



ELSEVIER

Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Sociologie du travail ■■ (2007) ■■■

---



---

**SOCIOLOGIE**  
 DU TRAVAIL
 

---



---

<http://france.elsevier.com/direct/SOCTRA/>

Article original

## Les sentinelles bancaires de l'antiblanchiment. Acteurs privés et *policing* économique

### Sentinels in the banking industry: private actors and the fight against money-laundering

P. Lascoumes<sup>c,\*</sup>, G. Favarel-Garrigues<sup>a</sup>, T. Godefroy<sup>b</sup><sup>a</sup> CNRS, CERI, Sciences-Po Paris, France<sup>b</sup> CNRS, CESDIP, Guyancourt, France<sup>c</sup> CNRS, CEVIPOF, Sciences-Po Paris, 98, rue de l'université, 75007 Paris, France**Résumé**

Les acteurs financiers privés, en particulier ceux du monde bancaire, jouent un rôle de premier plan dans la lutte contre le blanchiment de l'argent sale institutionnalisée à partir des années 1990. Chargés de détecter les transactions douteuses au sein de leur établissement, ils sont tenus de transmettre leurs soupçons à une cellule de renseignements financiers — Tracfin, situé au ministère des Finances — qui décide ou non d'alerter l'autorité judiciaire. Cet article s'appuie sur une série d'entretiens réalisés avec des *compliance officers*, ceux qui, dans les banques, veillent à mettre en œuvre des dispositifs antiblanchiment conformes aux exigences réglementaires. Il se propose de comprendre comment des acteurs traditionnellement dévoués à une logique commerciale, soucieuse de confidentialité, sont aujourd'hui conduits à exercer une mission de police, et comment ils ont investi ce nouveau rôle.

© 2007 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

**Abstract**

Private actors in finance, especially in the banking industry, play a leading role in the campaign, institutionalized during the 1990s, against money-laundering. Assigned the duty of detecting dubious transactions in their establishments, they are supposed to inform Tracfin, a finance intelligence unit located in the French Ministry of Finance, of their suspicions. The latter decides whether to alert judicial authori-

\* Auteur correspondant.

Adresses e-mail : [pierre.lascoumes@sciences-po.fr](mailto:pierre.lascoumes@sciences-po.fr) (P. Lascoumes), [favarel@ceri-sciences-po.org](mailto:favarel@ceri-sciences-po.org) (G. Favarel-Garrigues), [godefroy@cesdip.com](mailto:godefroy@cesdip.com) (T. Godefroy).

0038-0296/\$ - see front matter © 2007 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

doi:10.1016/j.soctra.2006.12.005

ties. A set of interviews conducted with the 'compliance officers' in banks who supervise the implementation of regulations against money-laundering are analyzed in order to understand how persons whose normal duties are oriented toward commercial activities based on a high regard for privacy are being led to assume police duties and how they are performing in this new role.

© 2007 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

*Mots clés* : Banque ; Blanchiment ; Policing ; Gestion des risques ; Compliance ; Contrôle interne

*Keywords*: Banks; Money-laundering; Policing; Risk management; Compliance; Inhouse controls; France

La lutte antiblanchiment a été institutionnalisée à partir de la réunion du G7 (« sommet de l'Arche ») en 1989 avec la création du Gafi<sup>1</sup>. Au cours des années 1990 l'incrimination de blanchiment qui visait au départ les seuls produits du trafic de la drogue a été progressivement étendue en France aux transferts financiers des organisations criminelles (1993) et finalement à ceux résultant de toutes les infractions pénales (1996)<sup>2</sup>. Trois directives européennes (1991, 2001 et 2005) ont renforcé ce processus. L'ensemble des flux financiers sont donc aujourd'hui sous surveillance et les acteurs financiers privés, en particulier bancaires, y tiennent un rôle de premier plan. Chargés de détecter les transactions douteuses au sein de leur établissement, ils sont tenus de transmettre leurs soupçons à une cellule de renseignements financiers — Tracfin, situé au ministère des Finances — qui décide ou non d'alerter l'autorité judiciaire. La Commission bancaire, de son côté, exige des établissements qu'ils se dotent de dispositifs adaptés (effectifs, procédures, formation, équipement) et qu'ils assurent leur mise en œuvre. L'application de la lutte contre l'« argent sale » a ainsi étendu le périmètre du *policing*<sup>3</sup> en systématisant la surveillance des flux financiers, et en associant de nouveaux acteurs privés chargés de détecter des transactions suspectes (Helleiner, 2000 ; Hinterseer, 2002). Cet article se propose de comprendre comment des acteurs traditionnellement dévoués à une logique commerciale, soucieuse de confidentialité, sont aujourd'hui conduits à exercer une mission de police, et comment ils ont investi ce nouveau rôle qui leur donne des pouvoirs aussi importants que peu visibles.

Une telle interrogation s'inscrit plus largement dans les réflexions en cours sur la « multilatéralisation » des missions de police, c'est-à-dire sur la séparation de plus en plus marquée entre les « commanditaires » (*auspices*), qui définissent la réponse à ce qu'ils interprètent comme des besoins de sécurité, et les « fournisseurs » (*providers*) chargés de la mettre en œuvre (Bayley et Shearing, 2001 ; Shearing, 2004). Toutefois, les analyses de la transformation contemporaine du *policing* se consacrent prioritairement aux missions d'ordre public et

<sup>1</sup> Sur ce processus cf. (Favarel-Garrigues, 2003) (Godefroy et Lascoumes, 2004) (Scheptycki, 2000) (Williams et Baudin-O'Hayon, 2002). Le Gafi, Groupe d'action financière sur le blanchiment des capitaux est un organe international qui produit les normes de la lutte antiblanchiment et mène les évaluations nationales.

<sup>2</sup> Sur l'évolution de la législation française, voir (Broyer, 2000) et (Hotte et Heem, 2004). Sur d'autres cas de transposition nationale des recommandations du Gafi, voir (Friman, 1994) sur le Japon, (Favarel-Garrigues, 2005) sur la Russie et (Levi, 1991 ; Levi, 2002) sur la Grande-Bretagne. Sur les débats à propos des montants des sommes à blanchir, voir (Reuter et Truman, 2004).

<sup>3</sup> Nous employons le terme de « *policing* » car il désigne l'ensemble des missions de lutte contre la criminalité et de maintien de l'ordre, quel que soit l'acteur qui les exerce (public, privé, national, local), alors que le terme de « police » dans la langue française est plus étroitement associé aux institutions publiques compétentes. Sur la notion de *policing*, voir (Reiner, 1997).

95 n'incluent pas la lutte antiblanchiment. Pour préciser le processus à l'œuvre dans ce domaine,  
 96 le terme de « privatisation » semble aussi séduisant qu'erroné. En effet, la lutte contre l'argent  
 97 sale s'est formée ex nihilo : il n'y a donc pas eu de période où cet enjeu était pris en charge  
 98 par des acteurs publics. De plus, il semble vain de limiter la réflexion sur la lutte antiblanchi-  
 99 ment à la vérification d'hypothèses sur le « retrait » ou, au contraire, sur la « relégitimation  
 100 répressive de l'État » (Ocqueteau, 2004)<sup>4</sup>. En l'état actuel des savoirs, il importe davantage  
 101 d'analyser les régulations hybrides, « les usages, les utilisations réelles des réformes impul-  
 102 sées », les « appropriations de sens et les pratiques réelles des acteurs publics et privés »  
 103 (*ibid.*, p. 172). Comment sont interprétés les objectifs de la lutte contre l'argent sale par les  
 104 nouveaux « fournisseurs » de sécurité apparus dans le monde bancaire ? Quels profils de spé-  
 105 cialistes et quelles pratiques professionnelles produisent ces interprétations ? L'observation  
 106 révèle l'existence de marges de manœuvre importantes dans les établissements bancaires,  
 107 concourant à la création de « normes secondaires d'application » (Giddens, 1984 ; Lascoumes,  
 108 1990) en les insérant dans les objectifs propres de ces organisations : la volonté de se protéger  
 109 de tout risque pénal et réglementaire, voire de tirer des bénéfices commerciaux des contraintes  
 110 liées à la connaissance de la clientèle. La diffusion d'un modèle de régulation fondé sur  
 111 l'évaluation différentielle des risques<sup>5</sup> et non sur l'application indifférenciée de normes, a ren-  
 112 forcé le pouvoir des professionnels. Les pratiques bancaires se distancient des buts initiaux de  
 113 la lutte antiblanchiment, sans pour autant se réduire à une simple apparence. Notre hypothèse  
 114 est que l'appropriation des objectifs de la lutte antiblanchiment favorise le développement de  
 115 nouvelles formes d'échange, voire de coproduction d'une surveillance entre des milieux pro-  
 116 fessionnels — bancaire et policier — qui ne coopéraient pas dans le passé.

