

# Les banquiers, on les enferme ?

ARGENT | POUVOIR | RESPONSABILITÉ

FINANCE  
INFLUENCE  
RESPONSABILITÉ  
TRANSPARENCE  
ÉTHIQUE

PROFITS  
RISQUES  
SOCIÉTÉ  
JUSTICE  
DEMAIN



Noosophie IA

*sous la direction de Hieronymus Anonymus*

Éditions Noosophie

# **Les banquiers, on les enferme ?**

**Noosophie IA**

sous la direction de Hieronymus Anonymus

Éditions Noosophie

# Informations éditoriales

Titre : Les banquiers, on les enferme ?

Auteur : Noosophie IA

Direction : Hieronymus Anonymus

Éditeur : Éditions Noosophie

Entité éditrice actuelle : Association Noosophie

Localisation publique : Roumagne, Lot-et-Garonne, France

Site : noosophie.fr

Édition : 1.0

Format : DOCX maître / PDF / EPUB

ISBN : non attribué

Prix : Gratuit

Licence : CC BY-NC-ND 4.0

Titulaire des droits / concédant : Hieronymus Anonymus  
(pseudonyme public ; identité civile non publiée)

© Hieronymus Anonymus

Contact : [contact@noosophie.fr](mailto:contact@noosophie.fr)

Cette édition est mise à disposition sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Elle peut être copiée et partagée sous sa forme inchangée, avec attribution, à des fins non commerciales. La diffusion d'une traduction, adaptation, version modifiée ou œuvre dérivée nécessite une autorisation préalable. Pour toute demande : [contact@noosophie.fr](mailto:contact@noosophie.fr).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Note sur la génération et la responsabilité éditoriale

Ce livre a été élaboré dans le cadre d'une collaboration entre Hieronymus Anonymus et Noosophe IA. Hieronymus Anonymus a initié le projet, fixé son objet et ses finalités, arbitré les orientations, relu, corrigé et validé le manuscrit final. Noosophe IA a contribué à la recherche documentaire, à la structuration, à la rédaction, à la comparaison des arguments, aux audits de cohérence et à l'édition. Le texte n'est donc ni une sortie brute d'un modèle ni un texte humain simplement corrigé par une IA : il résulte d'un processus itératif de génération, de critique, de vérification et de validation humaine. Les décisions de finalité, de validation et de publication demeurent humaines.

# Sommaire

---

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Chapitre 1 — Un désastre n'est pas encore un crime .....                            | 5   |
| Chapitre 2 — Qu'est-ce qu'une faute financière<br>personnelle ? .....               | 16  |
| Chapitre 3 — La responsabilité dans la machine<br>bancaire .....                    | 28  |
| Chapitre 4 — Quand l'entreprise paie à la place des<br>personnes .....              | 41  |
| Chapitre 5 — Prouver ce que quelqu'un savait .....                                  | 52  |
| Chapitre 6 — Trop haut pour être poursuivi, assez bas<br>pour être sacrifié ? ..... | 65  |
| Chapitre 7 — Ce que la prison peut punir — et ce qu'elle<br>ne répare pas .....     | 78  |
| Chapitre 8 — Une finance qui ne puisse pas dissoudre la<br>responsabilité .....     | 91  |
| Conclusion — Les banquiers, on les enferme ? .....                                  | 106 |

# Chapitre 1 — Un désastre n'est pas encore un crime

## Le dommage ne suffit pas à faire le crime

Après une catastrophe financière, la question surgit presque mécaniquement : qui va aller en prison ? Elle devient d'autant plus pressante que les pertes dépassent largement ceux qui avaient choisi de prendre les risques. Des entreprises ferment, des ménages perdent leur emploi ou leur logement, les finances publiques sont mobilisées, parfois pour des montants considérables, et des années de croissance peuvent être effacées. Dans ces circonstances, entendre parler d'« erreurs », de modèles défaillants, d'optimisme excessif ou de mauvaise gestion peut sembler dérisoire au regard du dommage. L'intuition morale est puissante : si des millions de personnes supportent les conséquences d'un effondrement, quelqu'un doit bien en répondre. Cette intuition est légitime comme point de départ politique et moral. Elle devient dangereuse lorsqu'elle est transformée directement en conclusion pénale, parce que l'ampleur d'un dommage ne dit pas encore quelle faute a été commise, par qui, ni même si cette faute entre dans une catégorie criminelle.

La crise financière de 2007-2008 a donné à ce problème une force particulière. Aux États-Unis, la Financial Crisis Inquiry Commission, créée par le Congrès pour étudier les causes de la crise, conclut en 2011 qu'elle était évitable. Son rapport, fondé sur des millions de pages de documents, plus de sept cents auditions et dix-neuf journées d'audiences publiques, décrit des défaillances de régulation, des échecs de gouvernance et de gestion des risques, un endettement excessif et des ruptures de responsabilité. Mais ces conclusions elles-mêmes ne furent pas unanimes : le rapport comportait plusieurs opinions dissidentes substantielles.<sup>[1]</sup> Cette tension est instructive. Dire qu'une crise était évitable signifie

qu'elle n'était pas une fatalité naturelle et que des décisions différentes auraient pu modifier son déroulement. Cela ne signifie pas pour autant que chaque acteur ayant contribué à la catastrophe a commis un crime, ni que la gravité du résultat permette à elle seule de déduire la gravité pénale des comportements qui l'ont précédé.

Une décision peut être mauvaise sans être frauduleuse ; une institution peut prendre des risques excessifs sans que ses dirigeants aient falsifié un document ; un conseil d'administration peut exercer médiocrement sa surveillance sans former pour autant une entreprise criminelle ; un régulateur peut manquer un danger sans être corrompu ; un trader peut perdre énormément d'argent sans avoir trompé quiconque. Inversement, une fraude parfaitement constituée peut ne provoquer aucune crise systémique. La gravité du dommage et la gravité de la faute ne sont donc pas la même chose. Cette distinction est la première condition d'une analyse sérieuse de la responsabilité financière, parce qu'elle protège contre deux erreurs symétriques. La première consiste à transformer la complexité en machine à excuser : puisque beaucoup de facteurs concourent au désastre, personne ne serait véritablement responsable. La seconde consiste à transformer le désastre en preuve : puisque les conséquences sont immenses, il faudrait nécessairement trouver un coupable pénal parmi les acteurs les plus visibles. Une justice digne de ce nom doit refuser les deux raccourcis.

## **De la responsabilité à la culpabilité**

Le mot responsabilité entretient une confusion parce qu'il rassemble plusieurs questions différentes. La première est causale : une décision ou une institution a-t-elle contribué au dommage ? On peut alors examiner la distribution de crédits mal évalués, l'usage du levier, des notations trop favorables, des politiques de refinancement, des choix de supervision ou des modèles incapables

de représenter certains scénarios. Cette enquête reconstruit un mécanisme et peut parfaitement conduire à répartir la causalité entre une multitude d'acteurs. La deuxième question est professionnelle ou institutionnelle : une personne avait-elle, en raison de sa fonction, l'obligation de contrôler un risque, vérifier une information, surveiller une équipe, empêcher certaines opérations ou transmettre une alerte ? Le manquement à une telle obligation peut justifier une sanction disciplinaire, réglementaire ou civile sans constituer nécessairement une infraction pénale. Le droit financier est précisément rempli de normes de ce type. En France, l'Autorité des marchés financiers peut sanctionner personnes physiques et morales pour des manquements professionnels ou des abus de marché relevant de sa compétence.<sup>[2]</sup>

La responsabilité pénale ajoute une exigence d'une autre nature. Elle ne demande pas seulement si une personne a participé à un résultat néfaste ni même si elle a mal exercé son métier ; elle demande si les éléments d'une infraction peuvent lui être attribués selon des règles déterminées. Selon l'infraction, il faut établir une tromperie, une falsification, une appropriation, une manipulation, une corruption, une connaissance particulière, une intention ou d'autres éléments définis par le droit. Le faux, par exemple, ne se réduit pas au fait qu'une information se révèle inexacte. Le Code pénal français suppose une altération frauduleuse de la vérité répondant à des conditions précises.<sup>[3]</sup> Cette différence est décisive parce qu'elle sépare l'erreur de jugement du mensonge, l'échec du procédé frauduleux, la mauvaise prévision de la falsification volontaire. Tant que cette frontière n'est pas reconstruite, l'accusation pénale reste une réaction au résultat plus qu'une analyse de l'acte.

Imaginons un dirigeant convaincu que les prix immobiliers resteront durablement élevés. Il autorise une forte croissance des crédits hypothécaires, accepte un levier important et laisse son établissement accumuler une exposition considérable. Lorsque les

prix chutent, la banque perd des milliards. Sa stratégie pouvait être dangereuse, ses hypothèses fragiles et son système d'incitations mauvais ; il pouvait mériter d'être révoqué et l'autorité de supervision pouvait conclure à de graves déficiences. Rien de cela ne prouve encore une fraude. Changeons maintenant un seul élément : ce dirigeant apprend que des actifs valent beaucoup moins que les valeurs inscrites dans les comptes et ordonne néanmoins de modifier leurs valorisations afin de présenter artificiellement un meilleur résultat. Nous ne sommes plus face à une mauvaise appréciation de l'avenir, mais devant une intervention délibérée sur la représentation du présent. La nature de l'acte a changé, même si le contexte économique général reste le même.

L'affaire Kareem Serageldin illustre cette différence. Cet ancien responsable du crédit structuré de Credit Suisse fut condamné aux États-Unis en 2013 à trente mois de prison après avoir plaidé coupable dans une affaire de falsification des comptes de la banque. Les procureurs avaient décrit un mécanisme déterminé : alors que le marché des titres hypothécaires se détériorait, des valorisations avaient été artificiellement gonflées afin de masquer des pertes, avec des instructions visant à atteindre certains objectifs de profits et pertes en modifiant les prix enregistrés plutôt qu'en reflétant les informations de marché disponibles.<sup>[4]</sup> La condamnation ne reposait donc pas sur le fait général que Credit Suisse avait subi ou participé à la crise. Elle reposait sur des actes précis attribués à des personnes précises. C'est une règle qui accompagnera tout le livre : la perte ne prouve pas le crime ; le crime doit être reconstruit dans l'acte.

Cette exigence devient plus difficile lorsque l'on passe d'une fraude déterminée à une crise systémique. Le détournement de dix millions d'euros peut être techniquement complexe, mais son architecture générale reste relativement simple : qui possédait l'argent, qui l'a transféré, avec quelle autorisation, vers quel compte et dans quelle intention ? Une crise financière n'a généralement pas cette forme. Elle peut résulter de milliers de crédits accordés selon

des critères trop permissifs, de titres structurés achetés avec trop de levier, de rémunérations favorisant les gains immédiats, de modèles sous-estimant certains risques, de créanciers refinançant trop facilement les institutions, d'investisseurs cherchant du rendement, de politiques publiques, de faiblesses de supervision et d'interdépendances que chaque acteur ne perçoit qu'en partie. Le résultat collectif peut être catastrophique sans qu'il existe un ordre initial disant : produisons une crise.

Dans un système complexe, la causalité se diffuse. Plusieurs décisions qui paraissent tolérables lorsqu'elles sont considérées séparément peuvent devenir dangereuses parce qu'elles sont prises simultanément par un grand nombre d'acteurs. Cela ne signifie pourtant pas que la responsabilité pénale disparaît avec la causalité individuelle. Dire qu'aucune personne n'a « causé la crise » ne répond pas à la question de savoir si certaines ont falsifié des comptes, trompé des clients, manipulé un marché, corrompu un décideur ou dissimulé sciemment une information qu'elles avaient l'obligation de communiquer. La causalité systémique et la culpabilité pénale fonctionnent à des échelles différentes. Une personne peut être coupable d'une fraude dont l'effet macroéconomique fut minuscule ; une autre peut avoir fortement contribué à la fragilité du système sans avoir commis d'infraction pénale. Cette dissociation est frustrante, mais la nier reviendrait à transformer le droit pénal en comptabilité générale de toutes les causes d'un mal social.

## **Quand l'organisation distribue la responsabilité**

Après une crise, une formule revient souvent : « c'est le système ». Elle contient une part de vérité. Les structures de rémunération, les objectifs de rentabilité, les règles hiérarchiques, les modèles de risque et la pression concurrentielle orientent les comportements. Une personne peut être récompensée lorsqu'elle augmente les risques et pénalisée lorsqu'elle refuse une opération profitable à

court terme ; des équipes peuvent apprendre qu'il vaut mieux ne pas poser certaines questions ; une procédure peut être conçue de telle manière que chacun ne voie qu'une fraction du risque global. Analyser le système est donc indispensable. Mais le système ne peut pas devenir une substance mystérieuse qui agirait à la place des personnes. Un logiciel reçoit un mandat, un modèle est choisi et paramétré, une règle de rémunération est approuvée, une alerte arrive dans une boîte de réception, un document suit un circuit de validation, une équipe possède un responsable et un conseil reçoit certaines informations plutôt que d'autres. L'organisation distribue la décision avant même qu'un dommage survienne.

Cette distribution est nécessaire au fonctionnement d'une entreprise moderne. Aucun directeur général d'une banque internationale ne peut vérifier personnellement chaque ordre, chaque prêt, chaque modèle et chaque transaction. Il faut déléguer, spécialiser les fonctions et faire confiance à des dispositifs de contrôle. Mais cette même division du travail peut rendre la responsabilité difficile à reconstruire après coup. Le responsable de marché expliquera qu'il se fiait aux traders ; les traders qu'ils appliquaient les modèles ; l'équipe de risque qu'elle produisait des indicateurs ; le conseil qu'il dépendait des informations préparées par la direction ; les auditeurs que leur mission n'était pas de gérer l'entreprise ; les juristes qu'ils appréciaient la conformité d'une opération et non son opportunité. Chacune de ces affirmations peut être exacte. Une organisation entière peut néanmoins avoir produit un comportement qu'aucune personne ne semble ensuite avoir décidé dans son ensemble.

La question pertinente n'est donc pas simplement de savoir qui était le chef, mais de reconstruire qui savait quoi, qui pouvait décider quoi, qui devait vérifier quoi et qui disposait réellement du pouvoir d'arrêter l'acte. La hiérarchie formelle ne suffit pas : un directeur général ne devient pas coupable de chaque infraction commise par des milliers de salariés parce qu'il se trouve au

sommet de l'organigramme. À l'inverse, une entreprise ne devrait pas pouvoir fabriquer une irresponsabilité permanente en fragmentant les décisions sensibles entre suffisamment de personnes pour qu'aucune ne puisse plus être rattachée au résultat. La tension centrale est là : préserver la délégation nécessaire sans laisser la complexité devenir une technologie d'effacement de la responsabilité.

Cette difficulté explique aussi la tentation du bouc émissaire. Lorsqu'une organisation est confrontée à une enquête, elle peut découvrir qu'un salarié a violé les procédures, qu'un trader a dépassé son mandat ou qu'un responsable intermédiaire a dissimulé des informations. Il arrive évidemment que cette explication soit vraie : les institutions peuvent être trompées par leurs propres employés. Mais elle doit subir le même examen que les autres récits. Le salarié agissait-il réellement seul ? Ses supérieurs bénéficiaient-ils de ses résultats ? Ses performances étaient-elles célébrées tant qu'elles produisaient des profits ? Des alertes avaient-elles été remontées ? Les contrôles étaient-ils conçus pour détecter la pratique ou simplement pour prouver qu'un contrôle existait ? L'organisation sanctionnait-elle le dépassement des règles lorsqu'il rapportait beaucoup, ou seulement lorsqu'il finissait par coûter ? Ces questions ne démontrent pas la culpabilité des dirigeants ; elles empêchent simplement de confondre le dernier maillon visible avec toute la chaîne de responsabilité.

