

# **Grandeur et décadence de la fonction déontologie. Une perspective sur le contrôle interne bancaire et financier**

**Marc Lenglet**

European Business School Paris  
marclenglet@ebs-paris.com

**Benjamin Taupin**

Conservatoire National des Arts et Métiers  
benjamin.taupin@cnam.fr

Article accepté pour publication dans *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 22, n°2

Version du 29 juillet 2015

## **Résumé**

Cet article propose une étude des évolutions subies par la fonction déontologie au sein des établissements de crédit et des entreprises d'investissement entre 2003 et 2006. Partant d'une approche qualitative associant observation participante et analyse de données secondaires, nous mettons en évidence la coexistence de deux conceptions du contrôle interne : l'une trouvant ses racines dans la déontologie financière (intervenant ex ante), l'autre dans le contrôle effectué a posteriori (intervenant ex post). Sur le plan théorique, l'analyse se fonde sur les travaux consacrés par Paul Ricœur à l'articulation entre éthique et morale afin de contribuer à la littérature en contrôle interne dans le secteur bancaire et financier. Nous montrons ainsi comment l'introduction de la notion de risque de non-conformité dans les textes réglementaires en 2005 a modifié la fonction déontologie. Cette analyse permet enfin de mettre en perspective les conséquences de cette évolution, qui consacre la conformation démonstrative à la norme aux dépens de la capacité à reconnaître en pratique dans les normes une prétention légitime à régler les conduites

## **Mots-clés**

Contrôle interne; Contrôle permanent; Ethique; Fonction conformité; Fonction déontologie; Imputabilité; Morale; Régulation financière

# Grandeur et décadence de la fonction déontologie. Une perspective sur le contrôle interne bancaire et financier

« Nommer est un don généreux, inaugural, mais c'est aussi arraisonner, identifier, s'appropriier violemment ce qu'on nomme »  
(Derrida, 1974, p. 12-13)

## Introduction

Les recommandations du COSO définissent le contrôle interne comme le « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et d'autres collaborateurs, [et qui est] destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité [*compliance*] ». Plus loin, le texte revient sur les objectifs en terme de conformité et précise que « ceux-ci ont trait à la conformité [*adherence*] aux lois et réglementations auxquelles l'entité est assujettie » (COSO, 2013, p. 2-3)<sup>1</sup>. Au début des années 2000, le renforcement des exigences en matière de contrôle interne, en suite d'importantes modifications législatives (notamment la loi Sarbanes-Oxley votée en 2002 aux Etats-Unis, et la loi de Sécurité Financière adoptée en 2003 en France) a rendu obligatoire la publication d'un rapport dédié par les entreprises assujetties (Stolowy et al., 2003 ; Wirtz, 2005). Se penchant sur cette nouvelle obligation légale, Gumb et Noël (2007) soulignent pourtant le caractère polysémique du concept de contrôle interne ; ils notent ainsi qu'en 2003, au moment de leurs observations, « il n'existe pas de modèle du contrôle interne d'inspiration française (p. 103) ».

Durant cette période d'indétermination initiale, les modalités de mise en œuvre du concept dans le contexte français ont néanmoins permis de stabiliser peu à peu une définition du contrôle interne. Batac et Carassus (2008) et Batac et al. (2009) ont ainsi pu s'intéresser à l'évolution du contrôle interne public local, en mettant en évidence le passage d'une logique de vérification centrée sur les moyens prévus et consommés, à une logique de maîtrise et d'évaluation des politiques publiques locales focalisée sur les objectifs, les résultats et les effets des actions engagées. En se situant au niveau des relations de service banque-entreprise, Pallas (2006) a quant à elle étudié le lien entre complexification de l'offre des banques de dépôt et contrôle interne, engageant une réflexion sur l'adaptation et l'efficacité du contrôle en fonction des configurations organisationnelles adoptées. Il faut ainsi relever que les acteurs du dispositif de contrôle interne bancaire sont désormais nombreux (Lamarque et Maurer, 2009, p. 102), aussi bien à l'intérieur des entreprises assujetties (fonctions d'audit interne ou d'inspection générale, de contrôle permanent et de conformité) qu'à l'extérieur de ces organisations (fonctions d'audit externe, régulateurs et agences de notation divers).

En France, les établissements de crédit et les entreprises d'investissement ont depuis plus de vingt-cinq ans développé plusieurs fonctions spécifiques prenant en charge différents aspects du contrôle interne. Si des travaux académiques ont questionné les enjeux organisationnels et humains de l'institutionnalisation de la fonction contrôle interne dans les entreprises (Autissier, 2001 ; Ebondo et Pigé, 2002 ; Cappelletti, 2006), rares sont en revanche les travaux spécifiquement centrés sur le rôle joué par certains dispositifs dans le déploiement de la notion de contrôle interne. Parmi les études disponibles, Piot et Kermiche (2009) ont pu souligner, en prenant pour exemple les comités d'audit, combien leur indépendance et leur expertise financière

semblent contribuer à la qualité des dispositifs de contrôle interne. Piot (2008, p. 49) relève de son côté que « la qualité du système de contrôle interne n'est généralement pas observable publiquement, en France comme ailleurs ». Inscrivant notre enquête dans la continuité de tels travaux, nous proposons dans le présent article une étude des évolutions subies par la fonction déontologie (aujourd'hui nommée fonction conformité, en référence à l'anglais *compliance function*), d'origine récente et présente au sein des établissements de crédit et chez les prestataires de services d'investissement, prenant place aux côtés des fonctions d'audit interne et de contrôle permanent<sup>2</sup>.

Si Bon-Michel et Chappotteau (2008) rappellent que la conformité vis-à-vis des lois et des règlements constitue indéniablement l'un des objectifs du contrôle interne, cet objectif de conformité représente également, en tant que tel, un élément majeur du dispositif de contrôle interne. Ainsi les établissements bancaires et les entreprises d'investissement sont-ils confrontés à la nécessité de piloter cette conformité ; ils contribuent de la sorte à son développement à travers un dispositif désormais formalisé (Bon-Michel et Chappotteau, 2008, p. 138). Dans ce domaine, la compréhension de la notion de contrôle interne ne peut être dissociée de la révision, survenue en mars 2005, du règlement CRBF n°97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. C'est cette révision qui a permis au législateur français d'étoffer le dispositif de contrôle interne relatif aux activités bancaires et financières, en établissant en droit le *risque de non-conformité*.

Cette notion, sur laquelle nous revenons plus loin, permet d'interroger à nouveaux frais la question du contrôle interne dans le cas spécifique des activités bancaires et financières, en référence à la fonction déontologie / conformité. Elle offre également un accès à la dialectique qui a animé le champ du contrôle interne dans l'industrie bancaire et financière depuis une vingtaine d'années, entre deux interprétations possibles de la notion : l'une axée sur le cadrage *ex ante* des pratiques, l'autre tournée explicitement vers leur contrôle *ex post*. La fonction déontologie / conformité a ainsi connu, depuis sa première définition réglementaire en 1996, une évolution rapide : dans cet article, nous investiguons les évolutions sémantiques la concernant, et montrons en quoi ces changements ont affecté sa nature en lien avec la question du contrôle interne. Nous analysons cette évolution en mettant à profit une lecture des travaux de Paul Ricœur (notamment 1990a et 2001), lesquels fournissent un ancrage philosophique permettant une analyse approfondie du déplacement constaté dans l'activité de contrôle interne des activités bancaires et financières.

L'approche proposée ouvre une discussion sur les implications théoriques et pratiques de la transformation de la fonction déontologie en fonction conformité. Elle éclaire de manière spécifique les travaux portant sur la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005), en particulier lorsque celle-ci se trouve mobilisée pour traiter du contrôle interne. En effet, la notion d'imputabilité, empruntée à Ricœur, nous renseigne sur l'impensé des volontés intégratrices (Boje et Rosile, 2010a) des exigences multiples de la tétranormalisation, notamment dans les cas où ces dernières ont pour conséquence d'omettre ce que Cappelletti (2006) nomme les dimensions « humaines et organisationnelles » liées à la normalisation du contrôle interne.

Notre article s'organise en six sections distinctes. Les deux premières proposent une lecture de la littérature et de la documentation réglementaire, à partir de quoi nous dégageons deux périodes illustrant deux lectures distinctes du contrôle interne dans le contexte spécifique des établissements de crédit et des entreprises d'investissement : l'une axée sur la distinction entre déontologie et contrôle, l'autre sur la conformité. Dans une troisième section, nous partons d'une lecture des travaux consacrés par Paul Ricœur à la question de l'éthique appliquée pour mettre en perspective les deux périodes identifiées dans les sections précédentes. Les quatrième et

cinquième sections présentent tour à tour des éléments de méthode et nos résultats, issus d'une étude qualitative de type ethnographique. Une sixième section discute ces résultats.

## 1. Le contrôle interne bancaire et financier : une approche par la littérature

Le contrôle interne bancaire et financier s'entend comme un processus : « il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique à un certain moment, mais plutôt d'un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de la banque » (Heem, 2000, cf. également Bon-Michel et Chappotteau, 2008, p. 87). Les origines de la notion de contrôle interne sont multiples, et ont donné lieu à de nombreuses discussions (Heier et al., 2005). Au tournant des années 1950, l'American Institute of Certified Public Accountants propose que soit opérée une distinction entre d'une part le contrôle comptable (relatif à la probité des comptes et des éléments financiers) et de l'autre le contrôle administratif (relatif à l'efficacité opérationnelle). C'est notamment en réaction aux débats portant sur la définition du contrôle interne que se trouve opérée une telle clarification (Hay, 1993, p. 84 sq.). En France, les travaux de l'Ordre des experts-comptables ont joué un rôle important dans l'organisation de la fonction, ainsi que le rappelle Cappelletti (2006, p. 32) avec la publication d'un ouvrage dédié en 1977. L'auteur souligne à cette occasion la proximité de ces travaux avec ceux menés à la même époque par l'Institute of Internal Auditors (IIA) aux Etats-Unis. Il faut néanmoins attendre le début des années 1990 pour que la notion de contrôle interne se trouve pour l'essentiel stabilisée grâce aux travaux menés par le COSO : il n'en reste pas moins que le concept peine parfois à trouver une définition homogène (Ebondo et Pigé, 2002 ; Gumb et Noël, 2007).

Le concept anglo-saxon de *control* peut être utilisé pour rabattre la notion sur son seul versant vérificateur, trace de l'intégration de la question du contrôle dans des dispositifs englobant également la gestion des risques (effet notoire du rapport *Turnbull* publié en 1999, cf. Spira et Page, 2003 ; Power, 2005 et 2007, not. p. 184). Sa greffe continentale, en revanche, recouvre une surface plus étendue permettant dans le même temps le jeu du contrôle *a posteriori* (la vérification, *checking*) et le contrôle au fil de l'eau (entendu en référence au pilotage des activités). Au début des années 1990 en effet, la thématique de la vérification érigée en véritable rituel prend toute son ampleur dans les pays de l'hémisphère nord (Power, 1994 et 1997), elle vient se greffer sur la polysémie originelle du contrôle. En France, la Loi de Sécurité Financière adoptée en 2003 ne donne pas pour autant de définition plus explicite de ce qu'il faut entendre par contrôle interne (Gumb et Noël, 2007, p. 101). Lorsqu'il cherche à définir le « contrôle interne », Bouquin (2005, p. 3) souligne ainsi : « c'est le vrai sens du "contrôle interne" : la maîtrise des activités, à ne pas confondre avec l'audit, qui, lui, est un processus de vérification. Le *control* s'exerce plutôt avant l'acte, le contrôle, après ». L'incapacité à traduire la polysémie fondatrice du *control* à l'anglo-saxonne porte bien la marque de la difficulté qu'il y a à conserver au sein du même terme la double signification portée par la notion.