118 Notre recherche s'appuie sur une enquête sociologique menée auprès des *compliance offi-*  
 119 *cers*, c'est-à-dire des responsables de la lutte antiblanchiment dans les établissements bancaires  
 120 français. Les 40 personnes interrogées coordonnent l'action menée dans ce domaine au niveau  
 121 national ou régional<sup>6</sup>. La réalisation d'entretiens avec les autres acteurs de la lutte antiblanchi-  
 122 ment, qui constituent l'environnement professionnel des *compliance officers* (régulateurs tels  
 123 que la Commission bancaire, Tracfin et l'Office central de répression de la grande délinquance  
 124 financière [OCRGDF], formateurs et consultants spécialisés, producteurs d'outils informati-  
 125 ques spécialisés), complète cette enquête. Après avoir présenté les divers profils professionnels  
 126 qu'a attirés cette fonction depuis le début des années 1990, nous nous interrogerons sur les  
 127 facteurs qui contribuent à homogénéiser cette nouvelle spécialité. Nous soulignerons dans un  
 128 second temps la diversité des pratiques bancaires de lutte contre l'argent sale, en relevant la  
 129 marge de manœuvre que procure la nécessité de trancher au quotidien d'importants dilemmes,  
 130 de définir les critères d'efficacité de l'action menée et, enfin, d'entretenir des relations suivies  
 131 avec des sources externes d'information, notamment au sein de la profession policière<sup>7</sup>.

133  
 134 <sup>4</sup> Dans d'autres domaines comme celui de la police des étrangers, des analyses de pratiques de délégation au privé  
 135 ont déjà été faites (Guiraudon, 2002 ; Guerlais, 2006).

136 <sup>5</sup> Sur l'émergence de modèles privilégiant la gestion des risques aux dépens de la conformité aux règles voir (Zed-  
 137 ner, 2006) qui prolonge les analyses de (Feeley et Simon, 1994).

138 <sup>6</sup> Ces interlocuteurs nous ont expressément demandé de préserver l'anonymat de leur établissement. C'est pourquoi  
 139 aucune citation du texte n'est référencée en dehors de la mention de leur appartenance professionnelle selon cinq caté-  
 140 gories : COE (*Compliance officer* auprès de l'état-major de la banque), COP (Compliance en Province), CP (Conseils  
 141 ou Prestataires de service), REG (Régulateur), OPRO (organisme professionnel).

<sup>7</sup> La recherche qui est à la base de cet article a bénéficié des soutiens de la Mission « Droit et justice » du ministère  
 de la Justice et de l'Institut national des hautes études de sécurité.

## 1. Lutte antiblanchiment, une compétence à construire

La spécialisation professionnelle a débuté en 1990 avec la première loi française sur l'antiblanchiment. Une partie du milieu bancaire réagit assez vite, anticipant les recommandations que le Gafi et la mise en place de Tracfin. Le Crédit Lyonnais met en place en 1989 une « cellule de prévention de la fraude et du blanchiment » dirigée par un des père-fondateurs du domaine. D'autres établissements ont une démarche analogue (la banque Hervet, le Crédit Mutuel). Au départ, prévaut une logique antifraude visant à protéger la banque contre les menaces extérieures. La mobilisation s'étend au milieu des années 1990 : « D'une part, beaucoup de collègues disent qu'ils passent de plus en plus de temps sur des affaires de fraude. D'autre part, la loi de 1996 fait du blanchiment un délit qui peut entraîner la responsabilité pénale des banques en tant que personnes morales » (COE 1). Mais, ces initiatives restent éparpillées et, là où elles ont lieu, cantonnées dans les directions générales. La mobilisation professionnelle ne se généralise qu'en 2001 sous l'effet conjugué de deux événements : les mises en examen de banquiers (Société Générale)<sup>8</sup> et d'assureurs (AXA) pour complicité de blanchiment, et la relance de la mobilisation internationale sur les circuits financiers occultes à la suite du 11 septembre.

### 1.1. Invention d'une spécialité au carrefour de savoirs hétérogènes

L'antiblanchiment se trouve au carrefour de plusieurs spécialités qui ont été intégrées à des degrés divers selon les organisations. Les banques doivent répondre à de nouvelles exigences normatives dans la sélection de leur clientèle et la surveillance de leurs opérations financières. Plus prosaïquement, il s'agit aussi de protéger les directions des banques de mises en cause pénales, ruineuses pour la réputation des dirigeants et des établissements. Mais, les banques ont à repérer des infractions (le blanchiment), alors qu'elles ne voient concrètement que des mouvements de compte. Toute la question est alors, pour elles, de se doter de critères permettant de détecter des situations déviantes inhabituelles, des « transactions suspectes ». Au départ, les premières compétences mobilisées pour la lutte antiblanchiment sont puisées dans les ressources internes, mais vu l'importance de l'enjeu légal et du risque particulier qu'introduit sa dimension pénale, d'autres compétences sont recherchées en appui, principalement du côté de la police et de la justice. Le caractère hétérogène des spécialistes antiblanchiment de la première génération est bien perçu par les acteurs eux-mêmes : « C'est une collection d'auto-didactes de haut niveau : des diplômés de troisième cycle, d'anciens commissaires de police, des cadres de banque recyclés... C'est un univers composite par la provenance, les acquis professionnels et par les projets. Pour certains c'est un choix par défaut » (COE 22).

L'essentiel des acteurs en charge de la lutte antiblanchiment dans les banques proviennent des services d'inspection interne, parfois intitulés service de conformité. Les *compliance officers* sont à l'origine ceux qui veillent au respect de la réglementation au sein des établissements (HLR, 1996). Avant d'exercer ce type de responsabilité, ils ont toujours eu des fonctions commerciales de gestion de la clientèle, de montage de financement ou d'analyse des risques de crédit. Bien connaître le métier bancaire sous ses différentes facettes est présenté comme un préalable. Les pionniers de la lutte antiblanchiment se définissent comme des inventeurs qui ont dû chercher par eux-mêmes les compétences nécessaires : « J'ai puisé dans

<sup>8</sup> Son PDG a été renvoyé en correctionnelle en juillet 2006. Il est reproché à la banque de ne pas avoir pris les mesures adaptées pour mettre un terme à un circuit de blanchiment de chèques frauduleux entre la France et Israël.

189 mon expérience professionnelle, la lecture de la presse, des déclarations de soupçon, des rap-  
 190 ports d'activité de Tracfin et dans d'autres activités informelles... Je suis un dévoreur de  
 191 papiers » (COE 14). Ce côté bricoleur n'a pas disparu et malgré le mouvement d'homogénéi-  
 192 sation dont nous traiterons plus loin, l'implication personnelle constitue l'un des principaux  
 193 ressorts de cette spécialisation. Un responsable de la lutte antiblanchiment entré en fonction  
 194 en 1996 déclare : « Quand j'ai pris ce poste, j'ignorais presque tout de la lutte antiblanchiment.  
 195 C'était un challenge personnel, valorisant pour mon background risque » (COE 36). Un autre,  
 196 nouvellement en fonction, confirme : « On peut apprendre la théorie, mais pour être expert,  
 197 faut avoir l'esprit tordu du blanchisseur... J'aurais besoin d'une formation appliquée » (CP 4).

198 Le recrutement de cadres venant du secteur public (des policiers, des magistrats, quelques  
 199 inspecteurs des impôts) a dynamisé les ressources internes. Certaines banques disposaient tra-  
 200 ditionnellement de services de renseignements composés d'anciens policiers ou entretenaient  
 201 déjà des contacts informels réguliers avec la police. Un banquier déclare : « Quand j'étais ins-  
 202 pecteur, je participais à toutes les auditions judiciaires, à la préparation des interrogatoires et  
 203 des requêtes aux juges d'instruction... Il faut côtoyer les policiers et les magistrats qui sont  
 204 sur le terrain pour comprendre la lutte antiblanchiment » (COE 1). Mais, le recrutement change  
 205 d'ampleur et de niveau lorsque des banques commencent à être poursuivies au milieu des  
 206 années 1990<sup>9</sup>. On estime aujourd'hui ces mouvements à une cinquantaine de personnes inté-  
 207 grées au niveau des états-majors, ce nombre ne rend pas compte de leur influence efficace où  
 208 ils ont souvent été des initiateurs et occupent aujourd'hui des places hiérarchiquement élevées.  
 209 Le but est souvent de prévenir les mises en cause pénale, comme au Crédit Lyonnais : « En  
 210 1995, le président voulait que quelqu'un fasse le ménage, il voulait un grand flic rattaché à  
 211 lui » (COE 14). Dans d'autres cas, le recrutement de policiers est consécutif à des poursuites  
 212 judiciaires : « La banque s'inquiétait de son dispositif antiblanchiment. J'ai trouvé que c'était  
 213 une démarche gonflée de s'adresser à un flic financier, pas vraiment inconnu » (COE 39). Les  
 214 services de l'État, spécialisés dans la délinquance financière (parquet et OCRGDF), ont été les  
 215 principaux pourvoyeurs de ces spécialistes. Dans ces enrôlements trois types de ressources  
 216 sont recherchés. Tout d'abord une affirmation légaliste : la banque affiche ainsi sa volonté de  
 217 mettre ses activités en conformité avec la réglementation par le recours à des « garants de la  
 218 loi », experts extérieurs porteurs de logiques juridiques et spécialistes de l'enquête<sup>10</sup>. Ensuite,  
 219 ces profils sont recherchés pour leur carnet d'adresse, leur réseau personnel et leur capacité à  
 220 avoir accès à une information protégée. Enfin, ils s'avèrent précieux en cas de crise, en faisant  
 221 les interfaces avec les services policiers et judiciaires pour connaître l'état des investigations et  
 222 préparer la défense de la banque. Un responsable de la lutte antiblanchiment dont l'établisse-  
 223 ment a été mis en cause compare sa situation à un autre, mieux doté : « D'autres responsables  
 224 antiblanchiment pouvaient appeler la Brigade financière pour connaître les détails des réquisi-  
 225 tions judiciaires... Ils ont immédiatement fait des déclarations à Tracfin et mis tout le monde  
 226 dehors. Chez nous, la réquisition s'est perdue dans la direction juridique et rien n'a été fait »  
 227 (COE 39). Mais, les banques moyennes n'ont pas les moyens de recruter de telles personnali-  
 228 tés et elles y voient souvent un signe d'arrogance des grands groupes. Plusieurs grandes ban-  
 229 ques n'ont pas fait appel à d'anciens policiers ou magistrats et se targuent d'avoir formé en  
 230 leur sein les responsables antiblanchiment.  
 231  
 232