L'erreur inverse serait de déduire de l'existence d'une mauvaise culture d'entreprise la culpabilité pénale de tous ceux qui y travaillaient. Une pression commerciale, des incitations dangereuses ou une normalisation de comportements douteux peuvent expliquer pourquoi certaines pratiques se diffusent ; elles ne transforment pas chaque salarié soumis à cette culture en coauteur d'une fraude. Le contexte éclaire l'acte, il ne remplace pas l'attribution individuelle. Une justice cohérente doit donc tenir simultanément deux idées difficiles : ne jamais chercher une personne uniquement parce que

le besoin social d'un coupable l'exige, mais ne jamais accepter non plus qu'une organisation rende structurellement impossible l'identification de ceux qui ont décidé, autorisé, su ou dissimulé.

### **Punir sans criminaliser l'erreur**

Il existe une autre raison de maintenir strictement la distinction entre mauvais résultat et crime : une économie dans laquelle toute erreur grave devient suspecte pénalement finirait par ne plus savoir prendre de risques. Prêter suppose que certains emprunteurs feront défaut, investir que certains projets échoueront, assurer que certaines probabilités seront mal estimées et innover que des ressources seront engagées dans des technologies qui ne fonctionneront pas. Même un gestionnaire prudent peut subir une perte immense lorsqu'un scénario peu probable se réalise. Il doit donc être possible de critiquer très durement une décision sans prétendre qu'elle aurait nécessairement dû être interdite. Cette idée paraît parfois complaisante lorsqu'elle concerne des dirigeants très rémunérés, mais elle est indispensable pour éviter le biais rétrospectif : après un succès, on reconstruit facilement la compétence ; après un échec, l'irresponsabilité. Dans les deux cas, le résultat futur est utilisé pour réécrire ce qui pouvait raisonnablement être connu au moment de décider.

La véritable question doit être posée ex ante : compte tenu des informations accessibles à cette date, de la fonction exercée, des règles applicables et des risques identifiables, qu'était-il raisonnable ou obligatoire de faire ? En finance, cette prudence est essentielle parce que l'incertitude n'est pas une anomalie mais une condition permanente. Un actif peut ne pas avoir de valeur observable incontestable ; un scénario économique peut se retourner ; une corrélation historique peut disparaître ; un marché liquide devenir illiquide ; une entreprise réputée solide faire défaut. Si toute prévision erronée pouvait être requalifiée après coup en mensonge, presque toute activité financière deviendrait criminalisable une fois

son résultat connu. L'incertitude ne doit pourtant pas devenir une excuse générale. Il existe une différence entre annoncer honnêtement une estimation incertaine et modifier volontairement un résultat pour qu'il corresponde à celui que l'on souhaite présenter ; entre croire un emprunteur solvable et fabriquer ses revenus ; entre recommander un produit risqué en exposant ses risques et dissimuler volontairement une caractéristique déterminante ; entre perdre sur une opération et cacher la perte ; entre se tromper sur l'avenir et mentir sur le présent.

Refuser de criminaliser l'erreur ne signifie donc pas conclure que l'absence de crime rend tout acceptable. Une institution peut respecter formellement le droit et produire des conséquences profondément contestables. Une rémunération peut encourager une prise de risque excessive sans être illégale ; un dirigeant peut capter une rémunération considérable pendant les bonnes années et quitter l'entreprise avant l'apparition des pertes ; un conseil peut respecter les procédures minimales tout en exerçant très mal sa fonction ; un secteur entier peut adopter des pratiques collectivement dangereuses avant que le droit ne sache les encadrer. La justice pénale n'a pas vocation à absorber tous ces problèmes. Une société dispose d'autres instruments : responsabilité civile, sanctions administratives, restitution de gains, récupération de rémunérations différées, interdiction d'exercer, révocation, exigences de gouvernance, règles prudentielles ou réforme législative. Réduire la responsabilité financière à l'alternative « prison ou rien » appauvrit donc précisément les moyens disponibles pour répondre aux fautes qui ne sont pas des crimes.

L'absence de condamnation pénale n'établit pas que tout était acceptable. Elle peut signifier que le comportement reproché ne correspondait pas à une infraction, qu'un élément nécessaire n'a pas été établi ou que les preuves disponibles étaient insuffisantes pour soutenir l'accusation. Inversement, la colère sociale ne peut remplacer cette preuve. La présomption d'innocence n'est pas une

faveur réservée aux personnes sympathiques : elle protège aussi ceux que l'opinion considère déjà coupables. Plus un prévenu est puissant ou impopulaire, plus il peut paraître tentant de réduire les garanties au nom de l'égalité ; ce serait précisément fabriquer l'arbitraire que l'on prétend combattre. Mais l'égalité devant la justice ne consiste pas davantage à rendre les poursuites pratiquement impossibles dès qu'un prévenu dispose de ressources, d'équipes juridiques considérables et d'une organisation suffisamment complexe pour disperser les traces de décision. La difficulté est double : protéger l'individu contre l'accusation sans preuve et protéger la société contre l'irresponsabilité fabriquée par la complexité.

Alors, les banquiers, on les enferme ? Pas parce qu'ils sont banquiers, pas parce qu'une banque a perdu de l'argent, pas parce qu'un système financier a produit une crise et pas davantage parce qu'un dirigeant était très bien payé pendant que d'autres supportaient les conséquences de ses décisions. La prison ne peut pas être la traduction directe d'une colère sociale, même lorsque cette colère est justifiée. Mais cette conclusion n'innocente personne ; elle impose au contraire une enquête plus exigeante. Lorsqu'une personne falsifie consciemment des comptes, manipule un marché, détourne des fonds, organise une corruption, trompe délibérément un client ou participe à une autre infraction établie, la complexité du secteur financier ne doit lui procurer aucune immunité particulière. Si l'acte justifie une peine d'emprisonnement selon le droit applicable et que ses éléments sont prouvés, la position sociale du prévenu ne devrait constituer ni une protection ni une circonstance aggravante automatique.

Le problème n'est donc pas de décider à l'avance qu'il faut enfermer les banquiers, mais de construire une justice capable de ne pas confondre l'erreur avec le crime tout en empêchant la complexité de transformer le crime en erreur introuvable. Une fois séparés le dommage, la causalité et la culpabilité, la question

devient plus précise : qu'a fait la personne, que savait-elle, qu'a-t-elle voulu, quelle obligation possédait-elle et à partir de quel seuil une mauvaise décision financière devient-elle une faute susceptible de justifier une sanction personnelle ? C'est à cette frontière que commence véritablement le reste du livre.

## Notes

1. Financial Crisis Inquiry Commission, The Financial Crisis Inquiry Report, rapport final remis au président et au Congrès des États-Unis, 27 janvier 2011. La majorité de la Commission conclut que la crise était évitable et met notamment en cause les défaillances de réglementation, les échecs de gouvernance et de gestion des risques, l'endettement et diverses ruptures de responsabilité. Le rapport comporte également des opinions dissidentes substantielles ; ses conclusions causales ne doivent donc pas être présentées comme un diagnostic unanimement accepté. (Bibliothèque de ressources FCIC)

2. Autorité des marchés financiers, « Quels types de manquements sont sanctionnés par la Commission des sanctions ? », version consultée en septembre 2026. L'AMF distingue notamment les obligations professionnelles, les abus de marché et d'autres manquements relevant de sa compétence, qui peuvent concerner personnes physiques et personnes morales. (AMF France)

3. République française, Code pénal, art. 441-1, version en vigueur consultée en septembre 2026. Le texte définit le faux comme une altération frauduleuse de la vérité répondant à plusieurs conditions et prévoit des sanctions pénales : l'existence d'une information fausse ne suffit donc pas, à elle seule, à caractériser cette infraction. (Légifrance)

4. U.S. Attorney's Office, Southern District of New York, « Former Credit Suisse Managing Director Sentenced [...] », 22 novembre 2013. Kareem Serageldin a été condamné à trente mois d'emprisonnement après avoir plaidé coupable dans une affaire où les valorisations de titres hypothécaires avaient été artificiellement gonflées afin de dissimuler des pertes. Le communiqué détaille notamment les instructions relatives aux objectifs de P&L et les écarts avec les références de marché disponibles. (Département de la Justice)

## Chapitre 2 — Qu'est-ce qu'une faute financière personnelle ?

### La faute ne se déduit pas de la sanction

Nous avons séparé le désastre du crime. Cette distinction empêchait de condamner quelqu'un simplement parce qu'un événement avait produit des conséquences immenses ; elle ne disait pas encore à partir de quel moment une décision financière cesse d'être seulement mauvaise, risquée ou professionnellement contestable pour devenir une faute personnelle susceptible de justifier une sanction. Le mot faute entretient lui-même la confusion. Dans la conversation ordinaire, il peut désigner une stratégie désastreuse, une limite interne dépassée, un produit mal conseillé, une anomalie manquée par un contrôleur ou un administrateur qui n'a pas posé assez de questions. Pourtant, ces comportements n'appartiennent pas nécessairement à la même catégorie : certains relèvent de l'erreur de jugement, d'autres d'un manquement professionnel, d'autres encore d'une responsabilité civile ou administrative, et quelques-uns seulement d'une infraction pénale. La différence est essentielle, car une justice sérieuse ne peut pas partir de la sanction désirée pour reconstruire ensuite la faute qui permettrait de l'infliger. Elle doit partir des faits : déterminer ce qui a été fait, ce que la personne savait ou voulait, quelles obligations lui incombaient et quelle forme de responsabilité correspond à ces éléments. La faute financière personnelle ne se mesure donc ni à la taille du bonus, ni à la violence de la colère publique, ni au montant de la perte. Elle doit être reconstruite.

Le droit pénal français fournit un premier cadre à cette reconstruction. Son principe général est qu'un crime ou un délit suppose une intention, sauf lorsque la loi prévoit expressément certains délits non intentionnels, notamment en matière

d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité. L'article 121-3 du Code pénal prévoit en outre des conditions particulières dans certaines hypothèses où la personne n'a pas directement causé le dommage, en distinguant notamment la violation manifestement délibérée d'une obligation et la faute caractérisée exposant autrui à un risque particulièrement grave.<sup>[1]</sup> Ce principe permet d'écarter une première confusion : vouloir gagner beaucoup d'argent n'est pas vouloir commettre une infraction. La cupidité, l'arrogance, la conviction de son propre génie ou l'indifférence aux conséquences sociales d'une stratégie peuvent nourrir un jugement moral sévère sans établir les éléments d'un crime. À l'inverse, l'intention pénalement pertinente n'exige pas un projet spectaculaire. Un salarié peut falsifier une donnée pour sauver son évaluation annuelle, un responsable cacher une perte pour protéger son département, un dirigeant présenter une information qu'il sait fausse parce qu'il pense sauver son entreprise. Le motif peut être compréhensible, voire présenté comme altruiste ; il ne transforme pas une falsification volontaire en erreur innocente.

Il faut ainsi distinguer l'acte, l'état d'esprit et le motif. Qu'a fait la personne ? Que savait-elle ou voulait-elle au moment de le faire ? Pourquoi l'a-t-elle fait ? Ces questions peuvent se rejoindre, mais elles ne se confondent pas. Le motif explique parfois l'action sans définir l'infraction ; le résultat ne la redéfinit pas non plus après coup. Une banque peut être temporairement sauvée par un mensonge et un client peut, par hasard, gagner de l'argent grâce à une fraude. Aucun de ces résultats ne transforme rétroactivement la nature du comportement. Cette discipline paraît abstraite tant que l'on reste dans les catégories générales. Elle devient plus claire lorsqu'on regarde les mécanismes concrets par lesquels une faute financière peut apparaître.

## **Tromper, manipuler, corrompre : qualifier le mécanisme**

La finance repose en permanence sur des affirmations concernant un avenir incertain. Un analyste estime qu'une entreprise vaut davantage que son prix actuel, une banque qu'un emprunteur remboursera, un fonds que les taux vont monter, un vendeur qu'un produit conviendra à son client, une direction qu'un actif conservera une certaine valeur. Beaucoup de ces affirmations se révéleront fausses. Si toute prévision erronée devenait une tromperie, aucune activité financière ne pourrait fonctionner. La frontière pertinente se situe entre l'erreur, même grave, et la construction ou l'utilisation consciente d'une représentation trompeuse. L'article 313-1 du Code pénal illustre cette structure : l'escroquerie n'est pas le simple fait de dire quelque chose d'inexact, mais une tromperie réalisée par certains moyens frauduleux et conduisant notamment une personne, à son préjudice ou à celui d'un tiers, à remettre des fonds, fournir un service ou consentir un acte ayant des effets juridiques.<sup>[2]</sup> Deux conseillers peuvent ainsi recommander le même produit qui s'effondre ensuite. Le premier l'a mal évalué mais le croyait sincèrement adapté ; le second savait qu'une information déterminante était fausse et a modifié un document ou dissimulé cette caractéristique pour obtenir l'accord du client. La perte finale peut être identique. Le comportement ne l'est pas.

Le faux repose sur la même exigence de précision. Toute erreur contenue dans un document n'est pas une falsification pénale : l'article 441-1 vise une altération frauduleuse de la vérité répondant à plusieurs conditions, notamment quant au support et au préjudice possible.<sup>[3]</sup> Un comptable peut saisir dix millions au lieu d'un million, un analyste retenir une hypothèse beaucoup trop optimiste qu'il croit encore plausible, un dirigeant défendre une valorisation contestée par d'autres experts. Ces situations appellent éventuellement contrôle, correction ou sanction professionnelle, mais elles ne deviennent pas automatiquement des faux. La

catégorie change lorsqu'une donnée est volontairement altérée précisément parce que sa valeur réelle ferait apparaître un résultat que l'on veut cacher. Le moment où intervient le comportement compte également. L'abus de confiance, par exemple, concerne le détournement de fonds, valeurs ou biens qui avaient d'abord été remis légitimement avec l'obligation de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé.<sup>[4]</sup> Une tromperie destinée à obtenir la remise et un détournement postérieur peuvent donc produire le même résultat apparent — quelqu'un n'a plus son argent — tout en décrivant des mécanismes juridiques différents.

Cette précision n'est pas un formalisme destiné à protéger les acteurs financiers derrière des distinctions techniques ; elle oblige au contraire à raconter exactement ce qui s'est passé. Dans les controverses financières, des mots comme « vol », « arnaque » ou « fraude » expriment parfois une intuition parfaitement compréhensible : quelqu'un semble avoir abusé d'une situation. Mais le travail de responsabilité commence lorsque l'on remplace le terme global par une chaîne de faits : quelle information était fausse ? Qui l'a produite ? Qui savait qu'elle l'était ? À qui a-t-elle été transmise ? Quelle décision a-t-elle provoquée ? Quels fonds ont été remis ? Quel usage était autorisé et lequel a finalement été fait ? Plus l'accusation devient précise, plus elle est difficile à soutenir sans preuve ; mais plus elle devient aussi difficile à esquiver lorsque les preuves existent.

La même discipline s'impose sur les marchés. La spéculation est souvent décrite comme si elle était en elle-même frauduleuse, alors qu'acheter un actif dans l'espoir de le revendre plus cher ou vendre à découvert parce que l'on anticipe une baisse n'implique aucune tromperie nécessaire. Deux investisseurs peuvent prendre des positions opposées et l'un d'eux se trompera nécessairement ; l'erreur est constitutive d'un marché. La manipulation commence ailleurs. Le règlement européen sur les abus de marché vise notamment certains comportements susceptibles de donner des

indications fausses ou trompeuses sur l'offre, la demande ou le prix d'un instrument, de fixer son cours à un niveau anormal ou artificiel ou d'utiliser des procédés trompeurs ; le droit français réprime également certaines manipulations et la fourniture de données fausses ou trompeuses utilisées pour le calcul de certains indices de référence.<sup>[5]</sup> Un trader qui achète massivement parce qu'il pense qu'une action va monter influence peut-être son prix, mais cet effet ne suffit pas à constituer une manipulation. La question change lorsqu'il fabrique une apparence artificielle de demande pour tromper les autres participants ou transmet volontairement une donnée fausse destinée à modifier un indice. Le problème n'est pas qu'il cherche à gagner de l'argent grâce au prix ; c'est le mécanisme par lequel il cherche à obtenir ce résultat.