A l'étude de la littérature, l'espace ouvert par la relation entre *control* (la maîtrise raisonnée) et contrôle (la vérification), laisse ainsi se manifester une tension entre d'une part des vellétés régulatrices (diriger et réglementer les actes), et de l'autre la démonstration de la mise en œuvre des règles par la confirmation documentée de leur respect. Ce raisonnement vaut également pour le champ bancaire et financier, mais se trouve comme redoublé : non seulement parce que les établissements de crédit et les entreprises d'investissement sont des organisations dans lesquelles la question du contrôle interne de l'activité se pose à un titre quasi ontologique, mais également du fait de l'existence, en leur sein, d'une multitude d'acteurs engagés dans des activités de contrôle et contribuant au dispositif de contrôle interne. Nous montrons dans la suite de cet article que la fonction déontologie / conformité, qui a elle-même subi de nombreuses

modifications depuis son apparition il y a plus d'une vingtaine d'années, porte la trace de cette ambivalence entre maîtrise *ex ante* et vérification *ex post*.

De fait, la littérature secondaire a très tôt entériné cette distinction opérée dans les textes réglementaires (cf. section 2 *infra*), entre d'une part une fonction en charge de la déontologie, et d'autre part une fonction plus spécifiquement dédiée au contrôle. Lorsqu'ils tentent une définition des contours de la déontologie financière, les auteurs sont amenés à en exprimer le caractère spécifique, au regard de la notion de contrôle. Eliet (1995, p. 333) note ainsi que l'on « ne peut pas affirmer que la démarche déontologique dans le domaine financier est une démarche de réglementation ». Et il ajoute : « fonder la déontologie dans le droit disciplinaire ne peut donner une image fidèle de la réalité. D'autant que la déontologie n'est pas forcément un ordre normatif assorti de sanction » (*Ibid.*, p. 340). La déontologie ne saurait donc être *confondue* avec le contrôle de la conformité des actes aux règles, codes et normes institués par la loi : elle doit être *complète* à la conduite d'activités de contrôle. Pareille perspective se trouve reprise par La Bruslerie (1998, p. 24) dans ses réflexions sur la déontologie financière : « l'affirmation de règles de déontologie institutionnelle n'a aucune valeur si l'on ne se préoccupe pas de leur contrôle. Un contrôle interne et externe doivent être envisagés ». Ces éléments de littérature appuient ainsi la séparation originelle entre les deux fonctions : en effet, « c'est précisément entre la loi et la morale que se situe la déontologie, moins impérative dans son expression et son interprétation que ne l'est la loi, mais socialement plus efficace que la morale car susceptible de sanctions au niveau professionnel et dans l'ordre juridique [...] » (Pardon, 1993, p. 49).

## 2. Le contexte réglementaire

On trouve donc formulée, dans la littérature secondaire, l'expression d'une différence de nature entre déontologie et contrôle. L'histoire récente de la fonction déontologie / conformité, lue à travers les textes réglementaires, confirme cette distinction originelle. Nous donnons dans les lignes qui suivent des éléments du contexte réglementaire, permettant d'identifier les différentes expressions que cette fonction fut amenée à prendre, à partir de 1988, date à laquelle elle apparaît pour la première fois.

### 2.1. Deux fonctions distinctes : « déontologue » et « responsable du contrôle des services d'investissement » (1988-2005)

Six mois après le krach d'octobre 1987, la Commission des Opérations de Bourse [COB] publie les conclusions des travaux menés par la Commission Brac de la Perrière (mars 1988). Le rapport rédigé par le groupe de travail note que la « déontologie n'est pas une affaire de spécialistes. Expression du comportement d'une collectivité, elle engage tous les membres de celle-ci et participe à sa réputation. [...] La réputation des intermédiaires contribue également au service des clients dans la mesure où elle est un des éléments de la confiance qui s'établit entre professionnels et clients, tissant entre eux autant de liens qui garantissent une meilleure adéquation du service rendu aux besoins du client » (COB, 1988, p. 35-38). Ce sont là de premières indications en direction de la formalisation d'une fonction spécifique, chargée de s'assurer du respect par leurs employés des règles auxquelles les organisations bancaires et financières sont soumises. Si la thématique de l'image et de la réputation est ici présente, il faut néanmoins attendre huit années pour voir apparaître, en 1996, une première formalisation réglementaire de la « fonction déontologie ». Celle-ci intervient avec la mise en place du règlement COB n°96-03, applicable aux sociétés de gestion. Les dispositions contenues dans ce texte portent sur « les règles de bonne conduite applicables au service de gestion de portefeuille pour le compte de tiers », et l'article 12 requiert la nomination d'une « personne en charge de la déontologie » (COB, 1996). Preuve de

l'inaboutissement de la réflexion sur cette fonction, les formulaires relatifs aux demandes d'agrément, publiés à la même époque dans la revue mensuelle de la COB (en janvier 1997), comportent une section intitulée « mesures déontologiques », suivie de la mention « à préciser » (COB, 1997, p. 56).

Deux années plus tard, en septembre 1998, le titre III du *Règlement Général* du Conseil des Marchés Financiers [CMF] créé par la loi dite de modernisation des activités financières (MAF) du 2 juillet 1996 entre en vigueur : l'article 3-1-3 propose une formulation qui deviendra canonique, reproduite au fil des ans et des modifications de la fonction. Elle prévoit que « le responsable de la fonction déontologique contribue [...] à assurer le respect des règles de bonne conduite applicables à l'exercice des services d'investissement [...] ». C'est cette formulation originelle qui sera reprise par la suite, en référence à une fonction dont le nom sera changé (en « responsable de la conformité »). Cette première tentative d'institutionnalisation d'une véritable fonction déontologie intervient cependant dans un contexte où la question du contrôle demeure à son stade embryonnaire. Pour preuve, la véritable ambivalence organisationnelle dans laquelle la fonction déontologie se trouve d'emblée placée : le *Règlement Général* du CMF contient en effet une seconde définition, requérant des prestataires habilités qu'ils disposent d'un Responsable du Contrôle des Services d'Investissement (« RCSI », défini dans l'article 2-4-1 du même texte), « [assurant] le respect des règles applicables à l'exercice de services d'investissement, de services assimilés et de services connexes, par le prestataire et l'ensemble de ses salariés et mandataires ». En établissant d'une part une fonction de contrôle (le RCSI) et d'autre part une fonction de régulation des pratiques situées (le déontologue), le CMF donne vie à l'opposition fondatrice du contrôle interne bancaire, telle qu'évoquée auparavant.

Premièrement, le texte instaure une véritable concurrence entre fonctions, articulée autour du cadrage des pratiques, et rendue palpable dans la définition des rôles assignés à chacune d'entre elles. Parmi les tâches spécifiquement assignées au déontologue, figure ainsi « la réalisation, indépendamment des missions de contrôle, de missions d'assistance et d'orientation ayant pour objet de guider les collaborateurs du prestataire habilité pour l'application des règles de bonne conduite » (CMF, 1998, art. 3-1-3, al. 5). La dichotomie fondatrice est ainsi confirmée, la mise en place d'une fonction de RCSI se trouvant assortie de l'obligation, pour les prestataires, de se doter d'un « système permanent de contrôle du respect des procédures internes » (CMF, 1998, art. 2-4-17). En d'autres termes, la réglementation mise en place en 1998, traduit une tension fondatrice entre deux approches du contrôle. Deuxièmement, on peut ici relever que le déontologue, contrairement au RCSI, n'est pas encarté auprès des services de l'AMF. L'articulation des articles 2-4-1 et 2-4-3 du *Règlement* inscrit en effet la personne en charge du contrôle des services d'investissement dans un mode de reconnaissance par une instance tierce (le régulateur), qui s'assure notamment de son honorabilité et de sa compétence, bref de sa légitimité à assurer un contrôle digne de ce nom. Le déontologue, de son côté, est laissé hors champ – et ce alors même que ses prérogatives sont bien davantage détaillées que ne sont celles du RCSI.

## **2.2. Les modifications du cadre réglementaire : la définition du risque de non-conformité (depuis 2005)**

Des modifications substantielles ont été apportées en 2005 au règlement CRBF n°97-02, qui fait désormais office de pierre angulaire dans l'architecture du contrôle interne applicable aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement. Parmi ces modifications, l'inclusion de nouvelles définitions contribuant à forger un vocabulaire du risque (le texte en définit douze différents types), ainsi que les dispositifs à mettre en œuvre pour gérer ces risques. Au sein de cette typologie renouvelée, le régulateur a ainsi inclus la notion de « risque de non-

conformité », auquel il est parfois fait référence sous les termes de « risque d'image » ou « risque de réputation ».

L'identification du risque de non-conformité est intervenue à la suite des scandales comptables et financiers du début des années 2000 : il s'agit du « risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant » (CCLRF, 2005, art. 4., §.p). Cette définition doit être rapprochée des obligations qu'elle permet de matérialiser, notamment en terme de *reporting* : « Au moins une fois par an, les entreprises assujetties élaborent un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré » (CCLRF, 2005, art. 42).

Et le texte de préciser quels sont les éléments devant figurer dans ce rapport : une « description des principales actions effectuées dans le cadre du contrôle » et « un inventaire des enquêtes réalisées [...] faisant ressortir [...] les principales insuffisances relevées ainsi qu'un suivi des mesures correctrices prises [...] » (*Ibid.*). « Contrôle » et « enquêtes » renvoient aux deux nouvelles modalités d'exercice du contrôle, définies à l'article 6 du même règlement : cet article précise en effet que doivent être distinguées deux modalités de ce que l'on nommait auparavant « contrôle interne » : le contrôle permanent (le contrôle interne *stricto sensu*) et le contrôle périodique (l'audit). Deux fonctions indépendantes exercent ici deux modalités du contrôle de l'entreprise assujettie : « a) Le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations est assuré, avec un ensemble de moyens adéquats, par : certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction [il s'agit des anciens contrôleurs internes] ; d'autres agents exerçant des activités opérationnelles [il s'agit des fonctions de contrôle de premier niveau, « embarqué » dans certaines activités, par exemple au niveau des *back-offices*] » (CCLRF, 2005, art. 6, §.a).

Deux remarques doivent être ici faites. La lecture du texte réglementaire met tout d'abord en évidence la nouvelle partition du contrôle, et l'on voit bien que les actes de l'entreprise passent désormais au crible du contrôle périodique, par opposition au contrôle permanent. Ici aussi, l'événement quotidien est rendu contrôlable, doublement cadré par une focale horizontale dont la vue se confond avec les actes essentiels de l'entreprise, et une focale verticale qui intervient selon des logiques de contrôle spécifiques. La deuxième remarque tient à l'appropriation par un texte relatif au contrôle, de ce qui semble à proprement parler incontrôlable : la réputation, qui se forme à partir des représentations générées par les actes de l'entreprise et de ses employés. Tenter d'institutionnaliser le contrôle de ces représentations suppose de les subsumer sous des catégories identifiables, c'est-à-dire de les faire coller à un cadre préalablement défini, alors même que les pratiques sont le plus souvent tributaires de contextes de marché essentiellement instables, et donc difficilement prévisibles.