233 <sup>9</sup> La faillite du Lyonnais en France et surtout la mise en cause de grands établissements new yorkais pour blanchi-  
 234 ment : Bank of New York et CityBank.

235 <sup>10</sup> Un responsable a qualifié ce type de juristes de « gourous », ceux qui détiennent la parole vraie.

236 Aujourd'hui, c'est une dynamique d'hybridation qui est à l'œuvre, quel que soit le profil  
 237 des responsables de la lutte antiblanchiment dans les établissements bancaires : « Chez nous  
 238 c'est récent, l'effet du 11 septembre. On est une équipe composite autour d'un précurseur  
 239 longtemps isolé. C'est l'adjonction de niveaux de compétences très différents qui a créé une  
 240 équipe. Bientôt il nous faudra un informaticien » (COE 56). On évalue à un millier les acteurs  
 241 bancaires spécialisés dans la lutte antiblanchiment. L'orientation dominante des pratiques  
 242 conjugue des logiques de suivi des clientèles et d'investigation des cas suspects. Trois types  
 243 de changement sont communs à tous les établissements. Tout d'abord, le passage du *back*  
 244 *office* au *front office* : l'activité antiblanchiment est sortie de la direction générale et a essaimé  
 245 dans l'ensemble du réseau pour cadrer de façon nouvelle les rapports à la clientèle. Ensuite, les  
 246 obligations de connaissance du client (KYC)<sup>11</sup> perçues initialement comme des pratiques de  
 247 soupçon ont été reconfigurées en pratiques commerciales, plus ou moins sophistiquées, per-  
 248 mettant d'apprécier le profil et les besoins du client : « un bon profil client permet de faire  
 249 du bon business » (COE 36). Enfin, des techniques de repérage automatique et de suivi des  
 250 opérations financières se sont généralisées. Si l'entrée spectaculaire d'anciens policiers et  
 251 magistrats dans les services antiblanchiment a servi de message pour crédibiliser et rendre  
 252 effectives les démarches antiblanchiment (même dans les établissements où ces « garants de  
 253 la loi » n'étaient pas présents), aujourd'hui leur compétence tend à se fondre dans des démar-  
 254 ches collectives centrées sur le risque (Power, 2004). L'officialisation de la fonction de « *com-*  
 255 *pliance officer* » atteste dans la plupart des établissements cette interpénétration des appro-  
 256 ches : « L'approche contrôle des risques a plus d'impact que l'approche antiblanchiment  
 257 stricto sensu. Le blanchiment est un risque parmi d'autres. Notre approche correspond à celle  
 258 que nous adoptons dans d'autres missions pour d'autres types de fraudes » (CP 7). Un direc-  
 259 teur de service *compliance* poursuit : « J'ai deux correspondants, un ancien policier et une  
 260 ancienne magistrat. Ils valident techniquement la situation. Mais, ce n'est pas eux qui décident,  
 261 c'est nous, les gens des métiers, qui donnons le coup de sifflet. Il n'y a pas de diplôme pour  
 262 apprendre ça. Il faut un jugement sûr et savoir prendre des décisions indépendamment des  
 263 conséquences commerciales » (COE 19).

264 Cette hybridation se traduit dans les parcours professionnels des acteurs. La trajectoire de  
 265 M. D. revêt à ce titre un caractère emblématique : inspecteur des impôts puis des finances, il  
 266 est devenu banquier en 1989, puis est revenu en 1999 au ministère des Finances pour y pren-  
 267 dre la responsabilité d'une grande direction (qui inclut Tracfin), avant d'être recruté en 2002  
 268 par une banque internationale où il est en charge de l'inspection générale qui supervise  
 269 l'ensemble des services de conformité. Si de tels allers-retours demeurent rares, les cas de  
 270 déplacement du public vers le privé s'observent plus fréquemment dans les établissements ban-  
 271 caires. Enfin, cette hybridation des compétences peut en grande partie s'expliquer, au-delà de  
 272 la seule complémentarité des compétences, comme le produit de dynamiques d'homogénéisa-  
 273 tion.

### 274 1.2. Homogénéisation de la lutte antiblanchiment

275 Le rapprochement des compétences vers une spécialisation bien identifiée a reposé sur trois  
 276 opérateurs principaux : la formation, la création de réseaux professionnels et l'usage d'outils

281 <sup>11</sup> KYC, *Know Your Customer*, principe issu de la Déclaration de Bâle (1988) qui précise les devoirs des banques  
 282 dans le suivi de leurs clientèles et de leurs opérations.

283 techniques. Il s'est traduit par la constitution d'un tronc commun de la lutte antiblanchiment  
 284 basé sur la mise en place d'organisations et la construction de représentations et de normes  
 285 pratiques significatives de la formation d'une spécialité, voire d'un métier.

286 La formation a joué un rôle très important aussi bien pour conforter les pionniers dans leur  
 287 nouveau savoir-faire que pour enrôler de nouveaux venus. Elle est un des résultats les plus tan-  
 288 gibles de la lutte antiblanchiment : « Lorsque j'ai accédé à ce poste en 1995, je ne savais rien  
 289 du blanchiment : je connaissais bien les relations publiques et le monde de la banque, je savais  
 290 mouiller ma chemise et j'étais capable de former. J'ai rédigé un guide du blanchiment et de la  
 291 fraude en 1999... Les employés doivent comprendre que ça peut leur arriver » (COE 14). Un  
 292 autre pionnier précise qu'il fallait aussi rassurer les personnels : « Il faut expliquer que la lutte  
 293 antiblanchiment ne brûle pas les doigts. J'ai élaboré les outils de formation seul, afin de les  
 294 adapter aux lignes métier. On les convainc en expliquant que la lutte antiblanchiment corres-  
 295 pond à une démarche commerciale, une éthique de qualité et une obligation légale » (COE 1).  
 296 Outre les formations internes, un certain nombre d'organismes ont proposé des sessions à par-  
 297 tir du milieu des années 1990, en particulier l'Institut des hautes études de la sécurité intérieure  
 298 (IHESI), rattaché au ministère de l'Intérieur, et la Fédération bancaire française (FBF). Tous  
 299 les grands établissements ont aujourd'hui formé une grande partie de leur personnel et surtout  
 300 les commerciaux en contact direct avec la clientèle. Cette demande a suscité la création de  
 301 sociétés de conseil spécialisées, mais les grands cabinets (Price Waterhouse, Deloitte, etc.) se  
 302 sont également investis dans ce marché en proposant des prestations combinées (diagnostic des  
 303 pratiques, recommandations, formation). L'exercice est souvent jugé formel, relevant d'un  
 304 « alibi » pour se prémunir des observations de la commission bancaire. Un reproche courant  
 305 porte sur le décalage entre les outils de formation et la réalité du terrain : « Si ce qu'on étudie,  
 306 ce sont des cas de blanchiment de plusieurs millions d'euros, nous, on n'en verra jamais ici »  
 307 (COP 47). Et l'impact sur les professionnels est variable. Un formateur distingue : « Ceux qui  
 308 sont d'accord, mais qui perçoivent les limites de la lutte antiblanchiment ; ceux qui contestent  
 309 la formation, en arguant qu'ils sont là pour faire du chiffre et ceux qui estiment que la direc-  
 310 tion s'en tire à bon compte, car ils ne pourront jamais assurer dans la pratique tout ce qu'on  
 311 leur demande de faire. Ceux qui travaillent dans les secteurs de la " gestion privée " ou dans  
 312 les salles de marché m'ont souvent ri au nez » (COE 14).