La relation entre finance et politique appelle la même précision. Une banque peut rencontrer un ministre, un gestionnaire d'actifs défendre une réforme, une association professionnelle transmettre une note à un parlementaire, une entreprise employer d'anciens hauts fonctionnaires. Ces pratiques peuvent soulever de véritables problèmes démocratiques — inégalité d'accès, conflits d'intérêts, asymétrie d'expertise, capture cognitive ou poids disproportionné de certains acteurs — sans être pour autant toutes des actes de corruption. Le droit vise quelque chose de plus spécifique : notamment, selon les situations, la proposition ou l'octroi d'un avantage afin d'obtenir d'une personne l'accomplissement ou l'abstention d'un acte lié à sa fonction ou contraire à certaines obligations.<sup>[6]</sup> Influencer une décision et acheter une décision ne sont donc pas la même chose. Réduire toute proximité au mot corruption affaiblirait paradoxalement la critique : on ne pourrait plus distinguer une influence légale mais politiquement contestable d'un échange illicite. Une critique rigoureuse du pouvoir financier doit pouvoir tenir les deux propositions à la fois.

## Ce que savait la personne

La difficulté devient plus profonde lorsque la responsabilité dépend de ce qu'une personne savait. Après un scandale, un dirigeant peut répondre : « je n'étais pas au courant ». Cette phrase peut être parfaitement vraie. Une grande banque traite des millions d'opérations ; son directeur général ne lit pas chaque courriel et ne valide pas chaque transaction. La délégation est une condition normale de fonctionnement, et la position hiérarchique ne peut pas constituer à elle seule une preuve de connaissance. Mais l'affirmation d'ignorance ne peut pas davantage clore l'enquête. Il faut examiner les informations que la personne recevait normalement, les rapports qui lui étaient transmis, les alertes émises, les réunions auxquelles elle participait, les demandes qu'elle avait faites ou refusé de faire, les problèmes antérieurs et les résultats suffisamment atypiques pour appeler des contrôles supplémentaires. La question n'est pas de présumer qu'un dirigeant savait tout, mais de reconstruire ce qu'il pouvait effectivement connaître dans l'organisation où il exerçait son pouvoir.

Cette connaissance ne peut être observée directement. Elle doit être établie à partir d'éléments de preuve. En matière correctionnelle française, sauf disposition contraire, les infractions peuvent être établies par tout mode de preuve et le juge se détermine sur les éléments soumis aux débats contradictoires.<sup>[7]</sup> Un courriel, une réunion, un tableau de risque, une instruction, une succession de modifications comptables ou la disparition d'une alerte n'ont donc pas de valeur magique pris isolément ; ils deviennent significatifs lorsqu'ils permettent ensemble de reconstruire ce que la personne savait, pouvait comprendre et pouvait faire. Cette reconstruction doit rester prudente. Un courriel envoyé n'est pas forcément lu ; être présent à une réunion ne signifie pas avoir compris toutes les implications d'un document ; recevoir un rapport de risque ne prouve pas que l'on savait qu'une donnée précise était falsifiée. Mais, inversement, l'accumulation

cohérente de signaux peut rendre une déclaration d'ignorance de moins en moins plausible.

Il existe enfin une forme plus subtile du problème : l'ignorance organisée. Un responsable peut pressentir qu'une activité très profitable deviendrait moins profitable s'il examinait de trop près la manière dont les résultats sont produits. Il ne donne aucune instruction explicite de fraude ; il évite simplement de poser certaines questions. Cette situation ne doit pas être transformée automatiquement en intention criminelle : chaque infraction possède ses propres exigences quant à la connaissance ou au degré de faute nécessaire. Elle justifie cependant une enquête sur l'organisation de l'information. Qui avait pour mission de vérifier ? Qui pouvait demander les données ? Les alertes étaient-elles conçues pour parvenir à quelqu'un capable d'agir ? Un responsable pouvait-il choisir de ne recevoir que les informations favorables ? Ceux qui signalaient les problèmes étaient-ils marginalisés ? Ces questions ne suppriment pas la nécessité d'une preuve individuelle ; elles empêchent seulement qu'une institution fabrique l'innocence par la fragmentation méthodique de l'information.

### **Négligence, fonction et pouvoir**

La négligence introduit une difficulté différente. Dans le langage courant, on peut reprocher à un dirigeant de ne pas avoir « fait attention » ; juridiquement, l'absence de vigilance n'équivaut pas automatiquement à une infraction pénale. Le principe rappelé plus haut est précisément que les délits non intentionnels doivent être prévus par la loi. Cette retenue protège contre un raisonnement rétrospectif très séduisant : après un accident, il est presque toujours possible d'imaginer une précaution supplémentaire. On aurait pu demander un rapport de plus, imposer une seconde signature, réduire une limite, embaucher davantage de contrôleurs ou vérifier un autre échantillon. Si l'existence, découverte après coup, d'une précaution possible suffisait à établir une faute pénale,

tout responsable deviendrait potentiellement coupable dès qu'une erreur échappe au système de contrôle.

L'excès inverse serait tout aussi dangereux. Une organisation peut afficher des procédures imposantes tout en sachant qu'elles fonctionnent mal ; un conseil peut recevoir pendant des années des alertes répétées sans jamais demander de correction ; une direction peut réduire les moyens de contrôle au moment même où elle développe les activités qu'ils doivent surveiller. L'analyse doit alors revenir aux missions, aux compétences, aux moyens et au pouvoir dont disposait effectivement la personne. Une même omission ne signifie pas la même chose pour un salarié qui n'avait aucun accès aux données et pour le responsable précisément chargé de surveiller l'opération. La responsabilité ne suit donc pas mécaniquement le salaire ou le rang hiérarchique : elle dépend du rapport entre obligation, information, pouvoir et comportement.

Le titre professionnel n'est ainsi ni une condamnation ni un détail. Être directeur général ne signifie pas être coupable de tout ce qui se passe dans l'entreprise ; être responsable du risque ne signifie pas garantir qu'aucun risque ne se réalisera ; diriger la conformité ne transforme pas chaque violation d'un salarié en faute personnelle. Mais une fonction existe parce qu'elle attribue certains pouvoirs et certaines obligations. L'organigramme devient donc une pièce de l'enquête, pas son verdict. Il faut savoir qui pouvait autoriser une opération, lever une limite, suspendre une activité, nommer ou révoquer un responsable, informer le conseil, contrôler les données ou empêcher qu'un problème se répète. Plus la décision est collective, plus cette cartographie est indispensable.

Il serait injuste de condamner un dirigeant simplement parce qu'il occupait le sommet de la hiérarchie ; il serait tout aussi étrange qu'une personne puisse bénéficier durablement du pouvoir associé à sa fonction puis soutenir, dès que la responsabilité apparaît, que toutes les décisions appartenaient en réalité à ses subordonnés. Le

pouvoir et la responsabilité ne coïncident pas nécessairement point par point, mais une architecture qui les sépare systématiquement devient problématique. Imaginons un responsable capable de fixer les objectifs commerciaux, de déterminer les bonus, de choisir les responsables de desk et de relever certaines limites, mais jamais tenu de répondre des comportements produits par ces incitations. Ses subordonnés auraient assez d'autonomie pour être punis lorsque l'opération devient illégale, mais pas assez pour contester les objectifs qui l'ont rendue probable : le pouvoir monterait dans la hiérarchie tandis que la faute descendrait. L'inverse est également possible : une direction peut avoir construit des règles raisonnables, financé les contrôles, sanctionné les violations et être trompée par un salarié qui contourne volontairement le système. Imputer automatiquement la fraude au sommet nierait alors que les organisations peuvent aussi être victimes de leurs propres membres.

Il faut donc distinguer plusieurs formes de responsabilité qui se recouvrent parfois sans être identiques : celle qui vient d'un titre, celle qui vient d'une obligation, celle qui vient de la connaissance, celle qui vient de la participation à l'acte et celle qui vient d'un pouvoir d'empêcher dans des circonstances où le droit imposait effectivement d'agir. Cette distinction empêche à la fois la culpabilité par organigramme et l'innocence par délégation.

### **Une faute doit pouvoir être attribuée**

Il serait tentant de représenter la responsabilité financière comme une échelle continue allant de l'erreur à l'imprudence, puis à la négligence, au manquement professionnel, à la dissimulation, à la fraude et enfin à la corruption. Cette image peut servir de repère pédagogique, mais elle est juridiquement trompeuse. Ces catégories ne sont pas les degrés successifs d'une seule faute. Une fraude de faible montant peut être intentionnelle et produire peu de dommages ; une négligence peut provoquer une catastrophe ; une

violation réglementaire peut être très grave sans constituer un délit pénal ; une corruption peut exister même si la décision achetée aurait peut-être été prise sans paiement ; une manipulation peut échouer à produire le mouvement de prix recherché tout en demeurant répréhensible. La gravité possède plusieurs dimensions — intention, nature de l'acte, dommage, répétition, pouvoir détenu, vulnérabilité de la victime, bénéfice recherché, fonction professionnelle ou publique atteinte — que la justice doit combiner sans les confondre.

Cette pluralité explique pourquoi la prison ne peut pas constituer le seul instrument de la justice financière. Selon les conduites, la réponse pertinente peut être la restitution de gains, l'indemnisation, l'interdiction professionnelle, la sanction administrative, la révocation, la réforme des contrôles ou une peine pénale personnelle. L'objectif n'est pas de trouver une sanction assez spectaculaire pour égaler symboliquement la taille du dommage, mais de faire correspondre les conséquences à la faute effectivement démontrée. Là encore, la précision n'est pas une faveur accordée aux personnes poursuivies : elle est ce qui permet de sanctionner justement sans transformer l'indignation en règle de preuve.

Nous arrivons ainsi au point qui relie ce chapitre au suivant. Pour enfermer une personne, il ne suffit pas que quelque chose de répréhensible se soit produit ; il faut pouvoir attribuer suffisamment l'acte à quelqu'un. Cette exigence protège l'accusé, puisqu'elle interdit de condamner un individu simplement parce qu'il appartient à l'organisation qui a fauté. Mais elle protège aussi la société, car une institution qui pourrait produire continuellement des comportements illégaux sans que l'on puisse jamais identifier ceux qui les ont décidés, autorisés, connus ou rendus possibles bénéficierait d'un avantage singulier : sa complexité deviendrait une protection. Il faut donc maintenir simultanément deux propositions : la responsabilité doit rester personnelle, et

l'organisation ne doit pas pouvoir rendre la responsabilité personnelle introuvable.

Une faute financière sérieuse doit ainsi pouvoir être reconstruite à travers un comportement qualifié, l'état d'esprit ou le degré de faute exigé par la règle applicable, les obligations attachées à la situation et des preuves permettant d'attribuer ces éléments à une personne déterminée. Cette définition est plus exigeante que « les banquiers sont coupables » ou « le système est coupable », mais elle est aussi plus opératoire. Dans une petite entreprise, il est parfois possible de suivre directement celui qui a décidé. Dans une banque internationale, une opération peut être conçue par une équipe, évaluée par un modèle, contrôlée par une autre équipe, approuvée par plusieurs niveaux, enregistrée automatiquement, présentée au conseil sous forme agrégée puis exécutée par des personnes qui n'en connaissent qu'une partie. Lorsque quelque chose devient illégal, chacun peut n'avoir détenu qu'un fragment de l'acte. Qui est responsable d'un crime que personne n'a accompli seul ? Le chapitre suivant part de cette difficulté.

## Notes

1. République française, Code pénal, art. 121-3, version en vigueur consultée en septembre 2026. Le principe général est celui de l'intention pour les crimes et délits, sous réserve des cas où la loi prévoit notamment des délits d'imprudence ou de négligence. Le texte précise également les conditions applicables à certaines causalités indirectes. (Légifrance)

2. République française, Code pénal, art. 313-1. L'escroquerie suppose une tromperie réalisée par les moyens prévus par le texte et conduisant notamment la victime à remettre des fonds, des valeurs, un bien, fournir un service ou consentir certains actes. Une simple prévision erronée ou une perte ne constitue donc pas, par elle-même, cette infraction. (Légifrance)

3. République française, Code pénal, art. 441-1. Le faux suppose notamment une altération frauduleuse de la vérité portant sur un support pouvant établir la preuve d'un droit ou d'un fait ayant des conséquences juridiques et susceptible de causer un préjudice. (Légifrance)

4. République française, Code pénal, art. 314-1. L'abus de confiance vise le détournement de fonds, valeurs ou biens remis à une personne avec l'obligation de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé. Cette structure permet notamment de distinguer le détournement postérieur à une remise de certaines tromperies destinées à provoquer la remise elle-même. (Légifrance)

5. Parlement européen et Conseil, règlement (UE) n° 596/2014 relatif aux abus de marché, notamment art. 12 ; République française, Code monétaire et financier, art. L. 465-3-1 et L. 465-3-3, versions en vigueur en septembre 2026. Les textes encadrent notamment les comportements produisant des indications trompeuses ou des prix artificiels, l'emploi de procédés fictifs et la manipulation de certains indices de référence. (Eur-Lex)

6. République française, Code pénal, art. 433-1 et 445-1. Le premier concerne notamment la corruption active visant certaines personnes exerçant une fonction publique ; le second vise notamment des situations de corruption dans le cadre d'activités professionnelles ou sociales privées. Les deux dispositifs supposent bien davantage qu'une simple tentative d'influence. (Légifrance)

7. République française, Code de procédure pénale, art. 427, version applicable en 2026. Sauf disposition contraire, les infractions peuvent être établies par tout mode de preuve, la décision devant reposer sur les éléments apportés aux débats et discutés contradictoirement. (Légifrance)

## Chapitre 3 — La responsabilité dans la machine bancaire

### Une organisation coordonnée peut fragmenter la responsabilité

Une faute doit pouvoir avoir un auteur. La proposition paraît presque triviale jusqu'au moment où l'on entre dans une grande institution financière. Une banque contemporaine n'agit pas comme une personne dotée d'une volonté unique : elle est composée de métiers, de directions, de filiales, de comités, de modèles, de procédures, de délégations, de systèmes informatiques et de fonctions de contrôle. Une opération peut être proposée par une équipe commerciale, structurée par une autre, valorisée à l'aide d'un modèle, vérifiée par le risque, documentée par les juristes, comptabilisée par la finance, autorisée à un certain niveau hiérarchique puis présentée plusieurs mois plus tard au conseil sous la forme d'un indicateur agrégé. Des centaines de personnes peuvent ainsi participer au fonctionnement d'une activité sans qu'aucune n'en possède seule la représentation complète. Cette division du travail est nécessaire : elle rend gouvernables des organisations qu'aucun individu ne pourrait contrôler opération par opération. Elle crée pourtant une difficulté redoutable lorsque quelque chose devient illégal. Qui a réellement décidé : celui qui a conçu l'opération, celui qui l'a exécutée, celui qui l'a autorisée, celui qui connaissait le risque, celui qui devait le contrôler, celui qui a ignoré une alerte, celui qui a fixé les objectifs ayant encouragé le comportement, ou celui qui dirigeait l'ensemble sans connaître précisément ce qui se passait ?

Le problème n'est pas seulement juridique ; il est architectural. Une organisation distribue des pouvoirs avant même qu'une faute ait lieu, et l'enquête tente ensuite de reconstituer cette distribution.

Si elle échoue, la même institution qui coordonnait des milliers de personnes pour produire un résultat peut soudain apparaître comme une juxtaposition d'individus qui ne savaient presque rien les uns des autres. La machine bancaire devient alors très intégrée lorsqu'il s'agit d'obtenir un résultat et très fragmentée lorsqu'il faut en attribuer la responsabilité. Il faut résister à deux réponses trop simples : « le patron est responsable de tout » et « le salarié a agi seul ». Une banque de cent mille salariés ne peut pas fonctionner si son directeur général doit connaître chaque transaction, un conseil ne peut pas relire chaque contrat, le responsable mondial des risques ne peut pas valider chaque limite individuelle et la conformité ne peut pas être présente dans chaque conversation commerciale. La délégation n'est donc pas un défaut de gouvernance ; elle en est une condition.