L'entrée en vigueur du CRBF n°97-02 modifié, contenant cette nouvelle définition du risque de non-conformité, a tout naturellement mené à une requalification de la fonction de contrôle interne au sein des entreprises concernées. Alors que les établissements de crédit et les entreprises d'investissement avaient jusqu'à présent adopté des dénominations diverses pour qualifier le travail de contrôle interne (jusqu'en 2005, on trouvait sur la place de Paris toutes sortes d'appellations : « déontologues », « RCSI », « responsables de la conformité », « *compliance officers* », « déontologues de marché », « responsables conformité-déontologie », etc.), le régulateur a fait le choix de l'homogénéisation en direction d'une appellation doublement signifiante. Le 9 mars

2006, un arrêté portant homologation de modifications du *Règlement Général* de l'AMF indique à onze reprises : « le mot : “déontologue” est remplacé par les mots : “responsable de la conformité pour les services d’investissement” »<sup>3</sup>.

A cette date, l'exception déontologique a donc vécu, comme le confirment les deux observations suivantes. Si l'on porte attention au texte, on se rend compte que dans le cas des sociétés de gestion (rappelons que le règlement COB 96-03, contenant une des premières caractérisations de la fonction déontologie, s'appliquait spécifiquement à ce type d'entreprises), les fonctions de conformité et de contrôle interne sont fusionnées. On peut ainsi citer le cas de l'article 322-22-19 instauré par l'arrêté du 9 mars 2006, selon lequel « au jour de l'entrée en vigueur du présent article, les personnes déclarées à l'AMF comme contrôleur interne ou déontologue de la société de gestion de portefeuille bénéficient de plein droit de l'attribution de la carte professionnelle de responsable de la conformité et du contrôle interne ». La « clause de grand-père » joue en la faveur des contrôleurs internes, elle indique aussi très clairement, par la négative, la manière dont le contrôle se trouve avant tout envisagé – sous l'angle du contrôle des services d'investissement, et non du côté de la déontologie. Plus loin, un autre article confirme cette prise de la déontologie par le contrôle interne, par l'intermédiaire d'une requalification de sa dénomination : « au 4° de l'article 322-44, les mots : “aux personnes, au sein de la société de gestion, en charge du contrôle interne ou de la déontologie” sont remplacés par les mots : “au responsable de la conformité et du contrôle interne” (arrêté du 9 mars 2006, art. 322-22-20) ». Les sociétés de gestion, qui furent les premières à être assujetties à la fonction déontologique, la voient donc remplacée par une fonction de contrôle de la conformité.

Le second élément portant trace de cette mainmise du contrôle sur la déontologie est à chercher dans l'acronyme que cette modification rend possible : le « responsable pour la conformité des services d'investissements » s'abrège bien en « RCSI », et renvoie donc symboliquement au responsable du contrôle des services d'investissement. Mais au-delà, il faut comprendre que pour le régulateur, la conformité des pratiques aux règles de bonne conduite (cela même qui définissait l'activité déontologique), se trouve ramenée à un équivalent du contrôle des services proposés aux clients. La nouvelle appellation en vigueur depuis 2006 consacre définitivement la victoire du contrôle opéré *ex post* sur la déontologie venant cadrer les pratiques *ex ante*.

### 2.3. Synthèse des éléments de contexte

Le tableau ci-dessous effectue la synthèse des évolutions réglementaires que nous venons d'évoquer dans cette seconde section et en identifie les effets, tant pour ce qui concerne l'organisation du dispositif de contrôle interne, que pour la dénomination de la fonction ayant la charge de la déontologie / conformité.

#### Chronologie des évolutions relatives à la déontologie / conformité (1988 – 2006)

Année	Texte	Conséquences	
		Pour l'organisation du dispositif de contrôle interne	Pour la dénomination de la fonction déontologie / conformité
1988	Loi n°88-70 du 22 janvier 1988 sur les bourses de valeurs	Crée l'obligation pour les entreprises assujetties de se doter d'un service de contrôle interne	-
1988	Rapport de la Commission Brac de la Perrière (mars)	Etablit un premier état des lieux sur la question déontologique	-



Année	Texte	Conséquences	
		Pour l'organisation du dispositif de contrôle interne	Pour la dénomination de la fonction déontologie / conformité
1996	Règlement COB n°96-03	Crée une fonction dédiée à la déontologie	« Personne en charge de la déontologie »
1997	Règlement CRBF n°97-02	Première réglementation relative au contrôle interne des établissements de crédit et désignation d'un responsable du contrôle interne	-
1998	Règlement Général du CMF	Apparaît une distinction entre deux fonctions	« Responsable du Contrôle des Services d'Investissement (RCSI) » et « Déontologue »
2003	Loi n°2003-706 du 1 <sup>er</sup> août 2003	Création de l'AMF (fusion de plusieurs institutions, parmi lesquelles la COB et le CMF)	-
2005	Modification du Règlement CRBF n°97-02	Définition du risque de non-conformité ; désignation d'un « responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité » (NB : responsable qui n'est pas nécessairement le déontologue)	-
2006	Modifications du Règlement Général de l'AMF	Modification de la terminologie utilisée et fusion de la dualité fonctionnelle (déontologue / RCSI)	Disparition de la notion de « déontologue », remplacée par les mots : « responsable de la conformité pour les services d'investissement »
2006	JORF n°300 du 28 décembre, p. 19781	Le Vocabulaire de l'économie et des finance énonce l'équivalence entre « déontologue », « personne chargée au sein d'une entreprise de contrôle la conformité », et « <i>compliance officer</i> »	-

Comment faire sens de ces évolutions, et que signifie le passage d'une situation dans laquelle déontologie et contrôle sont deux fonctions distinctes (1988-2005), à une situation dans laquelle la conformité regroupe ces deux fonctions (depuis 2005) ? Si, comme le suggère Derrida (1974, p. 12-13), nommer ne consiste pas seulement à donner, mais aussi à « s'approprier violemment ce qu'on nomme », que suggère en effet le déplacement sémantique caractérisé dans les textes réglementaires ? Afin de répondre à cette question, nous mettons en perspective, dans la section suivante, la question de la délibération normative – c'est-à-dire la discussion de la norme face à la pratique située – à partir de travaux issus de la philosophie morale. Si la déontologie propose littéralement un discours sur ce qui doit être, alors il devient essentiel de comprendre en quoi elle assume un rôle plus profond que celui qui semble désormais assigné au constat de conformité.

### 3. Normativité et pratique : l'apport de Paul Ricœur

Afin de mettre en perspective sur le plan théorique le clivage initial caractérisé dans les textes réglementaires, entre d'une part l'activité déontologique (orientant la pratique), et d'autre part l'activité de contrôle (documentant la conformité des actes au regard de la loi), nous nous appuyons dans cette section sur les travaux de Ricœur. Son œuvre contient en effet une série de distinctions conceptuelles de première importance, relatives à l'éthique et à la morale, et qui nous permettent d'éclairer les évolutions du débat normatif sous-tendant le passage de la fonction déontologie à la fonction conformité – que ce débat soit visible dans les textes réglementaires (cf. section 2) ou présent dans la littérature académique (cf. section 1). Si la déontologie ne saurait être confondue avec l'éthique et la morale, elle n'en fait pas moins référence à des devoirs et des responsabilités : dans le cas spécifique de la déontologie financière, elle a pour objet les pratiques acceptées par la communauté financière, et se veut la trace de la responsabilisation des acteurs de cette communauté. Il nous faut donc parvenir à comprendre précisément où la déontologie prend place dans le débat normatif, et ce qu'elle permet relativement à la responsabilisation des acteurs : c'est ici que les réflexions de Ricœur peuvent nous fournir une assise théorique.

Dans la première version qu'il donne de sa « petite éthique », Ricœur note qu'il n'existe pas d'entente, parmi les spécialistes de philosophie morale, quant à la répartition du sens entre les deux termes d'éthique et de morale (Ricœur, 1990a, p. 200 et 1990b, p. 258). En dépit d'un tel désaccord, subsiste la nécessité de disposer de deux termes, « selon que l'on met l'accent sur ce qui est *estimé bon* ou sur ce qui *s'impose* comme *obligatoire* » (1990b, p. 258). Tout l'enjeu réside ici dans la capacité du discours à tenir d'un côté le règne des normes (universalisées dans le droit, référent partagé d'une communauté), et de l'autre le règne de la pratique située (tributaire des contextes dans lesquels elle s'enracine). Par convention, Ricœur propose d'utiliser le terme d'éthique pour caractériser « la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes » (1990b, p. 258), et celui de morale « pour le côté obligatoire, marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte » (*Ibid.*). Ce faisant, il parvient à relier dans un même discours deux traditions philosophiques : l'une pour laquelle l'éthique se pense à l'aune d'une perspective téléologique, c'est-à-dire orientée selon les fins de l'action (soit un héritage aristotélicien) ; l'autre pour laquelle l'éthique se pense à l'aune du caractère d'*obligation* de la norme, c'est-à-dire une perspective orientée par le rapport à la loi (soit un héritage kantien).

Se trouvent ainsi caractérisés deux pôles à partir desquels il devient possible de faire sens du débat normatif. Partant de la distinction entre éthique et morale, le philosophe propose de défendre « la primauté de l'éthique sur la morale », tout en reconnaissant la nécessité « pour la visée éthique de passer par le crible de la norme » (1990a, p. 200 ; 1990b, p. 258). De la sorte, Ricœur parvient à mettre en lumière l'acte de la délibération, qui tente de dire d'un acte s'il est bon, juste, c'est-à-dire légitime quant à ses fins, cette légitimité devant elle-même faire sens au regard du cadre normatif qui lui est applicable. En outre, l'intérêt de cette organisation des concepts réside dans la façon dont elle permet d'éclairer le jugement, « lorsqu'aucune norme certaine n'offre plus de guide sûr pour l'exercice *hic et nunc* du respect » (*Ibid.*, p. 201). Pour le dire autrement, reconnaître la prévalence de la visée éthique tout en lui assignant la tâche de passer par le crible de la loi morale permet de faire émerger l'idée même d'un sujet responsable, à même de prendre en charge l'écart entre ce qui est (ce qui naît dans la pratique située) et ce qui doit être (ce que prescrit la norme en vigueur).

La fonction déontologie, telle que nous l'avons suivie dans les sections précédentes de cet article, porte en son sein cette faculté de juger ce qui est par rapport à ce qui doit être, et c'est bien là son principal intérêt : permettre à des opérateurs de marché pris dans le cours de l'action, de disposer

d'une fonction à même de porter un jugement sur l'écart pouvant exister entre ce qu'ils font et ce qu'ils devraient faire. Plus avant, le travail déontologique est à même d'apporter des réponses dans les situations que Ricœur nomme « les apories du devoir », (1990a, p. 201), c'est-à-dire les situations dans lesquelles la norme (dans notre cas, le règlement) fait défaut. Or ces situations sont plus que communes dans le champ des activités bancaires et financières.

Douze années plus tard, Ricœur livre une seconde version de sa « petite éthique », dans laquelle il maintient la distinction d'usage entre éthique et morale, mais réorganise l'articulation des deux notions. Ainsi propose-t-il une argumentation en deux temps, de façon à tenir ensemble ce qu'il nomme « l'éthique antérieure » pointant vers la norme universelle d'origine kantienne, et « l'éthique postérieure visant à insérer les normes dans des situations concrètes » pointant en direction d'une compréhension téléologique des actes, d'inspiration aristotélicienne. En réinscrivant les deux faces de l'obligation morale dans un rapport de sujétion temporelle (ce qui vient avant, ce qui vient après), Ricœur rappelle de la sorte que si la loi relève bien de l'universel, elle demande nécessairement une incarnation dans le particulier, c'est-à-dire dans les actes d'un sujet capable de se sentir *obligé*, pour lequel la notion d'*imputabilité* fait sens. Faisant de cette distinction le noyau dur de toute entreprise éthique (Bertrand, 2002, p. 204), Ricœur caractérise la dualité normative mettant en jeu, au sein de la réflexion morale, « en amont, l'éthique fondamentale qui s'enracine dans le souhait [...] de “vivre bien avec et pour les autres dans des institutions justes” et, en aval, les éthiques appliquées qui, dans le cadre de jugements en situation s'inscrivant dans le tragique de l'action, tentent de dire et de faire le juste » (Ricœur, 2001, p. 68).