313 Quelques *newsletters* à diffusion restreinte (*Money Laundering Alert*, *Lettre du Blanchi-*  
 314 *ment*) renforcent également la circulation d'informations entre acteurs en diffusant les modèles  
 315 professionnels innovants et en relayant les normes internationales. Enfin, plusieurs réseaux se  
 316 sont développés à partir de groupe de réflexion regroupant banquiers et magistrats, comme le  
 317 « Club Sauton » devenu aujourd'hui le Centre d'étude du blanchiment et de la corruption  
 318 (CEBC). Il existe aussi le groupe des Inspecteurs généraux des grands groupes bancaires qui,  
 319 en cercle restreint, mettent en commun leurs expériences. Ces réseaux sont d'autant plus  
 320 importants qu'il n'existe pas en France de véritable association professionnelle des *compliance*  
 321 *officers*<sup>12</sup>, ils créent des solidarités utiles dans la pratique de la lutte antiblanchiment, comme  
 322 nous le montrerons plus loin. Enfin, les clubs d'utilisateurs des instruments de détection infor-  
 323 matique contribuent à ces échanges en réseau.

324 Les outils techniques tiennent un rôle décisif dans l'homogénéisation des pratiques et des  
 325 représentations. L'équipement de la lutte antiblanchiment représente un coût considérable  
 326  
 327

328 <sup>12</sup> Contrairement aux États Unis, au Royaume-Uni et à la Suisse. Dans ce dernier cas, il existe deux groupes de  
 329 *compliance officers* (roman et alémanique) conçus comme des forums de discussion à partir de groupes de travail.

330 pour les établissements bancaires : la mise en place et la maintenance d'outils informatiques  
331 destinés à faciliter le travail de surveillance atteignent des sommes en millions d'euros<sup>13</sup>. La  
332 technicisation a été forte au début, les établissements investissant dans des logiciels ou créant  
333 eux-mêmes des outils de surveillance : « Nous avons mis au point un outil à un coût raison-  
334 nable (300 000 €) et qui paraissait adapté à nos besoins ; d'autres ont acheté SEARCHSPACE  
335 et ça leur a coûté de 2 à 3 millions d'euros » (COE 30). Certains outils sont utilisés pour  
336 l'analyse des entrées en relation avec un client, d'autre pour le suivi des flux et l'analyse des  
337 stocks. Des logiciels plus complexes permettent de dégager les profils des clients et les évolu-  
338 tions des comptes. Ces outils ont aussi imposé des représentations sur le type de clients indé-  
339 sirable ou les opérations atypiques : « L'inconvénient c'est qu'il faut bien cibler ce que l'on  
340 veut obtenir et paramétrer correctement. Si vous avez un trop grand nombre d'alertes sur des  
341 opérations ou des clients, il faut faire attention à ne pas être noyé » (COP 47). Les logiciels  
342 imposent en effet des définitions de profils par groupe de pairs ou sur la base d'un historique :  
343 « On observe le compte pendant un an et on vérifie si le profil est toujours le même ou pas. La  
344 sortie du profil peut être une conséquence du blanchiment » (COE 30). Des doutes sont formu-  
345 lés sur la pertinence de ces outils, en particulier pour la lutte antiterroriste. « En deux ans, on a  
346 fait environ 20 signalements au Trésor... Généralement, ce sont des conneries pour lesquelles  
347 on se fait peur. Je suis surpris, je pensais qu'on aurait plus de signalements » (COE 29). Si  
348 certains utilisateurs soulignent les possibilités offertes par ces outils (« c'est un peu *Big Bro-*  
349 *ther*, on sait tout d'un client » COE 39), d'autres y voient un dévoiement de leur mission :  
350 « Je déchanté un peu car on fait surtout de la conduite de projets informatiques. La contribu-  
351 tion à une mission d'intérêt général reste, mais elle est un peu en arrière-plan » (COE 28).  
352 L'homogénéisation des pratiques s'est donc accomplie sur la base d'actions de formation,  
353 d'échanges de réseau et de l'usage de techniques.

354 D'un point de vue formel, les dispositifs se ressemblent. Ils reposent sur un état-major cen-  
355 tral, des correspondants spécialisés dans les régions et/ou les branches d'activité et, in fine, sur  
356 l'ensemble des agents chargés de signaler les doutes sur leurs clients. La lutte antiblanchiment  
357 est une politique centralisée, car le nombre de personnes habilitées à remplir les déclarations  
358 de soupçon est restreint. Cette organisation s'accompagne de procédures standardisées, liées à  
359 la connaissance de la clientèle, l'usage des requêtes informatiques, la transmission des doutes,  
360 les critères de déclaration de soupçons et la réponse aux réquisitions judiciaires. Elle conduit  
361 également à recruter des agents spécialisés et à mener des actions de formation et d'équipe-  
362 ment.

363 La fonction est jugée attractive pour son « côté glamour », son « côté enquête », mais il  
364 n'est pas toujours facile de trouver de nouvelles recrues pour une mission « risquée » où « la  
365 dimension contrôle est perçue comme très forte. Ils doivent convaincre qu'ils sont là pour  
366 aider et non pour juger ni pour empêcher de faire du business » (COE 36). C'est pourquoi  
367 certains responsables de l'antiblanchiment se voient en chasseurs de tête : « Je les ai identifiés  
368 les uns après les autres, en cherchant les qualités de rigueur, de professionnalisme, de franchise  
369 et de transparence » (COE 39). La composition de l'état-major dépend des priorités du respon-  
370 sable : s'il est parfois envisagé de n'embaucher que des collaborateurs du réseau, la plupart des  
371  
372  
373

374 <sup>13</sup> Il y a deux types d'outils : les filtres (liste de clients indésirables — repérées comme trafiquant ou en relation  
375 avec les milieux terroristes —, de personnes politiquement exposées, et de places financières suspectes) et les outils  
376 d'analyse comportementale (détection des opérations anormales).

interlocuteurs s'accordent sur la nécessaire « complémentarité des profils, avec des professionnels venant de la police, du droit ou de la banque et de l'audit » (COE 22).

Enfin, les représentations communes s'organisent autour de deux dimensions qui constituent en quelque sorte le « cœur du métier » de la lutte antiblanchiment : la maîtrise des risques et la professionnalisation. La prévention par la maîtrise des risques est devenue le maître mot de la lutte antiblanchiment. Elle désigne la prévention des risques financiers et commerciaux, mais aussi pénaux et de réputation : « Il faut rendre les acteurs conscients des risques, leur faire comprendre qu'ils sont exposés et exposent la maison » (COE 13). La meilleure prévention n'est pas celle qui repose sur des systèmes de contrôle a posteriori, mais celle qui est intégrée dans toutes les démarches de suivi de la clientèle et des opérations : « Prévenir, c'est aider les établissements à faire de meilleurs arbitrages, au plus près des exigences légales, c'est aussi élever le niveau de conscience générale tout en préservant la compétitivité » (CP 6). Ce mode d'action conjugue une composante légale spécifique et une connaissance approfondie des métiers financiers : « Nous lancer dans l'antiblanchiment, ça nous a fasciné par le côté enquête et la relation avec l'interdit ; si c'est articulé avec la problématique de contrôle interne ça peut être très bénéfique » (CP 4). La doctrine antiblanchiment cherche à définir des principes généraux qui permettent d'agir dans les situations d'incertitude. Elle doit gérer la tension entre la multiplication des normes externes (Gafi, Commission bancaire) et la diversité des situations concrètes de leurs clients. Ce corps de référence rejoint aussi un objectif d'amélioration globale de la qualité du service offert. Certains établissements relient même la lutte antiblanchiment aux principes de responsabilité sociale de l'entreprise. Cette logique d'action présente deux limites principales. Tout d'abord, une opérationnalisation souvent impossible : « À cause de l'inadéquation du système de preuves (il faut remonter à l'infraction initiale pour prouver le blanchiment), et du facteur temps (les affaires remontent parfois à 10, 15 ans). C'est son maillon faible » (COE 13). Ensuite, la pression concurrentielle entre établissements : « elle conduit fréquemment à des arbitrages schizophréniques. Si mes concurrents développent moins la prévention du blanchiment, je peux être tenté de considérer que c'est mauvais pour moi » (CP 13).

Cependant malgré les décalages et les lacunes relevés par les acteurs, ils pronostiquent fréquemment le dépassement de ces limites par la professionnalisation : « On va, à moyen terme, vers un modèle général, celui des *compliance officers* anglo-saxons. On ne s'improvise pas correspondant Tracfin » (COE 16). L'hybridation des compétences et l'homogénéisation des pratiques qui l'a accompagnée peuvent être interprétées comme une rentabilisation des contraintes. La lutte antiblanchiment était au début des années 1990 une contrainte normative extérieure menaçante par sa rigidité légale. Quinze ans plus tard, elle a été intégrée comme appui aux pratiques d'accompagnement de la clientèle. En s'indigénisant, elle a été socialisée et a perdu de son caractère pénal initial. Mais, les tensions inhérentes à la lutte antiblanchiment entre logique commerciale et injonctions réglementaires ouvrent la voie à de nombreux dilemmes pratiques, qui se matérialisent surtout dans la transmission des soupçons et la définition des interactions avec les régulateurs publics.

