de blanchiment, mais aussi les autres dispositions de la loi (renforcement du contrôle des bureaux de change, renversement de la charge de la preuve, facilitation de la coopération internationale), constitue un véritable progrès qui est de nature à renforcer considérablement l'efficacité du système français au cours des années à venir.

2. L'AMÉLIORATION DU DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX

Le dispositif français de lutte contre le blanchiment comprend deux volets : un volet pénal, ou répressif, et un volet préventif. La loi du 13 mai 1996 a modifié le volet pénal en instaurant un délit général de blanchiment. En revanche, les obligations à la charge des organismes financiers qui constituent le volet préventif n'ont pas été modifiées.

2.1. Le renforcement du volet répressif

2.1.1. L'instauration d'un délit général de blanchiment La loi du 13 mai 1996 crée un délit général de blanchiment des produits des crimes et délits.

La loi du 13 mai 1996, qui adapte la législation française aux dispositions de la convention du Conseil de l'Europe relative au blanchiment, au dépistage, à la saisie et à la confiscation des produits du crime et tendant à améliorer le trafic des stupéfiants, crée un délit général de blanchiment des produits des crimes et délits. Jusqu'à présent, le délit de blanchiment était, en effet, limité au blanchiment provenant du trafic de stupéfiants. Cette disposition s'est avérée difficile à mettre en œuvre en raison de la nécessité de prouver que les fonds provenaient du trafic de drogue et que le prévenu connaissait cette origine.

Le législateur a retenu une conception extensive du blanchiment.

Le blanchiment est défini à l'article 324-1 du nouveau code pénal comme « le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect.

Constitue également un blanchiment le fait d'apporter un concours à une opération de placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit ».

Il résulte de cet article que le délit de blanchiment implique qu'une infraction ait été commise au préalable. La principale innovation de la loi du 13 mai 1996 est de ne plus limiter cette infraction sous-jacente au seul trafic de stupéfiants, mais au contraire de l'étendre à tout type de crime ou de délit. Le législateur français a donc retenu une définition extensive du blanchiment et n'a pas utilisé la faculté offerte par la Convention de Strasbourg de limiter l'application du délit de blanchiment à certaines infractions ou d'en exclure d'autres. Ainsi, au contraire de certains pays qui l'ont expressément exclue, la fraude fiscale peut, en France, être à l'origine d'un délit de blanchiment.

Toutefois, lors des débats au Sénat, le ministre chargé des relations avec le Parlement a indiqué que seule une fraude caractérisée ou une complicité directe pourrait donner lieu à condamnation. En outre, le délit de fraude fiscale obéit à un régime juridique particulier, la poursuite étant subordonnée à un avis préalable de la Commission des infractions fiscales.

Le blanchiment demeure un délit intentionnel.

Si la nouvelle définition du délit de blanchiment ne fait plus expressément référence au caractère intentionnel de l'infraction, les termes « frauduleux » et « sciemment » qui figuraient dans l'ancienne rédaction ayant été supprimés, le blanchiment demeure néanmoins un délit intentionnel. En effet, en application de l'article 121-3 du nouveau code pénal, « il n'y a point crime ni délit sans intention de le commettre ». De plus, le caractère intentionnel de l'infraction a été réaffirmé par le ministre de la Justice lors des débats à l'Assemblée nationale et explicitement rappelé dans la circulaire adressée par la Chancellerie aux procureurs. Ces précisions sont de nature à répondre aux craintes exprimées par les établissements de crédit quant au risque d'être plus facilement mis en cause dans un délit de blanchiment. On signalera, en outre, que le nouveau délit est proche du délit de recel.

Il convient toutefois de préciser qu'au regard des principes généraux du droit pénal français, l'élément intentionnel peut être constitué non seulement par la volonté de commettre un acte que l'on sait illicite, mais également par la simple connaissance ou conscience du caractère illégal de l'acte. La seule preuve que

l'auteur du blanchiment savait que les fonds en cause provenaient d'un délit ou d'un crime est, à cet égard, suffisante.

Le blanchiment est sévèrement puni.

Le blanchiment est puni d'une peine de cinq ans d'emprisonnement et de 2 500 000 francs d'amende. Les pénalités sont doublées lorsque le blanchiment est commis de façon habituelle, en utilisant les facilités procurées par l'exercice d'une activité professionnelle, ou encore lorsqu'il est commis en bande organisée.

Les personnes physiques coupables de blanchiment encourent toute une série de peines complémentaires (interdiction de détenir ou de porter une arme soumise à autorisation, interdiction d'émettre des chèques...). En outre, les personnes morales peuvent être déclarées pénalement responsables du délit de blanchiment et se voir notamment interdire d'exercer l'activité liée à l'infraction commise.

L'incrimination spécifique du blanchiment du produit du trafic de stupéfiants est conservée, avec une peine d'amende aggravée (5 000 000 francs).

2.1.2. Nouvelles incriminations pénales Deux nouveaux délits sont créés par la loi du 13 mai 1996.

Outre le délit général de blanchiment, la loi du 13 mai 1996 établit deux nouvelles incriminations pénales qui visent à améliorer plus spécifiquement la lutte contre le blanchiment des capitaux issus du trafic de stupéfiants :

- le délit de non-justification de ses ressources, eu égard à son train de vie, par une personne entretenant des relations habituelles avec un trafiquant de drogue ou usager de stupéfiants, qui réprime ce que l'on appelle plus communément le « proxénétisme de la drogue ». La France n'a cependant pas adopté, contrairement à d'autres pays, comme par exemple la Grande-Bretagne, la position extrême qui consistait à renverser totalement la charge de la preuve et à imposer à la personne soupçonnée de blanchiment de prouver que ses revenus ou ses biens ne proviennent pas du trafic de stupéfiants ;

- le délit de provocation d'un mineur au trafic de drogue. Les trafiquants utilisent, en effet, de plus en plus souvent les services de mineurs qui encourent un moindre risque pénal, afin d'échapper eux-mêmes à toute responsabilité.

2.1.3. Le renforcement de la coopération internationale La loi du 13 mai 1996 renforce la coopération internationale.

Plusieurs articles de la loi du 13 mai 1996 sont consacrés à la coopération internationale en matière de lutte contre le blanchiment et prévoient les conditions d'application des principes retenus par la Convention du Conseil de l'Europe signée à Strasbourg le 8 novembre 1990. Ces dispositions doivent permettre à la France, saisie d'une demande présentée par un État partie à cette convention, de procéder à la recherche et à l'identification du produit d'une infraction, à sa confiscation et à la prise de mesures conservatoires.

Ce dispositif existait déjà dans son ensemble depuis la loi du 14 novembre 1990 portant adaptation de la législation française aux dispositions de la Convention du Conseil de l'Europe signée à Strasbourg le 8 novembre 1990, mais son application était limitée au trafic de stupéfiants. Le progrès réalisé ici consiste donc à étendre le processus de coopération internationale à la recherche du produit de tous les crimes ou délits dès lors qu'ils ont été commis sur le territoire d'un pays partie à la Convention de Strasbourg.

Par ailleurs, Tracfin, service du ministère de l'Économie et des Finances spécialisé dans la lutte contre le blanchiment, qui a déjà signé de nombreux accords de coopération avec ses homologues étrangers, peut désormais utiliser son droit de communication particulier (article 15 modifié de la loi du 12 juillet 1990) dans le but de renseigner, dans les conditions prévues par la loi, les services des autres États exerçant des compétences analogues.

2.2. Stabilité du volet préventif

La nouvelle législation n'étend pas les obligations à la charge des organismes financiers qui résultent de la loi du 12 juillet 1990. Le rôle dévolu à la Commission bancaire ne devrait pas non plus être modifié.

2.2.1. Les obligations des établissements de crédit ne sont pas modifiées Deux séries d'obligations pèsent sur les organismes financiers :

La loi du 12 juillet 1990, modifiée par celle du 29 janvier 1993, a mis à la charge des organismes financiers une obligation de déclaration de soupçon et d'autres obligations de vigilance.

- déclarer leurs soupçons à Tracfin,...

D'une part, les organismes financiers, au nombre desquels figurent les établissements de crédit et les changeurs manuels, doivent déclarer à Tracfin les sommes et les opérations portant sur des sommes qui leurs paraissent provenir du trafic de stupéfiants ou de l'activité d'organisations criminelles. Le secret professionnel est alors levé vis-à-vis de Tracfin qui effectue, lorsqu'il est saisi, des enquêtes et transmet au procureur de la République les informations recueillies lorsqu'elles mettent en évidence des faits susceptibles de relever du trafic de stupéfiants ou de l'activité d'organisations criminelles.

- respecter des obligations de vigilance.

D'autre part, les organismes financiers doivent s'assurer de l'identité de leurs cocontractants avant toute ouverture de compte ainsi que celle des clients occasionnels effectuant des opérations d'un montant supérieur à un plafond fixé par décret (actuellement 50 000 francs). De plus, ils doivent prêter une attention particulière aux opérations d'un montant unitaire ou total supérieur à un million de francs se présentant dans des conditions inhabituelles de complexité et ne paraissant pas avoir de justification économique ou d'objet licite. De façon générale, les organismes financiers doivent faire preuve d'une vigilance constante.

Le champ de la déclaration de soupçon n'est pas modifié.

Si la loi du 13 mai 1996 a généralisé l'infraction de blanchiment, elle n'a en rien modifié le champ de la déclaration de soupçon. Le gouvernement n'a pas, en effet, souhaité élargir le champ des déclarations effectuées par les organismes financiers à Tracfin à d'autres délits, notamment fiscaux. À cet égard, il a été précisé, lors des débats parlementaires, que le maintien en l'état du champ de la déclaration de soupçon n'était en aucun cas un oubli. L'objectif de la loi n'est pas, en effet, d'exiger des banquiers qu'ils fassent part de tous les soupçons qu'ils pourraient avoir à l'égard de certains clients : ils doivent simplement être vigilants et éviter d'apporter leur concours à des opérations de blanchiment lorsqu'elles leur sont connues. À cette occasion, le devoir de non-ingérence du banquier dans les affaires de son client, hormis les cas prévus par la loi du 12 juillet 1990, a été rappelé.

Si aucune obligation nouvelle ne pèse sur les établissements de crédit, on peut estimer en sens inverse qu'un établissement qui aurait effectué une déclaration portant sur des sommes qui ne proviennent pas effectivement du trafic de stupéfiants ou de l'activité d'organisations criminelles devrait être considéré de bonne foi s'il avait des soupçons ; il ne pourrait de ce fait être sanctionné pour violation du secret professionnel. Dans la plupart des cas, l'établissement n'est, en effet, pas en mesure de connaître l'origine des sommes qui transitent par ses comptes et de qualifier pénalement l'infraction génératrice.

2.2.2. Le rôle de la Commission bancaire dans la lutte contre le blanchiment

La Commission bancaire contrôle le respect des obligations anti-blanchiment par les établissements de crédit et les changeurs manuels.

La Commission bancaire est chargée de contrôler le respect des obligations anti-blanchiment par les établissements de crédit et les changeurs manuels.

Il s'agit pour l'essentiel de contrôles sur place réalisés, soit à l'occasion des vérifications prévues par le programme de vérifications, soit lorsque l'apparition de fait précis le justifie. Les contrôles effectués auprès des établissements de crédit dans le cadre du programme de vérifications ne portent pas, le plus souvent, exclusivement sur le respect des dispositions anti-blanchiment, dans la mesure où la mission principale de la Commission bancaire est de vérifier la qualité de la situation financière des établissements de crédit. Toutefois, les inspecteurs vérifient, à l'occasion de ces enquêtes, que les prescriptions légales et réglementaires en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux sont appliquées (adoption de règles internes...) et le rapport d'enquête mentionne ce point. En outre, la Commission bancaire réalise des enquêtes thématiques dont l'objet exclusif est de s'assurer du respect des dispositions anti-blanchiment par les établissements de crédit.

Les contrôles effectués auprès des bureaux de change portent exclusivement sur le respect des dispositions anti-blanchiment, dans la mesure où la Commission bancaire n'est pas chargée de vérifier la qualité de leur situation financière.

Le contrôle du respect des dispositions anti-blanchiment s'effectue également sur pièces. En effet, l'identité des correspondants pour la lutte contre le blanchiment doit être communiquée à la Commission bancaire (ainsi qu'à Tracfin). Cette dernière peut également demander à tout établissement assujéti de lui adresser les règles écrites internes décrivant les diligences à accomplir en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux. La Commission bancaire a ainsi demandé à l'ensemble des établissements de crédit de lui adresser ces documents.

La Commission bancaire sanctionne les manquements constatés.

La Commission bancaire est compétente pour sanctionner les manquements constatés. Pour les établissements de crédit, les sanctions sont celles prévues à l'article 45 de la loi bancaire du 24 janvier 1984 ; elles vont de l'avertissement à la radiation avec, à la place ou en sus de ces sanctions, la possibilité de prononcer une sanction pécuniaire au plus égale au montant du capital minimum auquel est astreint l'établissement de crédit. Pour les changeurs manuels, les sanctions sont prévues à l'article 25 de la loi du 12 juillet 1990 : avertissement, blâme ou interdiction d'exercer la profession de changeur manuel et, soit à la place, soit en sus de ces sanctions, une sanction pécuniaire au plus égale à 250 000 francs.

Jusqu'à présent, onze sanctions ont été prononcées pour non-respect des dispositions relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et six procédures disciplinaires sont en cours.

La loi du 13 mai 1996 ne modifie pas le rôle de la Commission bancaire en matière de lutte contre le blanchiment.

Le rôle de la Commission bancaire en matière de lutte contre le blanchiment ne devrait pas être sensiblement modifié par la nouvelle législation. Elle demeure chargée de veiller au respect des dispositions de la loi du 12 juillet 1990 par les établissements de crédit et les changeurs manuels. Deux séries de questions peuvent néanmoins se poser.

La compétence de la Commission bancaire à l'égard des entreprises d'investissement devra être précisée par la loi.

La première concerne la compétence de la Commission qui devrait être prochainement étendue à l'égard des entreprises d'investissement, telles que définies par la loi de modernisation des activités financières. En effet, si la surveillance des normes de gestion et du contrôle interne des entreprises d'investissement (à l'exclusion des sociétés de gestion de portefeuille) relève de la compétence de la Commission bancaire, en revanche, c'est le Conseil des marchés financiers qui veille au respect des règles de bonne conduite. Une modification législative s'avère donc nécessaire pour clarifier la situation.

En application de l'article 40 du code de procédure pénale, la Commission bancaire doit dénoncer au parquet les crimes et délits dont elle a connaissance.

La seconde interrogation sur les conséquences de la loi du 13 mai 1996 tient à l'élargissement de la définition du délit de blanchiment et à l'extension parallèle des cas dans lesquels la Commission doit dénoncer au parquet les opérations de blanchiment découvertes à l'occasion des contrôles effectués auprès des organismes financiers.

En tout état de cause, on rappellera que la Commission bancaire, en sa qualité d'autorité constituée, est tenue de dénoncer au parquet les crimes et délits dont elle a connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions (article 40 du code de procédure pénale). Dans ces conditions, on peut considérer que la nouvelle loi ne devrait pas fondamentalement modifier l'attitude de la Commission bancaire lorsqu'elle se trouve confrontée à la découverte d'une infraction.

3. LE RENFORCEMENT DE LA SURVEILLANCE DE L'ACTIVITÉ DES CHANGEURS MANUELS

Les conditions d'exercice de la profession de changeur manuel sont plus strictes.

Les bureaux de change, amenés à manipuler des sommes d'argent parfois importantes, constituent, de l'avis des spécialistes, un maillon très sensible de la chaîne du blanchiment. Déjà soumis au respect de l'ensemble des mesures de lutte contre le blanchiment, les changeurs manuels exercent désormais leur activité dans des conditions plus strictes, définies par l'article 25 de la loi du 12 juillet 1990 modifié par la loi du 13 mai 1996 et par le règlement n° 91-11 du Comité de la réglementation bancaire du 1er juillet 1991 modifié par les règlements n° 96-11 du 26 juillet 1996 du Comité de la réglementation bancaire et n° 96-12 du Comité de la réglementation bancaire et financière.

3.1. Une réglementation plus stricte de l'activité des changeurs manuels

3.1.1. La notion d'activité de change manuel L'article 25 de la loi du 12 juillet 1990 définit les opérations de change manuel.

L'article 25 de la loi du 12 juillet 1990 modifié introduit une définition des opérations de change manuel, pour bien les différencier des opérations de banque. La définition est ainsi libellée : « Constitue une opération de change manuel, au sens de la présente loi, l'échange immédiat de billets ou monnaies libellés en devises différentes. En outre, les changeurs manuels peuvent accepter en échange des espèces qu'ils délivrent aux clients un règlement par un autre moyen de paiement, sous réserve que celui-ci soit libellé dans une devise différente ».

Par ailleurs, la nouvelle loi prévoit que « nonobstant les dispositions de l'article 10 de la loi n° 84-46 du 24 janvier 1984, ils (les changeurs manuels) peuvent également remettre des francs en espèces en contrepartie de chèques de voyage libellés en francs ». Une telle opération réalisée dans la même devise ne s'analyse pas comme une opération de change, mais comme la gestion de moyens de paiement, au sens de l'article 4 de la loi bancaire. Toutefois, il a été décidé de légaliser cette pratique des changeurs manuels, dans la mesure où elle répond à un besoin réel des touristes et constitue une atteinte très limitée au monopole bancaire.

3.1.2. Les conditions d'exercice de la profession de changeur manuel

Pour exercer l'activité de change manuel, il est nécessaire :

- **d'adresser une déclaration d'activité à la Banque de France**, Les personnes qui font profession habituelle d'effectuer des opérations de change manuel (autre que les établissements de crédit et les personnes et institutions visées à l'article 8 de la loi bancaire) adressent, avant de commencer leur activité, une déclaration d'activité à la Banque de France. Il convient de préciser que la notion d'habitude est de façon générale entendue de manière large par les tribunaux. Ainsi, les bureaux de change ayant une activité saisonnière, ceux qui n'enregistrent qu'un petit nombre d'opérations ou pour lesquels l'activité de change manuel ne présente qu'un caractère accessoire à leur activité principale, sont soumis à l'ensemble de la législation.

- **d'être inscrit au Registre du commerce et des sociétés**, Les changeurs manuels doivent être inscrits au Registre du commerce et des sociétés. À cet égard, l'article 25 modifié de la loi du 12 juillet 1990 précise qu'ils y sont inscrits « quelque soit leur forme juridique », ce qui devrait permettre de résoudre le problème des associations (notamment les offices de tourisme) qui effectuent des opérations de change manuel.