### Ethique et morale dans l'œuvre de Ricœur

Texte	Expressions	Dominante	Perspective / Tradition
Ricœur (1990a, 1990b)	« ce qui est estimé bon »	versant pratique	téléologie / aristotélicienne
	« ce qui s'impose comme obligatoire »	versant normatif	obligation / kantienne
Ricœur (2001)	« éthique postérieure » (« aval des normes »)	versant pratique	<i>praxis</i> / aristotélicienne
	« éthique antérieure » (« amont des normes »)	versant normatif	universaliste / kantienne

Cette seconde version ajoute donc une strate au raisonnement déployé en 1990 : en proposant un tel ordonnancement des deux moments de l'éthique, de façon à réconcilier l'approche universaliste (éthique antérieure, tributaire de la morale kantienne) et l'approche ancrée dans la *praxis* (éthique postérieure, tributaire de la délibération aristotélicienne), Ricœur permet de surcroît de faire sens de la question de la responsabilité – qui *in fine* infuse le débat relatif à la déontologie. Ricœur souligne en effet combien l'expérience morale « ne demande rien de plus qu'un sujet capable d'imputation », c'est à dire qui parvienne à se penser « comme l'auteur de ses propres actes » en entrant « dans un ordre symbolique *pratique* [nous soulignons] » (Ricœur, 2001, p. 58).

Ce que Ricœur nous apporte donc, à travers la lecture du rapport de l'éthique à la morale, c'est tout d'abord (a) la possibilité de rapprocher la fonction déontologie du versant pratique de l'éthique, puisqu'elle discute bien les fins de l'action ancrée dans la pratique. En ceci, la fonction déontologie telle qu'initialement pensée par le régulateur propose bien une éthique postérieure, en aval des normes. Aussi comprenons-nous mieux pourquoi cette fonction déontologie se distingue de la fonction de contrôle originellement dévolue aux responsables du contrôle des

services d'investissement : il s'agit pour elle d'estimer ce qui est bon avant que de se demander ce qui s'impose comme obligatoire – matérialisant ici la primauté de l'éthique sur la morale telle que mise en lumière par Ricœur (1990a). Dans le même temps, (b) le vocabulaire de la conformité, introduit dans la réglementation en 2005, renvoie à une interprétation légaliste et universaliste de la norme, laissant peu de place à la délibération en situation. Il nous reste désormais à montrer comment ce passage par la discussion ricœurienne des concepts d'éthique et de morale éclaire notre question relative aux conséquences du passage de la fonction déontologie à la fonction conformité. Nous donnons auparavant quelques indications relatives à la méthode utilisée, avant de présenter nos résultats (section 5) et de les discuter (section 6).

#### **4. Éléments de méthode**

Notre recherche se fonde sur une étude qualitative approfondie de l'évolution du contrôle interne au prisme de la fonction déontologie / conformité dans les établissements de crédit et les entreprises d'investissement, entre 2003 et 2009. C'est par l'observation participante que nous avons pu approcher l'objet de notre recherche, observation que nous avons couplée à l'analyse des textes réglementaires. Nous avons mis à profit les éléments recueillis pour étudier les modalités selon lesquelles les catégories du contrôle interne se sont mises en place lors de la refonte de la réglementation relative à la fonction déontologie / conformité.

##### **4.1 Une approche ethnographique**

Les éléments exposés dans cet article sont issus d'un travail de terrain de type ethnographique. Patton (2002) définit l'ethnographie en tant qu'étude de la culture, ou de l'ensemble collectif d'habitudes et de croyances qui constituent les modèles pour la prise de décision et l'action (voir aussi Miles, Huberman et Saldaña, 2014, p. 8). Selon lui, « la principale méthode des ethnographes est l'observation participante dans la tradition anthropologique » (Patton, 2002, p. 81, notre traduction). Morales et Pezet (2010, p. 104) soulignent également que la principale méthode associée à l'ethnographie est l'observation directe des pratiques. Cela correspond à la réalisation d'un « travail de terrain approfondi dans lequel l'enquêteur est immergé dans la culture étudiée » (Patton, 2002, p. 81, notre traduction). La littérature souligne cependant que la conduite d'une ethnographie n'est pas un simple moyen de collecter les données : c'est également une manière d'écrire et de théoriser dans le champ des études organisationnelles (Jarzabkowski et Bednarek, 2014, p. 275 ; Vesa et Vaara, 2014 ; Jarzabkowski, Bednarek et Cabantous, 2015). Dans les études en comptabilité, contrôle, audit, une littérature significative s'est ainsi développée autour de la question du chercheur praticien. Cappelletti (2005) relève en effet que les études portant sur la création de connaissances dans une recherche en contrôle fondée sur l'expérience professionnelle soulèvent un certain nombre de problèmes. Si David (1999) et Cappelletti (2010a) distinguent clairement les pratiques de « recherche-intervention » et de « recherche-action », Lallé (2004, p. 46) rappelle que « la frontière qui sépare ces deux conceptions de la relation du chercheur au terrain est toutefois assez ténue ».

Malgré la réalisation de l'étude de terrain en partie lors d'un contrat CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche, cf. ci-après) – et qui pourrait donc donner l'apparence d'une recherche-intervention, notre étude ne peut s'inscrire dans ce type de démarche. David (1999) rappelle que la recherche-intervention implique une volonté de transformation de l'objet de recherche particulièrement affirmée puisqu'il s'agit de développer une véritable ingénierie du management. Il n'en reste pas moins que le statut de chercheur-acteur, qui qualifie le professionnel en position de recherche (Cappelletti, 2005, p. 3) doit être associé à des clarifications pour assurer la scientificité de ses travaux. Schön (1983) évoque l'intérêt de la

démarche de ce qu'il nomme le « *reflective practitioner* » et les contraintes qui pèsent sur cette approche, respectivement la possibilité de faire émerger l'implicite et le tacite tout en s'obligeant à une « *reflective inquiry* ». Lallé (2004, p. 48-49) souligne donc que le positionnement du chercheur-acteur « doit faire place à une démarche d'introspection et de clarification quant aux objectifs de recherche, aux méthodes d'investigation et aux processus de validation ».

Les trois axes proposés par Lallé (2004) nous ont permis tout d'abord a) d'améliorer la *réflexivité* à l'œuvre dans notre travail, en mettant à contribution l'auteur de l'article n'ayant pas mené personnellement l'ethnographie : ce dernier a joué le rôle d'avocat du diable (Nemeth, Brown et Rogers, 2001 ; Rerup et Feldman, 2011 ; D'Adderio et Pollock, 2014) en posant des questions critiques et en introduisant des explications alternatives pour améliorer la qualité de la théorisation. En tant que « non-indigène », il a identifié des régularités au sein du terrain d'étude, et ce grâce aux abondantes données fournies par l'auteur « indigène », ce dernier pouvant ensuite soutenir ou réfuter ses analyses par le prisme de sa plus grande maîtrise du terrain empirique, et l'apport de données complémentaires. Ce traitement des données a permis d'une part de mettre à jour la tendance principale ayant caractérisé l'évolution de la structuration de la fonction conformité en France et, d'autre part, d'analyser les conséquences afférentes (notamment les risques induits). Pour ce qui concerne (b) le critère de la *complexité*, il s'agit d'énoncer la relation du chercheur-acteur confronté au caractère empirique de sa relation au terrain (Lallé, 2004, p. 50). Nous avons donc précisé le positionnement de notre recherche au regard du débat sur la question du chercheur praticien mentionné ci-dessus, en insistant sur le caractère non-co-construit de la démarche de création de connaissance issue de notre projet. La question épineuse (c) de l'*engagement*, qui relève de l'implication du chercheur dans une construction à la fois théorique et pratique (Lallé, 2004, p. 50), nous a menés à développer une réflexion présentée dans la partie discussion, autour des conséquences de notre analyse pour le monde des affaires et de son lien avec la société civile, dans une volonté de redonner prise à cette dernière sur le monde des affaires (Huault et Richard, 2012).

## 4.2. Collecte et analyse des données

Notre approche vise à mettre à jour les fondements catégoriels du dispositif de contrôle interne dans les établissements de crédit et les entreprises d'investissement, avant et après le changement de réglementation survenu en 2005. Dans un premier temps, nous avons donc procédé à une analyse des différences existant entre ses deux composantes (déontologie d'une part, contrôle des services d'investissement de l'autre, cf. section 2 *supra*). Dans un second temps, nous avons cherché à identifier les conséquences de l'introduction de la notion de risque de non-conformité dans la réglementation française. Différentes sources empiriques ont été utilisées à cette fin : si l'étude de terrain a été réalisée entre 2003 et 2009 par l'un des deux auteurs, l'essentiel des éléments restitués dans cet article ont été recueillis entre 2006 et 2009 (cf. le tableau p. 19 ci-après).

Les éléments exposés dans cet article sont issus d'un travail d'observation participante ayant duré six années dans un grand groupe bancaire international. Le travail s'est déroulé en deux temps : tout d'abord dans le cadre d'un stage rapidement modifié en contrat CIFRE, de mai 2003 à septembre 2006, période au cours de laquelle nous avons pu côtoyer des déontologues et des RCSI travaillant au sein du holding coté. Ensuite, c'est à partir d'un poste de déontologue situé en filiale, dans la salle de marché du courtier du groupe (que nous avons ici renommé « Global Execution Services », abrégé en GES dans ce qui suit), que nous avons pu effectuer une seconde collecte de données, entre octobre 2006 et septembre 2009. La constitution d'un corpus documentaire s'en est trouvée facilitée : les sources primaires abondent puisque le chercheur se

place très en amont des restitutions externes (rapports, discours et autres documents à destination des parties prenantes externes).

### Données collectées (2003 – 2009)

Sources	Collectées au sein du champ étudié	Collectées au sein de l'entreprise observée
Période	Industrie bancaire et financière (mai 2003 – septembre 2009)	Global Execution Services (octobre 2006 – septembre 2009)
Recherche documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 74 articles de presse</li> <li>➤ 8 codes de déontologie</li> <li>➤ 35 communiqués de presse</li> <li>➤ 21 rapports et communications officielles</li> <li>➤ 49 textes réglementaires</li> <li>➤ sites internet des régulateurs et des marchés concernés (principalement : AMF, Commission bancaire devenue ACPR, Euronext)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 4 codes de déontologie</li> <li>➤ 63 comptes-rendus de réunions</li> <li>➤ 75.000 emails correspondant à trois années de travail en salle de marché</li> <li>➤ 52 procédures dont 37 spécifiques aux activités de conformité et de contrôle interne</li> <li>➤ 7 rapports annuels</li> <li>➤ accès régulier aux bases de données internes documentant les conseils rendus et les sanctions prises</li> </ul>
Entretiens semi-structurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2 Contrôleurs exerçant des fonctions chez un régulateur</li> <li>➤ 3 Déontologues / Responsables de la conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 Directeur général délégué</li> <li>➤ 1 Informaticien</li> <li>➤ 1 Négociateur <i>program trading</i></li> <li>➤ 1 Responsable de l'exécution</li> <li>➤ 1 Responsable de la recherche</li> <li>➤ 1 Responsable du <i>corporate brokerage</i></li> <li>➤ 1 Responsable du <i>program trading</i></li> <li>➤ 3 Responsables de la Conformité</li> </ul>
Entretiens informels	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 Analyste financier</li> <li>➤ 1 <i>Chief Operating Officer</i></li> <li>➤ 1 Déontologue</li> <li>➤ 1 Responsable de la syndication</li> <li>➤ 1 Vendeuse</li> <li>➤ 3 Négociateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 6 Analystes financiers</li> <li>➤ 1 <i>Chief Operating Officer</i></li> <li>➤ 8 Contrôleurs permanents</li> <li>➤ 4 Déontologues de marché</li> <li>➤ 1 Directeur général adjoint</li> <li>➤ 3 Employés du middle-office</li> <li>➤ 8 Employés du back-office</li> <li>➤ 2 Informaticiens</li> <li>➤ 3 Juristes</li> <li>➤ 5 Négociateurs</li> <li>➤ 11 Vendeurs et <i>sales traders</i></li> </ul>
Observations	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 8 réunions au sein du groupe déontologie de l'AFEI (désormais AMAFI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte : observation-participante d'une durée de trois ans (soit 793 jours de collecte : jours ouvrés et fériés)</li> <li>➤ Analyse : environ 600 heures réparties sur trois ans</li> </ul>

En outre, les personnes en charge de la déontologie / conformité travaillant chez GES ont accès, dans le cadre de leurs activités, à un lieu d'échange privilégié en l'Association Française des Entreprises d'Investissement (AFEI, renommée AMAFI en juin 2008), un lieu de rencontre et de lobbying conviant régulièrement les différents acteurs de la place à partager leurs points de vue sur les pratiques, les textes européens et nationaux en cours de discussion, et contribuant au

façonnement du paysage réglementaire. Nous avons pu participer à de nombreuses réunions au sein de cette association, ces échanges ont donc été mis à profit dans le cadre de notre recherche.