## 2. Délégation de lutte antiblanchiment en pratique

En dépit des processus qui contribuent à homogénéiser l'antiblanchiment, les pratiques bancaires varient selon l'établissement, le profil du responsable du service antiblanchiment et les priorités qu'il assigne à sa mission. Dans cette partie, nous allons analyser comment se définis-

sent les priorités de la lutte antiblanchiment au sein des établissements bancaires, comment se gèrent les dilemmes liés à la collecte et à la transmission des soupçons et, enfin, comment se conçoivent les relations avec les régulateurs publics.

### 2.1. Reformulation interne des priorités

En France, la conception et la mise en place d'un dispositif antiblanchiment adapté aux exigences réglementaires est un processus interne à l'établissement bancaire. Les cabinets internationaux de conseil, qui proposent généralement ces prestations, ne manquent pas de relever cette spécificité, par rapport aux pays anglo-saxons, « où on sous-traite à des prestataires extérieurs tout ce qui n'est pas au cœur de l'activité bancaire. En France, on préfère créer des services internes, quitte à ce que ça coûte trois fois plus cher et que ça ne soit pas efficace » (CP 7).

Les dispositifs antiblanchiment s'insèrent de manière diverse dans les organigrammes bancaires. Le choix de la place du dispositif reflète, pour certains, le clivage lié au parcours du responsable : « En gros, aujourd'hui, le responsable antiblanchiment inscrit son action soit au sein du pôle sécurité, soit au sein du pôle compliance. Il s'agit généralement d'anciens policiers ou magistrats dans le premier cas, et de banquiers dans le second » (OPRO 2). Les dispositifs tendent cependant à s'harmoniser sous l'impulsion de la Commission bancaire (règlement n° 97-02)<sup>14</sup>, qui distingue un pôle inspection — audit, chargé du contrôle permanent — et un pôle conformité, dont relève le contrôle périodique. C'est au sein de ce deuxième pôle que se coordonne la lutte antiblanchiment, mais aussi la déontologie ou encore le respect de la réglementation AMF, de manière plus ou moins autonome selon la taille de l'établissement.

Tout en homogénéisant la profession, l'implantation des dispositifs laisse cependant une importante marge de manœuvre aux responsables de la lutte antiblanchiment dans la définition de leurs priorités. Si tous ont vocation à exercer le même ensemble de tâches — constitution d'un état-major antiblanchiment, formation du personnel, choix des outils, centralisation des doutes, émission des déclarations de soupçon, relations avec les organismes régulateurs —, ils ne développent pas exactement les mêmes usages, selon l'interprétation que chacun donne de sa mission<sup>15</sup>. Les divergences dans ce domaine ne recoupent pas strictement les clivages selon l'ancienne activité professionnelle exercée. Il arrive que des visions concurrentes des priorités de l'antiblanchiment coexistent au sein d'un même service, voire d'une même personne.

La première représentation caractérise les responsables de l'antiblanchiment qui ont notamment fait carrière dans la police, la magistrature ou l'inspection bancaire : à leurs yeux, leur principale mission consiste à protéger leur chef : « Ma mission n'est pas de lutter contre le blanchiment et le financement du terrorisme ; c'est de mettre ma banque et son directeur général à l'abri de poursuites judiciaires. Point final. » (COE 5). Ils se voient comme les « fusibles du président », assumant personnellement une responsabilité pénale (« mon patron me le rappelle souvent »), ce qui « implique de négocier des contreparties financières » (COP 50). S'ils veillent à former scrupuleusement l'ensemble du personnel, ils ne se font toutefois pas d'illusions sur l'engagement réel des « commerciaux » à lutter contre l'argent sale : « Un commercial, n'importe où, n'est pas fait comme nous : il veut faire du rendement et il est d'ailleurs

<sup>14</sup> Modifié récemment, 31 mars 2005.

<sup>15</sup> Sur les normes secondaires d'application produites par les acteurs (Lascoumes, 1990).

471 payé en fonction de son rendement ! Il va toujours marginaliser l'antiblanchiment. On ouvre  
 472 tous les jours dans l'un de nos guichets français des comptes qu'on ne devrait pas ouvrir »  
 473 (COE 5). Ce scepticisme conduit à privilégier la recherche de renseignements auprès de sour-  
 474 ces d'information extérieures. « Nous agissons comme une centrale de renseignement. On fait  
 475 de l'intelligence économique, de l'échange d'infos » (COE 1). De tels profils s'observent par-  
 476 ticulièrement dans les établissements lorsqu'un événement (démêlés judiciaires, sanctions de la  
 477 Commission bancaire...) a poussé à d'importantes restructurations.

478 Les responsables qui ont gravi un à un les échelons de la fonction bancaire défendent quant  
 479 à eux une autre vision de la lutte contre l'argent sale : ils revendiquent principalement la  
 480 défense du réseau, des agents de guichet et responsables d'agences auxquels ils s'identifient.  
 481 Ils refusent de se considérer comme des « supplétifs avancés des autorités de police et justice »  
 482 (COE 22). Parfois tentés de défendre la probité des « commerciaux » (« Bien sûr s'ils sont  
 483 face à des escrocs, ils vont s'arrêter naturellement, ils n'ont pas besoin de la lutte antiblanchi-  
 484 ment pour ça » - COE 44), ils considèrent que leur expérience professionnelle constitue leur  
 485 principal atout pour exercer leur mission. Ils revendiquent de « savoir parler » aux commer-  
 486 ciaux et aux clients, de « faire la part des choses entre ce qui est souhaitable de demander et  
 487 ce qu'on peut demander » (COE 44). Dans cette optique, la formation (« le nerf de la guerre »)  
 488 et la sensibilisation acquièrent une importance significative : « Quand je suis arrivée, je me  
 489 suis dit qu'il y avait deux fondamentaux : les procédures et la formation. Tant qu'on ne réalise  
 490 pas ces deux objectifs, le reste ne sert à rien » (COE 58). Les « policiers » sont perçus comme  
 491 une population à part (« Un ancien flic qui devient banquier reste un flic : il a tendance à  
 492 contourner Tracfin, à s'adresser directement à ses anciens collègues » COE 5), développant  
 493 des pratiques parfois utiles à la banque, « pour des investigations externes, pour aller à la  
 494 pêche aux tuyaux » (COE 44), mais jamais nécessaires dans le cadre de l'antiblanchiment :  
 495 « si on fait notre travail correctement, nos sources sont à la banque » (COE 10). La défiance  
 496 vis-à-vis des acteurs policiers s'observe également dans les banques spécialisées dans la ges-  
 497 tion de fortune « on n'est pas des *ayatollahs* de l'antiblanchiment » (COE 33) au nom de la  
 498 priorité donnée à leurs clients. Le degré d'hybridation pratique de ces deux types de conduites  
 499 se traduit par des variations importantes dans la mise en œuvre de la lutte antiblanchiment.  
 500

501  
502  
503

## 2.2. Dilemmes pratiques internes aux banques

504 Tous nos interlocuteurs soulignent, plus ou moins fortement, les limites de la sensibilisation  
 505 à la lutte antiblanchiment, malgré la place qu'accorde leur institution à la formation. Quelques-  
 506 uns relèvent la difficulté technique « objective » de la tâche à accomplir : « On a toujours  
 507 l'impression que les terroristes sont tartes et qu'ils sont faciles à repérer, mais c'est faux »  
 508 (COE 34). La plupart relèvent surtout que les agents disposent d'une parade, en multipliant  
 509 les « déclarations de complaisance » : « Au moindre frémissement de compte, ils déclarent et  
 510 dégagent leur responsabilité. Ils ouvrent le parapluie ! C'est ce qu'ils ont retenu de la  
 511 formation : " vous ne voulez pas d'ennuis ? Déclarez " » (COP 46). Ce nouveau formalisme,  
 512 fréquemment dénoncé, reflète l'aspiration des guichetiers à la réalisation d'un système de  
 513 détection strictement automatisé, les dédouanant de toute appréciation individuelle, « comme  
 514 si l'antiblanchiment se limitait à un montant d'opérations en cash à surveiller ». La question  
 515 de la responsabilité des agents peut ainsi devenir un motif de revendication syndicale au sein  
 516 d'un établissement, appelant à « clarifier les règles du jeu pour les agents de première ligne »  
 517 (COE 10).