- **de ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation ou mesure visée à l'article 13 de la loi bancaire**, La déclaration d'activité est accompagnée d'une déclaration précisant qu'aucune condamnation ou mesure visée à l'article 13 de la loi bancaire ou interdiction d'exercer la profession de changeur manuel prononcée par la Commission bancaire n'a été prononcée à l'encontre du signataire de la déclaration d'activité. En effet, l'article 25 précise que l'exercice de la profession de changeur manuel est interdit à toute personne qui n'a pas souscrit cette déclaration. - **de justifier d'un capital libéré ou d'une caution d'un établissement de crédit ou d'une entreprise d'assurance d'au moins 250 000 francs.**

Par ailleurs, en application de l'article 25 modifié de la loi du 12 juillet 1990, les changeurs manuels « sont tenus à tout moment de justifier soit d'un capital libéré, soit d'une caution d'un établissement de crédit ou d'une entreprise d'assurance d'un montant au moins égal à une somme fixée par un règlement du Comité de la réglementation bancaire ». Ce montant a été fixé à 250 000 francs par le règlement n° 96-11 du Comité de la réglementation bancaire qui a modifié le règlement n° 91-11. Un délai de régularisation a été accordé aux changeurs manuels déjà en activité jusqu'au 31 mars 1997 par le règlement n° 96-12 du Comité de la réglementation bancaire et financière. Le seuil de 250 000 francs correspond au montant maximum de la sanction pécuniaire qui peut être infligée par la Commission bancaire. La même règle de correspondance entre capital minimum et sanction pécuniaire a été prévue par la loi bancaire pour les établissements de crédit. **La profession des changeurs manuels est à la fois très éclatée et très concentrée.** Il apparaît

en effet que la profession des changeurs manuels est très variée, puisque certains bureaux de change font partie de réseaux internationaux ou sont liés à des banques et disposent d'un grand nombre d'agences, alors que d'autres sont de petits établissements indépendants, constitués en sociétés (souvent SARL) ou en affaires personnelles. L'activité de change est également exercée à titre accessoire par des offices de tourisme ou des hôtels. Bien que très éclatée, la profession de changeur manuel est très concentrée en termes de chiffres d'affaires : les 150 à 200 plus gros bureaux de change réalisent 95 % du total des opérations et les 15 à 20 plus importants effectuent plus de la moitié des opérations. Le statut des changeurs manuels en France se situe à mi-chemin, au sein de l'Union européenne, entre des pays comme le Royaume-Uni ou le Danemark qui ne connaissent aucun système d'enregistrement de la profession et des pays comme la Belgique qui ont mis en place un régime déclaratif sous conditions (relatives aux dirigeants et à l'actionnariat) ou l'Italie et le Luxembourg qui exigent une autorisation ou un agrément. On relèvera toutefois qu'en France l'activité de change manuel est strictement définie et qu'elle exclut formellement toutes les opérations de banque (notamment les transferts de fonds).

3.2. Le renforcement des contrôles sur les changeurs manuels La Commission bancaire exerce le contrôle des changeurs manuels...

L'article 25 de la loi du 12 juillet 1990, dans sa rédaction initiale, prévoyait que le contrôle des changeurs manuels soit exercé par la Commission bancaire « en liaison avec la direction générale des Douanes et des Droits indirects ». Cette formule, peu claire, n'avait pas permis une réelle collaboration des deux institutions.

L'article 25 modifié prévoit que la Commission bancaire exerce le pouvoir disciplinaire sur les changeurs manuels et que le secrétariat général exerce le contrôle notamment sur place des changeurs manuels dans les conditions prévues aux articles 39 à 41 de la loi bancaire. Il dispose toutefois que les contrôles pourront être exercés par les agents des Douanes ayant au moins le grade de contrôleurs pour le compte de la Commission bancaire, dans des conditions précisées par un article 25-1. La levée du secret professionnel entre ces deux administrations est explicitement prévue à ce titre.

... avec le concours des agents des Douanes.

Les agents des Douanes apporteront ainsi leur concours à la Commission bancaire. L'affectation de moyens supplémentaires au contrôle d'une profession devenue importante renforcera assurément l'efficacité des contrôles.

Les manquements constatés aux dispositions de la loi du 12 juillet 1990 sont susceptibles d'entraîner l'application de sanctions disciplinaires (avertissement, blâme, interdiction d'exercice de la profession) et également, en sus ou à la place, une sanction pécuniaire au plus égale à 250 000 francs. Dans deux cas les sanctions pénales prévues à l'article 77 de la loi bancaire sont encourues :

Les infractions à la loi du 12 juillet 1990 sont passives des sanctions disciplinaires et, dans deux cas, pénales.

- l'exercice de la profession de changeur manuel sans avoir souscrit au préalable une déclaration d'activité à la Banque de France,
- l'exercice de cette profession par une personne ayant fait l'objet de l'une des condamnations visées à l'article 13 de la loi bancaire.

En outre, tout changeur manuel qui, après mise en demeure, ne répond pas aux demandes d'informations de la Commission bancaire met obstacle à son contrôle ou lui communique, sciemment, des renseignements inexacts est passible des sanctions prévues à l'article 79 de la loi bancaire.

L'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment doit être appréciée à la lumière de l'objectif ambitieux sur lequel ils reposent.

On s'interroge souvent sur l'efficacité des dispositifs de lutte contre le blanchiment des capitaux. Cette efficacité doit être appréciée à la lumière de l'objectif ambitieux sur lequel ils reposent : partir des flux financiers pour remonter à la source de l'infraction. La constatation d'un double déplacement des circuits de blanchiment, d'une part, au niveau international, des pays soumis à une réglementation stricte vers les pays à réglementation plus faible (par exemple, les ex-pays de l'Est) et, d'autre part, au niveau interne, des institutions bancaires très contrôlées vers les institutions non bancaires ou non financières soumises à des contrôles plus légers, atteste d'une certaine efficacité de ces dispositifs.

Il est nécessaire de s'adapter sans cesse aux nouvelles évolutions.

La fuite des blanchisseurs des pays ou secteurs les plus contrôlés vers les pays ou secteurs les plus libres exige de couvrir l'ensemble des institutions, en évitant toute faille immédiatement exploitée par les blanchisseurs, et de renforcer la coopération internationale. Il convient de s'adapter aux nouvelles évolutions, de les anticiper (par exemple, le développement des formes de monnaie électronique), sans oublier toutefois que les circuits traditionnels (espèces) sont encore très largement utilisés.

La Commission bancaire exerce très activement son rôle en matière de lutte contre le blanchiment et est particulièrement vigilante aux manquements constatés.

La Commission bancaire exerce très activement le rôle qui lui a été dévolu par la loi du 12 juillet 1990 et est présente à ce titre au sein des organismes internationaux en charge de la lutte contre le blanchiment des capitaux. Si sa mission principale est de veiller à la qualité de la situation financière des établissements assujettis à son contrôle, la défense d'un système financier sain n'est pas étrangère à cette mission. Après quelques années de mise en place du dispositif, la réglementation devrait être bien connue des établissements de crédit et des changeurs manuels ; la Commission est donc particulièrement vigilante aux manquements qu'elle est amenée à constater.

2. Bâle 1 sur la prévention de l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle (décembre 1988). Disponible sur <http://www.bis.org/publ/bcbasc137fr.pdf>

Préambule.

1. Les banques et autres institutions financières peuvent inconsciemment servir d'intermédiaires pour le transfert ou le dépôt de fonds d'origine criminelle. Les criminels et leurs complices se servent du système financier pour effectuer des paiements et des transferts de compte à compte, pour occulter l'origine des fonds et l'identité de leur véritable propriétaire et pour dissimuler des billets de banque dans des coffres. On désigne généralement ces activités sous le terme de blanchiment de fonds.

2. Ce sont pour l'essentiel les autorités judiciaires et administratives à l'échelon national qui se sont efforcées, jusqu'à présent, d'empêcher une telle utilisation du système bancaire. Cependant, la dimension internationale accrue de la criminalité organisée, notamment dans le domaine du trafic des stupéfiants, a suscité plusieurs initiatives en faveur d'une coopération internationale. Le Comité des ministres du Conseil de l'Europe a pris l'une des premières en juin 1980, avec un rapport (Mesures contre le transfert et la mise à l'abri des capitaux d'origine criminelle. Recommandation N° R(80)10 adoptée, le 27 juin 1980, par le Comité des ministres du Conseil de l'Europe.) dont la conclusion est la suivante: «... le système bancaire peut jouer un rôle préventif très efficace, sa collaboration contribuant en outre à la répression de tels actes criminels par les autorités de justice et de police compétentes». Ces dernières années, dans un certain nombre de pays, une attention croissante a été portée par le législateur, les autorités chargées de l'application des lois et les responsables du contrôle des opérations bancaires à la question de savoir comment empêcher l'utilisation du système financier à des fins criminelles.

3. Les différentes autorités nationales de contrôle bancaire représentées au Comité des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires (Comité de Bâle) n'ont pas le même rôle ni les mêmes responsabilités dans la lutte contre le blanchiment. Dans certains pays, elles ont une compétence spécifique en la matière; dans d'autres, elles peuvent n'avoir aucune responsabilité directe dans ce domaine. Cette différence reflète la conception du contrôle, dont la fonction essentielle est de préserver la stabilité globale du système financier et la solidité des banques plutôt que de s'assurer de la légitimité des opérations individuelles effectuées par la clientèle. Néanmoins, en dépit des limites dans certains pays de leurs responsabilités spécifiques, tous les membres du Comité sont fermement convaincus que les autorités de contrôle ne peuvent pas rester indifférentes à l'utilisation des banques par des criminels.

4. La confiance du public dans les banques et, par conséquent, la stabilité de celles-ci peuvent être ébranlées par une publicité défavorable résultant d'une association involontaire des banques avec des criminels. De plus, les banques peuvent s'exposer elles-mêmes à des pertes directes dues à la fraude soit parce qu'elles ont fait preuve de négligence en acceptant des clients indésirables, soit parce que certains de leurs propres agents se seraient compromis avec des criminels. Pour ces raisons, les membres du Comité de Bâle sont d'avis que les autorités de contrôle bancaire ont un rôle général à jouer pour encourager le respect de règles de déontologie par les banques et autres institutions financières.

5. De l'avis du Comité, un moyen de parvenir à cet objectif, tout en respectant les différences qui existent entre pratiques nationales de contrôle, consiste à obtenir un accord international sur une Déclaration de principes, à laquelle les institutions financières seraient appelées à adhérer.

6. La Déclaration ci-jointe est une déclaration générale de principes de déontologie qui incite les dirigeants de banques à mettre en place des procédures efficaces:

- pour s'assurer que l'identité de toute personne en relation d'affaires avec leur institution est convenablement établie;
- pour décourager la pratique d'opérations qui n'apparaissent pas conformes à la loi;
- pour réaliser la coopération avec les autorités chargées de veiller au respect des lois. La Déclaration n'a pas de portée légale et sa mise en œuvre dépendra des lois et usages nationaux. Il convient de remarquer, en particulier, que les banques de certains pays peuvent être soumises à des dispositions additionnelles plus strictes dans ce domaine; dans ce cas, la Déclaration n'est pas destinée à se substituer à ces règles ou à réduire la portée de celles-ci. Quelle que soit la situation légale dans les différents pays, le Comité estime que la première et la plus importante protection contre le blanchiment de l'argent réside dans l'intégrité des responsables des banques eux-mêmes ainsi que dans leur ferme détermination d'empêcher que leur institution ne s'associe à des criminels ou ne soit utilisée comme circuit pour le blanchiment de fonds. La Déclaration est destinée à renforcer ces règles de conduite.

7. Les autorités de contrôle des opérations bancaires représentées au Comité soutiennent les principes exposés dans la Déclaration. Dans la mesure où ces questions sont du ressort des autorités de contrôle des opérations bancaires dans différents pays membres, les autorités représentées au Comité inviteront et encourageront toutes les banques à adopter des règles et des pratiques compatibles avec la Déclaration. Désireux de faire approuver la Déclaration à l'échelle mondiale, le Comité recommande ce document à l'attention des autorités de contrôle des autres pays.

Déclaration de principes

I. Objet

Les banques et autres institutions financières peuvent servir inconsciemment d'intermédiaires pour le transfert ou le dépôt de fonds d'origine criminelle. De telles opérations sont souvent destinées à dissimuler le véritable propriétaire des fonds. Pareille utilisation du système financier concerne au premier chef la police et les autorités chargées de l'application des lois; elle est aussi un sujet de préoccupation pour les autorités de contrôle bancaire et les responsables des banques elles-mêmes, étant donné que la confiance du public dans les banques risque d'être ébranlée par l'association de celles-ci avec des criminels.

La présente Déclaration de principes vise à définir un certain nombre de règles et procédures de base; les responsables des banques devraient faire en sorte qu'elles soient mises en œuvre dans leurs institutions afin de concourir à l'élimination des opérations de blanchiment de fonds par l'intermédiaire du système bancaire national et international. La Déclaration cherche donc à renforcer les meilleures pratiques bancaires existantes à cet égard et, plus précisément, à encourager la vigilance contre l'utilisation du système de paiement à des fins criminelles. Elle vise également à promouvoir la mise en œuvre de mesures préventives efficaces et à favoriser la coopération avec les autorités chargées de veiller à l'application des lois.

II. Identification des clients

Pour garantir que le système financier ne soit pas utilisé pour acheminer des fonds d'origine criminelle, les banques doivent s'efforcer, avec la diligence requise, de vérifier l'identité de tous les clients faisant appel à leurs services. Un soin particulier doit être mis à identifier le titulaire de chaque compte et les locataires de coffres. Toutes les banques doivent instaurer des procédures efficaces pour obtenir de leurs nouveaux clients la présentation de documents d'identité. Elles doivent se donner formellement pour règle qu'aucune opération significative ne soit effectuée avec des clients qui ne justifient pas de leur identité.

III. Respect des lois

Les responsables des banques ont le devoir de s'assurer que l'activité est réalisée en conformité avec des règles déontologiques rigoureuses et dans le respect des lois et réglementations touchant aux transactions financières. En ce qui concerne les opérations effectuées pour le compte de la clientèle, il est admis que les banques peuvent ne pas être en mesure de savoir si l'opération résulte ou contribue à une activité criminelle. De même, dans un contexte international, il peut être difficile de s'assurer que les opérations transfrontalières effectuées pour le compte de la clientèle sont conformes aux réglementations d'un autre pays. Cependant, les banques ne doivent pas prêter leur concours ou fournir une aide active pour des opérations dont elles ont de bonnes raisons de supposer qu'elles sont liées à des activités de blanchiment de fonds.

IV. Coopération avec les autorités chargées de l'application des lois

Les banques doivent coopérer pleinement avec les autorités nationales chargées de l'application des lois, dans toute la mesure où les réglementations nationales spécifiques concernant l'obligation du secret professionnel vis-à-vis de la clientèle le permettent. Elles doivent veiller à ne pas fournir soutien ou assistance à des clients qui cherchent à tromper lesdites autorités en communiquant des informations falsifiées, incomplètes ou trompeuses. Lorsque les banques prennent connaissance de faits qui conduisent à une présomption raisonnable que l'argent en dépôt provient d'activités criminelles ou que les opérations conclues ont elles-mêmes un but criminel, des mesures appropriées, conformes au droit, devront être prises, consistant par exemple à refuser toute assistance, à mettre fin aux relations avec le client et clôturer ou geler les comptes.

V. Adhésion à la Déclaration

Toutes les banques doivent adopter expressément des règles conformes aux principes énoncés dans la présente Déclaration et s'assurer que tous les membres concernés de leur personnel, quel que soit l'endroit où ils exercent leurs fonctions, sont bien informés des règles adoptées par la banque à cet égard. Il conviendrait, en outre, de donner au personnel une formation dans les domaines relevant de la Déclaration. Pour assurer l'adhésion à ces principes, les banques doivent mettre en place des procédures spécifiques

permettant l'identification de la clientèle et la conservation de l'enregistrement interne des opérations. Le dispositif d'audit interne sera au besoin élargi, afin que soit mis en place un système efficace de contrôle de l'application générale de la Déclaration.

3. Extrait de la 3^e Directive Européenne sur la LAB-FT

25.11.2005

FR

Journal officiel de l'Union européenne

L 309/15

DIRECTIVE 2005/60/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL

du 26 octobre 2005

relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

LE PARLEMENT EUROPÉEN ET LE CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE,

vu le traité instituant la Communauté européenne, et notamment son article 47, paragraphe 2, première et troisième phrases, et son article 95,

vu la proposition de la Commission,

vu l'avis du Comité économique et social européen ⁽¹⁾,

vu l'avis de la Banque centrale européenne ⁽²⁾,

statuant conformément à la procédure visée à l'article 251 du traité ⁽³⁾,

considérant ce qui suit:

- (1) Des flux importants d'argent sale peuvent mettre à mal la stabilité et la réputation du secteur financier ainsi que menacer le marché unique, et le terrorisme remet en cause les fondements mêmes de notre société. En complément de l'approche fondée sur le droit pénal, un effort de prévention au niveau du système financier peut produire des résultats.
- (2) La bonne santé, l'intégrité et la stabilité des établissements de crédit et autres établissements financiers, ainsi que la confiance dans l'ensemble du système financier, pourraient être gravement compromises par les efforts mis en œuvre par les criminels et leurs complices pour masquer l'origine de leurs profits ou pour canaliser de l'argent licite ou illicite à des fins terroristes. Afin que les États membres n'adoptent pas, pour protéger leurs systèmes financiers respectifs, de mesures incompatibles avec le fonctionnement du marché intérieur et avec les règles de l'État de droit et de l'ordre public communautaire, une action communautaire en ce domaine se révèle nécessaire.
- (3) Si certaines mesures de coordination ne sont pas arrêtées au niveau communautaire, les blanchisseurs de capitaux et ceux qui financent le terrorisme pourraient essayer de tirer avantage, pour favoriser leurs activités criminelles, de la libre circulation des capitaux et de la libre prestation des services financiers qu'implique un marché financier intégré.

⁽¹⁾ Avis rendu le 11 mai 2005 (non encore paru au Journal officiel).
⁽²⁾ JO C 40 du 17.2.2005, p. 9.

⁽³⁾ Avis du Parlement européen du 26 mai 2005 (non encore paru au Journal officiel) et décision du Conseil du 19 septembre 2005.

(4) La directive 91/308/CEE du Conseil du 10 juin 1991 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ⁽⁴⁾ a été adoptée en réponse à ces préoccupations dans le domaine du blanchiment de capitaux. Conformément à ses dispositions, chaque État membre est tenu d'interdire le blanchiment de capitaux et d'imposer à son secteur financier, y compris les établissements de crédit et une vaste palette d'autres établissements financiers, d'identifier ses clients, de conserver des pièces justificatives appropriées, de mettre en place des procédures internes de formation du personnel et de prévention du blanchiment de capitaux et de signaler tout indice de blanchiment de capitaux aux autorités compétentes.

(5) Le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme s'inscrivent souvent dans un contexte international. Des mesures adoptées au seul niveau national ou même communautaire, sans coordination ni coopération internationales, auraient donc des effets très limités. Par conséquent, les mesures arrêtées par la Communauté en la matière devraient être compatibles avec toute autre action engagée dans d'autres enceintes internationales. En particulier, la Communauté devrait continuer à tenir compte des recommandations du Groupe d'action financière internationale (dénommé ci-après «GAFI»), qui est le principal organisme international de lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme. Les recommandations du GAFI ayant été largement modifiées et développées en 2003, la présente directive devrait être en harmonie avec les nouvelles normes internationales.

(6) L'accord général sur le commerce des services (AGCS) permet aux pays qui y adhèrent d'arrêter toute mesure nécessaire à la protection de la moralité publique et à la prévention de la fraude, ainsi que des mesures motivées par des raisons prudentielles, notamment pour assurer la stabilité et l'intégrité du système financier.

(7) Alors que la définition du blanchiment de capitaux était initialement limitée aux produits du trafic de stupéfiants, une tendance se dessine ces dernières années pour définir de manière beaucoup plus étendue le blanchiment de capitaux sur la base d'un plus large éventail d'infractions principales. Un élargissement de l'éventail des infractions principales facilite la déclaration des transactions suspectes et la coopération internationale dans ce domaine. Aussi convient-il d'aligner la définition des infractions graves sur celle contenue dans la décision-cadre 2001/500/JAI du Conseil du 26 juin 2001 concernant le blanchiment d'argent, l'identification, le dépistage, le gel ou la saisie et la confiscation des instruments et des produits du crime ⁽⁵⁾.

⁽⁴⁾ JO L 166 du 28.6.1991, p. 77. Directive modifiée par la directive 2001/97/CE du Parlement européen et du Conseil (JO L 344 du 28.12.2001, p. 76).

⁽⁵⁾ JO L 182 du 5.7.2001, p. 1.