Outre de nombreux entretiens informels, nous avons également fait usage de la prise de notes, en transcrivant dans des carnets ou des courriers électroniques ce que nous pouvions observer. Un échange entre personnes, une adresse à notre rencontre, un message électronique exposant un problème ou demandant conseil au pôle déontologie / conformité : autant de traces de la pratique de la conformité que nous avons enregistré sans régularité particulière néanmoins. Ces traces constituent par leur emploi un donné riche, dont l'analyse a été mise à profit pour conforter nos interprétations des données secondaires. Elles sont venues grossir une base de données que nous avons référencées, puis travaillées pour les amener à révéler les modalités constitutives de la fonction déontologie / conformité<sup>4</sup>.

D'autres sources primaires, au premier rang desquelles les textes réglementaires (*Règlement Général* du CMF puis de l'AMF, *Règlements* COB, *Règlement* CRBF puis CCLRF, etc.), sont venues compléter ces observations. Les retranscriptions de discours prononcés par le régulateur, par les responsables d'organes de lobbying ou d'entreprises privées ont également été analysées dans le cadre de cette étude. Ces sources complémentaires ont revêtu un caractère central pour notre recherche : elles nous ont permis de pallier les manques générés par la confidentialité des données collectées et, là où cela nous était possible de le faire, d'ancrer plus particulièrement notre démonstration dans une lecture de données publiques.

## 5. Résultats

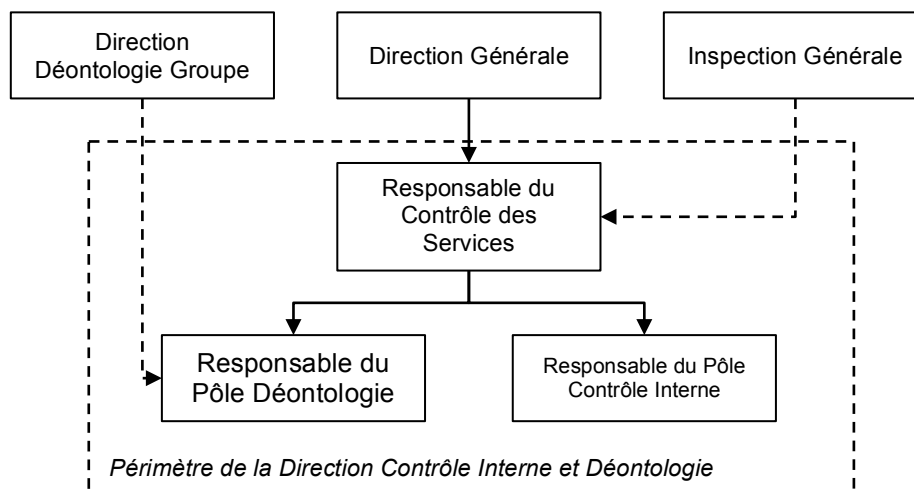
Nous présentons dans cette section les éléments issus des observations effectuées par l'un des deux auteurs ; pour rappel, les éléments ici restitués ont été collectés entre 2006 et 2009 (période correspondant au séjour en salle de marché). Ils nous permettent de montrer quelles ont été les conséquences des modifications subies par la fonction déontologie, à compter de son changement en fonction conformité.

### 5.1. Organisation des fonctions et représentations afférentes

Chez GES, l'opposition entre deux fonctions, déontologie d'une part et contrôle d'autre part se trouve actée par l'organisation formelle du département en charge du contrôle interne et de la déontologie (DCID), à compter de l'année 2000 (cf. figure 1 ci-dessous).

*Déontologie et contrôle : deux fonctions, deux lieux d'exercice.* Les quatre déontologues travaillant au sein du pôle déontologie sont localisés dans la salle de marché, là même où se déploient les activités faisant l'objet d'une batterie de contrôles *ex post*, actionnés notamment par l'équipe de contrôleurs internes. Dès son origine, le dispositif déontologique fut placé directement dans la salle : ce choix, non nécessairement observable dans toutes les entreprises d'investissement, se trouve justifié de la sorte par Xavier, son ancien responsable (celui-ci ayant quitté l'entreprise avant que ne débute notre observation, en juin 2001) : en prenant place au cœur même de la salle, les déontologues peuvent anticiper au mieux, c'est-à-dire très en amont, les difficultés liées à l'exercice des différents métiers assujettis. Il explique : « *Pour rien au monde je n'aurais voulu m'enfermer dans un bureau. [...] Quand on y est [i.e. dans la salle], on sent l'marché, on sait quand il y a quelque chose qui n'tourne pas rond. D'ailleurs, quand j'suis parti, c'est la seule chose que j'ai demandée à la Direction : je leur ai dit qu'il fallait à tout prix laisser cette fonction dans la salle, sans quoi ça ne sert à rien. Vous savez, vous êtes au milieu des opérateurs, vous pouvez les aider au moment où ils en ont besoin, et comme ils ne viennent pas naturellement vous parler, c'est aussi bien* ».

**Figure 1. Organisation de la Direction Contrôle Interne et Déontologie**  
(document daté de septembre 2006, décrivant l'organisation prévalant depuis 2000)



Les membres de la DCID occupent donc deux lieux distincts dans l'entreprise : la partie contrôle interne dispose d'une pièce dédiée en dehors de la salle de marché. Cette distance par rapport aux opérations leur permet de ne pas être trop exposés à la pression des opérateurs, d'autant que dans la plupart des cas, il s'agit pour les contrôleurs d'identifier des anomalies dont les responsables sont rarement fiers, et d'en demander les justifications : le non-respect des procédures, le dépassement de limites de risque, l'incomplétude des dossiers client, bref tout ce que l'on peut sciemment (ou pas) oublier, ou mal exécuter dans le cours des activités. Cette distance géographique est néanmoins à double tranchant : si elle protège de façon relative ses membres des sautes d'humeur des opérateurs, elle les isole également de la matérialité des opérations « en train de se faire ». C'est sans doute là l'objectif poursuivi par le contrôle interne, savoir la prise de recul par rapport à ce qui est observable, puis le questionnement quant au bien-fondé de l'observation, enfin la prise de décision et le relais de cette décision aux opérateurs concernés ou aux déontologues, qui peuvent également être amenés à effectuer eux-mêmes les rappels à l'ordre.

**Déontologie et contrôle : des représentations différenciées.** La manière dont les membres du pôle déontologie parlent des membres du pôle contrôle interne témoigne également de l'opposition fondatrice entre activités. Ainsi Guillaume (l'un des déontologues) explique-t-il : « Les types du contrôle interne me font c... parfois. Ils savent mon boulot en appelant les mecs [les opérateurs de marché] et en les traitant comme de la m... "t'as pas fait ci, t'as pas fait ça, et pourquoi t'as alloué tardivement, et pourquoi t'as fait des achetés-vendus, et pourquoi etc."... en même temps c'est normal c'est leur job... n'empêche que moi derrière je dois gérer le retour, les ego des mecs qui s'en sont pris plein la poire, et qui le plus souvent te disent "si j'ai pas suivi la procédure, c'est qu'elle est m...que" ». Cette perspective traduisant l'écart de la déontologie au contrôle, on la retrouve dans la décision prise dans le courant de l'année 2006 par Julie, la responsable de la DCID, d'imposer aux membres de son département une formation au travail partagé, afin de leur faire prendre conscience des écarts de représentations entre activités. Pour autant, la distinction entre déontologie et contrôle ne s'en est pas nécessairement trouvée remise en cause : en septembre 2009, un employé du pôle contrôle pouvait ainsi dire : « Julie, elle voit toujours la 'déonto' comme l'élite, alors qu'en fait on appartient au même département... mais seulement vous êtes dans la salle et dans cette boîte c'est la seule chose qui compte ».



## 5.2. Une distinction questionnée par le régulateur

Cette distinction explicite entre déontologie et contrôle s'est néanmoins trouvée questionnée en décembre 2003, lorsque le Secrétaire Général de l'AMF, Gérard Rameix, s'exprimant devant un aréopage de professionnels, notait : « *La perspective d'unification [du CMF et de la COB] devrait être l'occasion d'une réflexion d'ensemble sur le contrôle et la déontologie [...]. La première réflexion porte sur la distinction entre contrôle de l'application des règles et déontologie, héritée des deux réglementations COB et CMF. Les deux réglementations prévoient bien deux fonctions, mais au-delà des mots utilisés, n'opèrent pas la même division des tâches* » (AMF, 2003, p. 4). Par cette reconnaissance publique, l'orateur réinscrit très précisément la relation du contrôle et de la déontologie dans deux traditions différentes, appelées à se réunifier dans la nouvelle Autorité des Marchés Financiers.

Le Secrétaire Général de l'AMF rappelle également : « *La fonction de déontologue [...] est étroitement liée aux règles de bonne conduite. [La fonction de contrôle des services d'investissement] va au-delà des seules règles de conduite* ». Et, poursuivant un peu plus loin : « *Pour la COB, la déontologie concerne, comme je l'ai mentionné, le régime des opérations pour compte propre des collaborateurs et les obligations qui s'imposent à eux afin d'éviter la circulation induue ou l'utilisation abusive d'informations confidentielles. Plus généralement, elle porte sur la prévention et le traitement des conflits d'intérêts alors que la fonction de contrôle interne vise le contrôle de conformité des opérations et des procédures, et plus globalement l'identification des risques, la prévention du risque opérationnel, et les propositions de mesures correctrices* » (AMF, 2003, resp. p. 3 et p. 4). Ce qui est rappelé ici, c'est la dimension fondatrice des principes de marché que l'on retrouve dans la COB, avec notamment en filigrane la notion de conflit d'intérêts, la question de la prévalence des intérêts du client sur ceux du prestataire ou des personnes qui y travaillent. Le rôle du CMF se trouve quant à lui comme rejeté du côté du contrôle, de la vérification de l'adéquation documentée des pratiques aux règles et des remèdes aux dysfonctionnements constatés. La fonction de RCSI, qu'il institue, en est la marque patente : cette fonction de contrôle va bien « *au-delà des seules règles de conduite* ». Au-delà de cette reconnaissance publique des deux formes de contrôle, le discours envisage la remise en cause de cette séparation des rôles entre un contrôle *a priori* (le cadrage des pratiques par le déontologue) et un contrôle *a posteriori* (la vérification par le contrôleur, du respect des règles en vigueur).