L'autorité du responsable antiblanchiment face à ces contournements est plus ou moins affirmée. Certains établissements semblent réticents à sanctionner des agents pour manquement à leurs obligations dans le cadre de la lutte antiblanchiment (« C'est difficile de mettre en œuvre des sanctions internes » COE 58) ; tout au plus évoquent-ils des « courriers de sensibilisation » ou des effets sur la notation des collaborateurs. D'autres se félicitent d'y recourir : « on a dû rédiger une trentaine de lettres dénonçant des défaillances et virer quatre-cinq directeurs d'agence : ce sont des choses qui se savent... » (COE 5). Les sanctions sont vues comme une « traînée de poudre » qui « aide à faire passer le message ». Les responsables antiblanchiment considèrent en règle générale que leur autorité est liée aux relations qu'ils entretiennent avec la direction de l'établissement bancaire et au soutien qu'ils reçoivent lors de l'arbitrage des conflits entre intérêts « commerciaux » et « déontologiques ». Certains interlocuteurs apprécient cette position de force, en surplomb de l'activité commerciale : « les lignes-métiers, je les ai secouées ! Lorsque je dis non, l'arbitrage, c'est la Présidence ou la Direction générale, c'est dire... Moi ça ne me dérange pas de dire ce que j'ai à dire aux génies du *Corporate & Investment Banking* [...]. On a flingué des opérations astronomiques, mais il faut choisir son camp. On n'a pas vocation à travailler avec des bandits ! » (COE 39). L'autorité qu'ils cherchent à acquérir concerne non seulement les « commerciaux », mais aussi les dirigeants de l'établissement. Ils revendiquent parfois une capacité de dissuasion liée à la menace d'un risque pénal qui leur permet d'imposer leurs vues aux dirigeants : « le pouvoir dans la boîte, c'est nous ; on ne peut pas nous passer dessus. Si jamais le président n'est pas d'accord avec l'une de nos décisions, je lui demande de le formaliser par écrit » (COP 50).

Le volume élevé d'informations traitées par les services de lutte antiblanchiment provient de sources hétérogènes. Aux doutes que transmettent les agents, s'ajoutent en premier lieu les alertes générées par les requêtes informatiques dont la pertinence est souvent mise en doute. Ceux qui ont la capacité de collecter des renseignements externes confortent leur légitimité en privilégiant ces sources d'information. Comme le souligne un ancien commissaire, « les DS "déclarations de soupçons" les plus intéressantes ne remontent pas du bas, mais viennent directement d'ici ou de l'extérieur. Quand on vient d'où je viens, on a une culture innée du renseignement et de l'information. On n'est pas dans notre tour d'ivoire ; on nous renseigne. On gagne du temps ! » (COE 39).

Le nombre de déclarations de soupçon transmises à Tracfin constitue une autre différence entre les établissements bancaires. Leur volume est généralement limité (au plus quelques centaines par an), surtout si on les compare au nombre d'informations traitées par les services de lutte antiblanchiment (une pour dix mille parfois). La plupart des établissements ne cherchent pas à limiter le nombre de déclarations transmises : « Dès qu'on a un doute, on déclare. La déclaration n'est alors plus un problème, mais un mode d'activité professionnelle, une routine » (COP 47). En même temps, ils sont conscients de la nécessité conventionnelle de ne pas trop déclarer : « On a repris une banque qui avait la réputation d'être une lessiveuse fiscale. À la première inspection de la CB on a été critiqué. Aussitôt on déclare tout, les signalements se multiplient par 15, les DS sont multipliés par dix..., mais ça signifiait quoi ? Plus on a de DS, plus la banque est pourrie ? La mesure de l'efficacité ce n'est pas simple » (COE 22). Tracfin leur demande de limiter le nombre de déclarations à celles qui sont bien documentées. Dans ce contexte, quelques-uns se distinguent en optant pour une politique restrictive, au nom d'une vision particulière de leur efficacité : « L'antiblanchiment, plus ça marche, moins on déclare. Avant que j'arrive, on déclarait beaucoup. J'ai divisé par dix le nombre de DS. Alors que notre part de marché est considérable, on fait à peine 0,4 % du volume total de Tracfin. Nous nous limitons aux infractions du Code monétaire et financier : stups, grande délinquance, corruption, fraude aux intérêts communautai-

565 res ; le reste, notamment la fraude fiscale, nous ne le déclarons pas. Mais, j'ai un feedback de  
 566 Tracfin sur 40 % des dossiers que je déclare, alors que Tracfin considère que 8 % est une bonne  
 567 moyenne » (COE 39). Au-delà de son caractère provocateur, cette prise de position montre que la  
 568 marge de manœuvre dont bénéficient les *compliance officers* concerne la définition même du  
 569 champ et de l'efficacité de la lutte antiblanchiment au sein de leur établissement.

570 La fraude fiscale constitue l'une des principales sources de tension dans la pratique bancaire de  
 571 la lutte antiblanchiment. Elle reflète l'élaboration de modes de gestion différentielle des infractions  
 572 sous-jacentes, selon leur degré d'illégitimité aux yeux des acteurs de la lutte antiblanchiment. Si  
 573 tous s'accordent sur la nécessité de contribuer à la lutte contre les « fléaux irréfutables » que  
 574 constituent le trafic de stupéfiants, le crime organisé ou le terrorisme, ils ne peuvent envisager de  
 575 participer à la répression de la fraude fiscale « ordinaire » ou des « petits » abus de biens sociaux.  
 576 « Il est impossible de motiver les agents pour dénoncer les pratiques de fraude fiscale du charcutier  
 577 » (OPRO 2). Les commerciaux sont donc conduits à apprécier quelle infraction se cache der-  
 578 rière les mouvements de compte suspects et à prendre leur décision en fonction de ce critère :  
 579 « Souvent on a du mal à comprendre ce qui est derrière le montage. Notre objectif c'est de séparer  
 580 le bon grain de l'ivraie, de déterminer les cas qui sont du fiscal simple des cas où il y a des choses  
 581 troubles » (COE 43). Ils y voient une source quotidienne de préoccupation : « On n'aime pas ces  
 582 opérations fiscales, elles nous mettent en situation difficile car si elles se réalisent, c'est grâce à  
 583 nous » (COE 44). Cette attitude n'est toutefois nullement spécifique au milieu bancaire : elle est  
 584 même encouragée par les régulateurs, comme le souligne l'un d'entre eux : « l'antiblanchiment  
 585 doit concerner les infractions graves, et nullement la petite fraude fiscale. Notre boulot n'est pas  
 586 de traquer le boulanger du coin » (REG 11).

587 Cette tension, qui contribue significativement au volume des doutes et soupçons classés sans  
 588 suite, est renforcée par la troisième directive européenne de 2005, qui prévoit que le blanchiment  
 589 doit concerner toutes les infractions passibles de plus d'un an de prison, y compris la fraude fis-  
 590 cale. Nos interlocuteurs expriment une franche hostilité vis-à-vis de cette mesure : « on n'est pas  
 591 des inspecteurs du fisc, on ne fait pas les déclarations ISF de nos clients ! » (COE 34). Ils estiment  
 592 qu'elle risque de « noyer » le dispositif antiblanchiment, qu'elle est « liberticide » et irréaliste :  
 593 « s'il y a des seuils, ici on va rire ! Vu le profil de notre clientèle, il ne s'agit pas de fraude du  
 594 commerçant ! L'optimisation fiscale, c'est notre business quotidien » (COE 58). Plusieurs interlo-  
 595 cuteurs appellent à distinguer « deux formes de fraude fiscale », selon la gravité de l'infraction  
 596 commise. Un consensus se dessine chez les *compliance officers* pour associer leur mission à une  
 597 pratique de gestion différentielle des illégalismes, mais des variations s'observent dans la défini-  
 598 tion de la frontière entre délinquance et comportements illicites mais légitimes.

600 Le traitement des pratiques de blanchiment, selon la nature supposée des infractions sous-  
 601 jacentes, conduit-elle du coup à privilégier certaines formes supposées de délinquance ? C'est ce  
 602 que suggèrent plusieurs interlocuteurs, qui considèrent que la lutte antiblanchiment ne parvient à  
 603 saisir que la « petite délinquance » incapable de déjouer les dispositifs de détection mis en place.  
 604 L'obligation de résultats conduit à privilégier les cibles les plus exposées : « tout le monde se fout  
 605 du contenu de la lutte antiblanchiment. Concrètement on trouve de petits dealers que de toute  
 606 façon on n'a pas intérêt à avoir comme clients. Ça sert à les repérer et les éliminer de notre clien-  
 607 tèle » (COE 29). Cette politique obéit cependant aux pressions exercées par les interlocuteurs au  
 608 sein des organismes régulateurs : « mon premier correspondant chez Tracfin était axé sur les peti-  
 609 tes affaires (les petits trafics de stups) ; on lui en envoyait beaucoup, mais le deuxième ne voulait  
 610 que des grosses affaires, supérieures à 150 000 euros et médiatiquement exposées » (COE 56).  
 611 Toutefois, la majorité des *compliance officers* s'accorde sur l'inutilité d'envoyer des déclarations

de soupçon inférieures à 50 000 euros, « sauf si c'est facile pour nous » car Tracfin « ne les regarde même pas ».

Le dernier dilemme lié à la déclaration de soupçons concerne la question de la clôture du compte. Comme le formule l'un des *compliance officers*, « Quand vous faites une déclaration de soupçons, la banque doit-elle fermer le compte ? Tracfin pense que non, afin de suivre l'affaire, mais des magistrats ont mis en examen des banquiers qui n'avaient pas fermé les comptes » (COE 5). Les responsables de l'antiblanchiment se plaignent de l'incohérence des régulateurs dans ce domaine. Ils optent généralement pour la fermeture du compte, car le maintien de la relation avec le client suspect est « une source d'emmerdes », mais ils relèvent qu'une décision aussi coûteuse n'est pas toujours souhaitable, parce que « ce n'est pas toujours évident de clôturer le compte d'un client qui a un crédit, un PEL, une assurance-vie » (COP 46).