Les standards bancaires contemporains assument cette répartition. Le Comité de Bâle distingue classiquement une première ligne composée des métiers qui prennent et gèrent les risques, une deuxième comprenant notamment les fonctions de gestion des risques et de conformité, puis une troisième constituée par l'audit interne indépendant. Le conseil demeure responsable de la stratégie, de la solidité financière, de l'architecture de gouvernance et de la supervision des risques, tandis que la direction met en œuvre cette organisation.<sup>[1]</sup> Ce schéma ne signifie pas que la première ligne est coupable dès qu'un problème apparaît, que la deuxième répond de tout ce qu'elle n'a pas empêché ou que l'audit doit découvrir chaque fraude. Il répartit des fonctions différentes. Le métier reste responsable de ce qu'il fait même si la conformité existe ; la conformité ne devient pas l'auteur de chaque infraction qu'elle n'a pas détectée ; l'audit ne garantit pas l'impossibilité de toute dissimulation. L'existence d'un contrôle ne résout donc pas la question de la responsabilité : elle ajoute une question plus précise, celle de savoir ce que ce contrôle devait effectivement contrôler.

## L'organigramme, les comités et la circulation réelle de la décision

Lorsqu'une enquête commence, l'organigramme fournit une première carte, mais il peut donner une image trompeuse de l'organisation réelle. Un responsable peut posséder officiellement un pouvoir qu'il exerce rarement ; un comité peut être présenté comme décisionnaire alors qu'il entérine en pratique des arbitrages pris ailleurs ; un spécialiste techniquement subordonné peut exercer une influence décisive parce qu'il est le seul à comprendre un modèle ; une décision dite collective peut dépendre presque entièrement de la personne qui sélectionne et prépare les informations soumises à la réunion. La responsabilité ne peut donc pas être déduite d'une case dans un schéma. Il faut reconstruire la circulation de la décision : qui formule les options, qui possède les informations, qui décide lesquelles remontent, qui peut demander une analyse supplémentaire, refuser, passer outre un refus, signer, modifier une limite ou arrêter l'activité ? Cette dernière question est souvent particulièrement révélatrice, car une organisation peut distribuer largement le droit de donner un avis tout en concentrant fortement le pouvoir de dire non.

Le mot « responsable » cache ainsi plusieurs pouvoirs. Être responsable d'une analyse n'est pas être responsable de la décision finale ; être responsable de l'exécution n'est pas nécessairement être responsable de l'autorisation ; être supérieur hiérarchique ne signifie pas avoir reçu l'information pertinente. Ces distinctions ne valent toutefois que si elles peuvent être démontrées. Les lignes directrices européennes de gouvernance exigent précisément des structures organisationnelles claires, des responsabilités définies et documentées et un processus de décision transparent ; elles demandent également que les déficiences importantes identifiées par les fonctions de contrôle soient remontées à l'organe de direction et suivies.<sup>[2]</sup> Une institution bien gouvernée devrait donc

pouvoir raconter comment elle décide avant qu'un procureur ait besoin de le reconstruire à partir de fragments.

La décision collective complique encore cette reconstruction. Les banques utilisent des comités parce qu'une même opération peut comporter des dimensions de crédit, de marché, de liquidité, de capital, de conformité, de droit ou de réputation. Rassembler plusieurs compétences peut améliorer la décision ; cela peut aussi diluer la responsabilité. Si douze personnes approuvent une opération, dire que « le comité » a décidé est institutionnellement exact mais insuffisant pour attribuer une faute individuelle. Tous les membres disposaient-ils de la même information ? Tous ont-ils réellement voté ? Certains avaient-ils exprimé une opposition ? L'un d'eux possédait-il une expertise déterminante sur laquelle les autres se reposaient ? La présentation avait-elle omis une information essentielle ? Le président pouvait-il passer outre un vote défavorable ? La réunion était-elle une véritable délibération ou la formalisation d'un choix déjà arrêté ? Les procès-verbaux, dossiers de comité, versions successives de présentations et traces de désaccord peuvent alors devenir essentiels, sans qu'il faille les fétichiser : une trace aide à reconstruire la décision, elle ne la crée pas à elle seule.

La documentation elle-même contient une tension. Si chaque discussion est rédigée comme si elle devait un jour devenir une pièce d'accusation, les participants peuvent apprendre à ne plus écrire ce qu'ils pensent réellement et déplacer les échanges vers des canaux moins formels. La solution ne peut donc pas être la surveillance totale. Il faut rendre les décisions suffisamment attribuables pour savoir qui détenait quelle responsabilité, sans transformer chaque conversation professionnelle en interrogatoire permanent. Cette exigence vaut d'autant plus que l'information circule sous des formes de plus en plus condensées.

## L'information et les modèles déplacent le lieu de la décision

Dans une grande banque, le problème ne consiste pas seulement à savoir qui reçoit une information, mais comment cette information a été transformée avant de lui parvenir. Un trader voit des opérations individuelles ; son responsable reçoit des positions agrégées ; la direction des risques observe des indicateurs ; le comité exécutif en retient quelques mesures ; le conseil reçoit enfin un tableau de bord plus condensé encore. À chaque étape, des détails disparaissent. Cette réduction est indispensable : transmettre quotidiennement des millions de données à un dirigeant ne le rendrait pas mieux informé. Mais sélectionner ce qui remonte constitue déjà une forme de pouvoir. Il est possible de donner une représentation systématiquement rassurante sans mentir explicitement, en choisissant un indicateur qui ne montre pas le phénomène pertinent ou en noyant une anomalie dans suffisamment d'informations pour qu'elle ne soit jamais véritablement vue. La qualité des données et du reporting devient ainsi une question de gouvernance. La BCE souligne que la capacité d'agréger et de rapporter correctement les données de risque est une condition de bonne décision et continue de relever des faiblesses persistantes dans ce domaine chez certains établissements supervisés.<sup>[3]</sup>

La phrase « le conseil savait » doit donc toujours être précisée. Que savait-il exactement ? Avait-il reçu une donnée brute, une synthèse, un indicateur ou simplement une conclusion ? Une mention placée au milieu d'un dossier volumineux suffit-elle à établir que tous les administrateurs avaient conscience du problème ? À l'inverse, combien de fois une alerte doit-elle réapparaître avant que l'argument selon lequel personne n'avait été prévenu cesse d'être crédible ? Ces questions sont des questions de preuve, mais aussi de conception organisationnelle. Une institution responsable doit définir non seulement qui reçoit un rapport, mais quelles informations doivent obligatoirement être signalées, sous quelle

forme et avec quelle possibilité d'escalade. Il faut éviter deux illusions symétriques : croire que le sommet sait tout parce qu'il dirige, ou organiser l'entreprise de telle manière que le sommet puisse ne jamais savoir parce que l'organisation est suffisamment grande.

La finance contemporaine ajoute un intermédiaire supplémentaire : le modèle. Une décision de crédit peut dépendre d'un score, une limite de risque d'une mesure quantitative, un portefeuille d'un algorithme de rééquilibrage et une transaction d'un blocage automatique. Lorsque le système fonctionne, nous disons volontiers que « le modèle a décidé ». Pourtant, le modèle ne possède pas d'obligation professionnelle propre, ne touche pas de bonus et ne peut pas être interrogé moralement. Il faut donc reconstruire les décisions humaines qui entourent son usage : qui a défini son objectif, choisi les données, validé l'outil, documenté ses limites, surveillé ses performances, déterminé les conditions de dérogation ou conservé le pouvoir de le désactiver ? L'automatisation peut déplacer le lieu de la décision sans supprimer la responsabilité ; elle peut même la déplacer très loin dans le temps, entre le développeur qui écrit une règle, le comité qui valide l'outil, les utilisateurs qui s'y fient et le responsable qui modifie plus tard ses paramètres.

Il n'existe pas toujours, dans ces situations, un auteur unique au sens intuitif. Cela ne signifie pas qu'il n'existe aucune responsabilité ; cela signifie que l'objet de l'enquête devient l'architecture ayant produit la décision. Il faut cependant résister à l'excès inverse : le concepteur d'un modèle ne devient pas automatiquement responsable de toutes ses conséquences futures. Un modèle fonctionne dans un périmètre et avec des hypothèses ; des utilisateurs peuvent le détourner de son usage prévu ou continuer à l'employer malgré des avertissements explicites. La question reste donc fonctionnelle : qui pouvait savoir, qui devait vérifier, qui pouvait corriger ?

## **Kerviel et le sommet : plusieurs responsabilités peuvent coexister**

L'affaire Jérôme Kerviel est particulièrement utile parce qu'elle résiste aux récits simples. Une première histoire peut être racontée : celle d'un trader qui contourne son mandat, prend à l'insu de son employeur des positions spéculatives considérables et les dissimule au moyen d'opérations fictives et de manipulations. La Cour de cassation a confirmé en 2014 le volet pénal de sa condamnation, notamment pour abus de confiance, en décrivant l'usage des moyens confiés par la banque pour prendre des positions au-delà des limites autorisées et à l'insu de l'employeur.<sup>[4]</sup> Cette histoire est vraie au regard de la condamnation pénale. Une seconde histoire l'est également : pendant une période prolongée, les dispositifs de contrôle de la Société Générale n'ont pas empêché le développement d'une fraude devenue extraordinairement importante. Les juges avaient relevé des insuffisances de contrôle ayant contribué au dommage, et la Cour de cassation a cassé le volet civil qui faisait initialement supporter à Kerviel l'intégralité du préjudice, en rappelant que les fautes de la victime ayant concouru au dommage doivent être prises en compte.<sup>[4]</sup>

Ces deux récits ne s'annulent pas. Les défaillances de contrôle de la banque ne transforment pas les actes pénalement établis du trader en actes autorisés ; les actes du trader ne rendent pas irréprochable l'architecture qui a échoué à les détecter. Une fraude personnelle peut coexister avec une faute institutionnelle. Une institution peut être victime d'une infraction tout en ayant contribué, par ses propres défaillances, à l'ampleur du dommage qu'elle subit. C'est pourquoi l'étiquette de rogue trader devient trompeuse lorsqu'elle est utilisée comme explication totale : elle peut désigner correctement une personne ayant délibérément contourné les règles, mais ne répond pas encore à la question de savoir comment une fraude durable, répétitive et gigantesque a pu continuer. Plusieurs niveaux de responsabilité peuvent coexister —

pénale, professionnelle, civile, réglementaire ou de gouvernance — sans que l'un efface les autres.

Le problème devient politiquement plus difficile lorsque l'on remonte vers le sommet. Un dirigeant peut sincèrement ne pas connaître une fraude commise plusieurs niveaux sous lui. Si aucune information pertinente ne lui était accessible, s'il avait mis en place des contrôles raisonnables, donné des moyens suffisants aux fonctions indépendantes et réagi correctement aux alertes, sa fonction ne suffit pas à le rendre personnellement coupable. Mais l'organisation ne peut pas non plus permettre aux dirigeants de bénéficier pleinement du pouvoir lorsque l'activité réussit puis de se réfugier systématiquement dans l'ignorance lorsqu'elle échoue. Les exigences prudentielles reflètent cette tension. En France, l'ACPR attend notamment des dirigeants effectifs qu'ils s'engagent activement dans la gestion de l'ensemble des activités, des risques et des ressources, avec un périmètre de pouvoirs suffisamment large pour exercer réellement leur fonction.<sup>[5]</sup> La responsabilité ne peut donc pas être séparée du pouvoir : si une personne est officiellement responsable sans disposer d'aucun moyen de décision, l'attribution est fictive ; si elle possède un pouvoir considérable sans responsabilité identifiable, le problème est inverse.

Cette relation entre pouvoir et responsabilité ne signifie pas que tout pouvoir produit une culpabilité dès qu'un événement tourne mal. Le dirigeant n'est pas l'assureur pénal universel de l'organisation. Son rôle peut cependant créer des obligations spécifiques : organiser les contrôles, garantir certains moyens, examiner certaines alertes, arbitrer certains conflits ou faire remonter certaines informations. La question utile n'est alors plus « était-il le patron ? », mais : avait-il une responsabilité définie dans le domaine où le manquement est survenu, et a-t-il accompli ce qu'une personne placée dans cette fonction devait raisonnablement faire ?

## Attribuer avant la crise pour pouvoir répondre après

Le Royaume-Uni a tenté de répondre directement à cette difficulté avec le Senior Managers and Certification Regime. Après la crise de 2008 et plusieurs scandales de conduite, le dispositif a cherché non pas à rendre automatiquement coupables les dirigeants lorsque l'entreprise enfreint une règle, mais à empêcher que l'on découvre seulement après la crise qui était censé répondre de quoi. Certaines fonctions de direction doivent ainsi disposer d'un Statement of Responsibilities décrivant clairement leurs responsabilités ; pour certaines entreprises, une Responsibilities Map doit rendre lisible la répartition globale ; le régime prévoit également un Duty of Responsibility fondé sur la question des mesures raisonnables prises par le senior manager responsable pour prévenir ou arrêter un manquement.<sup>[6]</sup> La logique est importante : au lieu de demander uniquement après l'accident « qui était responsable ? », l'organisation doit commencer par répondre à cette question avant. Les règles cherchent notamment à éviter qu'une zone de l'activité ne soit attribuée à aucun senior manager.<sup>[6]</sup>

Une telle cartographie ne résout cependant pas tout. Une responsabilité écrite peut être trop générale, deux personnes peuvent partager un même domaine, les décisions réelles peuvent traverser les frontières dessinées et la responsabilité réglementaire d'une activité ne signifie pas que son titulaire a personnellement commis toutes les infractions qui y apparaissent. La carte n'est donc pas un raccourci vers la culpabilité ; elle réduit l'ambiguïté. Elle oblige surtout l'organisation à répondre à une question souvent laissée dans le flou : qui devra expliquer ce qui a été fait dans ce domaine ? Cette exigence est plus modeste que « qui ira en prison ? », mais elle est beaucoup plus utile.

Il serait néanmoins dangereux de croire qu'il suffit d'écrire davantage. Une organisation peut être extrêmement documentée et mal gouvernée. Le papier peut même devenir une technologie de

protection lorsque chaque responsabilité est formulée de façon assez abstraite pour ne jamais produire d'obligation précise, que chaque décision comporte assez de signatures pour que chacun suppose que les autres ont vérifié, ou que chaque alerte est enregistrée puis classée sans qu'aucune personne ne soit chargée d'obtenir sa résolution. La conformité formelle peut produire une illusion d'attribution tout en conservant l'irresponsabilité pratique. Une personne chargée de contrôler une activité doit donc disposer de l'information, de l'indépendance, des moyens et d'une voie d'escalade suffisante. Les principes du Comité de Bâle insistent justement sur les ressources, l'autorité et l'indépendance des fonctions de risque, de conformité et d'audit.<sup>[1]</sup> Une responsabilité sans moyen est un piège ; un moyen sans responsabilité peut devenir un privilège.

À ce stade, cinq questions suffisent à organiser une première reconstruction sans prétendre déterminer à elles seules la culpabilité : qui a effectivement fait quoi ; que savait chaque acteur au moment où il pouvait agir ; qui pouvait autoriser, refuser, arrêter ou modifier le comportement ; qui avait formellement ou professionnellement l'obligation d'intervenir ; quelles traces permettent de vérifier ces réponses ? Elles permettent de distinguer des situations qui seraient autrement confondues. Un salarié peut exécuter l'acte sans avoir conçu la fraude ; un dirigeant peut ne jamais exécuter l'opération mais l'avoir ordonnée ; un responsable du risque peut posséder l'information sans disposer du pouvoir de l'arrêter ; un membre du conseil peut posséder un pouvoir institutionnel mais ne jamais avoir reçu l'information décisive ; un supérieur peut n'avoir donné aucune instruction illégale tout en supprimant délibérément un contrôle qui gênait une activité rentable. « Il travaillait pour lui », « il était son supérieur », « il faisait partie du comité » ou « il avait reçu un mail » ne suffisent jamais seuls, même si leur accumulation peut finir par raconter une histoire beaucoup plus précise.