4. Extraits du Code Monétaire et Financier

Définition du bénéficiaire effectif : Code Monétaire et Financier – Livre V : Les prestataires de service; Titre VI: obligations relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement des activités terroristes et le loteries, jeux et paris prohibés ; chapitre premier : obligations relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ; Section 2 : personnes

assujetties aux obligations de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ; sous-section 1 : bénéficiaire effectif (version en vigueur du 16 novembre 2012)

Article R561-1 : Lorsque le client d'une des personnes mentionnées à l'article L. 561-2 est une société, on entend par bénéficiaire effectif de l'opération la ou les personnes physiques qui soit détiennent, directement ou indirectement, plus de 25 % du capital ou des droits de vote de la société, soit exercent, par tout autre moyen, un pouvoir de contrôle sur les organes de gestion, d'administration ou de direction de la société ou sur l'assemblée générale de ses associés.

Article R561-2 : Lorsque le client d'une des personnes mentionnées à l'article L. 561-2 est un organisme de placements collectifs, on entend par bénéficiaire effectif de l'opération la ou les personnes physiques qui soit détiennent, directement ou indirectement, plus de 25 % des parts ou actions de l'organisme, soit exercent un pouvoir de contrôle sur les organes d'administration ou de direction de l'organisme de placements collectifs ou, le cas échéant, de la société de gestion ou de la société de gestion de portefeuille le représentant.

Article R561-3 : Lorsque le client d'une des personnes mentionnées à l'article L. 561-2 est une personne morale qui n'est ni une société ni un organisme de placements collectifs, ou lorsque le client intervient dans le cadre d'une fiducie ou de tout autre dispositif juridique comparable relevant d'un droit étranger, on entend par bénéficiaire effectif de l'opération la ou les personnes physiques qui satisfont à l'une des conditions suivantes :

1. Elles ont vocation, par l'effet d'un acte juridique les ayant désignées à cette fin, à devenir titulaires de droits portant sur 25 % au moins des biens de la personne morale ou des biens transférés à un patrimoine fiduciaire ou à tout autre dispositif juridique comparable relevant d'un droit étranger ;
2. Elles appartiennent à un groupe dans l'intérêt principal duquel la personne morale, la fiducie ou tout autre dispositif juridique comparable relevant d'un droit étranger a été constitué ou a produit ses effets, lorsque les personnes physiques qui en sont les bénéficiaires n'ont pas encore été désignées ;
3. Elles sont titulaires de droits portant sur 25 % au moins des biens de la personne morale, de la fiducie ou de tout autre dispositif juridique comparable relevant d'un droit étranger ;
4. Elles ont la qualité de constituant, de fiduciaire ou de bénéficiaire, dans les conditions prévues au titre XIV du livre III du code civil.

5. Article 33 du Décret n°92-456 du 22 mai 1992 pris pour l'application du décret du 30 octobre 1935 modifié par la loi n° 91-1382 du 30 décembre 1991 et relatif au refus de paiement des chèques et à l'interdiction d'émettre des chèques

Article 33 (abrogé au 25 août 2005) Modifié par Décret n°99-666 du 29 juillet 1999 - art. 1 JORF 1er août 1999, Abrogé par Décret n°2005-1007 du 2 août 2005 - art. 5 (V) JORF 25 août 2005

Le banquier doit, préalablement à l'ouverture d'un compte, vérifier le domicile et l'identité du postulant qui est tenu de présenter un document officiel portant sa photographie [*formalités*]. Les caractéristiques et les références de ce document sont enregistrées par le banquier.

Pour l'application des dispositions qui précèdent, l'adresse de l'organisme d'accueil figurant sur la carte nationale d'identité en application des dispositions du troisième alinéa de l'article 1er du décret n° 55-1397 du 22 octobre 1955 instituant la carte nationale d'identité vaut justification du domicile.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, Andrew. (1995). Things Of Boundaries. *Social Research*, 857-882.
- Abbott, Andrew. (2003). La description face à la temporalité. In G. Blundo & J. P. Olivier de Serdan (Eds.), *Enquête: Pratiques de la Description* (pp. 41-53). Paris: Editions de l'EHESS.
- Abolafia, Mitchel. (2001). *Making markets: Opportunism and restraint on Wall Street*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Abrams, Frank W. (1951). Management's Responsibilities in a Complex World. *Harvard Business Review*, 29(3), 29-34.
- Achbar, Mark, Abbott, Jennifer, & Bakan, Joel (Writers). (2005). The Corporation In B. Simpson & C. Green (Producer): In2Film.
- Achutti, Luiz Eduardo Robinson. (2007). Photoethnographie: dans les coulisses de la BNF. *Ethnologie Française*, 37(1), 111-116.
- Ackerman, Robert Wallace, & Bauer, Raymond Augustine. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Michigan: Reston Publishing Company.
- Acquier, Aurélien. (2007a). *Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante* (PhD), Ecole des Mines de Paris Paris.
- Acquier, Aurélien. (2007b). RSE et outils de gestion: perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière. *Revue de l'organisation responsable*, 2(2), 5-15.
- Acquier, Aurélien, & Aggeri, Franck. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management International*, 12(2), 65-80.
- Acquier, Aurélien, Gond, Jean-Pascal, & Pasquero, Jean. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy : The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society*, 50(4), 607-646.
- Adler, Patricia A, & Adler, Peter. (1984). *The social dynamics of financial markets*. Greenwich: JAI Press.
- Adobor, Henry. (2006). Exploring the role performance of corporate ethics officers. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 57-75.
- Alexander, Jeffrey C. (1996). Critical Reflections on Reflexive Modernization. *Theory, Culture & Society*, 13(4), 133-138.
- Allard-Poesi, Florence. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. In B. Vidaillet (Ed.), *Le Sens de l'Action - Karl Weick: Sociopsychologie de l'Organisation*. Paris: Vuibert.
- Althabe, Gérard. (1982). *Oppression et libération dans l'imaginaire. Les communautés villageoises de la côte orientale de Madagascar*. Paris Maspéro.
- Anand, Vikas, Ashforth, Blake E, & Joshi, Mahendra. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 39-53.
- Anderson, Leon. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373-395.
- Andrews, Kenneth, & Donald, David K. (Eds.). (1989). *Ethics in practice: Managing the moral corporation*. Boston: Harvard Business Press.
- Andriopoulos, Constantine, & Lewis, Marianne W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*,

- 20(4), 696-717.
- Anteby, Michel. (2008). *Moral Grey Zones: side productions, identity and regulation in an aeronautic plant*. Princeton: Princeton University Press.
- Anteby, Michel. (2013). *Manufacturing Morals: The Values of Silence in Business School Education*: University of Chicago Press.
- Apted, Michael (Writer). (1988). Gorillas in the Mist. In A. Glimcher & T. A. Clegg (Producer): Warner Bros. International.
- Aquin, Thomas d'. (1861). *Somme théologique* (F. Lachat, Trans.). Paris Louis Vives.
- Arendt, Hannah. (1963). *Eichmann in Jerusalem: a report on the banality of evil*. New York: Viking.
- Arendt, Hannah. (1981). *Vie de l'Esprit*. Paris Presses Universitaires de France.
- Arendt, Hannah. (2009). *Condition de l'homme moderne* (G. Fradier, Trans.). Paris Pocket.
- Argyris, Chris. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.
- Argyris, Chris. (1986). Reinforcing organizational defensive routines: An unintended human resources activity. *Human Resource Management*, 25(4), 541-555.
- Argyris, Chris. (2009). *Integrating the Individual and the Organization* (7 ed.). New Jersey: Transaction Publishers.
- Aristote. (1991). *Métaphysique: Livres A-Z* (J. Tricot Ed.). Paris: Vrin.
- Aristote. (2012). *Ethique à Nicomaque*. Paris: Flammarion.
- Arjoon, Surendra. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159-178.
- Assouly, Judith. (2011). *La Mise en place de la déontologie dans les activités financières: de la question morale à celle de la responsabilité du système financier*. (PhD), EHESS, Paris.
- Atkinson, Paul, & Hammersley, Martyn. (1994). Ethnography and participant observation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (Vol. 1, pp. 248-261). London: Sage.
- Attali, Jacques. (2002). *Les Juifs, le monde et l'argent: Histoire économique du peuple juif*. Paris: Fayard.
- Aubert, Maurice. (1995). *Le secret bancaire suisse: droit privé, pénal, administratif, fiscal, procédure, entraide et conventions internationales*. Berne: Stämpfli.
- Aubert, Nicole. (2003). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- Aubert, Nicole. (2011). La névrose professionnelle. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (10 ed., pp. 723-748). Québec: Presses de l'Université Laval; Eska.
- Aubert, Nicole, & Gaulejac, Vincent de. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris: Ed. du Seuil.
- Augustin, St. . (1949). *Confessions* (Vol. 1). Paris Declée de Brouwer.
- Austin, J.L. (1975). *How to Do Things with Words*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Babb, Sarah L. (2001). *Managing Mexico: Economists from nationalism to neoliberalism*: Princeton University Press Princeton, NJ.
- Babeau, Olivier. (2011). *La transgression ordinaire: Pratiques et fonctions de l'écart habituel à la règle dans les organisations*. Paris: Editions Eska.
- Babeau, Olivier, & Chanlat, Jean-François. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*(3), 201-219.
- Badiou, Alain. (1992). *Conditions*. Paris: Seuil.
- Badiou, Alain. (1993). *L'Éthique: essai sur la conscience du mal*. Paris: Nous
- Baïada-Hirèche, Loréa, Pasquero, Jean, & Chanlat, Jean-François. (2011). Managerial

- responsibility as negotiated order: A social construction perspective. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 17-31.
- Baker, Wayne E. (1984). The social structure of a national securities market. *American Journal of Sociology*, 775-811.
- Bakken, T. (2009). Risk, responsibility and conscience. In C. Garsten & T. Hernes (Eds.), *Ethical Dilemmas in Management* (pp. 11-27): Taylor & Francis; Routledge.
- Balzac, Honoré de. (1993). *Le Faiseur*. Paris: Imprimerie Nationale Editions.
- Banerjee, Subhabrata Bobby, Chio, Vanessa CM, & Mir, Raza. (2009). *Organizations, markets and imperial formations: Towards an anthropology of globalization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Barley, Stephen R, & Tolbert, Pamela S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Barnett, Michael L, & Salomon, Robert M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101-1122.
- Barney, Jay. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, H. (1988). *In Search of Florentine Civic Humanism: Essays on the Transition from Medieval to Modern Thought*: Princeton University Press.
- Bartunek, J. (1988). The Dynamics of personal and organizational reframing In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation : towards a theory of change in organization and management* (pp. 137-162). Cambridge: MA: Ballinger.
- Barus-Michel, Jacqueline. (1999). L'argent ou la magie de l'imaginaire. In J. P. Bouilloud & V. Guienne (Eds.), *Questions d'Argent* (pp. 65-74). Paris Desclée de Brower.
- Barus-Michel, Jacqueline. (2004). Commerce de soi et prix du corps In J. P. Bouilloud (Ed.), *Argent, Valeurs et Sentiments*. Paris L'Harmattan.
- Bastianutti, Julie. (2012). *Quand la responsabilité sociale de l'entreprise remet la stratégie en question(s). Quatre variations autour des enjeux théoriques et empiriques soulevés par la RSE prise comme objet stratégique*. (PhD), Ecole Polytechnique ParisTech, Paris.
- Bateson, Gregory (1978). *Steps to an ecology of the mind*. London: Palladin.
- Bateson, Gregory, Jackson, Don D, Haley, Jay, & Weakland, John. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4), 251-264.
- Battilana, Julie, & D'ahunno, Thomas. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 31-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bauman, Zygmunt. (1993). *Postmodern Ethics*. London: Wiley Blackwell.
- Bauman, Zygmunt. (2009). *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ?* (C. Rosson, Trans.): Flammarion.
- Bayart, J.F. (2004). *Le gouvernement du monde: Une critique politique de la globalisation*. Paris: Fayard.
- Bazin, Yoann, & Lamy, Erwan. (2011). Ouverture de perspectives épistémologiques et naissance d'une Société de Philosophie des Sciences de Gestion (SPSG). *Management & Avenir*(3), 265-268.
- Beaud, S. , & Weber, F. . (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Bebbington, Jan, Larrinaga, Carlos, & Moneva, Jose M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.

- Beck, Ulrich. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. London Sage.
- Beck, Ulrich. (1999). *World Risk Society*. Cambridge Polity.
- Beck, Ulrich. (2000). The cosmopolitan perspective: sociology of the second age of modernity. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 79-105.
- Beck, Ulrich, & Holzer, Boris. (2007). Organizations in world risk society. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (Eds.), *International Handbook of Organizational Crisis Management* (pp. 3-24). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Becker, Howard S. (2002). *Les ficelles du métier: comment conduire sa recherche en sciences sociales* (J. Mailhos, Trans.). Paris: La découverte.
- Becker, Markus C. (2005). A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 817-846.
- Béliard, Aude, & Eideliman, Jean-Sébastien. (2008). Au-delà de la déontologie: anonymat et confidentialité dans le travail ethnographique. In D. Fassin & A. Bensa (Eds.), *Les politiques de l'enquête: épreuves ethnographiques* (pp. 123-141). Paris La Découverte.
- Belova, Olga, King, Ian, & Sliwa, Martyna. (2008). Introduction: polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond. *Organization Studies*, 29(4), 493-500.
- Benner, Mary J, & Tushman, Michael L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bensa, A. (1996). De la micro-histoire vers une anthropologie critique. In J. Revel (Ed.), *Jeux d'échelle: de la microanalyse à l'expérience* Paris: Gallimard -Seuil.
- Benson, J Kenneth. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 1-21.
- Bentham, Jeremy. (1834). *Deontology or the science of morality: in which the harmony and coincidence of duty and self-interest, virtue and felicity, prudence and benevolence, are explained and exemplified* (J. Bowring Ed.). London: Longman, Rees, Orme, Browne, Green, and Longman.
- Bentham, Jeremy. (1995). *The Panopticon Writings* (M. Bozovic Ed.). London: Verso.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Bergson, Henri. (1932). *Les deux sources de la morale et de la religion*. Paris Felix Alcan.
- Bernoulli, Daniel. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 23-36.
- Berten, André. (2005). Déontologisme. In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de Philosophie Morale* (Vol. 1, pp. 477-483). Paris : Presses Universitaires de France.
- Bettis, Richard A, & Prahalad, Coimbatore K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Beunza, Daniel, Hardie, Iain, & MacKenzie, Donald. (2006). A price is a social thing: Towards a material sociology of arbitrage. *Organization Studies*, 27(5), 721-745.
- Beunza, Daniel, & Stark, David. (2004). Tools of the trade: the socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room. *Industrial and Corporate Change*, 13(2), 369-400.
- Bevan, David. (2013). Other. In C. Luetge (Ed.), *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics* (pp. 495-505): Springer.
- Bevan, David, & Corvellec, Hervé. (2007). The impossibility of corporate ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics. *Business Ethics: a European Review*, 16(3), 208-219.
- Bevan, David, Corvellec, Hervé, & Faÿ, Eric. (2011). Responsibility beyond CSR. *Journal of*

- Business Ethics*, 101(1), 1-4.
- Bevan, David, & Hartman, Laura P. (2007). European perspectives on business ethics: a polyphonic challenge. *Business and Society Review*, 112(4), 471-476.
- Bevan, David, & Hartman, Laura P. (2008). Editorial introduction: interpreting ethical polyphony. *Business Ethics: a European Review*, 17(1), 64-68.
- Bhide, Amar, & Stevenson, Howard H. (1990). Why be honest if honesty doesn't pay. *Harvard Business*.
- Bird, J., & Fortune, J. (Writers). (2007). Interview: George Parr, investment banker, *The Last Laugh*. London: South Bank Show.
- Birkinshaw, Julian, & Gibson, Cristina. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.
- Bjerregaard, Toke. (2011). Studying institutional work in organizations: Uses and implications of ethnographic methodologies. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 51-64.
- Black, Fischer, & Scholes, Myron. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *The Journal of Political Economy*, 637-654.
- Blay, Michel. (Ed.) (2003). *Grand Dictionnaire de la Philosophie*. Paris Larousse CNRS.
- Blondel, Frédérique, & Gratacap, Anne. (2011). Chapitre 2: Les Leviers de la confiance en stratégie: un état de l'art. In A. Gratacap & A. Le Flanchec (Eds.), *La confiance en gestion: un regard pluridisciplinaire* (pp. 37-59). Bruxelles: De Boeck.
- Bloodgood, James M, & Chae, Bongsug Kevin. (2010). Organizational paradoxes: dynamic shifting and integrative management. *Management Decision*, 48(1), 85-104.
- Boatright, John R (Ed.). (2010). *Finance ethics: Critical issues in theory and practice*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boholm, Åsa, & Corvellec, Hervé. (2011). A relational theory of risk. *Journal of Risk Research*, 14(2), 175-190.
- Boholm, Åsa, Corvellec, Hervé, & Karlsson, Marianne. (2012). The practice of risk governance: Lessons from the field. *Journal of Risk Research*, 15(1), 1-20.
- Boltanski, Luc, & Chiapello, Eve. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, Luc, & Thévenot, Laurent. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bonanni, Carole, Lépineux, François, & Roloff, Julia (Eds.). (2011). *Social Responsibility, Entrepreneurship and the Common Good*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bonnafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. (2005). *Stakeholder Theory: A European Perspective*. Palgrave USA.
- Borzeix, Anni. (2007). Jeux d'échelles. *Le Libellio d'Aegis*, 3(2), 25-28.
- Botul, J.B. (2007). *La métaphysique du mou: Fayard/Mille et une nuits*.
- Bouilloud, Jean-Philippe. (1999a). L'Objet caché des Sciences Sociales In J. P. Bouilloud & V. Guienne (Eds.), *Questions d'Argent* (pp. 7-18). Paris Desclée de Brower.
- Bouilloud, Jean-Philippe. (1999b). Combien? *Revue Internationale de Psychosociologie*, 5(13), 9-13.
- Bouilloud, Jean-Philippe. (2003). Othello ou la preuve absente. *La Preuve* (janvier), 39-51.
- Bouilloud, Jean-Philippe (Ed.). (2004). *Argent, Valeurs et Sentiments*. Paris L'Harmattan.
- Bouilloud, Jean-Philippe. (2009). *Devenir Sociologue*. Toulouse: Erès.
- Bouilloud, Jean-Philippe. (2012). *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*. Paris Seuil.
- Bouilloud, Jean-Philippe, & Guienne, Véronique (Eds.). (1999). *Questions d'Argent*. Paris Desclée

- de Brower.
- Bouilloud, Jean-Philippe, & Lecuyer, Bernard-Pierre (Eds.). (1994). *L'Invention de la Gestion : histoire et pratiques*. Paris: L'Harmattan.
- Bourdieu, P. (1979). *Le Sens Pratique*. Paris Minit.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire: L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*. Paris Seuil.
- Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris Éditions Fayard.
- Bourdieu, P., Boltanski, L., & Chamboredon, J.C. (Eds.). (1963). *La banque et sa clientèle. Éléments d'une Sociologie du crédit*. Paris: Centre de Sociologie Européenne de l'Ecole pratique des Hautes Etudes.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.C., & Passeron, J.C. (2005). *Le métier de sociologue* (5 ed.): EHESS & Mouton de Gruyter.
- Bowen, Howard Rothmann. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Boxenbaum, Eva, & Jonsson, Stefan. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78-98). London: Sage.
- Brasseur, Martine, Kefi, Hajer, & Ngijol, Joseph. (2012). Éthique et Management: repenser l'organisation. *RIMHE*(1), 3-6.
- Braudel, Fernand. (1966). *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*. Paris Armand Colin.
- Braudel, Fernand. (2008). *La dynamique du capitalisme*. Paris: Flammarion.
- Brenkert, George G. (2010). The limits and prospects of business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 703-709.
- Bromley, Patricia, & Powell, Walter W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Bron, Jean-Stéphane (Writer). (2010). Cleveland contre Wall Street. In R. Boner & P. Martin (Producer). France-Suisse.
- Brown, Michael E, & Treviño, Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brunsson, Nils. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality As a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Brunsson, Nils. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*: Abstrakt Forl.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A World of Standards*. Oxford University Press, Incorporated.
- Bulmer, Martin. (1982a). When is disguise justified? Alternatives to covert participant observation. *Qualitative Sociology*, 5(4), 251-264.
- Bulmer, Martin. (1982b). *Social research ethics: an examination of the merits of covert participant observation*. Macmillan Press.
- Büthe, T., & Mattli, W. (2011). *The New Global Rulers: The Privatization of Regulation in the World Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Butler, Judith. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre Journal*, 40(4), 519-531.
- Butler, Judith. (1993). *Bodies that matter: on the discursive limits of "sex"*. New York: Routledge.
- Callon, Michel. (1998). *Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.