Et l'assemblée se trouve mise devant sa propre incohérence, puisque le titre même du discours tenu devant les professionnels réunis, « Problématique RCSI / Déontologues », adressé aux déontologues, contrôleurs et RCSI, désigne bien le mal-être ontologique du contrôle au sein des prestataires de services d'investissement. Une période de refonte s'engage ainsi avec en ligne de mire la modification des périmètres d'intervention de la fonction, de son appellation et de ses prérogatives, ainsi qu'en témoignent les questions posées dans ce discours : « *Comment appeler la fonction regroupant le contrôle des services d'investissement et la déontologie ? Comment appeler les titulaires de cette fonction ? Responsables du contrôle des services d'investissements ? Déontologues ? Responsables de la conformité pour éviter le terme anglais de compliance officers ? Ces questions sont ouvertes...* » (Ibid., p. 5).

## 5.3. A travers la conformité, une appropriation de la déontologie par le contrôle

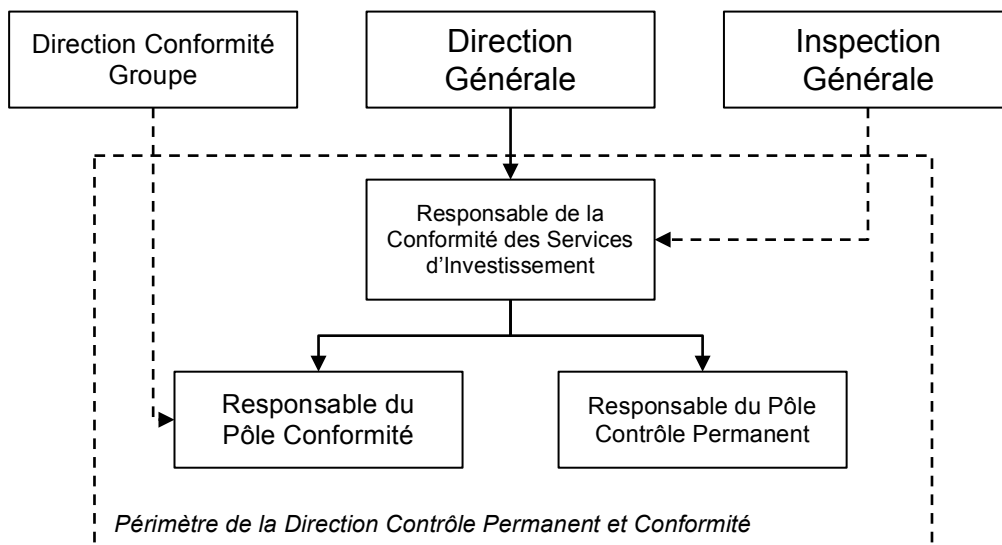
Lorsque le risque de non-conformité se trouve introduit dans la réglementation, en 2005, une série de modifications se trouve opérée au sein de GES. Le rassemblement du contrôle et de la déontologie sous la même bannière a tôt fait de déplacer le centre de gravité des activités de la fonction déontologie / conformité vers sa composante « contrôle ».

**Conformité et contrôle.** Sur le plan organisationnel, les différents départements concernés chez GES se trouvent renommés, ainsi que le montre la figure 2 ci-dessous. Pourtant, les déontologues devenus responsables de la conformité parviennent à maintenir leur place en salle de marché. Ils

accueillent même, à compter de 2007, une personne du pôle contrôle permanent afin, à en croire David, le responsable du pôle conformité « *d'occuper la place* ». En effet, le *desk* alloué à la conformité comptait à l'époque cinq sièges, pour quatre employés, et cette cinquième station de travail était régulièrement lorgnée par d'autres services.

Au-delà du changement de dénomination s'opère peu à peu un recentrement des activités de la déontologie vers le contrôle. L'institutionnalisation du contrôle au sein de l'ancienne fonction déontologie ajoute une charge non négligeable aux nouveaux « responsables de la conformité » : l'augmentation du nombre de contrôles formalisés génère surcharges et ruptures de rythmes qui s'accordent souvent mal. La réunion hebdomadaire du pôle conformité donne lieu ponctuellement à des mises au point de la part de Julie, la responsable de l'unité, comme le traduisent les propos suivants, recueillis en avril 2008 : « *Je le vois bien que vous êtes stressés et sous l'eau en ce moment... Ce n'est pas si grave si vous n'arrivez pas à tout faire, je me rends bien compte de la situation [...]. Vous êtes devenus perméables à la salle. C'est très bien, mais vous n'êtes pas front [opérateurs de marché]. Il faut vous défaire de leurs gesticulations, vous n'êtes pas là pour faire comme eux. Respirez, et apprenez à perdre un peu de temps dans ce que vous faites. Reprenez de la distance* ». Quelques semaines plus tard, Julie suggère même l'embauche de plusieurs stagiaires « *pour aider [l'équipe du pôle conformité] à faire les nouveaux contrôles* ». L'introduction du risque de non-conformité induit un renforcement de la formalisation de ces contrôles – celui-ci passant par un effort non négligeable de documentation, d'archivage, et de *reporting*.

**Figure 2. Organisation de la Direction Contrôle Permanent et Conformité (avril 2008)**



**De nouvelles représentations ?** La disjonction des représentations, qui jusqu'en 2009 était marquée au sein du département de contrôle permanent et de conformité (cf. *supra*), se retrouve dans le discours des opérateurs de marché, ceux-là mêmes qui usent des conseils déontologiques et subissent les contrôles. Lorsque le résultat des contrôles laisse apparaître un manquement ou une erreur, il revient souvent au responsable de la conformité de prendre contact avec le ou les opérateur(s) concerné(s) pour faciliter la demande d'explication. De la sorte, il agit comme médiateur entre le *front office* et les membres du contrôle permanent, et peut même être amené à discuter d'une sanction avec le supérieur de l'opérateur concerné. Ce rôle de cadrage et de recadrage ne constitue pas encore, en 2008, l'essentiel de son activité mais c'est souvent ce rôle qui, dans l'imaginaire collectif des opérateurs, demeure.

Ainsi, Michel, négociateur chez GES, s'adressant à son voisin en articulant ostensiblement : « *Fais gaffe v'la les bœuf-carottes* » et, se tournant vers le responsable de la conformité passant à ses côtés : « *C'est lui, eh v'nez voir c'est lui qu'a fait plonger Rhodia ce matin, faut l'envoyer en taule. Alors Oliv' tu fais pas l'fier un, maint'nant qu'y a l'bœuf-carottes à côté de toi ?* ». Un peu plus loin dans la salle, un autre jour, le responsable du *Corporate brokerage* (un service de courtage pour des émetteurs cotés, des *family offices* ou des fonds de *private equity*) tend ses mains comme si Caroline, chargée de conformité, allait lui passer les menottes : « *Qu'est-ce que j'ai fait ? Je peux parler à mon avocat ?* ». Alors qu'il était auparavant souvent vu comme le prêtre, gardien du temple de la morale à même dénoncer une forme de vérité de l'action, le déontologue devenu responsable de la conformité semble désormais se voir associé à la figure du policier. Lorsque Patrick, négociateur, s'adressait début 2006 à ses collègues en présence du déontologue, il pouvait dire « *Tu vois, c'est la parole révélée qu'il faut suivre* ». De même son responsable, pouvait-il s'adresser avec humour au déontologue responsable du *desk* : « *Je t'ai déjà dit que tu devrais mettre un grille-châtaignes à disposition des personnes qui viennent te parler* [mimant le geste, restituant en cela l'idée d'un confessionnal d'église] ». A compter de 2008 en revanche, la figure du prêtre à même d'estimer le juste et d'administrer le pardon par la confession se trouve-t-elle remplacée par celle du « flic » (le « *bœuf-carottes* » mentionné par Michel, désignant en argot les services de l'Inspection Générale de la Police Nationale).

Certains responsables de la conformité jouent de telles représentations : surtout en salle de marché, où les relations peuvent être tendues, il est important de savoir user de ces imaginaires censés caractériser des modes de fonctionnement idéaux-typiques. D'autres encore se prennent au jeu et intègrent cette dimension dans leur vocabulaire et dans les représentations qu'ils se font de leur pratique : c'est en ayant explicitement recours à ces référents iconiques que le responsable de la conformité et l'opérateur réinscrivent chacun la conversation à venir dans des rôles à partir desquels les messages pourront être véhiculés sans trop de heurts, via les mécanismes typiques de la sous-conversation<sup>5</sup>.

## 6. Discussion

Plus de dix années ont passé depuis l'édiction de la loi Sarbanes-Oxley et de ses équivalents, et de nombreux dispositifs de contrôle interne ont été mis en place dans les entreprises (Stolowy et al., 2003). Les directions exécutives deviennent responsables de la production de rapports de contrôle interne semestriels et annuels (Gumb et Noël, 2007), matérialisant les efforts et les responsabilités relativement aux structures de contrôle et à l'efficacité des procédures en place. Nous avons dans cet article montré quel pouvait être l'impact de ces modifications dans le cas spécifique du contrôle interne bancaire et financier, soulignant le passage d'une compréhension clivée du contrôle interne (incluant tout à la fois déontologie intervenant *ex ante* à travers conseils et formations, et contrôle intervenant *ex post*), à une situation unifiée versée pour l'essentiel dans le contrôle *ex post*. De façon tout à fait paradoxale, on a pu assister en quelque sorte à une concentration du contrôle au fil des ans : il ne s'agit plus à proprement parler de créer de l'ordre (Chiapello, 1996, p. 52) en premier lieu ; ce qui est recherché, c'est davantage la preuve de la régularité d'une action pour ainsi dire arrivée à son terme. Si contrôle il subsiste, ce sera donc dans les effets éventuellement générés par la révélation des manques, une fois la vérification opérée.

### 6.1. Une décadence de la fonction déontologie ?

L'analyse de nos résultats à la lumière de l'approche ricœurienne de l'éthique permet dans un premier temps d'opérer une remontée en généralité à partir de l'examen de l'évolution de la fonction déontologie depuis 1988. Elle permet notamment de donner du sens à la migration

constatée sur le terrain, se traduisant dans des modifications nominatives et dans le renouvellement de certaines représentations, au-delà de la réévaluation des tâches assumées par les déontologues devenus responsables de la conformité. Si l'on s'en remet à l'explication proposée par Ricœur (1990a), la migration constatée pose problème puisqu'elle tend à faire prévaloir la conformation à la norme légale sur la délibération pratique et la légitimité de l'action. Autrement dit, le remplacement de la fonction déontologie en fonction de conformité tend à promouvoir une forme d'éthique antérieure (fondamentale) sur l'éthique postérieure (appliquée), rigidifiant au passage le rapport à la norme.

Une telle perspective entre en résonance avec les études ayant proposé une compréhension critique des activités financières. Il est en effet nécessaire de comprendre la manière dont les acteurs du marché construisent ce dernier, si l'on cherche à mieux expliciter les effets externes de ces processus (Abolafia, 1996 ; MacKenzie et Millo, 2003 ; MacKenzie, 2006 et 2009 ; Ho, 2009). En ce sens, Huault et Richard (2012) ont pu mettre en exergue la manière dont la régulation des activités financières s'effectue à travers un processus de co-construction entre les acteurs de marché, l'État et les organisations de la société civile. La régulation étant un phénomène complexe, changeant et multi-niveaux (*Ibid.*), notre travail examine un élément de cette configuration rarement étudié, en se focalisant sur la construction et le renforcement de la conformité au détriment de la déontologie dans les établissements bancaires et financiers. Le changement de dénomination marquant le passage de la déontologie à la conformité vient confirmer l'idée selon laquelle les acteurs de l'industrie financière assument une fonction de régulation discrète en ce qu'ils contribuent à façonner et à mettre en œuvre des normes et des standards qu'ils imposent à la société (Huault, Lazega et Richard, p. 3).