La lutte antiblanchiment apparaît en définitive comme une forte contrainte dont la légitimité est discutée. La plupart des responsables antiblanchiment adhèrent à l'objectif de lutter contre la grande délinquance et le terrorisme, mais ils se voient avant tout comme des protecteurs chargés de prémunir la direction et/ou le personnel des risques légaux qu'ils encourent. Ayant dû faire de lourds investissements, les établissements bancaires tentent de tirer des « avantages commerciaux » des procédures imposées, notamment lorsqu'elles concernent la connaissance de la clientèle : « le service KYC a évolué vers une démarche proactive, en redocumentant les comptes clients ; nous avons ainsi tiré une valeur de nos obligations réglementaires » (COE 36). L'interprétation des priorités de la lutte contre l'argent sale contribue en outre à définir les relations qu'entretiennent les *compliance officers* avec les régulateurs et leurs homologues dans d'autres réseaux bancaires.

### 2.3. Nouvelles interactions public-privé et coproduction d'une surveillance

Les interlocuteurs principaux sont la Commission bancaire, Tracfin et les services policiers et judiciaires spécialisés. Les grands réseaux doivent toutefois prendre en compte la législation américaine et se trouvent parfois en contact avec les organismes régulateurs de ce pays, tels que la Federal Reserve Bank, qui n'est « pas loin d'une agence de certification ». Le non-respect de la législation américaine peut entraîner la fermeture des filiales sur place, la restriction de l'accès aux fonds de pension, ainsi que le désengagement d'une partie de la clientèle internationale.

La Commission bancaire ne laisse guère de marge de négociation aux établissements bancaires. Tous semblent logés à la même enseigne vis-à-vis d'une institution dont les inspections et sanctions sont redoutées. Ses exigences n'ont cessé d'augmenter depuis la fin des années 1990 : selon l'un de ses inspecteurs, les banques commençaient alors certes à s'habituer à être les « délateurs de leurs clients », mais il n'était plus possible de s'appuyer sur leur seule « participation spontanée » (REG 37). La lutte antiblanchiment ne devait plus constituer « une verrue supplémentaire que les banques soignaient quand elles avaient le temps ». Des contrôles périodiques exclusivement dédiés à la lutte antiblanchiment sont apparus : aujourd'hui, quatre à cinq inspecteurs s'occupent exclusivement de cette nouvelle mission. Ils vérifient que le dispositif mis en place fonctionne correctement : « on n'est pas la police, on n'est pas des rabatteurs de gibier, mais on doit voir l'éléphant qui est devant nous » (REG 37). La Commission bancaire inflige désormais des amendes sévères dont six établissements ont déjà fait les frais. En outre, des procédures de contrôle permanent se sont développées : depuis 2000, les banques doivent chaque année répondre à un « questionnaire sur la lutte antiblanchiment » (QLB). Selon un inspecteur, le but de cette procédure est de « mouiller la direction » des établissements, qui signe le questionnaire. La

659 préparation de la réponse à ce qui constitue l'une des principales échéances liées à la lutte  
660 antiblanchiment dans les banques.

661 L'activité de Tracfin suscite de nombreuses critiques, liées à l'insuffisance de ses effectifs  
662 et à son incompétence : « Quand on voit ce qu'on dépense pour l'antiblanchiment, on l'a mau-  
663 vaise contre l'administration. Moi et mes collaborateurs, on est souvent frustré : on transmet  
664 des trucs en béton à Tracfin, de beaux dossiers de financement du terrorisme, et il ne se  
665 passe rien » (COE 58). De leur côté, les responsables de la « cellule de renseignements finan-  
666 ciers » soulignent que leur service est l'un des rares à embaucher : ses effectifs devraient passer  
667 de 50 à 70 agents en 2007. Ils admettent toutefois que l'attractivité du service est souvent  
668 liée à la perspective d'accéder à de nouveaux univers professionnels (secteur privé, organisa-  
669 tions internationales), ce qui provoque un turnover important. Ils dénoncent par ailleurs les  
670 faux-semblants de l'engagement des acteurs bancaires, qui cherchent à substituer au jugement  
671 argumenté des réflexes destinés à défendre l'établissement : « ils plaident pour les déclarations  
672 automatiques et les listes noires car ils cherchent à ne pas être responsables de leur apprécia-  
673 tion » (REG 9). En 2005, environ 400 déclarations de soupçon ont été transmises à l'autorité  
674 judiciaire alors que Tracfin en a reçu 11 500. Les *compliance officers* ne contestent pas l'exis-  
675 tence des « déclarations-parapluies », mais l'associent à la difficulté de respecter les injonc-  
676 tions contradictoires de Tracfin, qui plaide pour une approche sélective, et de la Commission  
677 bancaire, qui incite à tout transmettre. Pour surmonter ce dilemme, Tracfin propose, lors de  
678 rencontres informelles avec les banques, de mettre au point un code permettant de distinguer  
679 les « vrais soupçons » des « déclarations de pure forme pour se prémunir de la Commission  
680 bancaire » (REG 40). Il appelle en outre les *compliance officers* régionaux à développer des  
681 relations interpersonnelles avec leur correspondant au sein de Tracfin : « il faut les voir régu-  
682 lièrement, discuter, leur faire part des problèmes rencontrés » ; « jamais un enquêteur ne dit  
683 " déclare " ou le contraire ; il peut répondre à des questions, voir comment appréhender ça de  
684 manière pénale, mais après c'est le banquier qui décide » (REG 40). Dans la pratique, les  
685 interactions informelles avec Tracfin sont plus ou moins développées. Plusieurs interlocuteurs  
686 relèvent qu'ils sont en contact régulier avec cette institution et qu'ils savent lorsque l'une de  
687 leurs déclarations de soupçon est transmise à la justice, tandis que d'autres déplorent l'inexis-  
688 tence des relations. Alors que la plupart ne voient pas en Tracfin une source de renseignements  
689 sur la clientèle (« on peut parfois obtenir une réponse, mais ce n'est vraiment pas naturel de  
690 leur part »), d'autres se prévalent de contacts plus aisés : « c'est généralement moi qui les  
691 appelle à propos de dossiers en cours sur lesquels je n'arrive pas à me forger une opinion.  
692 Tel nom, ça vous dit quelque chose ? » (COP 46).

694 Les relations avec les autorités policières et judiciaires laissent une marge de manœuvre encore  
695 plus importante aux établissements bancaires. Elles ne figurent pas explicitement dans le dispositif  
696 de la lutte antiblanchiment, sauf lorsqu'elles concernent les réquisitions judiciaires<sup>16</sup>. Ces dernières  
697 sont examinées avec la plus grande attention, à la fois pour protéger l'établissement (qu'il ne soit  
698 pas pris en défaut) et pour les contacts qu'elles permettent de nouer avec les services de police.  
699 Dans ce cas encore, les critiques sur l'absence de moyens et l'inefficacité de ces institutions sont  
700 compensées par la volonté de maintenir des contacts privilégiés avec leurs agents. Certains respon-  
701 sables de l'antiblanchiment fondent leur légitimité interne sur cette compétence ; d'autres, comme  
702 nous l'avons vu, considèrent que ces pratiques dénaturent leur mission. En règle générale, les éta-  
703

704 <sup>16</sup> C'est-à-dire les demandes de renseignements qu'adresse l'autorité judiciaire aux banques dans le cadre d'une  
705 enquête.

blissements cherchent à développer leur accès aux renseignements policiers. Si les recrutements tiennent parfois compte de ce besoin, la plupart des personnes interrogées admettent qu'elles entretiennent des « relations officieuses avec les RG et les services de police » (COP 52) sur une base régulière, au moyen de rencontres et/ou de contacts téléphoniques. Elles y voient une aide précieuse pour « connaître le pedigree d'un bonhomme », « lever un doute », « étayer un soupçon » ou encore « se rassurer face à un gros gibier » (COE 1). Elles s'insèrent désormais dans des relations d'échange de faveurs : « Je rencontre deux fois par an la police judiciaire d'ici. En outre, quand on a un problème, on prend le téléphone et on s'informe, bien qu'on ne puisse pas faire état par la suite de ces infos. En échange, on renseigne les flics quand ils ont besoin d'infos sur des comptes, bien qu'eux aussi n'aient pas le droit d'en faire état. De tels coups de fil ont lieu plusieurs fois par semaine, surtout pour des dossiers merdiques... Des fois ils nous disent : " ne déclarez pas tout de suite, on va les pister, donnez nous 48 heures ", ce qui nous place dans une position délicate » (COP 50). Plusieurs interlocuteurs avouent qu'ils ne s'attendaient pas à développer de telles relations. Ils bénéficient généralement de contacts établis antérieurement entre la banque et les services de police : « Au début, j'étais extrêmement réticent à m'adresser à la police. C'est un collègue qui m'a présenté. Je ne m'attendais pas à de tels contacts ; un jour la DST m'a appelé, je ne voulais pas les rappeler ! J'étais tétanisé » (COP 50). D'autres ont établi leurs propres contacts au cours d'enquêtes judiciaires.