- Callon, Michel, Lascoumes, Pierre, & Barthe, Yannick. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris: Seuil.
- Callon, Michel, Méadel, Cécile, & Rabeharisoa, Vololona. (2000). L'économie des qualités. *Politix*, 13(52), 211-239.
- Callon, Michel, & Muniesa, Fabian. (2005). Peripheral Vision Economic Markets as Calculative Collective Devices. *Organization Studies*, 26(8), 1229-1250.
- Cameron, Kim S, & Quinn, Robert E (Eds.). (1988). *Organizational paradox and transformation: towards a theory of change in organization and management*. Cambridge: Ballinger.
- Canary, Heather E, & Jennings, Marianne M. (2008). Principles and influence in codes of ethics: A centering resonance analysis comparing pre- and post-Sarbanes-Oxley codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 263-278.
- Canguilhem, Georges. (2013). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.
- Canto-Sperber, Monique. (1999). Philosophie morale et éthique professionnelle *Secrets Professionnels* (pp. 103-117). Paris: Autrement "Essais".
- Canto-Sperber, Monique dir. (Ed.). (2004). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. Paris PUF.
- Caplan, P. (2003). *The Ethics of Anthropology: Debates and Dilemmas*. London: Routledge.
- Capps, David, & Linsley, Sam. (2001). The Financial Services Authority's new approach to regulation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 9(3), 245-252.
- Cardoso, José Luís. (2002). Confusion de confusions: ethics and options on seventeenth-century stock exchange markets. *Financial History Review*, 9(2), 109-123.
- Carré, Emmanuel. (1998). Bilan après une décennie de «vague éthique». *Ethique des Affaires*, 71-79.
- Carroll, Archie B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, Archie B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carruthers, Bruce G. (2005). The sociology of money and credit. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (2 ed., pp. 355-378). Princeton: Princeton University Press.
- Carruthers, Bruce G. (2012). Historical Sociology of modern finance. In K. Knorr Cetina & A. Preda (Eds.), *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance* (pp. 491-509). Oxford: Oxford University Press.
- Carruthers, Bruce G, & Kim, Jeong-Chul. (2011). The sociology of finance. *Annual Review of Sociology*, 37, 239-259.
- Cassell, Cathy, Johnson, Phil, & Smith, Ken. (1997). Opening the black box: Corporate codes of ethics in their organizational context. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1077-1093.
- Cassell, J., & Jacobs, S.E. (Eds.). (1987). *Handbook on Ethical Issues in Anthropology* (Vol. 23). Arlington: American Anthropological Association.
- Castoriadis, Cornelius. (1999). *L'institution imaginaire de la société*. Paris Seuil.
- Cefaï, Daniel. (2009). Codifier l'engagement ethnographique? Remarques sur le consentement éclairé, les codes d'éthique et les comités d'éthique. In D. Cefaï, P. Costey, E. Gardella, C. Gayet-Viaud, P. Gonzalez, E. Le Méner & C. Terzi (Eds.), *L'engagement ethnographique*. Paris Editions de l'EHESS.
- Chamboredon, Jean-Claude. (1981). Les difficultés de l'évaluation scientifique. *Revue Française de Sociologie*, 22(2), 291-295.
- Chan, Gary Kok Yew. (2008). The relevance and value of Confucianism in contemporary

- business ethics. *Journal of Business Ethics*, 77, 347-360.
- Chandor, J.C. (Writer). (2011). *Margin Call*: Lionsgate.
- Chanlat, Jean-François. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 160-175). Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Chanlat, Jean-François. (2009). De l'éthique du pouvoir au pouvoir de l'éthique : l'agir managérial à l'épreuve des valeurs. In M. Marchesnay & M. A. Payaud (Eds.), *Stratégies et Pouvoirs: mélanges en l'honneur du professeur Alain Charles Martinet* (pp. 207-219). Paris: Vuibert.
- Chanlat, Jean-François (Ed.). (2011a). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (10 ed.). Québec: Presses de l'Université Laval ; Eska.
- Chanlat, Jean-François. (2011b). Stress, psychopathologie du travail et gestion. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées* (10 ed., pp. 709-722). Québec: Presses de l'Université Laval; Eska.
- Chapoulie, Jean-Michel. (2000). Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie. *Sociétés Contemporaines*, 40(1), 5-27.
- Chase, Stuart; Rittenberg, Stanley H.; Nourse, Edwin G.; Given Jr., William B. (1950). *The Social responsibility of management*. New York: School of Commerce, Accounts, and Finance, New York University.
- Child, John. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Chomsky, Noam. (2012). *Occupy*. New York: Zuccotti Park Press.
- Cimpric, Aleksandra. (2007). Comités et codes d'éthique en anthropologie: garantie ou contrainte? *Journal des Anthropologues* (110-111), 445-448.
- Clark, Gordon, Thrift, Nigel, & Tickell, Adam. (2004). Performing finance: the industry, the media and its image. *Review of International Political Economy*, 11(2), 289-310.
- Clarke, Adele E, & Friese, Carrie. (2007). Grounded theorizing using situational analysis. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 363-397). London: Sage.
- Clegg, Stewart R. (2002). *Management and organization paradoxes* (Vol. 9): John Benjamins Publishing.
- Clegg, Stewart R, da Cunha, João Vieira, & e Cunha, Miguel Pina. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Clegg, Stewart R, Kornberger, Martin, & Rhodes, Carl. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107-122.
- Clifford, James, & Marcus, George E. (1986). *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography [experiments in Contemporary Anthropology]*. Berkeley: University of California Press.
- Cocheo, Steve. (1999). Compliance Clinic: Bankers slam proposed know-your-customer rules, *ABA Banking Journal*.
- Cochran, Philip L, & Wood, Robert A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Cohan, John Alan. (2002). " I Didn't Know" and" I Was Only Doing My Job": Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 275-299.
- Cohen, Daniel. (1998). *Richesse du monde, pauvreté des nations*. Paris: Flammarion.
- Cohen, E. . (1997). Epistémologie des sciences de gestion. In P. Joffre & Y. Simon (Eds.),

- Encyclopédie de gestion*. Paris: Économica.
- Combessie, J.C. (2010). *La méthode en sociologie*. Paris: La Découverte.
- Cooney, Kate. (2007). Fields, Organizations, and Agency Toward a Multilevel Theory of Institutionalization in Action. *Administration & Society*, 39(6), 687-718.
- Corvellec, Hervé. (2010). Organizational risk as it derives from what managers value: A practice-based approach to risk assessment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(3), 145-154.
- Corvellec, Hervé, & Risberg, Annette. (2007). Sensegiving as mise-en-sens—The case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 306-326.
- Courpasson, David, Thoenig, Jean-Claude, & Staines, Geoff. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Paris: Vuibert.
- Couvrat, J.F., & Pless, N. (1988). *La face cachée de l'économie mondiale*. Paris Hatier.
- Crésus. (2009). *Confessions d'un banquier pourri*. Paris: Fayard.
- Crozier, Michel, & Friedberg, Erhard. (1977). *L'Acteur et le Système: les contraintes de l'action collective*. Paris Seuil.
- Curras Pérez, Rafael. (2009). Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: the role of consumer identification with the company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191.
- Czarniawska, Barbara. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. New Practices of Inquiry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara. (2004a). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Czarniawska, Barbara. (2004b). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773-791.
- Czarniawska, Barbara. (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue Française de Gestion* (6), 359-371.
- Czarniawska, Barbara. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Ljubljana: Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, Barbara. (2009). Introduction: Action Nets *Organizing in the Face of Risk and Threats* (pp. 1-8). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Czarniawska, Barbara. (2010). Going backward to go forward: On studying organizing in action nets. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing : Perspectives on Process Organization Studies* (Vol. 1, pp. 140-160). Oxford: Oxford University Press.
- D'Aubert, F. (1993). *L'Argent Sale*. Paris: Plon.
- Daft, Richard L, & Weick, Karl E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Daly, Herman E, Cobb Jr, John B, & Cobb, Clifford W. (1994). *For the common good: redirecting the economy toward community, the environment, and a sustainable future*: Beacon Press.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion* (3 ed.). Paris: Presses de l'Ecole des Mines.
- Davis, N.A. (1993). Contemporary Deontology. In P. Singer (Ed.), *A companion to Ethics* (pp. 205-218). Oxford: Blackell.
- Day, Richard B. (2005). Globalization, markets and ethics. *Perspectives on Global Development and Technology*, 4(3/4), 251.
- De Fornel, Michel, Ogien, Albert, & Quéré, Louis. (2001). *L'éthnométhodologie, une sociologie radicale*. Paris: La Découverte.
- De George, Richard T. (1987). The status of business ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, 6(3), 201-211.
- De George, R.T. (2010). *Business Ethics, 7th Edition* (7th Edition ed.). Pensilvania Prentice Hall

- De Goede, Marieke. (2005a). *Virtue, fortune, and faith: a genealogy of finance*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- De Goede, Marieke. (2005b). Resocialising and repoliticising financial markets: contours of social studies of finance. *Economic Sociology: European Electronic Newsletter*, 6(3), 19-28.
- de Graaf, Gjalte. (2013). Discourse and tractable morality. In C. Luetge (Ed.), *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics* (pp. 581-602): Springer
- Debord, Guy. (1992). *La société du spectacle* Paris: Gallimard.
- Decoopman, N. (1988). Droit et déontologie. *Les usages sociaux du droit* (pp. 87-105). Paris Presses Universitaires de France.
- Dejours, Christophe. (1993). *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard.
- Dejours, Christophe. (2011). Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. (10 ed.). Québec: Presses Universitaires de Laval; Eska.
- Delmas-Marty, Mireille. (2004). *Le flou du droit*. Paris PUF.
- Deslandes, Ghislain. (2011a). Wittgenstein and the practical turn in business ethics. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16(1), 48-54.
- Deslandes, Ghislain. (2011b). In Search of Individual Responsibility: The Dark Side of Organizations in the Light of Jansenist Ethics. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-70.
- Deslandes, Ghislain. (2012). *Le management éthique*. Paris: Dunod.
- DeVault, Marjorie L. (1997). Personal writing in social research: Issues of production and interpretation. In R. Hertz (Ed.), *Reflexivity and Voice* (pp. 216-228). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Devereux, Georges. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris: Flammarion.
- Dewey, John. (1993). *La théorie de l'enquête*. Paris, PUF.
- DiMaggio, Paul. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (pp. 3-22). Cambridge: Ballinger.
- Djelic, Marie-Laure. (2011). From the Rule of Law to the Law of Rules. *International Studies of Management and Organization*, 41(1), 35-61.
- Djelic, Marie-Laure, & Sahlin-Andersson, Kerstin. (2006). Introduction: a world of governance: the rise of transnational regulation. In M.-L. Djelic & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, Thomas, & Dunfee, Thomas W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Douglas, Jack D. (1976). *Investigative social research: Individual and team field research*. Beverly Hills. California: Sage.
- Douglas, Mary. (2002). *Risk and blame: essays in cultural theory*. London: Routledge.
- Douglas, Mary. (2004). *Comment pensent les institutions: suivi de La connaissance de soi et Il n'y a pas de don gratuit*. Paris: La Découverte.
- Douglas, Mary. (2005). *De la souillure. Études sur la notion de pollution et de tabou*. Paris: La Découverte.
- Douglas, Mary. (2013). *Risk and Acceptability* (Vol. 11). London: Routledge.
- Droit, Roger-Pol, & Henrot, François. (2010). *Le banquier et le philosophe ou la double paire d'yeux*. Paris Plon.

- Dubois, Anna, & Gadde, Lars-Erik. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dumas, A. (1869). *La tulipe noire*. Paris: Michel Lévy frères.
- Dumez, Hervé. (2006a). Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale. *Le Libellio d'Aegis*, 2(3), 10-24.
- Dumez, Hervé. (2006b). Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise. *Le Libellio d'Aegis*, 2(3), 24-31.
- Dumez, Hervé. (2008a). Bréviaire wittgensteinien à l'usage des doctorants (et chercheurs). *Le Libellio d'Aegis*, 4(2), 28-35.
- Dumez, Hervé. (2008b). 'À propos de la notion de situation de gestion', notes du séminaire de Benoît Journé & Nathalie Raulet-Croset, 12 juin 2008. *Le Libellio d'Aegis*, 4(2), 36-39.
- Dumez, Hervé. (2012). Lumières du positivisme : Un retour sur les débats épistémologiques en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 8(1), 55-60.
- Dumez, Hervé. (2013). *Méthodologie de la Recherche Qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris Vuibert.
- Dumez, Hervé, & Rigaud, Emmanuelle. (2008). Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? A propos de la notion de template. *Le Libellio d'Aegis*, 4(2), 40-46.
- Dumez, Hervé (ed). (2007). Numéro Spécial sur Pragmatisme et recherche sur les organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 3(4).
- Dumez, Hervé (ed). (2010). Numéro Spécial sur les Problèmes Epistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 6(4).
- Dunbar, Roger LM, & Garud, Raghu. (2009). Distributed knowledge and indeterminate meaning: The case of the Columbia shuttle flight. *Organization Studies*, 30(4), 397-421.
- Durand, Rodolphe, & Calori, Roland. (2006). Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Review*, 31(1), 93-114.
- Durkheim, Emile. (1912). *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris Presses Universitaires de France.
- Ecole biblique et archéologique française. (2007). *La Bible de Jérusalem: les Éditions du Cerf*.
- Edel, May May Mandelbaum, & Edel, Abraham. (2000). *Anthropology and ethics: the quest for moral understanding*. New Brunswick: Transaction Books.
- Edelman, Lauren B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, 1531-1576.
- Edelman, Lauren B. (2007). Overlapping fields and constructed legalities: The endogeneity of law. *Private Equity, Corporate Governance, and the Dynamics of Capital Market Regulation*, 55, 70.
- Edelman, Lauren B. (2008). Law at work: The endogenous construction of civil rights. *Handbook of Employment Discrimination Research* (pp. 337-352): Springer.
- Edelman, Lauren B, Fuller, Sally Riggs, & Mara-Drita, Iona. (2001). Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law1. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641.
- Edelman, Lauren B, Petterson, Stephen, Chambliss, Elizabeth, & Erlanger, Howard S. (1991). Legal ambiguity and the politics of compliance: Affirmative action officers' dilemma. *Law & Policy*, 13(1), 73-97.
- Edelman, Lauren B, & Stryker, Robin. (2005). A sociological approach to law and the economy. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 527-551). Princeton: Princeton University Press.
- Edelman, Lauren B, & Suchman, Mark C. (1999). When the haves hold court: speculations on the

- organizational internalization of law. *Law & Society Review*, 33, 941.
- Edelman, Lauren B., & Suchman, Mark C. (2007). *The Legal Lives of Private Organizations*. Ashgate Publishing Company.
- Edelman, Lauren B., & Talesh, Shauhin A. (2011). To comply or not to comply - that isn't the question: how organizations construct the meaning of compliance. In C. Parker & V. Lehmann Nielsen (Eds.), *Explaining compliance: business responses to regulation* (pp. 103-122). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Edouard, Serge, & Gratacap, Anne. (2011). Chapitre 4: Confiance institutionnelle et pérennité des écosystèmes d'affaires. In A. Gratacap & A. Le Flanchec (Eds.), *La confiance en gestion: un regard pluridisciplinaire* (pp. 82-99). Bruxelles: De Boeck.
- Edwards, Jonathan, & Wolfe, Simon. (2004). The compliance function in banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 12(3), 216-224.
- Edwards, Jonathan, & Wolfe, Simon. (2005). Compliance: A review. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 13(1), 48-59.
- Ehrenfeld, John R. (2000). Colourless green ideas sleep furiously: Is the emergence of 'Sustainable' practices meaningful?. *Reflections*, 1(4), 34-47.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El Miri, Mustapha, & Masson, Philippe. (2009). Vers une juridicisation des sciences sociales? Sur l'utilité d'une charte de déontologie en sociologie. *La vie des idées*. Retrieved from website: laviedesidees.fr .
- Elias, Norbert. (1991). *Qu'est-ce que la sociologie?* (Y. Hoffmann, Trans.). Paris: Editions de l'Aube.
- Elias, Norbert. (1997). *La civilisation des moeurs* (P. Kamnitzer, Trans.). Paris : France Loisirs.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Elliott, Anthony. (2002). Beck's sociology of risk: a critical assessment. *Sociology*, 36(2), 293-315.
- Enriquez, Eugène. (1983). *De la Horde à l'Etat, essai de psychanalyse du lien social*. Paris: Gallimard.
- Enriquez, Eugène. (1999). L'argent, fétiche sacré. In J. P. Bouilloud & V. Guienne (Eds.), *Questions d'Argent* (pp. 47-63). Paris Desclée de Brower.
- Epstein, Edwin M. (1989). Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8(8), 583-595.
- Ericson, R. V. (2006). Ten uncertainties of risk-management approaches to security. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice/La Revue Canadienne de Criminologie et de Justice Pénale*, 48(3), 345-356.
- Ericson, R.V., & Haggerty, K.D. (1997). *Policing the Risk Society*. Oxford: Clarendon Press.
- Erikson, Kai T. (1967). A comment on disguised observation in sociology. *Social Problems*, 14(4), 366-373.
- Ethiraj, Sendil K, & Levinthal, Daniel. (2004a). Modularity and innovation in complex systems. *Management Science*, 50(2), 159-173.
- Ethiraj, Sendil K, & Levinthal, Daniel. (2004b). Bounded rationality and the search for organizational architecture: An evolutionary perspective on the design of organizations and their evolvability. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 404-437.
- Ethiraj, Sendil K, & Levinthal, Daniel. (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization Science*, 20(1), 4-21.