Dans la lignée de ces travaux, mais aussi d'autres études (par exemple Culpepper, Hall et Palier, 2008), on peut dire que les acteurs privés conservent une main discrète et sans partage sur le domaine de la régulation financière, et ce au détriment de la société civile. Dans le cas ici présenté, la délibération normative auparavant opérée par le déontologue se trouve reléguée au second rang, le responsable de la conformité consacrant désormais davantage de temps à la documentation des contrôles : si la société civile a pu en apparence gagner une plus grande protection du fait de l'institutionnalisation de la nouvelle fonction (davantage de moyens accordés à une fonction alors considérée comme périphérique car non directement rémunératrice), l'évolution s'est trouvée caractérisée par une mise en œuvre quasiment exclusive du versant normatif au détriment du versant pratique ; or le temps passé à produire du *reporting ex post* ne saurait contribuer directement à l'amélioration de la gestion des risques *ex ante*, et donc de l'éthique au sens retenu dans ce travail (Ricœur, 1990a). La déontologie implique une démarche réflexive soucieuse des entours de l'action située (elle répond bien en ceci à « l'éthique postérieure » caractérisée par Ricœur en 2001), mais une fois institutionnalisée dans la conformité, elle ne laisse plus la même place à la délibération et partant la transforme en un contrôle *a posteriori* s'ajoutant à ceux déjà en vigueur. Elle perd de la sorte sa capacité à produire des jugements signifiants parce qu'ancrés dans la délibération avec l'opérateur (elle se rapproche alors de « l'éthique antérieure » en s'éloignant de la pratique).

Il va de soi que la distinction que nous avons ici caractérisée ne saurait être pensée comme une distinction nette : d'une part parce que ces évolutions fonctionnelles se mettent en place dans le temps long, et d'autre part parce que chaque institution financière est porteuse d'une identité spécifique, tributaire de son histoire. Nous avons là l'expression d'un changement de dominante, traduisant le passage d'une situation dans laquelle l'élucidation et la discussion de la pratique reflue au bénéfice du contrôle formaliste : en ceci, on peut parler d'une forme de décadence de la déontologie, un affaiblissement de la logique de légitimité face à la logique légaliste.

## 6.2. Une évolution qui répond aux exigences de la tétranormalisation ?

L'apport de Ricœur permet également d'apporter un nouvel éclairage sur les réflexions issues de la théorie de la tétranormalisation, processus décrit par ses créateurs comme l'agencement de normes comptables et financières, de normes sociales, de normes qualité et de normes commerciales ou techniques (Savall et Zardet, 2005). Ce processus oblige les organisations et les individus qui les composent à développer des systèmes de contrôle de gestion de plus en plus complexes pour assurer une conformité à l'accroissement des exigences en la matière, ces dernières étant parfois contradictoires (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010). A partir des quatre types de normes auxquelles sont ainsi soumises les entreprises, Boje et Rosile (2010a, p. 1) proposent de distinguer deux groupes : d'une part les normes associées à une éthique de type utilitariste, de l'autre les normes pouvant être associées à une éthique de la responsabilité dans laquelle « les entreprises sont obligées d'agir ou bien ressentent l'obligation d'agir au travers d'une éthique kantienne (Boje et Rosile, 2010b) ».

Si les auteurs cherchent de manière stimulante à établir un cadre conceptuel intérateur des quatre différentes dimensions, il faut selon nous souligner que leur approche de la tétranormalisation n'intègre pas l'idée d'imputabilité, centrale dans l'approche ricœurienne de l'éthique (Bertrand, 2002, p. 204 qualifiant cette idée de « fondement anthropologique essentiel » à la phénoménologie de l'expérience morale déployée par Ricœur en 1990). Or Zardet et Bonnet (2010), ont souligné que la tétranormalisation soulève la question de l'application effective des normes et de la réalité des sanctions prises : cette question est particulièrement prégnante dans le domaine du contrôle interne, comme l'ont démontré les travaux de Cappelletti. Selon lui, la mise en place de nouvelles dispositions en matière de contrôle interne revêt souvent la seule apparence de l'effectivité – raison pour laquelle il évoque l'idée d'une hypocrisie relative au management des risques. Ces observations l'ont conduit à noter que « la réussite d'une régulation demande le management actif au sein de l'organisation d'une fonction qui lui est dédiée, rattachée à la direction générale » (Cappelletti, 2010b, p. 97). Notre travail s'inscrit dans la continuité de ces travaux ; en particulier, la question du recours à un « management actif » pour peu qu'on le rapproche de la notion d'imputabilité, peut-il se réduire à la simple mise en place d'une fonction dédiée à la conformité ? L'idée d'un « versant pratique de l'éthique », développée à la suite de Ricœur renvoie bien à la capacité à reconnaître en pratique dans les normes une prétention légitime à régler les conduites. En d'autres termes, il s'agit de faire preuve d'un certain *engagement* que l'on qualifierait volontiers de politique : affirmer une position normative au sein d'un dispositif commercial non nécessairement soucieux d'entendre une telle parole n'est jamais chose aisée. Cet engagement peut-il encore trouver à s'exprimer une fois la déontologie passée à la conformité ? Il est permis d'en douter.

Plus avant, nos résultats peuvent être mobilisés pour discuter des conclusions de Cappelletti (2006) : si l'application de la loi de sécurité financière et la normalisation du contrôle interne qu'elle annonce se sont avérées facilitées lorsque le contrôle interne a été organisé comme une fonction, notre article contribue à affiner ces conclusions. Notre article ne remet pas en cause cette assertion, mais amène à relativiser les bienfaits tirés de l'institutionnalisation de la fonction de contrôle interne. Plus particulièrement, nous montrons que l'institutionnalisation d'une fonction de contrôle interne ne correspond pas forcément à une « mise en œuvre permanente de dispositifs et d'outils de synchronisation, de pilotage, de toilettage, et d'information dédiés au contrôle interne » (Cappelletti, 2006, p. 39).

### 6.3. Revenir sur le *comply or explain*

Enfin, Boncori et Cadet (2013) ont exposé les dangers associés à la transposition du concept de « *comply or explain* » dans de nombreux pays de l'Union européenne, en particulier en France, considérant qu'elle créait une forme dévoyée d'*accountability*. Elle offre aux entreprises la possibilité de s'exonérer de certaines « bonnes pratiques » de gouvernance ainsi que de se cantonner aux dispositions législatives imposées à toutes les entreprises, créant de fait un espace de non-responsabilité (voir aussi Fasterling et Duhamel, 2009). En effet, La disparition pure et simple de la déontologie dans le texte réglementaire, et donc de la démarche qui lui était associée, au plus près des pratiques des acteurs, correspond à une évolution inverse de celle préconisée par Lamarque et Maurer (2009), à savoir le développement d'une expertise de contrôle au niveau opérationnel, c'est-à-dire là où sont initiées les opérations. Or ce sont précisément les défaillances des systèmes de contrôle interne qui ont été mises en cause dans les crises récentes (Albouy, 2012).

Les modifications du contrôle interne des activités financières ici restituées ont abouti à gommer l'existence, au sein des entreprises d'investissement, d'une fonction déontologique au profit d'une fonction de conformité dont l'activité se trouve avant tout orientée par une logique de vérification. Les établissements de crédit et les prestataires de services d'investissement disposent donc désormais d'un Responsable de la Conformité des Services d'Investissement (RCSI), dont l'acronyme permet en théorie l'association des travaux de l'ancien déontologue à ceux du responsable du contrôle des services d'investissement. C'est là tout à la fois le paradoxe issu d'une dénomination signifiante alors même qu'essentiellement réductrice, en ce qu'elle plaque avec une violence symbolique l'activité déontologique sur son versant le plus aisément identifiable dans l'organisation. En somme, le RCSI nouveau est avant tout un contrôleur vérificateur, avant que de s'atteler au cadrage des pratiques. Le régulateur n'a de cesse de le rappeler, qui insiste sur l'importance du rôle du RCSI dans l'effectuation des contrôles quotidiens (contrôles sur les abus de marché, sur les clients sensibles, ou encore sur les investissements pour compte propre des employés de la structure dans laquelle il intervient).

Les années récentes ont vu la patiente institutionnalisation de ces contrôles, l'acclimatation des établissements de crédit et des entreprises d'investissement au nouveau dispositif de contrôle interne. Ces établissements ont dû beaucoup travailler sur les textes européens entrés en vigueur à la fin de l'année 2007<sup>6</sup> : si la fonction a commencé à prendre ses marques, à se voir reconnaître (ou craindre) par les dirigeants et les employés, les responsables de la conformité n'en ont pas moins, pour certains d'entre eux, tenté de continuer à cultiver la différence en référence à un passé quasi-mythologisé de la déontologie. Ainsi, certaines sociétés ont-elles pendant un temps décidé de conserver l'ancienne appellation de « déontologue », voire de la renommer pour insister sur son appartenance au paysage de la régulation des échanges. Plus les activités concernées se rapprochent des marchés, plus elles semblent en effet attachées à imprimer la marque déontologique dans leur organisation. Le Directeur Général Délégué d'un prestataire de services d'investissement nous a ainsi confirmé lors d'un entretien en juin 2006 : « *Ce que j'attends du déontologue, c'est qu'il soit actif, inventif, qu'il ne reste pas dans son coin. D'une certaine façon, c'est nous qui avons créé la fonction de "déontologue de marché", et je suis très attentif à ce que le déontologue participe à l'activité. C'est pour ça qu'on a laissé la fonction en salle* ». La direction générale souligne ainsi, pour preuve de son engagement aux côtés du déontologue, le prix qu'elle est prête à payer, en acceptant de perdre quelques places dans une salle de marché déjà surpeuplée.

## Conclusion

Notre article jette une lumière sur la manière dont la réunion des activités de déontologie et de contrôle des services d'investissement a conduit à la disparition des spécificités déontologiques dans une nouvelle fonction de contrôle, dédiée à la conformité. Le pouvoir du nom, qui associe un référent à un signifiant, a eu pour conséquence un changement de système catégoriel : d'un point de vue théorique, la disparition de la composante déontologie au profit de la conformité correspond à une montée en puissance d'une vision spécifiquement axée sur le contrôle au sens d'une vérification *a posteriori* dans le contrôle interne. Sur le plan empirique, la perte de la composante déontologique semble appauvrir l'arsenal du contrôle interne de possibilités supplémentaires d'identifier des manquements à la conformité – et par là de maîtriser la conduite et la gestion des organisations – au lieu même où ces pratiques trouvent leur origine.

Plusieurs recherches pourraient être conduites dans le prolongement de cet article pour contribuer à la littérature sur la fabrique des outils de gestion (Joannidès et al., 2013). Elles pourraient par exemple investiguer le choix du type de contrôle exercé en étudiant la genèse de la modification réglementaire ayant introduit le risque de non-conformité. En effet, les révisions apportées au règlement CRBF n°97-02 semblent à l'examen étonnamment proches du *Programme Renforcé de Contrôle de la Conformité* imposé conjointement par la Réserve Fédérale Américaine et la Commission Bancaire (désormais Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) au Groupe Crédit Agricole (juillet 2003 – janvier 2004, cf. CASA, 2004) ; ce qui laisserait supposer que ces changements réglementaires seraient en réalité le résultat d'une co-construction franco-américaine. Si tel devait être le cas, il serait alors pertinent de se demander si une telle évolution relève d'un processus d'isomorphisme institutionnel, au sens de DiMaggio et Powell (1983), comme ont pu le montrer Colasse et Pochet (2009) dans le cas d'autres organismes de contrôle.