Le besoin de renseignements afin d'étayer les déclarations de soupçon conduit également à multiplier les services informels entre homologues. Les responsables antiblanchiment revendiquent souvent d'entretenir entre eux des relations coopératives, échappant à la concurrence commerciale des établissements dans lesquels ils évoluent : « c'est une population qui se téléphone beaucoup : " j'ai une emmerde : qu'est-ce que je fais ? ", " tel mec, tu connais ? ". Ce milieu a une vie autonome, assez club, qui dépasse les frontières de la concurrence Ils s'échangent des infos, des renseignements » (COE 34). Ils organisent ainsi une alternative à l'établissement de relations officieuses avec la police : « Ce qui aide vraiment dans le travail c'est d'avoir des contacts avec les différents réseaux bancaires. Je travaille toujours avec mes homologues. Je ne devrais pas le dire mais on le fait. J'ai des contacts avec d'autres réseaux bancaires, ça fonctionne très bien. Si j'ai un doute sur une opération ou une personne, c'est réglé dans l'heure ; pour moi c'est primordial, ça fait gagner du temps et c'est plus efficace » (COP 47).

### 3. Conclusion

La mise en œuvre du combat contre l'argent sale constitue une mission de mise en conformité qui vise à défendre à la fois une idée de l'ordre public, justifiant l'engagement du secteur bancaire contre la délinquance, et les intérêts de leur établissement professionnel, au nom de la diminution d'un ensemble de risques (réglementaire, pénal, d'image et de réputation). Tous les établissements engagent d'importants moyens financiers pour recruter, former, instaurer de nouvelles procédures internes et acquérir d'onéreux outils informatiques spécialisés dans la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Comparés à la faiblesse des crédits accordés aux institutions gouvernementales en charge de la lutte antiblanchiment (Tracfin, OCRGDF, parquets financiers), ces investissements considérables suscitent des critiques. La plupart de nos interlocuteurs estiment que cette charge constitue « le dernier alibi de l'impuissance gouvernementale » (COE 34) ou encore un « cache-sexe pour des politiques qui n'ont pas réellement la volonté de lutter » (CP 27). Ils se considèrent comme les principaux contributeurs à la lutte contre l'argent sale, exerçant ainsi une fonction jugée étrangère à leurs métiers d'origine.

Mais, soucieux de se protéger d'amendes de plus en plus importantes<sup>17</sup> pour des manquements dans les dispositifs, ces investissements sont devenus le moyen de démontrer matériellement qu'ils s'acquittent de leurs nouvelles obligations et gèrent effectivement les risques. Ils sont une preuve tangible de l'action entreprise. Cette observation rejoint celles de Richard Ericson qui note que les responsables de la gestion des risques se préoccupent prioritairement des risques opérationnels pouvant compromettre la réputation de leur organisation. Ils adoptent ainsi une position défensive qui se traduit par une attention prioritairement portée aux moyens qualifiée de « *defendable compliance* ». (Ericson, 2006).

Ce processus conduit à renouveler les interactions qu'ils développent avec les acteurs publics, notamment dans le monde policier. Doit-on pour autant considérer qu'ils exercent une fonction d'« auxiliaires de police », comme certains de nos interlocuteurs le revendiquent, validant ainsi l'hypothèse d'une activité contrainte, imposée par les autorités publiques (Ayling et Grabosky, 2006) ? Rien n'est moins sûr, car les policiers peuvent tout aussi bien être perçus comme des « auxiliaires de banques », en fournissant des informations susceptibles de protéger l'établissement financier vis-à-vis des régulateurs, notamment de la Commission bancaire. S'il nous semble vain de chercher à déterminer qui l'emporte dans de telles interactions, il importe de noter que les échanges d'informations conduisent à leur routinisation et au développement d'une coproduction des renseignements. Depuis le début des années 1990, l'entretien de relations avec la police, sur une base plus ou moins formelle, s'est normalisé : désormais assumé, il ne constitue plus une dimension secrète, voire honteuse, de l'activité bancaire. En insistant sur les logiques d'action des *compliance officers*, nous montrons qu'ils s'inscrivent finalement dans une relation d'interdépendance avec l'univers policier. En écho au rôle vital que jouent les informations en provenance des institutions privées dans le travail des polices économiques et financières (Ericson et Haggerty, 1997) la capacité d'accéder à des renseignements extérieurs constitue l'une des sources de légitimité des *compliance officers*, plus ou moins accentuée selon leur trajectoire professionnelle, l'interprétation qu'ils donnent de leur mission et la sensibilité judiciaire de leur établissement.

## Références

- Ayling, J., Grabosky, P., 2006. Policing by command: enhancing law enforcement capacity through coercion. *Law and Policy* 28 (4), 417–440.
- Bayley, D., Shearing, C., 2001. The new structure of policing: description, conceptualization and research agenda. National Institute of Justice, Washington DC.
- Broyer, P., 2000. L'argent sale dans les réseaux du blanchiment. L'Harmattan, Paris.
- Ericson, R., 2006. Ten uncertainties of Risk-Management Approaches to Security. *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale* 48 (3), 345–359.
- Ericson, R., Haggerty, K., 1997. *Policing the risk society*. Clarendon Press, Oxford.
- Favarel-Garrigues, G., 2003. "Crime organisé transnational" et lutte antiblanchiment. In: Laroche, J. (Ed.), *Mondialisation et gouvernance*. Puf, Paris, pp. 161–173.
- Favarel-Garrigues, G., 2005. Domestic reformulation of the moral issues at stake in the drive against money laundering: the case of Russia. *International Social Science Journal* LVII (3), 529–541.
- Feeley, M., Simon, J., 1994. Actuarial justice: The emerging new criminal law. In: Nelken, D. (Ed.), *The Future of Criminology*. SAGE, London, pp. 173–202.
- Friman, H.R., 1994. International pressure and domestic bargains. *Regulating Money Laundering in Japan*. *Crime, Law & Social Change* 21 (3), 253–267.
- Godefroy, T., Lascoumes, P., 2004. *Le capitalisme clandestin : l'illusoire régulation des places offshore*. La Découverte, Paris.

<sup>17</sup> Nos interlocuteurs citent souvent l'amende de 100 M\$ infligée à ABNAMRO par le régulateur états-unien.

- 800 Guiraudon, V., 2002. Logique et pratique de l'État délégué. *Culture et conflits* 45-46, 53-66.
- 801 Guerlais, I., 2006. L'association de personnes privées à des missions de police des étrangers. In: Lochak, D. (Ed.), *Mutations de l'État et protection des droits de l'homme*. Presses Universitaires de Paris X, pp. 47-61.
- 802 HLR, 1996. Growing the carrot: encouraging effective corporate compliance. *Harvard Law Review* 109 (7), 1783-1800.
- 803 Helleiner, E., 2000. In: *The Politics of Global Financial Reregulation: lessons from the fight against money laundering*. Center for Economic Policy Analysis (CEPA), p. 27.
- 804 Hinterseer, K., 2002. Criminal finance. The political economy of money laundering in a comparative legal context. Kluwer Law International, The Hague.
- 805 Hotte, D., Heem, V., 2004. *La lutte contre le blanchiment des capitaux*. L.G.D.J., Paris.
- 806 Lascoumes, P., 1990. Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques. *L'Année sociologique* 40, 62-86.
- 807 Levi, M., 1991. Customer confidentiality, money-laundering, and police-bank relationships : english law and practice in a global environment. British Police Foundation, London.
- 808 Levi, M., 2002. Money laundering and its regulation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 582, 181-194.
- 809 Ocqueteau, F., 2004. *Police entre État et marché*. Sciences Po, Paris.
- 810 Power, M., 2004. The risk management of everything. Rethinking the politics of uncertainty. Demos, London.
- 811 Reiner, R., 1997. Policing and the Police. In: Maguire, M., Reiner, R. (Eds.), *The Oxford handbook of criminology*. Clarendon Press, Oxford, pp. 997-1049.
- 812 Reuter, P., Truman, E., 2004. *Chasing dirty money: the fight against money laundering*. The Institute for International Economics, Washington.
- 813 Scheptycki, J. (Ed.), 2000. *Issues in transnational policing*. Routledges, London.
- 814 Shearing, C., 2004. Thoughts on Sovereignty. *Policing and Society* 14 (1), 5-12.
- 815 Williams, P., Baudin-O'Hayon, G., 2002. Global governance, transnational organized crime and money laundering. In: McGrew, A., Held, D. (Eds.), *Governing globalization*. Polity Press, Cambridge, pp. 127-144.
- 816 Zedner, L., 2006. Neither safe nor sound? The périls and possibilities of risk. *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale* 48 (3), 423-435.
- 820
- 821
- 822
- 823
- 824
- 825
- 826
- 827
- 828
- 829
- 830
- 831
- 832
- 833
- 834
- 835
- 836
- 837
- 838
- 839
- 840
- 841
- 842
- 843
- 844
- 845
- 846