- Evans, D.S., & Schmalensee, R. (2005). *Paying with Plastic: The Digital Revolution in Buying and Borrowing*. Cambridge: MIT Press.
- Evens, Terence (2006). Some ontological implications of situational analysis. . In T. Evens & D. Handelman (Eds.), *The Manchester School: Practice And Ethnographic Praxis in Anthropology* (pp. 49-63). New York: Berghahn Books.
- Faber, N., Jorna, R., & Van Engelen, J.O. (2005). The Sustainability Of "Sustainability"—A Study Into The Conceptual Foundations Of The Notion Of "Sustainability". *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(01), 1-33.
- Farjoun, Moshe. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Farrell, Brian J, Cobbin, Deirdre M, & Farrell, Helen M. (2002). Codes of ethics: Their evolution, development and other controversies. *Journal of Management Development*, 21(2), 152-163.
- Favarel-Garrigues, Gilles. (2003a). Crime organisé transnational et lutte antiblanchiment. In J. Laroche (Ed.), *Mondialisation et gouvernance mondiale* (pp. 161-173). Paris: Presses Universitaires de France.
- Favarel-Garrigues, Gilles. (2003b). L'évolution de la lutte antiblanchiment depuis le 11 septembre 2001. *Critique Internationale* (3), 37-46.
- Favarel-Garrigues, Gilles, Godefroy, Thierry, & Lascoumes, Pierre. (2007). Sentinels in the Banking Industry Private Actors and the Fight against Money Laundering in France. *British Journal of Criminology*, 48(1), 1-19.
- Favarel-Garrigues, G., Godefroy, T., & Lascoumes, P. (2009). *Les sentinelles de l'argent sale: Les banques aux prises avec l'antiblanchiment*. Paris : Editions La Découverte.
- Faÿ, Eric. (2004). *Information, Parole, Délibération: L'entreprise et la question de l'homme*. Quebec: Presses Universitaires de Laval.
- Faÿ, Eric. (2005). Life, speech and reason: A phenomenology of open deliberation in organizations. *Ephemeria*, 5(3), 472-498.
- Faÿ, Eric. (2008). Derision and management. *Organization*, 15(6), 831-850.
- Faÿ, Eric, Introna, Lucas, & Puyou, François-Régis. (2010). Living with numbers: Accounting for subjectivity in/with management accounting systems. *Information and Organization*, 20(1), 21-43.
- Faÿ, Eric, & Riot, Philippe. (2007). Phenomenological approaches to work, life and responsibility. *Society and Business Review*, 2(2), 145-152.
- Fergus, Andrew HT, & Rowney, Julie IA. (2005). Sustainable development: lost meaning and opportunity? *Journal of Business Ethics*, 60(1), 17-27.
- Fergusson, Charles (Writer). (2010). Inside Job. In A. Marrs & C. Fergusson (Producer): Sony Pictures Classics.
- Ferrell, Oliver C, & Gresham, Larry G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *The Journal of Marketing*, 49(3), 87-96.
- Fine, Gary Alan. (1993). Ten lies of ethnography : Moral Dilemmas of Field Research. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 267-294.
- Fletcher, Joseph F. (1966). *Situation ethics: The new morality* (Vol. 150). London: SCM Press.
- Flynn, Gabriel. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. *Leadership and Business Ethics* (pp. 39-56). Springer.
- Ford, Jeffrey D, & Backoff, Robert W. (1988). *Organizational change in and out of dualities and paradox*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Foucault, Michel. (1961). *Folie et déraison: histoire de la folie à l'âge classique*. Paris Plon.

- Foucault, Michel. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Fourcade, Marion. (2006). The Construction of a Global Profession: The Transnationalization of Economics. *American Journal of Sociology*, 112(1), 145-194.
- Fourcade, Marion, & Healy, Kieran. (2007). Moral views of market society. *Annual Review of Sociology*, 33, 285-311.
- Fowers, Blaine J. (2003). Reason and human finitude in praise of practical wisdom. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 415-426.
- Fraser, J., & Simkins, B.J. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (2010 ed.). Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., & Wicks, A.C. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Friedland, Roger, & Alford, Robert R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-266). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, Milton. (1970, September 13th). The Social Responsibility of Business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*.
- Furnham, Adrian, & Argyle, Michael. (1998). *The Psychology of Money*. New York: Routledge.
- Gadamer, Hans-Georg. (1992). Sur la possibilité d'une éthique philosophique (P. Fruchon, Trans.). In H.-G. Gadamer (Ed.), *L'Art de Comprendre* (Vol. I. Herméneutique et Tradition Philosophique). Paris Aubier.
- Gaillard, R. (2004). Religion et Argent. In J. P. Bouilloud (Ed.), *Argent, Valeurs et Sentiments* (pp. 81-89). Paris L'Harmattan.
- Garfield, Eugene, & Merton, Robert King. (1979). *Citation indexing: Its theory and application in science, technology, and humanities* (Vol. 8). Wiley New York.
- Garfinkel, Harold. (1985). Sur le problème des correctifs. In W. Ackermann, B. Conein, C. Guigues, L. Quéré & D. Vidal (Eds.), *Décrire : un impératif? Description, explication, interprétation en sciences sociales*. (Vol. 2, pp. 239-249). Paris: Editions de l'EHESS.
- Garfinkel, Harold. (2007). *Recherches en ethnométhodologie* (L. Quéré, Trans.). Paris: Presses universitaires de France.
- Garsten, C., & Hernes, T. (2009). *Ethical Dilemmas in Management*. New York: Routledge.
- Gaulejac, V. de. (2004). Histoires d'Argent. In J. P. Bouilloud (Ed.), *Argent, Valeurs et Sentiments* (pp. 37-46). Paris: L'Harmattan.
- Gaulejac, V. de. (2005). *La Société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- Geertz, Clifford. (1984). Distinguished lecture: anti anti-relativism. *American Anthropologist*, 86(2), 263-278.
- Geertz, Clifford. (1994). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In M. Martin & L. C. McIntyre (Eds.), *Readings in the philosophy of social science* (pp. 213-231). Cambridge: MIT Press.
- Geertz, Clifford. (1996). *Ici et là-bas: l'anthropologue comme auteur* (D. Lemoine, Trans.). Paris: Editions Métailié.
- Gehman, Joel, Treviño, Linda K, & Garud, Raghu. (2013). Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.

- Gellner, David N, & Hirsch, Eric. (2001). *Inside organizations: Anthropologists at work*. Oxford Berg Publishers.
- Gély, Raphaël. (2007). *Rôles, action sociale et vie subjective. Recherches à partir de la phénoménologie de Michel Henry*. Bruxelles: PIE Peter Lang.
- Genestal, Fabrice (Writer). (2010). Krach. UGC Distribution.
- Gephart, Robert P, Van Maanen, John, & Oberlechner, Thomas. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2-3), 141-155.
- Gibson, Cristina B, & Birkinshaw, Julian. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (2013). *The Consequences of Modernity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gieryn, T.F. (1999). *Cultural boundaries of science: credibility on the line*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gilbert, Jacqueline A, Stead, Bette Ann, & Ivancevich, John M. (1999). Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Giordano, Y. (2003). Les Paradoxes: une perspective communicationnelle In E. Josserand & V. Perret (Eds.), *Le Paradoxe: penser et gérer autrement les organisations* Paris Ellipses.
- Girin, Jacques. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Paper presented at the Journée d'étude "La recherche-action en action et en questions", Paris.
- Girin, Jacques. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 141-182). Paris: Economica.
- Girin, Jacques. (2011). Problèmes du langage dans les organisations. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'Individu dans L'Organisation*. (pp. 37-77). Quebec: Presses de l'université Laval ; Eska.
- Gleeson, S. . (2009). More regulation means more risk. *International Financial Law Review*, 28(1), 14.
- Godard, O. (Ed.). (1997). *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*. Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Godard, O., Henry, C., Lagadec, P., & Michel-Kerjean, E. (2002). *Traité des nouveaux risques: Précaution, crise, assurance*. Paris Editions Gallimard.
- Godechot, Olivier. (2001). *Les traders: essai de sociologie des marchés financiers*. Paris : Editions La Découverte.
- Godechot, Olivier. (2006). Hold-up en finance: les conditions de possibilité de bonus élevés dans l'industrie financière. *Revue Française de Sociologie*, 47(2), 341-371.
- Godechot, Olivier. (2007). *Working rich: Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*. Paris: La Découverte.
- Godechot, Olivier. (2011a). Les Social Studies of Finance, une nouvelle approche. *Les Cahiers Français* (361), 27-30.
- Godechot, Olivier. (2011b). Le capital humain et les incitations sont-ils les deux mamelles des salaire dans la finance? *Revue d'économie Financière* (104), 145.
- Godechot, Olivier. (2011c). Une finance-fiction est-elle possible? A propos de trois films récents sur la finance. *Contretemps*: http://olivier.godechot.free.fr/hoparticle.php?id_art=604.
- Godechot, Olivier. (2012). Is finance responsible for the rise in wage inequality in France? *Socio-Economic Review*, 10(3), 447-470.
- Goffman, Erving. (1961). *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other*

- inmates*. London: Penguin.
- Goldstein, Judith, Kahler, Miles, Keohane, Robert O, & Slaughter, Anne-Marie. (2000). Introduction: Legalization and world politics. *International Organization*, 54(3), 385-399.
- Gollety, Mathilde, & Le Flanchec, Alice. (2011). Chapitre 1: Etat des lieux de la recherche en sciences de gestion sur la confiance: un regard pluridisciplinaire. In A. Gratacap & A. Le Flanchec (Eds.), *La confiance en gestion: un regard pluridisciplinaire* (pp. 17-35). Bruxelles: De Boeck.
- Gond, J.-P., & Mullenbach, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93-116.
- Goode, Erich. (1996). The ethics of deception in social research: A case study. *Qualitative Sociology*, 19(1), 11-33.
- Goodpaster, Kenneth E. (1985). Toward an integrated approach to business ethics. *Thought*, 60(2), 161-180.
- Grafmeyer, Y. (1992). *Les gens de la banque* Paris: Presses Universitaires de France.
- Graham II, Nelson M. (2003). Know Your customer: good for compliance, great for client service. *Journal of Investment Compliance, Winter*, 58-61.
- Granovetter, Mark. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, Mark. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3-11.
- Green, CF. (1989). Business ethics in banking. *Journal of Business Ethics*, 8(8), 631-634.
- Green Jr, Sandy Edward, & Li, Yuan. (2011). Rhetorical institutionalism: Language, agency, and structure in institutional theory since Alvesson 1993. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1662-1697.
- Greenwood, Royston, Suddaby, Roy, & Hinings, Christopher R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Griffin, Jennifer J, & Mahon, John F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Groundwater-Smith, S., & Mockler, N. (2007). Ethics in Practitioner Research : an issue of quality. *Research Papers in Education*, 22(2), 199-211.
- Gunz, Hugh, & Gunz, Sally. (2007). Hired professional to hired gun: An identity theory approach to understanding the ethical behaviour of professionals in non-professional organizations. *Human Relations*, 60(6), 851-887.
- Habermas, Jürgen. (1986). *Morale et communication: conscience morale et activité communicationnelle* (C. Bouchindhomme, Trans.). Paris: Cerf.
- Haesler, A.J., & Papilloud, C. (1999). Le nouveau 'doux commerce': l'argent invisible et ses enjeux sociologiques. In J. P. Bouilloud & V. Guienne (Eds.), *Questions d'Argent* (pp. 21-46). Paris Desclée de Brower.
- Hallett, Tim, Shulman, David, Fine, Gary Alan, & Adler, PS. (2009). Peopling organizations: The promise of classic symbolic interactionism for an inhabited institutionalism. *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classic Foundations*, 486-509.
- Hallett, Tim, & Ventresca, Marc J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 35(2), 213-236.
- Hammersley, Martyn, & Atkinson, Paul. (2007). *Ethnography: Principles in Practice* (3 ed.).

- London: Routledge.
- Handy, Charles. (1994). *The age of paradox*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Harris, Jared D, & Freeman, R Edward. (2008). The impossibility of the separation thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 541-548.
- Hart, Stuart L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hartman, Edwin M. (2008). Reconciliation in Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 253-265.
- Hassoun, Jean-Pierre. (2005). Emotions on the trading floor: Social and symbolic expressions. In K. Knorr Cetina & A. Preda (Eds.), *The sociology of financial markets* (pp. 102-120). Oxford: Oxford University Press.
- Hatchuel, Armand. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion* (pp. 7-43). Paris : Vuibert-FNEGE.
- Hautcoeur, Pierre-Cyrille, & Riva, Angelo. (2012). The Paris financial market in the nineteenth century: complementarities and competition in microstructures. *The Economic History Review*, 65(4), 1326-1353.
- Havel, Vaclav. (1990). *Disturbing the Peace: A Conversation with Karel Hvízédala*. New York Knopf.
- Held, David. (2004). *A globalizing world? Culture, economics, politics*. New York: Routledge.
- Helfat, Constance E, Finkelstein, Sydney, Mitchell, Will, Peteraf, Margaret, Singh, Harbir, Teece, David, & Winter, Sidney G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley.com.
- Helin, Sven, Jensen, Tommy, Sandström, Johan, & Clegg, Stewart. (2011). On the dark side of codes: Domination not enlightenment. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 24-33.
- Helin, Sven, & Sandström, Johan. (2008). Codes, ethics and cross-cultural differences: Stories from the implementation of a corporate code of ethics in a MNC subsidiary. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 281-291.
- Helin, Sven, & Sandström, Johan. (2010). Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control. *Organization Studies*, 31(5), 583-604.
- Hennestad, Bjørn W. (1990). The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture. *Journal of Management Studies*, 27(3), 265-280.
- Henry, Michel. (2003). *Phénoménologie de la vie* (Vol. 1). Paris Presses Universitaires de France.
- Herling, G. (1995). *Un monde à part*. Paris Editions Gallimard.
- Herman, Edward S, & Chomsky, Noam. (2008). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media*. New York: Random House.
- Hernes, Tor. (2007). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*: New York: Routledge.
- Herrera, CD. (2003). A Clash of Methodology and Ethics in "Undercover" Social Science. *Philosophy of the Social Sciences*, 33(3), 351-362.
- Hertz, Ellen. (1998). *The trading crowd: An ethnography of the Shanghai stock market* (Vol. 108). Cambridge University Press.
- Hess, R. (2002). Institution. In J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Levi (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie – Références et positions*. Toulouse: Erès.
- Hirèche, Loréa. (2008). *La Dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise: une étude ethnographique* (PhD), Université Paris Dauphine, Paris.
- Hitt, Michael A, Beamish, Paul W, Jackson, Susan E, & Mathieu, John E. (2007). Building

- theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
- Ho, Karen. (2009). *Liquidated: an ethnography of Wall Street*. Duke University Press.
- Hodgson, Damian. (2002). "Know your customer": marketing, governmentality and the "new consumer" of financial services. *Management Decision*, 40(4), 318-328.
- Hoffman, Andrew J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Holman Jones, S.L., Adams, T.E., & Ellis, C. (2013). *Handbook of Autoethnography*. Left Coast Press, Incorporated.
- Holt, Robin. (2006). Principals and practice: Rhetoric and the moral character of managers. *Human Relations*, 59(12), 1659-1680.
- Homans, George C. (1964). Bringing men back in. *American Sociological Review*, 29(5), 809-818.
- Hood, Christopher, Rothstein, Henry, & Baldwin, Robert. (2001). *The government of risk: Understanding risk regulation regimes*. Oxford: Oxford University Press.
- Höpfl, Heather. (2006). Frame. *Culture and Organization*, 12(1), 11-24.
- Husser, J. (2005). Contextualisme et recueil de données. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 65-100). Bruxelles: De Boeck.
- Husted, Bryan W, & Allen, David Bruce. (2010). *Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hutter, Bridget, & Power, Michael (Eds.). (2005). *Organizational encounters with risk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ibarra-Colado, Eduardo, Clegg, Stewart R, Rhodes, Carl, & Kornberger, Martin. (2006). The ethics of managerial subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 45-55.
- Jackall, Robert. (2010). *Moral Mazes: the World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacob, Marie Andrée, & Riles, Annelise. (2007). The new bureaucracies of virtue: Introduction. *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review*, 30(2), 181-191.
- Jacobs, Mark D. (2012). Financial Crises as symbols and rituals In K. Knorr Cetina & A. Preda (Eds.), *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance* (pp. 376-392). Oxford: Oxford University Press.
- Jaffro, Laurent. (1995). Ethique et Morale In D. Kambouchner (Ed.), *Notions de Philosophie* (Vol. III). Paris: Gallimard Folio.
- Jennings, P Deveraux, & Zandbergen, Paul A. (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052.
- Jensen, Tommy, Sandström, Johan, & Helin, Sven. (2009). Corporate codes of ethics and the bending of moral space. *Organization*, 16(4), 529-545.
- Jeucken, Marcel. (2002). Banking and sustainability: slow starters are gaining pace. *Ethical Corporation Magazine*, 11, 44-48.
- Jobard, J.P. (1992). Business ethics et déontologie financières: existe-t-il un modèle français? . In H. d. l. Bruselerie (Ed.), *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*. Paris: Economica.
- Jonas, H. (1997). La technique moderne comme sujet de réflexion éthique. In M. Neuberg (Ed.), *La Responsabilité: questions philosophiques* (pp. 231-240). Paris PUF.
- Jonas, H. (2008). *Le principe responsabilité: Une éthique pour la civilisation technologique* (J. Greisch, Trans.). Paris Flammarion.
- Josserand, E., & Perret, V. (Eds.). (2003). *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*. Paris Ellipses.

- Journé, Benoît. (2005). Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Journé, Benoit. (2007). Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. *Le Libellio d'Aegis*, 3(4), 3-9.
- Journé, Benoît, & Raulet-Croset, Nathalie. (2008). Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.
- Journé, Benoît, & Raulet-Croset, Nathalie. (2012). La décision comme activité managériale située. *Revue Française de Gestion*, 225(6), 109-128.
- Jousse, Georges. (2004). *Le risque, cet inconnu*. Ed. Imestra.
- Jousse, Georges. (2009). *Traité de riscologie: la science du risque*. Éd. Imestra.
- Kagan, Robert A, Gunningham, Neil, & Thornton, Dorothy. (2003). Explaining corporate environmental performance: how does regulation matter? *Law & Society Review*, 37(1), 51-90.
- Kant, Immanuel. (1785). *Fondation de la Métaphysique des Mœurs*. Paris: Fernand Nathan.
- Kant, Immanuel. (1797). *Théorie et Pratique: Sur un prétendu droit de mentir par humanité*. Paris: Flammarion.
- Kaptein, Muel, & Wempe, Johan. (1998). The ethics report: a means of sharing responsibility. *Business Ethics: a European Review*, 7(3), 131-139.
- Karlin, M. (1997). *Back Offices et marchés financiers*. Paris: Economica.
- Karra, Neri, & Phillips, Nelson. (2008). Researching "back home" international management research as autoethnography. *Organizational Research Methods*, 11(3), 541-561.
- Kaufmann, J.C. (2010). *L'invention de soi: une théorie de l'identité*. Paris: Armand Collin.
- Keister, Lisa A. (2002). Financial markets, money, and banking. *Annual Review of Sociology*, 28, 39-61.
- Kellogg, K.C. (2006). *Institutional coupling: the mechanisms of real organizational change in response to institutional pressures*. Paper presented at the American Sociological Association Annual Meeting, Boston, MA.
- Kelsen, H. (1962). *Théorie pure du droit* (C. Eisenman, Trans.). Paris: Dalloz.
- Kempis, Thomas de. (2008). *Imitación de Cristo*. Lima: Paulinas.
- Kerviel, Jérôme. (2010). *L'Engrenage : Mémoires d'un trader*. Paris: Editions Flammarion.
- Kierkegaard, S. (2004). *Either/Or: A Fragment of Life* (A. Hannay, Trans.). London: Penguin Books Limited.
- Klein, Katherine J, Tosi, Henry, & Cannella, Albert A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 248-253.
- Klein, Naomi. (2009). *No Logo*. New York: Picador.
- Knight, Frank H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Kelley Reprint of Economic Classics (1964)*.
- Knorr Cetina, Karin. (2005). How are global markets global? The architecture of a flow world. In K. Knorr Cetina & A. Preda (Eds.), *The sociology of financial markets* (pp. 38-61). Oxford: Oxford University Press.
- Knorr Cetina, Karin. (2007). Economic sociology and the sociology of finance. *The European Electronic Newsletter - Economic Sociology*, 8(3), 4-10.
- Knorr Cetina, Karin, & Preda, Alex (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance*. Oxford University Press.
- Koehn, Daryl. (1995). A role for virtue ethics in the analysis of business practice. *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 533-539.