Il reste enfin une asymétrie à surveiller : le pouvoir peut monter tandis que la faute descend. Les objectifs, les budgets, les indicateurs de bonus et les nominations sont décidés en haut ; lorsque le scandale apparaît, le supérieur n'aurait fixé que les objectifs, le responsable intermédiaire n'aurait fait que les traduire et le salarié aurait seul choisi le moyen illégal. Cette histoire peut être vraie : un objectif agressif n'est pas un ordre de frauder. Mais l'enquête ne peut pas s'arrêter là lorsque le comportement devient répétitif, connu, récompensé ou structurellement favorisé. Il faut alors examiner ce que la hiérarchie pouvait observer, ce qu'elle demandait réellement et ce qu'elle faisait lorsque les premiers signaux apparaissaient. Une organisation ne devrait pas pouvoir conserver tous les bénéfices de la coordination quand l'activité réussit puis soutenir qu'elle n'était plus coordonnée lorsqu'il faut expliquer son fonctionnement.

C'est à ce point que commence à apparaître la responsabilité propre de l'organisation. Non comme une manière de condamner arbitrairement les dirigeants, mais comme le constat que certains comportements ne peuvent être compris uniquement comme la somme de décisions individuelles isolées. Une culture peut favoriser la dissimulation, une rémunération rendre certains contournements prévisibles, une organisation sous-financer ses contrôles ou une direction laisser volontairement des responsabilités mal définies. À partir de quel moment ces caractéristiques cessent-elles d'être seulement le contexte de fautes individuelles pour devenir une faute de l'institution elle-même ? La banque n'est pas seulement une machine composée de personnes ; juridiquement, elle est aussi une personne. Elle possède un patrimoine, signe des contrats, peut être poursuivie et recevoir certaines sanctions. Lorsque la faute devient trop distribuée pour être racontée par un seul individu, la question suivante devient donc inévitable : peut-on faire répondre l'entreprise elle-même ? Et si l'entreprise paie, avons-nous trouvé le responsable ou créé une nouvelle manière pour les personnes de

disparaître derrière elle ? C'est à ce déplacement de la responsabilité que s'attache le chapitre suivant.

## Notes

1. Basel Committee on Banking Supervision, Corporate governance, Basel Framework, CGO10, version consolidée publiée le 1er janvier 2026. Le cadre attribue au conseil une responsabilité ultime sur plusieurs dimensions de gouvernance et distingue trois lignes de défense : métiers, fonctions indépendantes de risque/conformité et audit interne. Cette architecture répartit les fonctions de contrôle ; elle ne constitue pas une règle automatique d'imputation pénale. (Bank for International Settlements)

2. European Banking Authority, Guidelines on internal governance under CRD, EBA/GL/2021/05, lignes directrices en vigueur depuis fin 2021, et principes antérieurs consolidés. L'EBA exige notamment une structure claire, des responsabilités transparentes et documentées, une séparation adéquate des fonctions ainsi qu'un suivi des déficiences importantes remontées par le contrôle interne. Une révision liée notamment à CRD VI était encore en cours en 2025-2026 ; les exigences exactes doivent donc être lues selon la version applicable. (EBA)

3. Banque centrale européenne, Guide on effective risk data aggregation and risk reporting, mai 2024. La BCE traite la capacité d'agréger et de rapporter correctement les données de risque comme une condition de bonne gouvernance et de décision, notamment parce qu'un établissement incapable d'agréger ses expositions peut mal mesurer ses risques ou ses limites. (Autorité Bancaire Européenne)

4. Cour de cassation, chambre criminelle, 19 mars 2014, pourvoi n° 12-87.416. La Cour confirme le volet pénal de l'affaire Kerviel tout en cassant le volet civil relatif à la réparation intégrale du dommage : l'arrêt rappelle que les fautes de la victime ayant contribué au dommage doivent être prises en compte. L'intérêt de l'affaire pour notre raisonnement tient précisément à cette coexistence entre responsabilité pénale individuelle et défaillances de contrôle institutionnelles. (Cour de Cassation)

5. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, « Évolution de la gouvernance en banque », version institutionnelle consultée en septembre 2026. L'ACPR rappelle notamment les exigences relatives aux dirigeants effectifs, à leur implication dans la gestion des activités et des risques et à la distinction entre surveillance et direction effective. Ces exigences prudentielles ne doivent pas être confondues avec des présomptions de culpabilité pénale. (ACPR)

6. Financial Conduct Authority, Senior Managers and Certification Regime, Senior Managers Regime et guidance relative aux Statements of Responsibilities et Responsibilities Maps, versions mises à jour en 2026. Le régime exige notamment une attribution explicite des responsabilités de certains dirigeants et prévoit un Duty of Responsibility reposant sur la question des mesures raisonnables prises pour prévenir ou arrêter certains manquements. Des réformes publiées en 2026 visent à rendre le dispositif plus proportionné tout en maintenant l'objectif de responsabilité individuelle. Il s'agit d'un régime réglementaire britannique, non d'un modèle universel de responsabilité pénale. (FCA)

## Chapitre 4 — Quand l'entreprise paie à la place des personnes

### Pourquoi faire répondre l'entreprise

Une banque peut être pénalement responsable sans pouvoir être emprisonnée. Cette évidence juridique résume une partie du problème : une entreprise conclut des contrats, détient des actifs, emploie des milliers de personnes, choisit une stratégie, organise des contrôles et tire profit de ses activités ; le droit peut donc lui attribuer certaines infractions. Mais lorsque vient la sanction, la différence entre personne morale et personne physique réapparaît immédiatement. On peut imposer à l'entreprise une amende, une restitution, une obligation de conformité, une interdiction ou une transformation de ses pratiques ; on ne peut pas l'envoyer dans une cellule. La question n'est pas seulement technique. Lorsqu'une banque annonce avoir payé plusieurs centaines de millions d'euros pour mettre fin à une procédure, le montant donne l'impression d'une justice spectaculaire. Pourtant l'argent sort du patrimoine de l'entreprise, pas nécessairement de celui des personnes qui ont pris les décisions. Il faut donc distinguer deux questions : l'entreprise doit-elle répondre des comportements produits en son sein ? et cette responsabilité institutionnelle suffit-elle à répondre de celle des individus ? La première peut appeler une réponse positive sans que la seconde soit réglée.

Le droit français reconnaît explicitement cette possibilité. L'article 121-2 du Code pénal prévoit que les personnes morales peuvent être pénalement responsables des infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants, tout en précisant que cette responsabilité n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits.<sup>[1]</sup> Le principe est important : il ne s'agit pas de choisir entre l'entreprise et l'individu.

Une grande organisation possède une continuité et des capacités qui dépassent le salarié isolé. Elle fixe des objectifs, rémunère certaines activités, choisit la taille et l'indépendance de ses contrôles, organise la circulation de l'information, conserve les bénéfices et peut poursuivre une stratégie malgré le départ des personnes qui l'ont initialement mise en œuvre. Si une activité illégale rapporte cent millions d'euros à une banque, sanctionner seulement les exécutants en laissant à l'organisation l'intégralité du gain créerait une dissociation étrange : seuls des êtres humains peuvent matériellement cliquer, signer ou donner un ordre, mais l'entité qui a bénéficié de l'ensemble ne répondrait de rien.

La responsabilité de la personne morale permet également de viser ce que la peine individuelle ne peut pas corriger seule. Emprisonner une personne ne modifie pas automatiquement un système informatique défaillant, un programme de rémunération qui encourage certains contournements, une procédure de contrôle inefficace ou une organisation où les alertes n'atteignent jamais quelqu'un capable d'agir. La sanction institutionnelle peut donc servir à retirer un avantage, indemniser, imposer une réforme et modifier les incitations qui survivraient au remplacement des individus. Cette logique possède néanmoins un risque symétrique : l'entreprise peut devenir un écran. Un milliard d'euros d'amende institutionnelle ne signifie pas qu'un milliard a été prélevé sur les personnes qui ont commis ou autorisé les actes. Le coût peut toucher des actionnaires qui n'étaient pas présents au moment des faits, des salariés, des investissements futurs ou d'autres groupes selon la manière dont il est absorbé. Cela ne rend pas l'amende injustifiée, puisque le patrimoine sanctionné appartient bien à l'entité qui a pu bénéficier du comportement ; cela interdit seulement d'affirmer que faire payer l'entreprise revient à faire payer les responsables. Une sanction institutionnelle et une sanction individuelle ne portent ni sur le même sujet, ni sur le même patrimoine, ni sur la même fonction.

## La transaction avec l'entreprise : sanction sans condamnation ordinaire

La convention judiciaire d'intérêt public française rend cette différence particulièrement visible. Créée par la loi Sapin II, la CJIP permet, pour les infractions auxquelles elle s'applique, au procureur de proposer à une personne morale une convention pouvant comporter une amende d'intérêt public, certaines obligations de mise en conformité sous le contrôle de l'Agence française anticorruption et la réparation du dommage d'une victime identifiée. L'amende est plafonnée selon des règles tenant au chiffre d'affaires, et la convention doit être soumise à un juge qui en contrôle notamment la régularité et la proportionnalité. Mais l'ordonnance de validation n'emporte pas déclaration de culpabilité et n'a pas la nature d'un jugement de condamnation ; si les obligations sont exécutées, l'action publique contre la personne morale s'éteint.<sup>[2]</sup> La société ne reçoit donc pas un simple abandon gratuit des poursuites, mais elle n'est pas non plus condamnée à l'issue d'un procès pénal ordinaire.

Cette construction peut donner l'impression d'une justice réservée à ceux qui peuvent payer. La critique est sérieuse, mais elle ne suffit pas à disqualifier toute procédure négociée. Une transaction peut permettre d'obtenir rapidement une restitution, une indemnisation, des informations, un programme de conformité et une coopération que plusieurs années de procédure n'auraient peut-être pas produites dans les mêmes conditions. Le Parquet national financier et l'AFA ont d'ailleurs intégré la qualité de la coopération parmi les éléments structurants de la logique des CJIP et cherchent à rendre les attentes plus prévisibles.<sup>[3]</sup> Surtout, la convention conclue avec la personne morale n'a pas été conçue juridiquement comme une immunité générale accordée aux personnes physiques. Le Code de procédure pénale maintient leur responsabilité propre.<sup>[2]</sup> Cette séparation est la clef : une transaction avec l'entreprise ne devrait ni préjuger automatiquement de la

culpabilité d'un individu, ni servir à considérer que la question individuelle a disparu.

L'accord conclu en 2018 avec Société Générale montre comment ces niveaux peuvent coexister. Dans le volet français relatif aux relations avec la Libyan Investment Authority, la banque a conclu une CJIP avec le Parquet national financier comportant un versement d'environ 250 millions d'euros et un contrôle par l'AFA de ses mesures anticorruption. La résolution était coordonnée avec les autorités américaines, qui traitaient également des faits de corruption et d'un dossier de manipulation du LIBOR.<sup>[4]</sup> Aux États-Unis, les accords avec la banque et une filiale représentaient des montants supplémentaires importants ; dans le dossier LIBOR, le Department of Justice avait par ailleurs engagé séparément des poursuites contre deux anciennes responsables. Une inculpation n'établit évidemment pas la culpabilité, mais l'exemple illustre la structure recherchée : l'organisation peut conclure une résolution portant sur sa propre responsabilité tandis que l'enquête visant d'éventuelles responsabilités individuelles suit une autre trajectoire. Deux échecs symétriques restent possibles : ne poursuivre que quelques individus en laissant intacte l'organisation qui a bénéficié de leurs actes, ou obtenir une somme gigantesque de l'entreprise et considérer implicitement que l'affaire humaine est terminée. Aucun des deux ne suffit.

## **Coopérer sans laisser l'entreprise écrire seule l'histoire**

L'intérêt principal d'une procédure négociée tient souvent moins au montant payé qu'à l'accès à l'information. Les grandes organisations sont difficiles à reconstruire : des millions de courriels, plusieurs pays, des filiales, des systèmes distincts, des salariés qui changent de fonction et des données soumises à différentes juridictions rendent l'enquête longue et coûteuse. L'entreprise peut préserver des documents, expliquer une activité techniquement complexe, identifier ceux qui disposaient de certains

accès, retracer les réunions ou remettre une chronologie interne. Cette logique apparaît clairement dans la politique américaine de poursuite des entreprises. Depuis mars 2026, le Department of Justice applique une politique générale accordant des avantages précis aux sociétés qui divulguent volontairement certains comportements, coopèrent pleinement et mettent en œuvre des mesures correctrices ; selon les circonstances, cette coopération peut notamment conduire à décliner certaines poursuites contre l'entreprise. Le DOJ présente explicitement ce système comme un moyen d'améliorer l'identification et la poursuite des personnes responsables.<sup>[5]</sup> Une résolution négociée avec la personne morale peut donc, au moins en théorie, augmenter la capacité à poursuivre les individus plutôt que la réduire.

Cette promesse contient pourtant son propre danger : l'entreprise qui coopère possède aussi ses intérêts. Lorsqu'une banque découvre une fraude, elle peut engager un grand cabinet d'avocats, examiner des milliers de documents, interroger ses salariés et remettre ensuite une synthèse aux autorités. Ce travail peut être extrêmement utile, mais il est situé. La personne morale souhaite montrer qu'elle a compris le problème et qu'elle l'a corrigé ; les dirigeants encore en fonction peuvent avoir intérêt à distinguer fortement les pratiques actuelles de celles d'anciens responsables ; les salariés interrogés savent que leur employeur peut décider de leur avenir ; les avocats de l'entreprise défendent la personne morale et ne sont pas nécessairement les conseils personnels de chaque salarié. Rien de cela ne prouve qu'une enquête interne soit trompeuse. Cela signifie qu'elle ne peut pas devenir l'unique source de vérité sur les responsabilités. L'autorité publique doit conserver sa capacité propre d'enquête, de contradiction et de qualification, faute de quoi la transaction pourrait transformer l'entreprise en coproductrice de sa propre accusation, avec une incitation à présenter quelques individus comme le problème afin de sauver l'organisation.

Il faut également résister à l'excès inverse. Lorsque l'entreprise affirme qu'un nombre limité de salariés a contourné ses règles, il est tentant de répondre qu'elle construit nécessairement des boucs émissaires. Mais une institution peut réellement être trompée par ses propres membres. Des salariés peuvent falsifier des documents précisément parce qu'ils savent que la banque interdirait l'opération si elle la connaissait ; des responsables peuvent mentir à leur hiérarchie ; un employé peut utiliser les systèmes de l'entreprise pour un détournement exclusivement personnel. Le droit français lui-même ne rend pas la personne morale responsable de tout acte commis par n'importe quel salarié pendant le temps de travail : l'article 121-2 exige notamment que l'infraction ait été commise pour son compte par ses organes ou représentants dans les conditions prévues par le texte.<sup>[1]</sup> La bonne question reste donc celle des faits : l'organisation a-t-elle bénéficié, organisé, toléré ou rendu possible le comportement, ou a-t-elle été elle-même trompée par ceux qui l'exécutaient ? Le récit ne peut pas être choisi avant l'enquête.

### **Une sanction utile doit modifier autre chose qu'un chiffre**

Une procédure négociée se justifie lorsqu'elle produit quelque chose que le procès aurait obtenu plus difficilement ou à un coût disproportionné : restitution, réparation, coopération, accès aux preuves, reconnaissance de faits, modification de gouvernance ou capacité accrue à poursuivre les personnes réellement impliquées. Elle devient plus fragile lorsqu'elle ne produit qu'un montant. Une grande banque peut être suffisamment solide pour absorber une pénalité considérable. Sans prétendre que les entreprises raisonnent toujours consciemment en termes de « coût d'exploitation de l'illégalité », il existe un problème économique simple : une sanction qui reste durablement inférieure aux gains attendus d'un comportement corrigés par la probabilité de détection peut produire une incitation insuffisante. L'analyse doit donc regarder les gains

retirés, la répétition des comportements et les transformations imposées, pas seulement la somme versée.