## Notes

1. Le COSO ou *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* est un organisme international faisant la promotion de normes de contrôle interne partagées. Il a publié en 1992 le premier référentiel de contrôle interne éponyme, et en effectue la mise à jour régulière depuis lors.
2. Cet article détaille les évolutions de la « fonction déontologie », devenue « fonction conformité », ce pour quoi nous nous proposons d'utiliser dans un premier temps une appellation hybride, qui ne tranche pas en faveur d'un des deux titres, ni ne retranscrit l'évolution chronologique des appellations de cette fonction. Lorsque nous y faisons référence, nous évoquons donc pour le moment la « fonction déontologie / conformité ». Ce n'est qu'après explication des textes et analyse des données issues du terrain que nous discriminerons les deux appellations.
3. JORF n°68 du 21 mars 2006, p. 4188, texte n° 7, NOR: ECOT0620051A. Le texte est consultable sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).
4. Si certains collègues de travail se savaient *a priori* observés dans le cadre d'une recherche menée en parallèle de la fonction que l'un des deux auteurs assumait au sein de l'entreprise, il ne leur a pas été proposé de signer de formulaire de consentement. Pour cette raison, les noms et genres des personnes mentionnées dans la section 5 de l'article ont été modifiés afin de préserver leur anonymat. Deux remarques doivent par ailleurs être faites à ce sujet : a) l'enquête ethnographique a duré suffisamment longtemps (trois années), dans un contexte dans lequel les arrivées et départs d'employés étaient nombreux, de sorte qu'il est peu probable que les propos tenus par telle ou telle personne soient identifiés *a posteriori* ; b) l'entreprise dont il est question ici-même a par ailleurs disparu en 2012, suite à son rachat par l'un de ses concurrents.
5. Sarraute (1956, 1987<sup>2</sup>, p. 120) évoque ainsi le « jeu serré, subtil, féroce, [qui] se joue entre la conversation et la sous-conversation ».
6. La Directive 2004/39/CE sur les Marchés d'Instruments Financiers, utilise ainsi 1 fois seulement le terme « déontologique », 9 fois le terme « conduite », là où le texte anglais comporte 21 occurrences de l'équivalent supposé « *compliance* » cf. art. 2.1.c). Réciproquement, le texte français utilise 49 fois le terme « contrôle » et ses dérivés, lorsque le texte anglais fait mention de 22 formes débutant par « *control* ».

## Références

- Abolafia, M. (1996). *Making markets: opportunism and restraint on Wall Street*. Cambridge, MS : Harvard University Press.
- Albouy, M. (2012). La plus belle théorie financière ne peut donner que ce qu'elle a. *Revue française de gestion* 38 : 107-126.
- AMF [Autorité des Marchés Financiers]. (2003). *Discours de Gérard Rameix. Problématique RCSI / Déontologues*. Palais Brongniart, jeudi 11 décembre 2003.
- Autissier, D. (2001). Nature des changements produits par une mission d'audit interne. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 7 (2) : 87-103.
- Batac, J., Carassus, D. (2008). Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997). *Comptabilité – Contrôle – Audit* 14 (3) : 87-111.
- Batac, J., Carassus, D., Maurel, C. (2009). Evolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local. *Finance Contrôle Stratégie* 12 (1) : 155-180.
- Bertrand, O. (2002). Compte-rendu de lecture de *Le Juste 2*, de Paul Ricœur. *Politique et Sociétés* 21 (3) : 203-207.
- Bessire, D., Cappelletti, L., Pigé, B., eds. (2010). *Normes : origines et conséquences des crises*. Paris : Economica.
- Boje D. M., Rosile, G. A. (2010a). L'éthique et les ailes de la tétranormalisation : le réalisme agentiel. In *Normes : origines et conséquences des crises* (eds, Bessire, D., Cappelletti, L., Pigé, B.). Paris : Economica.
- Boje D. M., Rosile G. A. (2010b). L'éthique et les ailes de la tétranormalisation : proposition ontologique du réalisme agentiel. *Working paper*, consulté le 08/12/2014 à l'adresse [http://peaceaware.com/pdfs/French\\_vesion.pdf](http://peaceaware.com/pdfs/French_vesion.pdf).
- Bon-Michel, B., Chappotteau, G. (2008). *Contrôle interne bancaire : objectif conformité*. Paris : Editea.
- Boncori, A-L., Cadet I. (2013). Le *comply or explain*, un avatar de l'*accountability*. *Revue française de gestion* 237 : 35-55.
- Bouquin, H. (2005). *Herméneutiques du contrôle*. 26ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Lille.
- Cappelletti, L. (2005). *La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle*. Congrès de l'Association francophone de comptabilité. Lille.
- Cappelletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? *Comptabilité – Contrôle – Audit* 12 (1) : 27-43.
- Cappelletti, L. (2010a). *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ?* 31ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice.
- Cappelletti, L. (2010b). Normalisation ou hypocrisie de l'organisation ? Le cas du management des risques. In *Normes : origines et conséquences des crises* (eds, Bessire, D., Cappelletti, L., Pigé, B.). Paris : Economica, 93-102.
- CASA [Crédit Agricole S.A.]. (2004). *Document de référence 2004*. Paris.
- CCLRF [Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières]. (2005). Règlement CRBF n°97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Paris.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 2 (4) : 51-74.
- CMF [Conseil des Marchés Financiers]. (1998). *Règlement Général*. Paris.
- COB [Commission des Opérations de Bourse]. (1988). Rapport Général du Groupe de Déontologie des Activités Financières. Supplément au *Bulletin mensuel de la COB*.
- COB. (1996). Règlement n°96-03, relatif aux règles de bonne conduite applicables au service de gestion de portefeuille pour le compte de tiers.



- COB. (1997). *Bulletin mensuel de la COB*, janvier.
- Colasse, B., Pochet C. (2009). De la genèse du nouveau Conseil National de la Comptabilité (2007) : un cas d'isomorphisme institutionnel. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 13 (2) : 7-36.
- COSO [Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission]. (2013). *Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary*.
- Culpepper, P. D., Hall, P. A., Palier, B. (2008). *Changing France: the politics that markets make*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- D'Adderio, L., Pollock, N. (2014). Performing modularity: competing rules, performative struggles and the effect of organizational theories on the organization. *Organization Studies* 35 (12) : 1813-1843.
- David, A. (1999). *Le terrain est-il modélisable ?* Journée européenne d'étude FNEGE et AIMS, Lyon, décembre.
- Derrida, J. (1974). *Glas*. Paris: Galilée.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2) : 147-160.
- Ebondo, E., Pigé, B. (2002). L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 8 (2) : 51-67.
- Eliet, G. (1995). Définir la déontologie financière. *Revue d'économie financière* 33 : 327-344.
- Fasterling, B., Duhamel, J.-C. (2009). *Le comply or explain* : la transparence conformiste en droit des sociétés. *Revue Internationale de Droit Economique* 23 (2) : 129-157.
- Gumb, B., Noël, C. (2007). Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 13 (2) : 97-126.
- Hay, D. (1993). Internal control : how it evolved in four English-speaking countries. *The Accounting Historians Journal* 20 (1) : 79-102.
- Heier, J., Dugan, M., Sayers, D. (2005). A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution. *Accounting History* 10 (3) : 39-70.
- Heem, G. (2000). Quelle méthodologie pour la recherche sur le contrôle interne dans les banques françaises ? *Comptabilité – Contrôle – Audit* 3 (6) : 43-55.
- Ho, K. Z. (2009). *Liquidated: an ethnography of Wall Street*. Durham, NC : Duke University Press.
- Huault, I., Lazega, E., Richard, C. (2012). Introduction: the discreet regulator. In *Finance: the discreet regulator. How financial activities shape and transform the world*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 1-16.
- Huault, I., Richard, C., éd. (2012). *Finance: the discreet regulator. How financial activities shape and transform the world*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R. (2014). Producing persuasive findings: demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization* 12 (4) : 274-287.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Cabantous, L. (2015). Conducting global team-based ethnography: methodological challenges and reflections. *Human Relations* 68 (1) : 3-33.
- Joannidès, V., Jaumier, S., Le Loarne, S. (2013). La fabrique du contrôle : une ethnométhodologie du choix des outils de gestion. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 19 (3) : 87-116.
- La Bruslerie, H. (de) (1988). Réflexions sur la déontologie des activités financières. *Revue d'économie financière* 4 : 14-33.
- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion : le statut expérimenté du « chercheur-acteur ». *Revue française de gestion* 30 (148) : 45-65.
- Lamarque, E., Maurer F. (2009). Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage. *Revue française de gestion* 191 : 93-108.
- MacKenzie, D. (2006). *An engine, not a camera: how financial models shape markets*. Cambridge, MS : MIT Press.
- MacKenzie, D. (2009). *Material markets: how economic agents are constructed*. Oxford : Oxford

- University Press.
- MacKenzie, D., Millo, Y. (2003). Constructing a market, performing theory: the historical sociology of a financial derivatives exchange. *American Journal of Sociology* 109 (1) : 107-145.
- Miles, M. B., Huberman A. M., Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. Los Angeles, CA : Sage.
- Morales, J., Pezet, A. (2010). Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation : étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 16 (1) : 101-132.
- Nemeth, C., Brown, K., Rogers, J. (2001). Devil's advocate versus authentic dissent: stimulating quality and quantity. *European Journal of Social Psychology* 31: 707-720.
- Pallas, V. (2006). Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent ? *Finance – Contrôle – Stratégie* 9 (3) : 135-164.
- Pardon, J. (1993). Déontologie des opérations bancaires et financières. *Revue d'économie financière* 25 : 39-53.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA ; London ; New Dehli : Sage Publications.
- Piot, C. (2008). Les déterminants du délai de signature du rapport d'audit en France. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 14 (2) : 43-73.
- Piot, C., Kermiche, L. (2009). A quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 15 (3) : 9-54.
- Power, M. (1994). *The Audit Explosion*. London : Demos.
- Power, M. (1997). *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford : Oxford University Press.
- Power, M. (2005). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy* 12 (4) : 577-599.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*. Oxford : Oxford University Press.
- Rerup, C., Feldman, M. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal* 54 (3) : 577–610.
- Ricœur, P. (1990a). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Ricœur, P. (1990b). Ethique et morale. *Revue de l'Institut Catholique de Paris* 34 : 131-142 ; réimpr. dans *Lectures 1. Autour du politique*. Paris : Seuil, 256-267.
- Ricœur, P. (2001). De la morale à l'éthique et aux éthiques. In *Le Juste* 2. Paris : Seuil, 55-68.
- Sarraute N. (1956, 1987<sup>2</sup>). Conversation et sous-conversation. In *L'ère du soupçon*. Paris : Gallimard, 81-122.
- Savall, H., Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : défis et dynamiques*. Paris : Economica.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York, NY : Basic Books.
- Spira, L., Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16 (4) : 640-661.
- Stolowy, H., Pujol, E., Molinari, M. (2003). Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley. *Revue française de gestion* 147 : 133-143.
- Vesa, M., Vaara, E. (2014). Strategic ethnography 2.0 : four methods for advancing strategy process and practice research. *Strategic Organization* 12 (4) : 288-298.
- Wirtz, P. (2005). Gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonnes conduites. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 11 (1) : 141-160.
- Zardet, V., Bonnet, M. (2010). Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes. In *Normes : origines et conséquences des crises* (eds, Bessire, D., Cappelletti, L., Pigé, B.). Paris : Economica, 23-34.