- Koehn, Daryl. (1998). Virtue ethics, the firm, and moral psychology. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 497-513.
- Kolb, Robert (Ed.). (2010). *Lessons from the financial crisis: causes, consequences, and our economic future*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kostera, Monika. (2007). *Organizational ethnography: Methods and inspirations*. Lund: Studentlitteratur.
- KPMG-International. (2008). Survey of Corporate Responsibility Reporting.
- KPMG-International. (2011). Survey of Corporate Responsibility Reporting.
- Krasner, S.D. (Ed.). (1983). *International Regimes*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kraye, Jil. (1996). *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism*. Cambridge University Press.
- Kunda, Gideon. (2013). Reflections on becoming an ethnographer. *Journal of Organizational Ethnography*, 2(1), 4-22.
- Lacroix, Alexandre. (2012). Editorial: "Bienvenu à Plutopia", Dossier "Les marchés sont-ils bêtes et méchants?" *Philosophie Magazine*, 56.
- Laërce, Diogène. (1965). *Vies, doctrines et sentences des philosophes illustres* (R. Genaille, Trans. Vol. 1). Paris Garnier Flammarion.
- Lagadec, P. (1981). *La Civilisation du risque: catastrophes technologiques et responsabilité sociale*. Paris Seuil.
- Lagneau-Ymonet, Paul, & Riva, Angelo. (2010). Les opérations à terme à la Bourse de Paris au XIXe siècle. *Droit et Crédit: La France au XIXe Siècle*.
- Langley, Ann. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, Ann, Smallman, Clive, Tsoukas, Haridimos, & Van de Ven, Andrew H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Langley, Ann, & Tsoukas, Haridimos. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing* (Vol. 1, pp. 1). Oxford: Oxford University Press
- Lapassade, G. (1966). *Groupes, Organisations, Institutions*. Paris: Gauthiers-Villars.
- Lapassade, G., & Lourau, R. (1974). *La Sociologie*. Paris Senghers.
- Laroche, Hervé. (1989). *Éthique et culture d'entreprise*. Paper presented at the colloque ESCP.
- Laroche, Hervé. (1995). From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *Organization Science*, 6(1), 62-75.
- Laroche, Hervé. (2009). Overmanagement and the problem of moral consciousness. In C. Garsten & T. Hernes (Eds.), *Ethical Dilemmas in Management* (pp. 132). New York: Routledge.
- Laroche, J. (Ed.). (2003). *Mondialisation et Gouvernance*. Paris Presses Universitaires de France.
- Larrère, C. (2004). Principe de Précaution. In M. d. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (Vol. 2, pp. 1534-1537). Paris PUF.
- Lascoumes, Pierre. (1982). Approche historique des processus de criminalisation des illégalismes liés à la vie des affaires. *Revue Internationale de Droit Pénal*, 39.
- Lascoumes, Pierre. (1990). Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 40, 43-71.
- Lash, S., Szerszynski, B., & Wynne, B. (1996). *Risk, Environment and Modernity: Towards a New Ecology*. SAGE Publications.
- Laugier, S. (2004). Performativité, normativité et droit. *Archives de Philosophie*, 67(4), 607-627.

- Lawrence, Thomas B, Leca, Bernard, & Zilber, Tammar B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, Thomas B, & Suddaby, Roy. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. B. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 215-254). London: Sage
- Lawrence, Thomas B, Suddaby, Roy, & Leca, Bernard. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- Lee, Harold N. (1928). Morals, morality, and ethics: Suggested terminology. *International Journal of Ethics*, 38(4), 450-466.
- Lee, Min-Dong Paul. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lehmann Nielsen, Vibeke , & Parker, Christine. (2008). To what extent do third parties influence business compliance? *Journal of Law and Society*, 35(3), 309-340.
- Lemmon, Edward John. (1962). Moral dilemmas. *The Philosophical Review*, 71(2), 139-158.
- Lenglet, Marc. (2006). Des paroles aux actes: usages contemporains de la performativité dans le champ financier. *Études de Communication* (1), 39-51.
- Lenglet, Marc. (2008). *Déontologie de marché: de la pratique des institutions à l'institutionnalisation des pratiques* (Doctorat), Université Paris Dauphine Paris
- Lenglet, Marc. (2009). Aux marges de la triche? Innovation normative et déontologie financière en salle de marché. *Management & Avenir* (2), 263-284.
- Lesage, Cédric, Hottegindre, G., & Baker, C.R. (2009). *Disciplinary practices in the public accounting profession: serving the public interest or private interests?* Paper presented at the 4th Alternative Perspectives in Accounting Research Conference.
- Lévi, Primo. (1989). *Les Naufragés et les Rescapés*. Paris: Gallimard.
- Lévi, Primo. (1996). *Si c'est un homme*. Paris: Robert Laffont.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La Pensée Sauvage*. Paris: Plon.
- Lévi-Strauss, C. (2001). *Tristes Tropiques*. Paris: Presses Pocket.
- Lévinas, Emmanuel. (1968). *Totalité et infini: Essai sur l'extériorité*: Nijhoff.
- Lévinas, Emmanuel. (1977). *Du Sacré au Saint; Cinq nouvelles lectures talmudiques* Paris: Editions de Minuit.
- Lewis, Marianne W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of management review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, Phillip V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4(5), 377-383.
- Lewis, Victor, Kay, Kenneth D, Kelso, Chandrika, & Larson, James. (2010). Was the 2008 financial crisis caused by a lack of corporate ethics? *Global Journal of Business Research*, 4(2), 77-84.
- Lie, John. (1997). Sociology of markets. *Annual Review of Sociology*, 23, 341-360.
- Lim, Ming. (2007). The ethics of alterity and the teaching of otherness. *Business Ethics: a European Review*, 16(3), 251-263.
- Lin, Z Jun, & Chen, Feng. (2000). Asian financial crisis and accounting reforms in China. *Managerial Finance*, 26(5), 63-79.
- Lindblom, Charles E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Loader, D., & Institute, Securities. (2004). *Regulation and Compliance in Operations*. Oxford: Elsevier.

- Loewenstein, Jeffrey, Ocasio, William, & Jones, Candace. (2012). Vocabularies and vocabulary structure: A new approach linking categories, practices, and institutions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 41-86.
- Loison, Marie-Claire. (2009). *Contribution à l'histoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise: du paternalisme au développement durable: Le cas du groupe Pechiney (1855-2003)*. (PhD), Université Paris Dauphine, Paris.
- Loison, Marie-Claire, & Pezet, Anne. (2006). L'entreprise verte et les boues rouges. *Entreprises et Histoire* (4), 97-115.
- Lourau, R. (1969a). *L'Analyse Institutionnelle*. Paris Minit.
- Lourau, R. (1969b). La Société institutrice. *Les Temps Modernes*.
- Lourau, R. (1988). *Le Journal de recherche: matériaux d'une théorie de l'implication*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Lowenstein, J., Ocasio, W., & Jones, C. (2012). Vocabularies and vocabulary structure: a new approach linking categories, practices and institutions. *Academy of Management Annals*, 6, 41-86.
- Lüscher, Lotte S, & Lewis, Marianne W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lynch, J.J. (1991). *Ethical Banking: Surviving in an Age of Default*. Macmillan Academic and Professional.
- Ma, Zhenzhong. (2009). The status of contemporary business ethics research: Present and future. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 255-265.
- MacIntyre, Alasdair C. (1981). *After virtue: a study in moral theory* (G. D. a. C. Ldt. Ed.). London The Old Piano Factory.
- MacKenzie, Donald. (2003). An Equation and its Worlds Bricolage, Exemplars, Disunity and Performativity in Financial Economics. *Social Studies of Science*, 33(6), 831-868.
- MacKenzie, Donald. (2006a). *An engine, not a camera : how financial models shape markets*. Cambridge, MA: MIT Press.
- MacKenzie, Donald. (2006b). Is economics performative? Option theory and the construction of derivatives markets. *Journal of the History of Economic Thought*, 28(1), 29-55.
- MacKenzie, Donald. (2008). *Material markets: How economic agents are constructed*. Oxford: Oxford University Press.
- MacKenzie, Donald, & Millo, Yuval. (2001). Negotiating a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange. *Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange (August 1, 2001)*.
- MacKenzie, Donald A, Muniesa, Fabian, & Siu, Lucia. (2007). *Do economists make markets? On the performativity of economics*. Princeton University Press.
- MacLean, Tammy L, & Behnam, Michael. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520.
- Maguire, Steve, & Hardy, Cynthia. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178.
- Maguire, Steve, & Hardy, Cynthia. (2013). Organizing processes and the construction of risk: A discursive approach. *Academy of Management Journal*, 56(1), 231-255.
- Mair, Johanna, & Marti, Ignasi. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- Mair, Johanna, Marti, Ignasi, & Ventresca, Marc J. (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: how intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*,

- 55(4), 819-850.
- March, James G. (1988). *Decisions and organizations*. Oxford Blackwell.
- March, James G, & Simon, Herbert Alexander. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Margolis, Joshua D, & Walsh, James P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Martinet, A.C. (Ed.). (1990). *Epistémologie et Sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Martinet, A.C. (Ed.). (2007). *Sciences du Management: épistémique, pragmatique et éthique*. Paris: Economica.
- Martinet, A.C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Marx, Karl. (1982). *Le Capital*. Paris: La Pléiade - Gallimard.
- Marx, Karl. (2006). *Sur la Question Juive* (J. F. Poirier, Trans. D. Bensaïd Ed.). Paris: La Fabrique éditions.
- Mauss, Marcel. (1950). *Sociologie et anthropologie: précédé d'une introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss* (C. Levi-Strauss Ed.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Mazur, R. (2009). *The Infiltrator: My Secret Life Inside the Dirty Banks Behind Pablo Escobar's Medellín Cartel*. Little, Brown.
- McDonald, Seonaidh. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- Mcfall, Liz. (2009). The agencement of industrial branch life assurance. *Journal of Cultural Economy*, 2(1-2), 49-65.
- McMurray, Robert, Pullen, Alison, & Rhodes, Carl. (2011). Ethical subjectivity and politics in organizations: A case of health care tendering. *Organization*, 18(4), 541-561.
- McWilliams, Abigail, & Siegel, Donald. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, Abigail, & Siegel, Donald. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melé, Domènec. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.
- Melé, Domènec. (2012). The Christian notion of Αγάπη (agápē): Towards a more complete view of business ethics. *Leadership through the Classics* (pp. 79-91). Springer.
- Méric, J. (2009). Le Risque et l'entreprise: de l'état de fait à l'invention d'un marché. In J. Méric, Y. Pesqueux & A. Solé (Eds.), *La "Société du Risque". Analyse et Critique* (pp. 61-97). Paris: Economica.
- Méric, J., Pesqueux, Y., & Solé, A. (2009). *La société du risque : analyse et critique*: Economica.
- Meyer, John W, & Rowan, Brian. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, Matthew B, & Huberman, A Michael. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: Sage.
- Mill, J.S. (1863). *Utilitarianism*. Parker, Son and Bourn.
- Miller, Daniel. (2002). Turning Callon the right way up. *Economy and Society*, 31(2), 218-233.
- Mintzberg, Henry. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mitchell, Terence R, & Mickel, Amy E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, 24(3), 568-578.
- Moore, Geoff. (2005a). Corporate character: Modern virtue ethics and the virtuous corporation. *Business Ethics Quarterly*, 659-685.

- Moore, Geoff. (2005b). Humanizing business: A modern virtue ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 237-255.
- Moore, Michael (Writer). (2009). Capitalism, a love story. In M. Moore & A. Moore (Producer): Paramount Vantage.
- Moret-Bailly, Joël. (2001). *Les Déontologies*. Marseille: Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- Morgan, V. . (1972). *Historia del Dinero*. Madrid: Istmo.
- Morin, E. (2001). *L'humanité de l'humanité: L'identité humaine* (Vol. 5). Paris Seuil.
- Moscovici, S. (1988). *La Machine à faire des dieux*. Paris Fayard.
- Mucchielli, Alex. (2005). Le Développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches Qualitatives, hors série* (1), 7-40.
- Mueller, Frank, & Whittle, Andrea. (2012). Villains, Victims and the financial crisis: positioning identities through descriptions. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in and around organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Mulligan, Daniel. (1998). Know Your Customer Regulations and the International Banking System: Towards a General Self-Regulatory Regime. *Fordham International Law Journal*, 22(5), 2324-2372.
- Muniesa, Fabian, Millo, Yuval, & Callon, Michel. (2007). An introduction to market devices. *The Sociological Review*, 55(s2), 1-12.
- Nadelmann, Ethan A. (1990). Global prohibition regimes: The evolution of norms in international society. *International Organization*, 44(04), 479-526.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nicolini, Davide. (2012). *Practice theory, work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Nielsen, Anne Ellerup, & Thomsen, Christa. (2007). Reporting CSR—what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 25-40.
- Nielsen, Richard P. (2004). Systematic corruption in financial services, types of capitalism, and ethics intervention methods. *Business & Professional Ethics Journal*, 23, 135-165.
- Nielsen, Richard P. (2010a). Practitioner-based theory building in organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 401-406.
- Nielsen, Richard P. (2010b). High leverage finance capitalism, the economic crisis, structurally related ethics issues, and potential reforms. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 299-330.
- Nielsen, Richard P. (2011). Organization theory and ethics: Varieties and dynamics of constrained optimization. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: meta-theoretical perspectives* (pp. 476-501). Oxford: Oxford University Press.
- Nietzsche, Friedrich. (1991). *Aurore. Réflexions sur les préjugés moraux* (J. Hervier, Trans.). Paris: Gallimard.
- Nietzsche, Friedrich. (2000). *Par delà bien et mal* Paris Flammarion.
- Nijhof, André, Cludts, Stephan, Fisscher, Olaf, & Laan, Albertus. (2003). Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organization. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 65-78.
- O'Reilly, Charles A, & Tushman, Michael L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
- O'Fallon, Michael J, & Butterfield, Kenneth D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.
- Ocqueteau, Frédéric. (2004). *Polices entre Etat et marché*. Paris : Les Presses de Sciences Po.

- Ogien, Albert. (1999). Émergence et contrainte: Situation et expérience chez Dewey et Goffman. *Raisons Pratiques*, 10, 69-93.
- Oppetit, Bruno. (1998). Droit et Argent. *Droit et Modernité* (pp. 183-190). Paris: Presses Universitaires de France.
- Orlitzky, Marc, Schmidt, Frank L, & Rynes, Sara L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Ortega y Gasset, J. (2008). *L'Homme et les gens* (F. Géal, M. Pérezts & e. al., Trans. F. d. Géal Ed.). Paris: Editions de la Rue d'Ulm, ENS.
- Pagès, M., Bonnetti, M, Gaulejac, V. , & Descendre, D. (1998). *L'Emprise de l'organisation*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Painter-Morland, M. (2008). *Business Ethics as Practice: Ethics as the Everyday Business of Business*. Cambridge University Press.
- Painter-Morland, Mollie. (2011). Rethinking responsible agency in corporations: perspectives from Deleuze and Guattari. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 83-95.
- Painter-Morland, M. (2013). Life. In C. Luetge (Ed.), *Handbook of Philosophical Foundations of Business Ethics* (pp. 438-494). Springer.
- Painter-Morland, Mollie, & Ten Bos, Rene. (2011). *Business ethics and continental philosophy*. Cambridge University Press.
- Palazzo, Guido, & Scherer, Andreas Georg. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88.
- Palmer, Donald. (2012). *Normal Organizational Wrongdoing: A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Parker, Christine, & Gilad, Sharon. (2011). Internal Corporate Compliance Management Systems: structure, culture and agency. In C. Parker & V. Lehmann Nielsen (Eds.), *Explaining Compliance: business responses to regulation* (pp. 170-197). Cheltenham: Edward Elgar Publications.
- Parker, Christine, & Lehmann Nielsen, Vibeke. (2011). Introduction: from regulation to compliance. In C. Parker & V. Lehmann Nielsen (Eds.), *Explaining Compliance: business responses to regulation* (pp. 1-36). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pasquero, Jean. (2000). Éthique et entreprises: le point de vue américain. *Côté, M. & Hafsi, T., Le management d'aujourd'hui: une perspective nord-américaine, Québec, Les Presses de l'Université Laval*.
- Pasquero, Jean. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. *Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise. Presses de l'Université du Québec, Sainte Foy*.
- Peneff, Jean. (1995). Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain. L'exemple des professions de service. *Sociétés Contemporaines*, 21(1), 119-138.
- Pérezts, Mar. (2012). Ethics as Practice Embedded in Identity: Perspectives on Renewing with a Foundational Link. *Leadership through the Classics: learning management and leadership from ancient East and West philosophy* (pp. 93-107). Springer.
- Pérezts, Mar, Bouilloud, Jean-Philippe, & de Gaulejac, Vincent. (2011). Serving Two Masters: The Contradictory Organization as an Ethical Challenge for Managerial Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 33-44.
- Pérezts, Mar, & Picard, Sébastien (Working paper 2012). *The Universality of sustainability in question : the reversal of ownership and the temporal dimension of ethics*. Working Paper, Philosophy of Management Conference 2012, Oxford, UK.
- Pérezts, Mar, & Picard, Sébastien. (Working paper 2013). *Compliance or Comfort Zone? The work*

- of embedded ethics in performing regulation*. Institute for Ethical Business Worldwide of the Mendoza College of Business, University of Notre Dame.
- Perrow, Charles. (1972). *Complex organizations: a critical essay*. New York: Random House.
- Perrow, Charles. (1991). A society of organizations. *Theory and Society*, 20(6), 725-762.
- Pesqueux, Yvon. (2000). *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*. Ellipses Marketing.
- Pesqueux, Yvon, & Ramanantsoa, Bernard. (1995). La situation de l'éthique des affaires en France. *Revue Ethique des Affaires* (1), 15-35.
- Pettigrew, Andrew M. (1985). *Contextualist research: a natural way to link theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, Andrew M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, Andrew M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pezard, Alice, & Eliet, Guillaume. (1996). *Droit et déontologie des activités financières, comparaison internationale*. Paris: AEF/Montchrestien.
- Pina e Cunha, Miguel, Rego, Arménio, & Clegg, Stewart R. (2010). Obedience and evil: From Milgram and Kampuchea to normal organizations. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 291-309.
- Pinçon, M, & Pinçon-Charlot, M. (1997). *Voyage en Grande Bourgeoisie, Journal d'enquête*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Platon. (1940). *Oeuvres Complètes* (Vol. I). Paris: Gallimard.
- Pluchart, Jean-Jacques. (2011). Chapitre 9: Logique de confiance et logique de crise. In A. Gratacap & A. Le Flanchec (Eds.), *La confiance en gestion: un regard pluridisciplinaire* (pp. 189-203). Bruxelles: De Boeck.
- Polanyi, K. (2001). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston, MA: Beacon Press.
- Poole, Marshall Scott, & Van de Ven, Andrew H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Porter, Michael E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November, 96-108.
- Powell, Walter W, & DiMaggio, Paul. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos.
- Prahalad, Coimbatore K, & Bettis, Richard A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Pratt, Michael G, & Foreman, Peter O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Preda, Alex. (2001). Sense and Sensibility, or how should social studies of finance behave. *Journal of Economic Sociology*, 2(2), 15-18.
- Prentice, Robert A. (2007). Ethical decision making: More needed than good intentions. *Financial Analysts Journal*, 17-30.
- Provis, Chris. (2010). Virtuous decision making for business ethics. *Journal of Business Ethics*, 91(1), 3-16.