La répétition est particulièrement importante. Si une institution règle successivement plusieurs affaires portant sur des comportements proches sans que son fonctionnement change réellement, la question n'est plus seulement de savoir combien lui faire payer, mais pourquoi la sanction précédente n'a pas modifié l'organisation. C'est ici que les programmes de conformité, les contrôles indépendants et, dans certains dispositifs, les monitors extérieurs prennent leur sens. En France, la CJIP peut prévoir un programme de mise en conformité sous contrôle de l'AFA pendant une durée pouvant aller jusqu'à trois ans pour les situations couvertes par le mécanisme.<sup>[2]</sup> Punir une organisation ne signifie donc pas seulement diminuer ses comptes : la sanction peut viser sa manière de fonctionner, sa capacité de contrôle et la probabilité que le comportement se reproduise.

La CJIP conclue avec Bank of China en 2020 offre un exemple plus modeste mais utile. Dans une enquête portant sur un système de blanchiment lié notamment à de fausses factures et à la dissimulation de recettes, la banque avait été mise en examen pour blanchiment de fraude fiscale. La convention prévoyait une amende d'intérêt public de trois millions d'euros et 900 000 euros de dommages-intérêts au bénéfice de l'administration fiscale.<sup>[6]</sup> Le communiqué du parquet indiquait parallèlement que l'information judiciaire se poursuivait à l'égard d'autres personnes mises en examen.<sup>[6]</sup> L'intérêt de l'exemple n'est pas la taille de la somme : il montre que le règlement de la question concernant la personne morale ne transforme pas nécessairement l'ensemble du dossier en dette acquittée par l'entreprise. Lorsqu'une banque annonce avoir payé, il faut donc poser immédiatement d'autres questions : pour quels faits, selon quelle procédure, avec ou sans déclaration de culpabilité, avec quelles obligations, et qu'est-il advenu de la

recherche de responsabilités individuelles ? Le titre financier ne suffit jamais à décrire la justice obtenue.

La même logique existe au Royaume-Uni avec les Deferred Prosecution Agreements. Ces accords concernent les organisations et non les individus : une poursuite est engagée puis suspendue sous les conditions négociées, avec contrôle judiciaire ; le respect de l'accord permet d'éviter la poursuite correspondante, tandis qu'un manquement peut conduire à sa reprise.<sup>[7]</sup> Le problème n'est donc pas qu'une entreprise ait pu négocier. Tout système de poursuite doit gérer ses priorités, ses preuves, ses ressources et l'intérêt d'une coopération. La question pertinente est ce que la société obtient en échange de la faveur procédurale accordée : révélation spontanée, preuves utiles, restitution, indemnisation, réforme, identification de personnes impliquées. Une procédure peut être financièrement spectaculaire et institutionnellement faible ; une autre, moins visible, peut transformer davantage le comportement.

### **Ni personnifier l'entreprise, ni dépersonnaliser le crime**

La responsabilité de la personne morale est nécessaire parce qu'une organisation peut bénéficier, organiser ou rendre possibles des comportements qui ne seraient pas correctement saisis par la seule sanction d'un individu. Mais elle devient dangereuse lorsqu'elle permet de substituer une abstraction solvable aux personnes. Une entreprise n'est pas simplement son directeur général personnifié. Une pratique peut traverser plusieurs directions, être mise en œuvre dans plusieurs filiales, impliquer des centaines de personnes avec des degrés de connaissance différents et produire des bénéfices consolidés au niveau du groupe sans que tous ceux qui les reçoivent en connaissent l'origine exacte. La responsabilité institutionnelle peut donc être justifiée précisément parce que la faute organisationnelle dépasse parfois ce qu'une personne unique peut absorber. Cela ne signifie pas qu'aucun individu soit responsable ; cela signifie qu'il serait artificiel de

rechercher « l'homme qui est la banque » pour envoyer symboliquement l'entreprise en prison.

L'inverse est tout aussi trompeur. Le trader ou le cadre intermédiaire ne doit pas absorber toute la responsabilité d'une culture, d'une politique de rémunération ou d'une organisation dont beaucoup bénéficiaient. L'entreprise et les individus constituent deux niveaux d'analyse qui peuvent conduire à des sanctions différentes. Une sanction institutionnelle peut retirer des bénéfices, réparer les victimes et modifier des dispositifs ; une sanction personnelle répond à une décision, une tromperie, une corruption, une dissimulation ou une obligation personnellement violée. L'une ne remplace pas automatiquement l'autre. C'est exactement ce que traduit le droit français lorsqu'il prévoit que la responsabilité pénale de la personne morale n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices.<sup>[1]</sup> La règle de lecture pour la suite du livre est donc double : la personne morale ne doit pas servir de bouclier aux personnes physiques, et les personnes physiques ne doivent pas servir d'alibi permettant de présenter une défaillance institutionnelle comme l'œuvre inexplicable de quelques individus.

Cette coexistence explique enfin une situation qui paraît souvent incompréhensible au public. Il est relativement facile de démontrer qu'une entreprise a signé un accord, versé une somme, bénéficié d'une activité ou présenté des déficiences de conformité. Il est beaucoup plus difficile de prouver ce qu'une personne déterminée savait au moment exact où elle pouvait agir. Une résolution institutionnelle peut tenir en quelques dizaines de pages ; une responsabilité individuelle peut dépendre d'un courriel ambigu, d'un ordre oral, d'un message supprimé, d'un témoin intéressé ou de quelques heures dans une chronologie. Il serait trop simple d'expliquer toute cette différence par la protection des puissants, même si les ressources, les choix de poursuite et les asymétries procédurales doivent évidemment être examinés lorsqu'ils sont documentés. Un problème plus fondamental demeure : prouver le

comportement d'une organisation et prouver l'état de connaissance d'un individu ne sont pas la même opération. Nous avons compris pourquoi l'entreprise peut payer. Il faut maintenant comprendre pourquoi il est parfois tellement plus difficile de condamner celui dont on affirme qu'il savait.

## Notes

1. République française, Code pénal, art. 121-2, version en vigueur consultée en septembre 2026. Le texte prévoit la responsabilité pénale des personnes morales, sauf l'État, pour les infractions commises pour leur compte par leurs organes ou représentants et précise que celle-ci n'exclut pas la responsabilité des personnes physiques auteurs ou complices. (Légifrance)

2. République française, Code de procédure pénale, art. 41-1-2, version applicable en septembre 2026. Le régime de la CJIP prévoit notamment une amende d'intérêt public plafonnée selon le chiffre d'affaires, certaines mesures de conformité et la réparation des victimes ; la validation n'emporte pas déclaration de culpabilité, la convention n'est pas inscrite au bulletin n° 1 du casier judiciaire et les représentants légaux demeurent responsables comme personnes physiques. (Légifrance)

3. Agence française anticorruption, « La convention judiciaire d'intérêt public », documentation institutionnelle consultée en septembre 2026. L'AFA présente la CJIP comme une mesure transactionnelle applicable aux personnes morales dans son champ et souligne la fonction de la coopération avec l'autorité judiciaire et l'AFA dans les lignes directrices élaborées avec le PNF. (Agence française anticorruption)

4. Parquet national financier, communiqué du 4 juin 2018 relatif à la CJIP Société Générale ; U.S. Department of Justice, résolution coordonnée annoncée le même jour. La CJIP française prévoyait notamment un versement de 250 150 755 euros et un contrôle par l'AFA ; aux États-Unis, les résolutions concernaient également les faits de corruption et de manipulation du LIBOR, tandis que le DOJ signalait des procédures visant séparément deux anciennes responsables dans le dossier LIBOR. (Tribunal de Paris)

5. U.S. Department of Justice, Department-wide Corporate Enforcement and Voluntary Self-Disclosure Policy, mars 2026. La politique accorde des bénéfices aux entreprises qui divulguent volontairement certains comportements, coopèrent et prennent des mesures correctrices ; le DOJ présente également le mécanisme comme un moyen de faciliter l'identification et la poursuite des

individus responsables. Il s'agit d'une politique de poursuite américaine, non d'une règle française ni d'un modèle universel. (Département de la Justice)

6. Parquet du tribunal judiciaire de Paris, communiqué relatif à la CJIP Bank of China, janvier 2020. La convention prévoyait une amende d'intérêt public de trois millions d'euros et 900 000 euros de dommages-intérêts ; l'information judiciaire se poursuivait alors à l'égard d'autres personnes mises en examen.

7. Royaume-Uni, Crime and Courts Act 2013, Schedule 17, et règles d'application relatives aux Deferred Prosecution Agreements. Le mécanisme vise des organisations, non des individus : la poursuite est engagée puis suspendue sous réserve du respect de l'accord et de son contrôle juridictionnel. (Législation britannique)

## Chapitre 5 — Prouver ce que quelqu'un savait

### La connaissance se prouve rarement par un document parfait

Un dirigeant ne porte pas sur le front la liste des informations qu'il connaissait au moment où il a pris une décision. Un trader peut nier avoir compris la portée d'une instruction ; un responsable reconnaître avoir reçu un document tout en affirmant ne pas avoir vu la ligne pertinente ; un membre d'un comité se souvenir de la réunion mais pas du point discuté ; un supérieur avoir été informé oralement sans qu'aucune trace n'en subsiste. Une personne peut aussi avoir sincèrement cru une information vraie alors qu'elle était fausse. C'est pourquoi la phrase « il savait » est beaucoup plus difficile à établir qu'elle ne le paraît dans le débat public. Après un scandale financier, la connaissance est souvent reconstruite à partir du résultat : comment aurait-il pu ne pas savoir, puisque le montant était gigantesque, l'activité risquée, les profits anormaux et l'entreprise placée sous sa responsabilité ? Toutes ces circonstances peuvent justifier une enquête ; aucune ne constitue à elle seule une preuve de connaissance. L'erreur symétrique consisterait toutefois à exiger une confession écrite. Si la responsabilité personnelle ne pouvait être démontrée qu'au moyen d'un courriel disant explicitement « je sais que ce que nous faisons est illégal et je veux continuer », les infractions commises dans des organisations sophistiquées seraient extraordinairement difficiles à poursuivre. La justice doit donc accomplir une opération plus délicate : inférer un état mental à partir de faits observables sans transformer le soupçon en preuve. En matière correctionnelle française, sauf règles particulières, les infractions peuvent être établies par tout mode de preuve et le juge ne peut se déterminer que sur les éléments apportés aux débats et contradictoirement discutés.<sup>[1]</sup> Cette liberté ne

signifie pas que toutes les intuitions se valent ; elle signifie que la connaissance peut être reconstruite.

Certaines affaires offrent des traces particulièrement fortes. Le scandale du LIBOR fournit des exemples presque caricaturaux : dans sa décision concernant Barclays en 2012, l'autorité britannique reproduisit de nombreux échanges où des traders demandaient aux personnes chargées des soumissions de taux de les orienter dans un sens favorable à leurs positions. Les messages reliaient directement l'intérêt économique du trader à une demande concernant la soumission elle-même, et l'autorité conclut que ces demandes avaient été prises en compte à de nombreuses reprises.<sup>[2]</sup> Dans une affaire comparable concernant RBS, les autorités américaines ont décrit des communications où des traders demandaient explicitement des fixings très bas parce qu'ils avaient des positions importantes à régler ce jour-là.<sup>[3]</sup> De telles preuves sont puissantes parce qu'elles raccourcissent la distance entre l'acte et l'intention. Elles ne dispensent pourtant jamais du contexte : une plaisanterie peut être mal comprise, une expression professionnelle recevoir un sens différent de son usage ordinaire, une demande être refusée, une instruction concerner une opération licite si l'auteur ne possédait pas une information déterminante. Le document produit une trace ; l'enquête doit encore comprendre ce qu'elle signifie.

L'absence d'un message compromettant ne prouve donc pas davantage l'absence de faute. Certaines décisions sont prises oralement, certaines personnes écrivent peu, des conversations changent de canal et certains systèmes conservent mal l'information. Des acteurs conscients du caractère sensible d'un comportement peuvent aussi éviter de le documenter explicitement. La recherche du smoking gun, le document qui résoudrait tout, peut ainsi devenir une erreur méthodologique. Une affaire solide peut reposer sur un message spectaculaire ; elle peut aussi être formée de cinquante éléments ordinaires dont la convergence devient difficile à expliquer autrement. La qualité d'une preuve ne dépend donc pas

uniquement de son caractère direct, mais de la robustesse de l'inférence qu'elle permet.

### **Le faisceau d'indices doit pouvoir accuser comme innocenter**

Nous inférons constamment les états mentaux d'autrui à partir de comportements, de paroles, de circonstances et de régularités. Le droit accomplit la même opération sous une contrainte plus forte : l'inférence peut conduire à sanctionner une personne. Les affaires d'information privilégiée rendent ce problème particulièrement visible. Une autorité ne dispose pas nécessairement d'un enregistrement où quelqu'un annonce qu'il vient de recevoir une information confidentielle et qu'il va acheter des titres grâce à elle. Elle peut disposer d'une relation entre deux personnes, d'un appel intervenu peu avant l'opération, d'un achat inhabituel, d'une concentration exceptionnelle du portefeuille, d'un calendrier très opportun puis de l'annonce publique de l'information. Pris séparément, chacun de ces éléments peut être innocent. Une personne a le droit de téléphoner à un ami, d'acheter une action, de changer brutalement de stratégie et même d'avoir de la chance. La question est ce que produit leur combinaison.

Dans le contentieux des sanctions de l'AMF, le Conseil d'État admet depuis longtemps que la détention ou l'utilisation d'une information privilégiée puisse, en l'absence de preuve matérielle directe, être établie par un faisceau d'indices concordants répondant aux exigences dégagées par la jurisprudence. Le recueil de jurisprudence publié par l'AMF en 2026 reprend cette méthode et les décisions qui l'ont progressivement précisée.<sup>[4]</sup> Il ne suffit donc pas de raconter une histoire plausible : la personne connaissait quelqu'un susceptible de détenir l'information, puis elle a gagné de l'argent. Il faut éprouver les explications concurrentes. L'opération correspondait-elle à ses habitudes ? Avait-elle déjà investi dans le titre avant la période sensible ? Possédait-elle une analyse indépendante expliquant son choix ? La taille de la position était-elle

inhabituelle ? Le contact avec la source a-t-il réellement eu lieu ? Le calendrier est-il suffisamment précis ? Existe-t-il d'autres faits capables d'expliquer raisonnablement l'opération ? La preuve devient forte non lorsque le récit de l'accusation paraît inquiétant, mais lorsque les hypothèses alternatives résistent de moins en moins au rapprochement des éléments.

Cette méthode serait dangereuse si elle ne fonctionnait que dans un sens. Une enquête accumule naturellement les éléments qui confirment son hypothèse ; une fois convaincu que quelqu'un détenait une information, chaque appel, chaque achat, chaque silence ou chaque explication peut devenir suspect. Si rien ne peut plus réfuter l'hypothèse, nous ne sommes plus devant une preuve mais devant un récit fermé. Les décisions qui conduisent à mettre hors de cause sont donc aussi importantes que celles qui sanctionnent. En 2019, la Commission des sanctions de l'AMF a ainsi mis hors de cause trois personnes auxquelles étaient reprochés des manquements d'initiés, estimant que le faisceau d'indices ne permettait pas d'établir que seule la détention d'une information privilégiée expliquait les opérations litigieuses.<sup>[5]</sup> D'autres décisions reproduites dans le corpus jurisprudentiel de l'AMF montrent de la même manière que la proximité temporelle ou certains contacts ne suffisent pas lorsque plusieurs indices restent insuffisamment probants ou corroborés.<sup>[6]</sup> Il faut toutefois conserver la limite juridique : nous parlons ici du contentieux des sanctions de l'AMF, non d'une règle universelle de preuve pénale. Le principe intellectuel reste valable : l'absence de preuve directe n'interdit pas l'inférence ; elle rend indispensable le contrôle des explications concurrentes.