- Puyou, François-Régis, & Faÿ, Eric. (2013). Cogs in the Wheel or Spanners in the Works? A Phenomenological Approach to the Difficulty and Meaning of Ethical Work for Financial Controllers. *Journal of Business Ethics*, 1-14. doi: 10.1007/s10551-013-1986-6
- Rachel, Janet. (1996). Ethnography: practical implementation In J. T. E. Richardson (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences* (pp. 113-124). Leicester: British Psychological Society: Blackwell.
- Raisch, Sebastian, & Birkinshaw, Julian. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Randall, Donna M, & Gibson, Annetta M. (1990). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 457-471.
- Randall, G Kevin, & Martin, Peter. (2003). Developing and using stories or narratives to transmit values and legacy. *Organization Development Journal*, 21(3), 44-50.
- Ray, Joshua L, & Smith, Anne D. (2012). Using photographs to research organizations: Evidence, considerations, and application in a field study. *Organizational Research Methods*, 15(2), 288-315.
- Rebeyrol, V. (2010). *L'affirmation d'un "droit à l'environnement": Et la réparation des dommages environnementaux*. Répertoire Defrénois.
- Reed-Danahay, Deborah. (2001). Autobiography, intimacy and ethnography. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland & L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (pp. 407-425). London: Sage.
- Regnér, Patrick. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Reich, Robert B. (2007). *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Reiner, R. (1997). Policing and the Police. In M. Maguire & R. Reiner (Eds.), *The Oxford Handbook of Criminology* (pp. 997-1049). Oxford: Clarendon Press.
- Reiss-Schimmel, I. (1993). *La psychanalyse et l'argent*. Paris: Odile Jacob.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & WSchwartz, E. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London: Sage.
- Revel, J. (1996). *Jeux d'échelles: la micro-analyse à l'expérience*. Paris Gallimard: Seuil.
- Reynaud, J.D. (1997). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris Armand Colin.
- Reynaud, J.D. (1999). *Le Conflit, la négociation et la règle*. Paris Octarès éd.
- Reynolds, MaryAnn, & Yuthas, Kristi. (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 47-64.
- Richardson, Kurt. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence*, 10(2), 13-26.
- Ricoeur, Paul. (1986). Du texte à l'action, Essais d'herméneutique II. Paris : Seuil.
- Ricoeur, Paul. (2004). Ethique. In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'Ethique et de Philosophie Morale* (Vol. 1, pp. 689-694). Paris Presses Universitaires de France.
- Ricœur, Paul. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris Seuil.
- Ricœur, Paul. (2004). Ethique In M. d. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'Ethique et de Philosophie Morale* (Vol. 1, pp. 689-694). Paris Presses Universitaires de France.
- Riggio, Ronald E, & Reichard, Rebecca J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Ritzer, G. (2010). *The McDonaldization of Society* 6. SAGE Publications.

- Robinson Achutti, Luiz Eduardo. (2007). Photoethnographie: dans les coulisses de la BNF. *Ethnologie Française*, 37(1), 111-116.
- Romano, Santi. (1975). *L'ordre juridique* (L. François & P. Gothot, Trans.). Paris Dalloz.
- Romelaer, Pierre (modérateur), Bastianutti, Julie (rapporteur), & Pérezts, Mar (rapporteur). (2012). À quoi sert l'épistémologie en management stratégique? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez. *Le Libellio d'Aegis*, 56(3), 39-44.
- Rorty, Richard. (1995). *L'Espoir au lieu du savoir: introduction au pragmatisme*. Paris: Albin Michel.
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. . (1991). *Essentials of behavioural research: Methods and Data analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Rosenthal, Sandra B, & Buchholz, Rogene A. (2000). The empirical-normative split in business ethics: A pragmatic alternative. *Business Ethics Quarterly*, 10(2), 399-408.
- Roth, L.M. (2011). *Selling Women Short: Gender and Money on Wall Street*. Princeton: Princeton University Press.
- Rouquié, Sylvie. (1997). *L'argent illicite et les affaires*. Paris: Association d'économie financière.
- Roux-Dufort, Christophe, & Vidaillet, Bénédicte. (2003). The difficulties of improvising in a crisis situation. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), 86-115.
- Rowland, Wade. (2005). *Greed, Inc.: Why corporations rule our world and how we let it happen*. Toronto: T. Allen Publishers.
- Sacks, Harvey. (1963). Sociological description. *Berkeley Journal of Sociology*, 8(1), 1-16.
- Salmona, M. (1971). Aspects Psychologiques de l'apprentissage de la comptabilité (Vol. 2). Gap: Centre de Comptabilité et d'économie rurale.
- Salmona, M. (2004). Anthropologie des pratiques de l'argent en France In J. P. Bouilloud (Ed.), *Argent, Valeurs et Sentiments* (pp. 47-60). Paris L'Harmattan.
- Sandberg, Jörgen, & Tsoukas, Haridimos. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360.
- Sartre, Jean Paul. (1972). *Les Mains Sales*. Paris: Folio Gallimard.
- Sartre, Jean Paul. (1990). *Situations Philosophiques*. Paris Gallimard.
- Sartre, Jean Paul. (1992). *Un théâtre de situations*. Paris Editions Gallimard.
- Sartre, Jean Paul. (1996). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris Gallimard.
- Sartre, Jean Paul. (2000). *Huis Clos, suivi de Les Mouches*. Paris Gallimard.
- Sartre, Jean Paul. (2003). *L'Etre et le Néant*. Paris Gallimard.
- Sartre, Jean Paul, & Elkaïm-Sartre, Arlette. (1985). *Critique de la raison dialectique*. Paris Gallimard.
- Satz, Debra. (2010). *Why some things should not be for sale: the moral limits of markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Saussois, Jean Michel. (2006). *Capitalisme sans répit*. Paris: La Dispute.
- Scapens, Robert W, & Roberts, John. (1993). Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Management Accounting Research*, 4(1), 1-32.
- Schatzki, Theodore R, Knorr-Cetina, Karin, & Von Savigny, Eike (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. New York: Routledge.
- Scheptycki, J. (Ed.). (2000). *Issues in Transnational Policing*. London: Routledge.
- Scherer, Andreas Georg, & Palazzo, Guido. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Scherer, Andreas Georg, & Palazzo, Guido. (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*. Edward Elgar Publishing.

- Scherer, Andreas Georg, & Palazzo, Guido. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Scholtens, Bert. (2006). Finance as a driver of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 19-33.
- Schultz, Majken, Maguire, Steve, Langley, Ann, & Tsoukas, Haridimos. (2012). *Constructing Identity in and around Organizations*: Oxford University Press.
- Schwartzman, Helen B. (1993). *Ethnography in organizations*. London: Sage.
- Scorsese, Martin (Writer). (2013). *The Wolf of Wall Street*. Universal Pictures (Europe).
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: CA SAGE Publications.
- Selart, Marcus, & Johansen, Svein Tvedt. (2011). Ethical decision making in organizations: The role of leadership stress. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 129-143.
- Selznick, Philip. (1969). *Law, society, and industrial justice*. New York: Russell Sage Foundation.
- Sen, Amartya. (1990). *Ethique et Economie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Seo, Myeong-Gu, & Creed, WE Douglas. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Shadnam, Masoud, & Lawrence, Thomas B. (2011). Understanding Widespread Misconduct in Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 379-407.
- Sherry Jr, John F. (2008). The ethnographer's apprentice: trying consumer culture from the outside in. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 85-95.
- Silverman, David. (2011). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Simmel, Georg. (1894). Le Problème de la sociologie. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 497-503.
- Simmel, Georg. (1999). *Philosophie de l'argent* (S. Cornille & P. Ivernel, Trans.). Paris Presses Universitaires de France - PUF.
- Simon, Herbert A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467-482.
- Simon, Herbert A. (1972). Theories of bounded rationality. In C. B. McGuire & R. Radner (Eds.), *Decision and Organization* (Vol. 1, pp. 161-176). Norht Holland Publishing Co.
- Sims, Ronald R. (1994). *Ethics and organizational decision making: A call for renewal*. Greenwood Publishing Group.
- Singer, Alan E. (2010). Integrating ethics and strategy: a pragmatic approach. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 479-491.
- Singer, MS. (1998). Paradigms linked: A normative-empirical dialogue about business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 481-496.
- Siroux, Danièle. (2004). Déontologie. In M. d. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de Philosophie Morale* (pp. 474-477). Paris: Presses Universitaires de France.
- Smelser, Neil J, & Swedberg, Richard. (2005). 1 Introducing Economic Sociology. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (2nd Edition ed.). New York: Princeton University Press.
- Smith, C.W. (2001). *Success and Survival on Wall Street: Understanding the Mind of the Market*. Rowman & Littlefield Publishers, Incorporated.
- Smith, G. (2012, March 14 2012). Why I am leaving Goldman Sachs, *New York Times*.
- Smith, Wendy K, & Lewis, Marianne W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Solé, A. (2009). Prolégomènes à une histoire des peurs humaines. In J. Meric, Y. Pesqueux & A.

- Solé (Eds.), *La "Société du Risque". Analyse et Critique* (pp. 11-59). Paris Economica.
- Solomon, Robert C. (1999). Business ethics and virtue. In R. E. Frederick (Ed.), *A companion to business ethics* (pp. 30-37). Oxford: Blackwell.
- Solow, D., & Szmerkovsky, J. (2006). The role of leadership: what management science can give back to the study of complex systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), 52-60.
- Sonenshein, Scott. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040.
- Sousa Santos, B. (1991). Pour une conception postmoderne du droit. *Droit et Société* (10), 363-387.
- Spicer, André, Alvesson, Mats, & Kärreman, Dan. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560.
- Spinoza, Baruch. (1965). *Ethique* (C. Appuhn, Trans.). Paris Garnier Flammarion.
- SSFA, collectif. (2000). Parlons Finance! In A. d. E. S. d. l. Finance (Ed.). Paris
- Stansbury, Jason. (2009). Reasoned Moral Agreement. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56.
- Stark, Andrew. (1993). What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, 71(3), 38.
- Stearns, Linda Brewster, & Mizruchi, Mark S. (2005). Banking and financial markets. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 284-306). New York: Princeton University Press.
- Steinbeck, J. (2003). *America and Americans, and Selected Nonfiction* (S. Shillinglaw & J. J. Benson Eds.): Penguin Books.
- Stene, Edwin O. (1940). An approach to a science of administration. *The American Political Science Review*, 34(6), 1124-1137.
- Steyer, Véronique. (2013). *Les processus de sensemaking en situation d'alerte, entre construction sociale du risque et relations d'accountability. Le cas des entreprises françaises face à la pandémie grippale de 2009*. (PhD), ESCP Europe - Paris Ouest Nanterre La Défense, Paris.
- Stiglitz, Joseph. (1999). *State vs. Market*. Dhaka: University Press Limited
- Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W. W. Norton.
- Stinchcombe, Arthur L. (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 1-18.
- Stone, Christopher D. (1975). *Where the law ends: The social control of corporate behavior*. New York: Harper & Row.
- Stone, Oliver (Writer). (1987). *Wall Street*. In E. R. Pressman (Producer): 20th Century Fox.
- Stone, Oliver (Writer). (2010). *Wall Street 2: Money never sleeps*. In E. R. Pressman & E. Kopeloff (Producer): 20th Century Fox.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, Roy. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suddaby, Roy, Elsbach, Kimberly D, Greenwood, Royston, Meyer, John W, & Zilber, Tammar B. (2010). Organizations and their institutional environments—Bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1234-1240.
- Sutherland, E.H. (1949). *White Collar Crime*. New York: Dryden Press.

- Swedberg, Richard. (1987). *Economic sociology: past and present*. Sage.
- Swedberg, Richard. (2003). The case for an economic sociology of law. *Theory and Society*, 32(1), 1-37.
- Taber, Nancy. (2010). Institutional ethnography, autoethnography, and narrative: An argument for incorporating multiple methodologies. *Qualitative Research*, 10(1), 5-25.
- Tadjeddine, Yamina. (2000). Les Prises cognitives de la rationalité: une typologie des décisions spéculatives. *Politix, Sciences Politiques*, 13(52), 57-71.
- Taylor, James R, & Van Every, Elizabeth J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, Richard. (2002). *Virtue Ethics: An Introduction*: Prometheus Books, Publishers.
- Terrenoire, J.P. (1991). Sociologie de l'éthique professionnelle. *Sociétés Contemporaines* (7), 7-33.
- Thornton, Patricia H, & Ocasio, William. (2008). Institutional logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840.
- Thornton, Patricia H, Ocasio, William, & Lounsbury, Michael. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Todorov, T. (1991). *Face à l'extrême*. Paris Seuil.
- Todorov, T., Pechev, D., & Vrinat-Nikolov, M. (1999). *La Fragilité du bien: Le Sauvetage des juifs bulgares*. Paris: Albin Michel.
- Tonnies, F. (2011). *Community and Society* (C. P. Loomis, Trans.). Devon: Dover Publications.
- Treviño, Linda Klebe. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, Linda Klebe, Brown, Michael, & Hartman, Laura Pincus. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, Linda Klebe, & Nelson, Katherine A. (2007). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (4th Edition ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Treviño, Linda Klebe, & Weaver, Gary Richard. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Tsoukas, Haridimos (Ed.). (2005a). *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford: Oxford University Press
- Tsoukas, Haridimos. (2005b). David and Goliath in the Risk Society: Making sense of the conflict between Shell and Greenpeace in the North Sea. In H. Tsoukas (Ed.), *Complex Knowledge: Studies in organizational epistemology* (pp. 39-68). Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, Haridimos, & Chia, Robert. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tsoukas, Haridimos, & Chia, Robert. (2011). Introduction: why philosophy matters to organization theory. In H. Tsoukas & R. Chia (Eds.), *Philosophy and Organization Theory* (Vol. 32, pp. 1-22). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Turner, Bryan S. (1994). *Orientalism, Postmodernism and Globalization*. London: Routledge.
- Ullmann, Arie A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Vadera, Abhijeet K, Aguilera, Ruth V, & Caza, Brianna B. (2009). Making Sense of Whistle-Blowing's Antecedents. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553-586.
- Van Beurden, Pieter, & Gössling, Tobias. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*,

- 82(2), 407-424.
- Van de Ven, Andrew H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Van de Ven, Andrew H, & Johnson, Paul E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Van Maanen, John. (1979a). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526.
- Van Maanen, John. (1979b). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Van Maanen, John. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, John. (2006). Ethnography then and now. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(1), 13-21.
- Van Maanen, John. (2011). Ethnography as work: some rules of engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- Vandekerckhove, Wim, & Commers, MS Ronald. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
- Vandekerckhove, Wim, & Lewis, David. (2012). The content of whistleblowing procedures: A critical review of recent official guidelines. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 253-264.
- Vasseur, M. (1991). Blanchiment d'Argent, Numéro Spécial. *Banque et Droit*.
- Vaughan, Diane. (1998). Rational choice, situated action, and the social control of organizations. *Law and Society Review*, 32(1), 23-61.
- Vaughan, Diane. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305.
- Vega, José de la. (1958). *Confusión de confusiones: Diálogos curiosos entre un filósofo agudo, un mercader discreto y un accionista erudito (1688)*. (Segunda Edición ed.). Madrid: Publicaciones Banco Urquijo.
- Venard, Bertrand, & Hanafi, Mohamed. (2008). Organizational isomorphism and corruption in financial institutions: Empirical research in emerging countries. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 481-498.
- Veron, M. . (1996). *Droit pénal des affaires*. Paris: Masson.
- Verstegen Ryan, Lori , Buchholtz, Ann K, & Kolb, Robert W. (2010). New Directions in Corporate Governance and Finance. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 673-694.
- Viallet, Jean-Robert (Writer). (2009). La Mise à mort du travail: 1) la dépossession, 2) l'aliénation, 3) la destruction In Y. Productions & F. 2 (Producer): France Télévisions.
- Vilar, Pierre. (1974). *Or et monnaie dans l'Histoire: 1450-1920*. Paris Flammarion.
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C. : Brookings Institution Press.
- Vogel, S.K. (1996). *Freer Markets, More Rules: Regulatory Reform in Advanced Industrial Countries*. New York: Cornell University Press.
- Wacheux, Frédéric. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Paris: Economica.
- Wagner, John A. (1978). The organizational double bind: Toward an understanding of rationality and its complement. *Academy of Management Review*, 3(4), 786-795.
- Wallraff, Günter. (1986). *Tête de Turc*. Paris: Editions de La Découverte.
- Wallraff, Günter. (2012). *Parmi les perdants du meilleur des mondes: Enquêtes infiltrées* (O. Cyran, M. Dautrey & M. Rival, Trans.). Paris: Editions La Découverte.
- Walter, Christian (Ed.). (2010). *Nouvelles normes financières: s'organiser face à la crise*. Paris:

- Springer.
- Warren, Samantha. (2002). 'Show Me How it Feels to Work Here': Using Photography to Research Organizational Aesthetics. *Theory and Politics in Organizations*, 2, 224-245.
- Warren, Samantha. (2005). Photography and voice in critical qualitative management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 861-882.
- Watson, C.W. (1999). *Being There: Fieldwork in Anthropology*. Michigan: Pluto Press.
- Watson, Tony J. (2011). Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of "how things work" in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- Watts, S. (1997). *Epidemics and History: disease, power and imperialism*. New Haven: Yale University Press.
- Watzlawick, Paul. (1971). Patterns of psychotic communication. In D. P. & L. C. (Eds.), *Problems of Psychosis*. Amsterdam: Excerpta Medica.
- WCED. (1987). *Towards sustainable Development: our common future*. Oxford: World Commission on environment and Development.
- Weaver, Gary R, & Treviño, Linda Klebe. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 315-335.
- Weaver, Gary R, Treviño, Linda Klebe, & Cochran, Philip L. (1999a). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
- Weaver, Gary R, Treviño, Linda Klebe, & Cochran, Philip L. (1999b). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.
- Weber, Max. (1964). *L'Éthique Protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris Plon.
- Weber, Max. (1999). *La Bourse* (P. Morin, Trans.). Paris: Editions Transition.
- Weeks, John. (2004). *Unpopular culture: The ritual of complaint in a British bank*. Chicago: University of Chicago Press.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Random House, Incorporated.
- Weick, K.E. (1989). Book review on "Tales of the Field: on writing ethnography" by John van Maanen. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 307-311.
- Weick, Karl E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, Karl E, Sutcliffe, Kathleen M, & Obstfeld, David. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Werhane, Patricia H. (1998). Moral imagination and the search for ethical decision making in management. *Business Ethics Quarterly*, 8, 75-98.
- Werhane, Patricia H. (2008). Mental models, moral imagination and system thinking in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 463-474.
- Werhane, Patricia H, & Freeman, R Edward. (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 1-16.
- Wheeler, David, Colbert, Barry, & Freeman, R Edward. (2003). Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), 1-28.
- White, Darin W, & Lean, Emily. (2008). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 765-778.
- Whittington, Richard. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization*

- Studies*, 27(5), 613-634.
- Williams, Bernard. (1965). *Ethical Consistency*. Paper presented at the Proceedings of the Aristotelian Society (Supplement).
- Williams, Bernard. (1999). *Moral luck: philosophical papers 1973-1980*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, James W. (2005). Reflections on the private versus public policing of economic crime. *British Journal of Criminology*, 45(3), 316-339.
- Williams, P., & Baudin-O'Hayon, G. (2002). Global Governance, Transnational organized crime and money-laundering. In A. McGrew & D. Held (Eds.), *Governing globalization* (pp. 127-144). Cambridge Polity Press.
- Willmott, Hugh. (1997). Rethinking management and managerial work: capitalism, control, and subjectivity. *Human Relations*, 50(11), 1329-1359.
- Willmott, Hugh. (1998). Towards a new ethics? The contributions of poststructuralism and posthumanism. In M. Parker (Ed.), *Ethics and Organizations* (pp. 76-121). London: Sage.
- Wittezaele, J.J. (2008). *La double contrainte: L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*. De Boeck Supérieur.
- Wittgenstein, Ludwig. (2004). *Recherches Philosophiques* (t. Française, Trans.). Paris: Gallimard.
- Wood, Donna J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yanow, Dvora. (2009). Organizational ethnography and methodological angst: myths and challenges in the field. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 186-199.
- Ybema, Sierk, Yanow, Dvora, Wels, Harry, & Kamsteeg, Frans H. (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. London: Sage.
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5 ed.). London: Sage.
- Yin, Robert K. (2011). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaloom, Caitlin. (2006). *Out of the pits: Traders and technology from Chicago to London*. University of Chicago Press.
- Zeigler, J. (1990). *La Suisse lave plus blanc*. Paris Seuil.
- Zelizer, Viviana A. (1979). *Morals and markets*. Transaction Publishers.
- Zelizer, Viviana A. (1989). The social meaning of money: "special monies". *American Journal of Sociology*, (95-2), 342-377.
- Zelizer, Viviana A. (1997). *The social meaning of money*. Princeton: Princeton University Press.
- Zelizer, Viviana A. (2007). Pasts and futures of economic sociology. *American Behavioral Scientist*, 50(8), 1056-1069.
- Zilber, Tammar B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.
- Zola, Emile. (2009). *L'Argent*. Paris Garnier Flammarion.
- Zucker, Lynne G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
- Zucker, Lynne G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 53-111.

TABLE DETAILLEE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	1
<u>Introduction: L'Éthique aux temps des crises.....</u>	3
i. Aux origines de cette recherche... ..	3
La crise financière de 2007 : élément déclencheur	4
Au delà de la crise, des interrogations plus profondes	5
ii. La dimension pratique et située de l'éthique : construction d'une problématique à partir d'un terrain dans la conformité bancaire.....	7
a. "Qu'en est-il de l'éthique dans les banques?": Renversement d'une interrogation et définition de notre sujet comme l'étude du travail de l'éthique comme pratique située	7
Délimitations des frontières et difficultés de ce travail.....	7
Définition d'un rapport entre éthique et banques sous l'angle de la pratique.....	9
b. La Conformité bancaire: une approche ethnographique dans un contexte privilegié	19
Ethique et banque	19
La lutte anti-blanchiment : précisions sur un contexte de recherche particulier.....	24
iii. Synopsis de la démarche et de sa restitution	25
<u>Première partie: L'éthique et les enjeux de la pratique dans la conformité bancaire</u>	32
<u>Chapitre 1 : Ethique et Pratique : une revue des dissonances et des enjeux</u>	33
1.1. Dissonances : l'éthique des affaires, ou de la banalité du bien et du mal	33
1.1.1. L'institutionnalisation de l'éthique des affaires	34
1.1.1.1. Un champ flou pour une définition floue de l'éthique.....	34
1.1.1.2. ...et des applications tout autant diverses et confuses	40
1.1.2. Analyse de la dissociation paradoxale entre l'éthique et la pratique.....	46
1.1.2.1. La division organisationnelle de l'éthique	47
1.1.2.2. Le Bien et le Mal comme objets de connaissance et de contrôle: implications d'une éthique "objective"	50
1.2. Retour sur les enjeux concrets de l'éthique en situation	54
1.2.1. Agir face à la complexité	54
1.2.1.1. Le pluralisme et la contradiction	54
1.2.1.2. La complexité comme conditionnement de l'action et de l'éthique en particulier	59
1.2.1.3. Mise en évidence de la dimension éthique du paradoxe	61
1.2.2. Agir face au(x) risque(s)	63
1.2.2.1. Le risque comme construction sociale complexe.....	64
1.2.2.2. La 'normophrénie' et autres enjeux d'une société sécuritaire	70
1.2.2.3. Risque, norme et éthique: questions de localisation de la responsabilité, de normalité et de pollution	73

1.2.3. Agir au quotidien.....	78
1.2.3.1. En deçà du bien et du mal, retour sur les simples usages.....	78
1.2.3.2. Identifier les repères institutionnels de l'action entre stabilité et dynamique.....	79
1.2.3.3. « Et maintenant qu'est-ce que j'ai fait ? » : devoir agir <i>hic et nunc</i> entre urgence et processus.....	83
Chapitre 2 - Argent Sale et Mains Sales : de l'éthique en milieu financier et de conformité bancaire	87
2.1. Les études sociales de la finance (à la fois une littérature et une approche particulière).....	87
2.1.1. Un champ émergent.....	88
2.1.1.1. Constitution progressive d'un champ de recherche spécialisé	88
2.1.1.2. De la performativité dans le champ financier	93
2.1.2. Approches de la Conformité bancaire.....	94
2.1.2.1. La Conformité bancaire: un objet d'étude encore récent	94
2.1.2.2. De la déontologie à la conformité: un passage significatif	97
2.1.2.3. Mise en évidence de la construction endogène de la conformité et ses enjeux performatifs.....	100
2.1.3. Conclusion sur les intérêts des SSF et de la conformité pour l'étude de l'éthique.....	103
2.2. L'Argent Sale: entre souillure et illégalité	105
2.2.1. Argent, banques et société	105
2.2.1.1. Un rapport entre intimité et conflit.....	105
2.2.1.2. La crise financière de 2007-2011 et l'incrimination de la finance	109
2.2.1.3. <i>Pecunia non olet</i> ? De la souillure de l'argent	112
2.2.2. L'argent sale comme argent illicite: ses circuits, ses enjeux	118
2.2.2.1. Emergence et définition de "l'argent sale".....	118
2.2.2.2. L'organisation contemporaine de la LAB dans les institutions bancaires et financières	121
2.3. Les Mains Sales: la question de l'agence morale et de son étude.....	126
2.3.1. Contradictions internes: les affaires et les banques d'affaires	126
2.3.1.1. La "double paire d'yeux": l'autorégulation et le bien fondé des activités bancaires	126
2.3.1.2. Ethique, banque et la transformation de leur rapport avec l'émergence d'un système de Conformité mondial	128
2.3.2. Organiser le contrôle, gérer l'argent sale	131
2.3.2.1. Normes et Risques: les deux faces cachées de la mondialisation de la finance	131
2.3.2.2. Etre en conformité: l'enjeu du découplage	134
Chapitre 3 : L'Éthique comme pratique située : proposition théorique ...	138
3.1. Conditions pour étudier l'éthique en situation.....	138
3.1.1. L'échec de l'éthique des affaires à dépasser.....	138
3.1.1.1. De la banalité du bien et du mal à « l'organisation de l'irresponsabilité » ..	138

3.1.1.2. Repartir des perspectives critiques contre l'éthique des affaires pour penser l'éthique dans les affaires.....	141
3.1.2. Etudier l'éthique en situation : l'herméneutique, la pratique, la situation ...	145
3.1.2.1. Verbaliser et faire sens : l'herméneutique au cœur de l'éthique quotidienne	145
3.1.3.2. D'une éthique en pratique à une éthique comme pratique : Le tournant pratique en sciences de gestion et en éthique des affaires	149
3.1.3.3. Qu'est-ce qu'une situation ? Apports théoriques et fondements d'un dépassement	153
3.2. Un retour à la pratique via l'être : renouer avec la dimension ontologique de l'éthique.....	159
3.2.1. L'Éthique n'est pas que une question de Bien et de Mal	159
3.2.1.1. Retour sur les définitions et usages.....	159
3.2.1.2. Retour sur une étymologie et des fondements conceptuels complexes pour définir une éthique ontologique	163
3.2.2. Implications d'une éthique ontologique	165
3.2.2.1. Re-personnifier l'éthique : une anthropologie de l'éthique	165
3.2.2.2. Une dimension relationnelle et multiniveaux	167
3.2.3. Vers une conception située de l'éthique ontologique	172
3.2.4. Synthèse : le travail de l'éthique comme pratique située	175
Chapitre 4. Méthodologie.....	180
4.1. Posture en poupée russe : questions éthiques d'une chercheuse en éthique et autres problématiques épistémologiques.....	180
4.1.1. Choix et cheminements : prolégomènes à l'étude terrain.....	180
4.1.2. Des paradigmes aux problèmes épistémologiques et explicitation de notre démarche	185
4.1.2.1. Etre habité par l'objet de la recherche : des métaphores aux implications pour une étude multiniveaux	186
4.1.2.2. La dimension réflexive et l'implication du chercheur.....	188
4.1.2.3. La question de la contextualisation	190
4.1.2.4. <i>Chaosmos</i> : épistémologie de la complexité et implications de méthode pour penser les situations.....	194
4.1.2.5. La question du statut de la connaissance en éthique.....	196
4.1.3. Mise en abîme : questions d'éthique d'une chercheuse en éthique	199
4.1.3.1. Note sur les standards d'éthique de la recherche.....	199
4.1.3.2. Difficultés particulières liées à un sujet et un terrain 'moralement problématiques'	202
4.2. La démarche ethnographique et sa justification.....	206
4.2.1. Une démarche interprétative par immersion.....	206
4.2.1.1. L'ethnographie comme le produit de plusieurs méthodes	206
4.2.1.2. La visée interprétative et compréhensive, et la question de l'engagement	210
4.2.2. Etudier l'éthique en situation	213
4.2.2.1. Fenêtre sur « comment ça marche ».....	213
4.2.2.2. Fenêtre sur le vécu et le quotidien.....	216
4.2.2.3. Conclusions méthodologiques pour étudier l'éthique en situation	218
4.3. Mise en place du « travail » ethnographique et d'analyse.....	220

4.3.1. Conditions de l'étude	220
4.3.1.1. Mesures de confidentialité pour un terrain exceptionnel.....	220
4.3.1.2. Chronologie de l'accès au terrain	224
4.3.1.3. Etude ethnographique en quatre temps	226
4.3.2. Le « travail » ethnographique : analyse d'un cheminement.....	230
4.3.2.1. Description générale de notre étude et implications méthodologiques.....	230
4.3.2.2. Les différents types de « travail » réalisés.....	233
4.3.2.3. Ethnographie dans un environnement bancaire : l'apport méthodologique des études sociales de la finance	239
4.3.3. Traitement du matériau recueilli	243
4.3.3.1. Classification et exploitation	243
4.3.3.2. Intégration dans une recherche multiniveaux.....	247
4.3.3.3. Eléments de validité et limites de la recherche.....	250

**Conclusion de la première partie : En deça du bien et du mal, une éthique à
'bricoler' *in situ* - questions de recherche et cheminement** 253

**Deuxième partie: Dynamique transversale d'une éthique comme pratique
située à plusieurs niveaux** 258

**Chapitre 5. Analyse de premier niveau : Etude d'une cellule de conformité
dédiée à la lutte-anti-blanchiment dans une Banque d'Investissement**

<u>Française</u>	259
5.1. Présentation synthétique du cas BUF-BI.....	259
5.1.1. BUF	259
5.1.2. BUF-BI	263
5.1.3. L'organisation de la fonction KYC-AML au sein de BUF	264
5.2. Phase 1-A : Observations sur le mode non-participant.....	266
5.2.1. L'équipe	266
5.2.2. Déroulé de l'observation.....	268
5.2.3. Contexte	280
5.2.4. Fin de la période d'observation non-participante (phase 1-A).....	290
5.3. Phase 2-A : Observations sur le mode participant.....	293
5.3.1. Déroulé du stage.....	293
5.3.2. Evolution de l'équipe	298
5.3.3. Contexte.....	301
5.3.4. Fin de la période d'observation participante (phase 2-A)	305
5.4. Synthèse et rappel du cheminement de l'analyse à suivre	306

**Chapitre 6. « Servir deux maitres » : Dimension organisationnelle et
managériale de l'éthique comme pratique située** 308

6.1. L'organisation du travail de la conformité au quotidien	308
6.1.1. Différentes perceptions sur le travail de la conformité.....	308

6.1.1.1. Ce qu'on leur demande de faire : gérer le risque...	308
6.1.1.2. Ce qu'on leur demande de faire : ... tout en optimisant le profit.....	311
6.1.1.3. Leur perception et celle des autres sur leur travail	314
6.1.2. Ce qu'ils font concrètement : Bricoler leur chemin dans la contradiction comme organizing	316
6.1.2.1. Le processus de gestion des risques KYC-AML au sein de BUF-BI	316
6.1.2.2. Travailler dans un positionnement « entre deux feux ».....	320
6.1.2.3. Survivre dans une organisation où la confrontation est acceptée et même organisée.....	323
6.2. Discussion : Servir deux maîtres en pratique.....	326
6.2.1. L'organisation comme système paradoxant.....	327
6.2.1.1. Les paradoxes au cœur de l' <i>organizing</i>	327
6.2.1.2. Faire sens du paradoxe.....	330
6.2.2. Du bricolage à la médiation	332
6.2.2.1. Bricoler un chemin pour permettre l'action.....	332
6.2.2.2. Faire équipe, agir ensemble	333
6.2.2.3. Les relations entre les acteurs : confiance, réseaux et médiation	334
6.2.2.4. Concevoir autrement la responsabilité managériale	338
6.2.3. Perspectives.....	342

Chapitre 7 : Entre Confort et Conformité : le travail de l'éthique comme pratique située et incarnée au niveau du sujet 345

7.1. Le vécu de la conformité au quotidien	346
7.1.1. Le travail de la conformité : la question de la mise en pratique effective des reglementations.....	346
7.1.1.1. S'adapter à une 'approche par les risques'	346
7.1.1.2. Appliquer à la lettre ou travailler autour : l'analyse entre tolérance zéro et approche par les risques	348
7.1.1.3. Les impacts sur l'organisation et la productivité	351
7.1.2. Incarner la conformité	356
7.1.2.1. Les impacts d'éthique sur le rôle des analystes	357
7.1.2.2. La voix de la conformité	358
7.1.2.3. Pratiques verbales et justification des décisions du confort	361
7.1.2.4. Pratiques verbales de résistance et justifications des décisions de l'inconfort	363
7.2. Discussion : agir entre confort et conformité	367
7.2.1. La zone de confort : une proposition conceptuelle	367
7.2.1.1. Etre le <i>locus bellicus</i> de la résistance éthique	367
7.2.1.2. Le confort comme symptôme de la conformité incarnée et critère performatif	371
7.2.2. Du découplage au recouplage par le confort et le niveau individuel.....	374
7.2.2.1. Le rôle de la zone de confort dans les processus d'institutionnalisation	374
7.2.2.2. Le découplage/recouplage : implications pour l' <i>organizing</i>	376
7.2.2.3. Le découplage/recouplage : implications pour l'éthique comme pratique située.....	380
7.2.3. Perspectives.....	382

Chapitre 8. Le Même et l'Autre comme objets de gestion : l'encastrement institutionnel de l'éthique comme pratique située.....	385
8.1. L'encastrement institutionnel de la conformité	386
8.1.1. La situation institutionnelle de la conformité bancaire	386
8.1.1.1. Comprendre la conformité bancaire comme un champ	386
8.1.1.2. Le rôle-frontière du KYC-AML dans ce champ : lui donner forme en le conformant.....	389
8.1.2. La construction de la souillure : un travail doublement situé	394
8.1.2.1. Gérer l'Autre : le travail de classification.....	395
8.1.2.2. Gérer le Même : le travail autour de l'identité et la question de la réputation	399
8.2. Discussion : la construction située du Même et de l'Autre comme objets de gestion.....	403
8.2.1. La situation d'éthique est aussi institutionnelle.....	403
8.2.1.1. Les dimensions institutionnelles de la situation d'éthique	403
8.2.1.2. Les dynamiques institutionnelles de la situation d'éthique : le travail sur les 'frontières' et la puissance de la négativité.....	405
8.2.2. Conclusions intégratives et perspectives	408
Conclusion : Par delà le Bien et le Mal, le Travail	412
i. De la Bourse de Paris à la Place Syntagma et à Wall Street.....	412
ii. Conclusions de cette étude sur le travail multiniveaux de l'éthique.....	414
a. Apports et limites conceptuelles.....	414
b. Apports et limites méthodologiques.....	417
c. Apports et limites pour la pratique gestionnaire, bancaire, déontologique et scientifique.....	421
iii. Epilogue	425
iv. Ouvertures.....	426
Annexes.....	429
Annexe 1 : Abréviations et acronymes	429
Annexe 2 : Glossaire des termes	431
Annexe 3 : Documents relatifs à l'étude de BUF-BI	434
Accord de confidentialité signé et anonymisé	434
Convention de stage deuxième période anonymisé	435
Liste des principaux acteurs.....	436
Chronologie détaillée des périodes sur le terrain.....	437
Compléments: Une journée de travail ordinaire d'un analyste KYC-AML.....	439
Compléments: Kit de base de tout analyste.....	440
Compléments: Formation.....	441
Compléments: Réunions.....	441
Compléments: quelques réalisations par la doctorantes durant le stage.....	444
Annexe 4: Documents et sources secondaires.....	446

Documents concernant BUF.....	446
Documents concernant BUF-BI.....	449
Documents concernant la cellule KYC-AML.....	451
Documents externes	453
Annexe 5: Liste et extraits des principaux règlements/lois cités.....	456
Bibliographie	467



Présentée et Soutenue par Mariana Pérez Torrescano Salgado, dite Mar Pérezts

RÉSUMÉ DE LA THÈSE : L'éthique comme pratique située : étude multiniveaux sur l'éthique au travail dans la conformité bancaire.

Qu'en est-il de l'éthique dans les banques? Depuis le début de la crise financière initiée en 2007, cette question a de plus en plus envahi les préoccupations médiatiques et académiques, et a également déclenché ce travail de thèse. Par delà l'effervescence du contexte de crise d'une part, et en évitant toute approche normative d'autre part, cette thèse se penche sur la fabrique de l'éthique, sur l'éthique au travail et à l'œuvre dans les processus d'organisation et les organisations, c'est à dire conçue avant tout comme pratique. Nous proposons une lecture qui considère l'éthique en situation, sous l'angle de la pratique et non simplement celui ni des discours ni des normes et leur application conforme. Ceci nous permet justement d'appréhender de manière transversale et intégrée le lien entre l'éthique comme processus, ces discours et ces normes au sein même des processus d'organisation. A travers une étude ethnographique dans une cellule Conformité dédiée à la lutte anti-blanchiment d'une des principales banques d'investissement françaises, nous explorons la fabrique et le travail de 'l'éthique comme pratique située'. Nous proposons et définissons ce syntagme pour aborder l'éthique en tant que phénomène organisationnel, que nous définissons comme 1) complexe que dynamique, 2) embarqué simultanément aux niveaux micro (au sein de sujets moraux), méso (dans des organisations humaines) et macro (au niveau institutionnel), et 3) dans un rapport de rétro-alimentation par rapport à sa situation. Le contexte de conformité bancaire est un milieu privilégié pour cette étude, surtout en temps de crise financière et de valeurs, car il exacerbe les tensions et les enjeux concrets qui défient la pratique quotidienne de l'éthique en rapport constant avec la norme, le risque et l'impératif de conformité.

Mots-clés : Conformité Bancaire, Ethique comme Pratique, Ethique des Affaires, Ethnographie, Etudes Sociales de la Finance, Situation, Travail.

ABSTRACT OF THE DISSERTATION : Ethics as situated practice: a multilevel study on ethics at work in banking compliance

Whither ethics in banking? This question has increasingly pervaded media and academic concerns since the outbreak of the 2007 financial crisis, and has also triggered this dissertation. Beyond the current turmoil on the one hand, and avoiding a normative approach on the other, this study focuses on ethics in the making, on ethics at work in organizing and organizations, that is and ethics understood essentially as practice. Our perspective considers ethics *in situ*, from a practice and situational approach and not solely from either the standpoint of discourse or that of norms and their effective compliance. This allows us precisely to apprehend in a transversal and integrated way the link between ethics as process and such discourses and norms within organizing. Through an ethnographic study of a major French Investment Bank's Anti-Money Laundering Compliance unit, this thesis focuses on ethics in the making, and the work of 'ethics as situated practice'. We propose and define this syntagma to consider ethics as an organizational phenomenon, which we define as 1) complex and dynamic, 2) simultaneously embedded at the micro (within moral subjects), meso (within human organisations) and macro (at the institutional level), and 3) in an engaged loop circling back to its situation. The context of banking compliance is of great relevance for this study, particularly in times of financial and values crisis, since it exacerbates the specific tensions and stakes that challenge on a daily basis ethics in its constant relation with norms, risks and the imperative of compliance.

Key words: Banking Compliance, Business Ethics, Ethics as Practice, Ethnography, Situation, Social Studies of Finance, Work.