## **La connaissance est une chronologie, pas une case cochée**

Dans les organisations, transmission et connaissance sont facilement confondues. Le courriel était dans sa boîte, le document joint, son nom parmi les destinataires, sa présence attestée au

comité : donc il savait. La conclusion peut être juste, mais elle n'est pas contenue automatiquement dans ces prémisses. Imaginons un membre du comité des risques recevant chaque semaine trois cents pages : une information décisive apparaît au milieu d'un tableau. Affirmer qu'il en avait connaissance simplement parce que le fichier lui a été envoyé serait excessif. Imaginons maintenant que la même anomalie figure trois semaines de suite dans la synthèse exécutive, fasse l'objet de questions lors de deux réunions, conduise la personne à demander des explications puis à recevoir une note spécifique. L'affirmation « il ne savait pas » devient beaucoup plus difficile à soutenir. La connaissance est souvent mieux établie par une séquence que par un document isolé : une première alerte, une réunion, un rapport demandé, une limite modifiée, un nouveau problème, puis un message faisant référence aux discussions précédentes. Cette chronologie permet de reconstruire ce que les personnes étaient raisonnablement en mesure de comprendre à chaque étape.

La question est particulièrement importante pour les dirigeants, qui reçoivent nécessairement une quantité immense d'informations. Exiger qu'ils connaissent chaque détail détruirait toute délégation ; mais l'argument change lorsque le problème franchit précisément les mécanismes conçus pour attirer leur attention. Une donnée peut devenir alerte formalisée, puis sujet de comité, puis décision exigeant leur approbation. Plus cette trajectoire est documentée, plus l'ignorance doit être confrontée aux faits. Il en va de même des communications. Un message très court — « Fais-le » — ne dit presque rien sans son contexte : il peut autoriser un acte frauduleux, valider un remboursement ou répondre à la dernière phrase d'une conversation tenue ailleurs. Les courriels donnent une illusion de transparence parce que nous voyons les mots, alors que les professionnels écrivent à l'intérieur d'un contexte partagé fait d'abréviations, de conversations fragmentées et de références implicites. Les preuves les plus solides ne sont donc pas

nécessairement celles dont la formulation est la plus spectaculaire, mais celles qui s'insèrent dans un ensemble cohérent : position économique, chronologie, documents, comportement ultérieur et témoignages. Dans l'affaire LIBOR, l'importance des communications publiées tenait ainsi non seulement à leur ton direct, mais à la répétition des demandes, à leur correspondance avec les positions des traders et au fait que des submitters les avaient effectivement prises en considération.<sup>[2]</sup>

Le comportement après l'alerte peut également éclairer ce que la personne avait compris. Suspendre une opération, demander une expertise indépendante, saisir le service juridique, réduire une limite ou informer le conseil ne raconte pas la même histoire que demander que l'activité continue sans examen supplémentaire, déplacer une conversation vers un canal moins contrôlé, supprimer une alerte ou sanctionner celui qui a soulevé le problème. Aucun de ces comportements n'a une signification automatique : un document peut être réécrit parce qu'il est mauvais, un téléphone personnel utilisé pour une raison banale et un salarié licencié pour un motif étranger à son signalement. Mais le comportement ultérieur peut devenir un élément d'un ensemble probatoire. C'est pourquoi la conservation des communications est devenue un sujet explicite de conformité : le Department of Justice américain demande aux entreprises d'expliquer leurs règles relatives aux appareils personnels, aux messageries éphémères et à la conservation des dossiers professionnels.<sup>[7]</sup> Il ne faut pas en déduire qu'utiliser une application éphémère prouve une fraude. La question est institutionnelle : une organisation dont les décisions passent massivement par des canaux impossibles à conserver rend plus difficile la reconstruction ultérieure de ce qu'elle a fait et de ce que ses responsables savaient.

## **Ignorance réelle, ignorance raisonnable et ignorance organisée**

La frontière la plus délicate apparaît lorsqu'une personne n'a jamais reçu la confirmation explicite d'une fraude mais rencontre des éléments qui devraient peut-être l'amener à chercher davantage. Une activité devient étonnamment profitable ; plusieurs anomalies apparaissent ; des contrôleurs posent des questions ; les réponses restent incomplètes ; chaque fois qu'un examen plus approfondi pourrait produire une information gênante, le responsable choisit de ne pas le demander. Peut-on traiter cette ignorance exactement comme celle d'une personne qui n'avait aucun indice ? La réponse dépend du droit applicable. Il faut ici éviter les importations grossières : les catégories juridiques étrangères ne se transposent pas automatiquement. Le droit fédéral américain connaît néanmoins, dans certains contextes et sous des conditions précises, les notions de conscious avoidance ou willful blindness. Elles visent des situations où une personne confrontée à une forte probabilité qu'un fait existe cherche délibérément à éviter d'en obtenir confirmation ; les textes américains insistent sur le fait que cette logique ne doit pas être confondue avec la simple négligence ou l'imprudence.<sup>[8]</sup> L'intérêt comparatif est clair : « ne pas savoir » n'est pas une catégorie homogène.

On peut distinguer l'ignorance inévitable, lorsque l'information n'était pas accessible ; l'ignorance raisonnable, lorsque rien dans la fonction ou les circonstances ne justifiait une enquête supplémentaire ; et l'ignorance organisée, lorsque l'organisation crée de fortes incitations à ne pas approfondir ce que l'on soupçonne. Un responsable n'ordonne pas de frauder ; il dit qu'il ne veut pas connaître les détails. Il ne demande pas que l'alerte disparaisse ; il cesse simplement d'en demander le suivi. Il ne détruit pas un rapport ; il construit une organisation dans laquelle ce rapport ne doit jamais lui parvenir. Une architecture peut ainsi produire de l'ignorance comme elle produit du crédit ou du risque. La question devient alors de savoir si cette ignorance était un

accident de la division du travail ou le résultat prévisible — voire recherché — de la manière dont l'information avait été organisée.

Il faut pourtant conserver la symétrie. Après coup, presque tout peut devenir un red flag : une hausse de volume, une anomalie statistique, un courriel mécontent, un salarié qui démissionne, une remarque d'auditeur, un client inhabituel, une transaction atypique. Une banque traite précisément des événements atypiques ; beaucoup n'annoncent aucune fraude, et tout système sérieux produit des faux positifs. La bonne question n'est donc pas « y avait-il un signal ? », mais : que signifiait raisonnablement ce signal pour cette personne, compte tenu de sa fonction, des informations disponibles et des autres éléments connus à ce moment ? Une alerte générale n'a pas la force d'une accusation documentée ; un premier incident n'a pas la signification du sixième incident identique ; un responsable qui demande une enquête et reçoit une conclusion rassurante n'est pas dans la même situation que celui qui empêche l'enquête. Sans cette distinction, la conformité deviendrait une machine à fabriquer rétrospectivement de la culpabilité.

La même prudence s'impose lorsque l'organisation possède collectivement des informations qu'aucun individu ne réunit. Le département A connaît le risque d'un client, le département B une transaction inhabituelle, le département C l'origine douteuse de fonds et un système D détecte une incohérence. Si ces informations ne sont jamais réunies, il serait artificiel de fabriquer une conscience humaine en additionnant les savoirs de personnes différentes. Pierre sait A, Sophie sait B, Karim sait C : il n'existe pas nécessairement quelqu'un qui sait  $A + B + C$ . Pour la responsabilité individuelle, l'attribution doit rester personnelle. Mais la fragmentation peut en même temps révéler une défaillance de gouvernance : si l'entreprise aurait dû agréger ces informations au-delà d'un certain seuil, quelqu'un aurait peut-être dû recevoir l'ensemble. L'institution peut alors avoir à répondre d'un système incapable de faire circuler l'information sans que l'on invente pour

autant la connaissance personnelle d'un individu qui ne la possédait pas.

## **La traçabilité protège aussi les innocents et révèle l'asymétrie du pouvoir**

Une bonne architecture probatoire ne doit pas seulement conserver les traces permettant de poursuivre ; elle doit aussi préserver celles qui permettent de défendre. Un dirigeant accusé d'avoir ignoré une alerte peut paraître accablé par un courriel initial. Mais un autre document peut montrer qu'il a immédiatement transmis l'information à l'équipe compétente, qu'une réunion a suivi et qu'un avis technique lui a ensuite indiqué que le problème n'était pas confirmé. Sans ces traces intermédiaires, le même comportement aurait pu sembler beaucoup plus coupable. Documenter les décisions n'est donc pas seulement renforcer le pouvoir des enquêteurs. Une société qui conserve clairement les désaccords, les délégations et les suites données aux alertes peut établir qu'un supérieur n'était pas informé, qu'un responsable de conformité s'était opposé à une activité ou qu'un conseil avait exigé une correction jamais mise en œuvre localement. La traçabilité est ambivalente : elle rend certaines fautes plus faciles à attribuer et certaines accusations plus faciles à réfuter. C'est exactement ce qu'on devrait attendre d'un bon système de preuve. Son objectif n'est pas de maximiser les condamnations, mais de mieux distinguer ceux qui doivent répondre de ceux qui ne le doivent pas.

Cette exigence devient plus complexe à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Le trader est proche de l'opération ; le dirigeant est proche du pouvoir. Lorsqu'un trader demande directement une modification destinée à améliorer sa position, la preuve peut prendre la forme d'un ordre, d'un message, d'une transaction et d'un résultat. Lorsqu'un directeur général est mis en cause, il est rare qu'il ait lui-même exécuté l'acte matériel. Sa responsabilité éventuelle se recherche ailleurs : instruction, connaissance,

validation, suppression d'un contrôle, réaction aux alertes, organisation des responsabilités. Plus nous remontons, moins la preuve porte sur l'acte lui-même et plus elle porte sur la relation entre pouvoir et information. Cette différence crée une asymétrie politique et probatoire. Les personnes situées plus bas laissent souvent des traces directement reliées au comportement litigieux : elles écrivent les messages, passent les ordres, remplissent les formulaires, modifient les fichiers. Les dirigeants reçoivent des synthèses et formulent des objectifs généraux. Il peut donc devenir beaucoup plus difficile de rattacher leur comportement aux éléments précis d'une infraction.

Cette difficulté peut refléter une réalité parfaitement légitime : ils ne savaient effectivement pas. Mais elle peut aussi créer un avantage structurel du sommet, puisque la personne possédant le plus de pouvoir stratégique accomplit souvent le moins d'actes matériels sur lesquels reposent les poursuites. La réponse ne consiste pas à abaisser le niveau de preuve. Elle consiste à définir correctement les responsabilités, documenter les décisions importantes et examiner les flux d'information correspondant au pouvoir réellement exercé. Une justice peut ainsi produire davantage de dossiers faciles contre ceux qui exécutent que contre ceux qui dirigent sans qu'elle cherche consciemment à protéger le sommet ; les preuves n'ont simplement pas la même forme. Cela ne rend pas les dirigeants insaisissables. Des témoins peuvent converger, des documents montrer que certaines informations ont été discutées à plusieurs reprises, une présentation porter des annotations, un enregistrement établir une instruction, une série de décisions devenir difficile à expliquer par l'ignorance. La preuve d'un état mental n'exige pas de lire dans l'esprit : elle exige une reconstruction suffisamment robuste pour que la conclusion ne repose ni sur le rang social ni sur l'indignation.

La question « que savait-il ? » ne peut donc jamais être séparée de quatre autres : quand pouvait-il le savoir, par quel canal, avec quel

degré de précision et qu'a-t-il fait ensuite ? La connaissance est temporelle. Une personne peut ignorer une fraude en janvier, en soupçonner la possibilité en février, recevoir une alerte sérieuse en mars et obtenir une confirmation en avril. Lui attribuer dès janvier ce qu'elle n'apprendra qu'en avril fabrique une culpabilité rétrospective ; continuer à la considérer ignorante après avril peut fabriquer l'irresponsabilité inverse. La chronologie est la grammaire de la preuve. Et parfois, malgré une forte suspicion, la preuve reste insuffisante. Une société de droit doit pouvoir dire : nous pensons que cette personne pouvait savoir, mais nous ne pouvons pas établir qu'elle savait selon les exigences applicables. Ce n'est pas nécessairement une faillite de la justice. La faillite commencerait si cette incertitude était transformée en certitude politique ; mais une autre faillite existe lorsqu'on construit des organisations où personne ne peut jamais être relié aux informations nécessaires à l'exercice de son propre pouvoir. Nous devons protéger le doute sans organiser l'ignorance.

Cette tension conduit directement au chapitre suivant. Lorsque la preuve est difficile, les enquêtes sont naturellement attirées vers le dossier le plus simple : celui qui a écrit le message, exécuté l'ordre, signé le document ou possédé suffisamment d'information pour être exposé. Cela peut être parfaitement juste si cette personne est réellement responsable. Mais que se passe-t-il lorsque celui dont la faute est la plus facile à prouver n'est pas celui qui détenait le plus de pouvoir ? Et, inversement, à partir de quel moment la volonté de « remonter jusqu'au sommet » risque-t-elle de fabriquer une culpabilité hiérarchique que les preuves n'établissent pas ? Nous arrivons à l'une des questions les plus explosives du livre : trop haut pour être poursuivi, assez bas pour être sacrifié ?

## Notes

1. République française, Code de procédure pénale, art. 427, version en vigueur en 2026. Hors les cas où la loi en dispose autrement, les infractions peuvent être établies par tout mode de preuve ; la décision ne peut cependant

reposer que sur les éléments apportés aux débats et contradictoirement discutés. L'article est annoncé comme abrogé à compter du 1er janvier 2029 par l'ordonnance du 19 novembre 2025, ce qui ne modifie pas son applicabilité à la date documentaire de ce livre. (Légifrance)

2. Financial Services Authority, Final Notice - Barclays Bank Plc, 27 juin 2012. Le dossier documente des demandes répétées de traders visant les soumissions LIBOR/EURIBOR et les réponses de submitters ; la FSA s'est notamment appuyée sur la répétition, le langage des échanges et les témoignages recueillis pour établir que les demandes avaient été prises en compte à de nombreuses reprises. (FCA)

3. U.S. Department of Justice, dossier United States v. The Royal Bank of Scotland PLC and RBS Securities Japan Limited. Les faits publiés comprennent des courriels et conversations électroniques reliant explicitement certaines demandes de soumission LIBOR aux positions financières des traders. (Département de la Justice)

4. Conseil d'État, 30 décembre 2010, n° 326987 ; Conseil d'État, 6 novembre 2019, n° 418463 ; Autorité des marchés financiers, Principes directeurs issus de la jurisprudence 2003-2024, publié le 28 juillet 2026. Ces sources exposent la possibilité, dans le contentieux concerné, d'établir la détention ou l'utilisation d'une information privilégiée au moyen d'un faisceau d'indices concordants lorsque la preuve matérielle directe fait défaut. Cette jurisprudence relève du régime des sanctions de l'AMF et ne doit pas être assimilée sans précaution au droit pénal général. (Conseil d'État)

5. Autorité des marchés financiers, communiqué relatif à la décision du 6 mars 2019 mettant hors de cause trois personnes physiques. La Commission a considéré que le faisceau d'indices ne permettait pas d'établir que seule la détention d'une information privilégiée expliquait les opérations litigieuses. (AMF France)

6. Autorité des marchés financiers, décision reproduite dans le corpus jurisprudentiel relatif aux manquements d'initiés. La Commission y écarte plusieurs indices insuffisamment probants ou corroborés et refuse d'établir la détention de l'information à partir des seuls contacts allégués. (AMF France)

7. U.S. Department of Justice, Evaluation of Corporate Compliance Programs, mise à jour de septembre 2024, et Corporate Enforcement and Voluntary Self-Disclosure Policy, 2026. Les textes demandent notamment aux entreprises de disposer de politiques adaptées concernant les appareils personnels, les applications de messagerie, les communications éphémères et la conservation des dossiers professionnels. Il s'agit de critères américains d'évaluation de la

conformité et de la coopération des entreprises, non d'une règle française de preuve individuelle. (Département de la Justice)

8. U.S. Department of Justice, Justice Manual, dispositions relatives à la willful blindness/conscious avoidance, ainsi que les explications données par le DOJ sur cette doctrine. Dans les contextes où elle est juridiquement disponible, elle vise une ignorance délibérément entretenue et ne doit pas être assimilée à la simple négligence. Cette notion est citée ici comme comparaison et non comme équivalent automatique d'une catégorie du droit français. (Département de la Justice)

## Chapitre 6 — Trop haut pour être poursuivi, assez bas pour être sacrifié ?

### La preuve descend plus facilement que le pouvoir

Lorsqu'un scandale financier éclate, deux récits apparaissent presque immédiatement. Dans le premier, un salarié a dérapé : un trader a contourné ses limites, un commercial a trompé ses clients, un responsable intermédiaire a falsifié des données, quelques employés ont violé les procédures. L'institution aurait donc été victime de personnes qui n'ont pas respecté les règles qu'elle avait établies. Dans le second récit, ces mêmes salariés deviennent les exécutants commodes d'un système dont les véritables bénéficiaires se trouvent plus haut : on poursuit ceux qui ont écrit les messages et passé les ordres, tandis que ceux qui ont fixé les objectifs, construit les incitations, encaissé les bénéfices et dirigé l'entreprise expliquent qu'ils ne connaissaient pas les détails. Ces deux récits peuvent être vrais ; ils peuvent aussi être faux. Un dirigeant n'est pas nécessairement responsable pénalement parce qu'un subordonné fraude, pas plus qu'un salarié n'est nécessairement un bouc émissaire parce qu'il occupe un rang inférieur. La difficulté vient d'une asymétrie que les chapitres précédents ont progressivement fait apparaître : la proximité avec l'acte et la proximité avec le pouvoir ne sont pas la même chose.

Celui qui exécute laisse souvent les traces les plus directement exploitables ; celui qui dirige exerce plus volontiers son pouvoir par objectifs, budgets, arbitrages, nominations et organisation des responsabilités. Le premier peut produire la preuve de sa propre faute en accomplissant l'acte ; le second peut contribuer à créer les conditions dans lesquelles cet acte devient probable sans jamais envoyer l'ordre explicite qui permettrait de le rattacher facilement à l'infraction. Une organisation peut ainsi produire une situation

paradoxale : plus une personne possède de pouvoir, plus son intervention devient abstraite ; plus une personne est proche de l'exécution, plus sa responsabilité devient matériellement visible. Cette asymétrie n'établit pas que la justice protège les dirigeants, mais elle explique pourquoi leur responsabilité ne peut pas être traitée comme celle d'un opérateur.

Imaginons une activité commerciale structurée autour d'un objectif extrêmement agressif. La direction fixe un taux de croissance, les responsables régionaux le traduisent en objectifs locaux, les managers évaluent leurs équipes en fonction de ces chiffres et les salariés comprennent que leur rémunération ou leur carrière en dépend. Au niveau le plus bas, l'un d'eux ouvre finalement un produit sans autorisation correcte du client. L'acte est identifiable : nous savons qui a utilisé le système, quel compte a été créé, à quelle heure et parfois quel message a été adressé au client. Si nous voulons remonter jusqu'au directeur général, la preuve change de nature. Avoir fixé un objectif ambitieux ne suffit pas ; rémunérer la performance ne suffit pas davantage ; même la répétition de comportements interdits ne démontre pas encore que le dirigeant ait demandé de frauder. Il faut alors demander quand le sommet a appris l'existence du problème, sous quelle forme, quelle réponse il a donnée, si les objectifs ont été maintenus après des alertes suffisamment précises, si les contrôles ont été renforcés ou affaiblis et si ceux qui signalaient les difficultés pouvaient réellement se faire entendre. Plus on remonte dans la hiérarchie, plus la responsabilité éventuelle se déplace de l'acte matériel vers la connaissance, la supervision et la réaction. La preuve devient plus difficile, mais difficulté n'est pas impossibilité.

### **Wells Fargo : remonter la chaîne sans transformer la hiérarchie en culpabilité**

Le scandale des pratiques commerciales de Wells Fargo fournit un contre-exemple utile à l'idée selon laquelle les responsabilités

s'arrêteraient nécessairement au niveau des employés. Pendant des années, des salariés avaient ouvert ou fourni des produits et services à des clients sans leur consentement ou au moyen de représentations trompeuses, dans un environnement marqué notamment par des objectifs commerciaux et de fortes pressions. Lorsque l'Office of the Comptroller of the Currency engagea en 2020 des actions individuelles, il ne visa pas seulement les employés ayant matériellement créé les comptes. Il annonça des procédures ou règlements concernant plusieurs anciens dirigeants de haut niveau, parmi lesquels l'ancien directeur général John Stumpf, l'ancienne responsable de la Community Bank Carrie Tolstedt, l'ancien directeur des risques et l'ancienne responsable des ressources humaines.<sup>[1]</sup> John Stumpf accepta notamment une interdiction de travailler dans le secteur bancaire et une pénalité civile de 17,5 millions de dollars ; l'OCC indiquait également qu'il avait déjà perdu ou restitué environ 70 millions de dollars de rémunérations, actions et avantages liés au scandale. L'accord fut conclu sans admission ni dénégarion des faits reprochés : il s'agissait d'une mesure administrative négociée, non d'une condamnation pénale personnelle pour chacun des actes commis par les salariés.<sup>[2]</sup>

Carrie Tolstedt conclut en 2023 un règlement avec l'OCC comprenant une interdiction bancaire et une pénalité civile de 17 millions de dollars. Elle accepta parallèlement de plaider coupable devant la justice fédérale à un chef d'entrave à un examen bancaire. Le Department of Justice décrivait l'affaire comme portant sur la manière dont des informations relatives aux pratiques commerciales avaient été présentées aux examinateurs bancaires.<sup>[3]</sup> La responsabilité pénale personnelle poursuivie n'était donc pas simplement : « vous dirigiez l'unité où des millions de comptes irréguliers ont été ouverts ». Elle reposait sur un acte plus précisément qualifié. Cette distinction est essentielle. Le scandale était systémique ; la responsabilité administrative pouvait porter sur la manière dont des dirigeants avaient exercé leurs fonctions dans

cet environnement ; la responsabilité pénale personnelle exigeait néanmoins une infraction attribuable avec ses propres éléments. Wells Fargo interdit ainsi deux raccourcis contraires : il est faux d'affirmer que les hauts dirigeants ne peuvent jamais être personnellement sanctionnés, et il serait tout aussi faux de traiter chaque sanction administrative prononcée contre un dirigeant comme l'équivalent d'une condamnation pénale pour tout ce qui s'est déroulé sous son autorité.

La hiérarchie ne peut donc pas devenir une présomption de culpabilité. Un directeur général possède davantage de pouvoir qu'un trader, davantage de rémunération et souvent davantage d'influence sur l'organisation ; aucune de ces propriétés ne démontre qu'il connaissait une manipulation effectuée plusieurs niveaux plus bas. Vouloir absolument « remonter jusqu'au sommet » peut devenir aussi arbitraire que s'arrêter systématiquement au premier exécutant. La question reste : qui a accompli, ordonné, connu, facilité ou omis d'empêcher quoi, dans les conditions où une responsabilité personnelle peut effectivement lui être imputée ? Le Royaume-Uni a précisément cherché à réduire l'ambiguïté avec le Senior Managers and Certification Regime. Les personnes exerçant certaines fonctions de direction doivent disposer d'un Statement of Responsibilities et sont soumises à un Duty of Responsibility ; mais le régime ne signifie pas qu'un dirigeant devient automatiquement responsable dès que l'entreprise viole une règle. La FCA rattache la responsabilité du senior manager à son domaine propre et à la question de savoir s'il a omis de prendre des mesures raisonnables permettant d'éviter ou d'arrêter le manquement.<sup>[4]</sup>

Cette nuance est centrale. Une véritable politique de responsabilité personnelle ne consiste pas à créer une responsabilité objective du supérieur ; elle consiste à rendre plus difficile la réponse : « ce n'était la responsabilité de personne ». Le régime britannique lui-même continue d'être ajusté. En avril 2026, FCA et PRA ont annoncé une première série d'allègements destinés à

réduire certaines charges du SM&CR tout en affirmant maintenir son principe d'accountability individuelle.<sup>[5]</sup> L'objectif raisonnable n'est donc pas de placer chaque directeur sous la menace permanente d'une sanction pour tout ce qui arrive, mais de faire en sorte que pouvoir, information et responsabilité ne puissent pas être séparés au point que la direction devienne institutionnellement insaisissable.

### **Le bouc émissaire existe, mais ce n'est pas une présomption**

Une entreprise confrontée à un scandale doit expliquer comment le comportement a pu exister. La réponse la plus rassurante est souvent individualisante : une personne n'a pas respecté les procédures ; le système, lui, fonctionnait. Cette explication peut être vraie, mais elle présente un avantage narratif immense pour l'organisation. Une faute individuelle possède des frontières : le salarié peut être licencié, la procédure renforcée, l'entreprise annoncer que le problème est traité. Reconnaître au contraire une défaillance de culture, d'incitations ou de gouvernance ouvre une question beaucoup plus inquiétante : combien d'autres comportements pourraient avoir été produits par la même architecture ? C'est pourquoi chaque récit du « salarié isolé » doit être examiné avec les mêmes exigences que l'accusation portée contre le dirigeant. Le salarié a-t-il réellement contourné les règles ? Les contrôles auraient-ils dû l'arrêter ? Ses supérieurs bénéficiaient-ils de ses résultats ? Le comportement existait-il chez plusieurs personnes ? Des alertes avaient-elles déjà été formulées ? L'activité aurait-elle été possible sans l'aval, même tacite, de niveaux supérieurs ?

Mais il faut immédiatement conserver la symétrie qui empêche ce raisonnement de devenir idéologique. Le fait qu'une entreprise ait intérêt à présenter un individu comme isolé ne démontre pas que cet individu soit un bouc émissaire. Les organisations peuvent réellement être trompées par leurs membres : un trader peut

falsifier les informations communiquées à son supérieur, un salarié contourner les contrôles, un responsable local cacher un problème à la direction générale. Le mot bouc émissaire ne doit donc pas devenir une présomption d'innocence accordée à celui qui est moins puissant. Il désigne une hypothèse qui doit elle aussi être prouvée. La condamnation d'un salarié ne prouve pas davantage que ses supérieurs étaient nécessairement innocents. Elle établit sa faute propre ; elle ne démontre ni que les contrôles étaient adaptés, ni que les incitations étaient saines, ni que d'autres personnes n'avaient aucune responsabilité. Plusieurs niveaux peuvent être engagés sans partager la même faute.

Les grandes organisations fabriquent en effet des distances : entre le conseil et le client, entre celui qui fixe une stratégie et celui qui la transforme en transaction, entre le siège et une filiale, entre l'objectif abstrait et le geste concret. Cette distance est saine lorsqu'elle permet la spécialisation et la délégation. Elle devient problématique lorsqu'elle empêche durablement de rattacher le comportement à ceux qui détenaient l'information ou le pouvoir pertinent. Un chef qui dit « augmentez les ventes » ne dit pas « falsifiez des signatures ». Entre les deux se trouve toute la question de la culture organisationnelle : les salariés pouvaient-ils réellement atteindre les objectifs légalement, les managers savaient-ils comment les résultats étaient obtenus, les anomalies étaient-elles visibles, les personnes qui refusaient certaines pratiques étaient-elles pénalisées, le comportement était-il exceptionnel ou répandu, la direction avait-elle modifié ses objectifs après les premières alertes ? Ces éléments peuvent éclairer la responsabilité sans créer automatiquement une complicité pénale. Un système d'incitations peut être irresponsable sans constituer un ordre criminel.

Cette distinction ouvre aussi la voie à des sanctions qui ne sont pas la prison. Une interdiction professionnelle n'est pas une petite peine d'emprisonnement : elle répond à une autre question. La prison demande si l'acte justifie de priver cette personne de liberté ;

l'interdiction demande si nous pouvons encore lui confier ce pouvoir professionnel. Retirer un bonus, récupérer une rémunération différée, imposer une amende ou interdire d'exercer peuvent être beaucoup plus adaptés à certaines fautes de gouvernance. Une politique sérieuse de responsabilité ne consiste donc pas à réduire toutes les réponses au même axe de sévérité. Elle doit disposer d'instruments adaptés à la nature de la faute, ce que le chapitre suivant examinera plus directement.

### **Tom Hayes : résister à la justice exemplaire**

L'histoire de Tom Hayes oblige à regarder un autre risque : celui de faire d'une personne l'incarnation judiciaire d'un scandale beaucoup plus vaste. Hayes, ancien trader de taux, fut condamné au Royaume-Uni en 2015 pour complot en vue de frauder dans l'affaire LIBOR, à une peine initiale de quatorze ans ensuite réduite à onze ans.<sup>[6]</sup> Son dossier possédait tout ce qui favorise une lecture exemplaire : un scandale mondial, une immense attention médiatique, des communications compromettantes et la volonté publique de montrer que la manipulation des taux n'était pas sans conséquence. Mais en juillet 2025, la Cour suprême du Royaume-Uni annula à l'unanimité ses condamnations ainsi que celles de Carlo Palombo en raison d'erreurs dans les instructions juridiques données aux jurys.<sup>[7]</sup>

La raison mérite une attention particulière. La Cour ne conclut pas que les faits reprochés étaient imaginaires ni qu'aucune preuve ne pouvait soutenir un verdict de culpabilité. Elle releva au contraire qu'un jury correctement instruit aurait disposé d'éléments susceptibles de soutenir une condamnation. Elle conclut néanmoins que les condamnations existantes ne pouvaient être maintenues parce que la question juridique avait été mal présentée aux jurés.<sup>[7]</sup> Cette affaire est extraordinairement instructive pour notre sujet. Elle montre qu'un dossier peut être socialement emblématique, factuellement grave et abondamment documenté sans que cela

autorise à négliger les exigences exactes du droit. Une personne ne peut pas être condamnée pour « le LIBOR » ; elle doit l'être pour une infraction précise, dans un procès correctement instruit. La force symbolique d'un dossier ne peut réparer une erreur de droit.

La colère contre l'impunité financière produit parfois un raisonnement circulaire : lorsque l'accusé est condamné, cela prouverait la gravité du système ; lorsqu'il est acquitté ou qu'une condamnation est annulée, cela prouverait que le système judiciaire protège les puissants. Dans cette construction, aucun résultat ne peut jamais réfuter l'hypothèse initiale. Une telle théorie devient impossible à tester. Cela ne signifie pas que les inégalités de pouvoir n'existent pas dans la justice, que les ressources des prévenus soient sans effet ou que toutes les décisions soient parfaites. Cela signifie qu'un acquittement ou une annulation peut aussi résulter d'une raison juridique réelle. La présomption d'innocence et les exigences de preuve n'ont de valeur que si elles continuent à protéger les personnes que le public souhaite le plus voir punies.

Le besoin de « gros poisson » produit d'ailleurs un risque symétrique au bouc émissaire situé en bas : le bouc émissaire de luxe. Une organisation peut être confrontée à une crise tellement spectaculaire que l'opinion considère qu'une sanction visant seulement des opérateurs subalternes serait intolérable ; la pression se déplace alors vers le directeur général ou le responsable le plus visible. Cette solution peut satisfaire le besoin symbolique de voir enfin un puissant puni. Elle reste mauvaise si la faute personnelle n'est pas établie. La responsabilité du sommet doit être mieux définie, non présumée. Une sanction infligée à la mauvaise personne produit une illusion de correction : le responsable réel peut rester en place, la cause organisationnelle demeurer, tandis que la société obtient néanmoins son spectacle de responsabilité.

## **Le pouvoir doit augmenter l'obligation de répondre, pas diminuer l'exigence de preuve**

On peut désormais résoudre une partie du paradoxe. Davantage de pouvoir peut justifier davantage d'obligations : responsabilités documentées, devoirs de surveillance, mécanismes de récupération des rémunérations, obligations d'information ou possibilités plus fortes d'interdiction professionnelle. Les régulateurs disposent d'ailleurs de plusieurs instruments individuels qui ne se confondent pas avec la peine d'emprisonnement ; la FCA indique ainsi pouvoir, lorsque les circonstances le justifient, infliger notamment des amendes et des interdictions professionnelles.<sup>[8]</sup> Les politiques américaines de poursuite des entreprises ont elles aussi insisté depuis longtemps sur la responsabilité des personnes physiques, notamment comme instrument de dissuasion et de confiance dans la justice, logique réaffirmée dans la politique fédérale générale publiée en mars 2026.<sup>[9][10]</sup> Mais plus de pouvoir ne doit jamais signifier moins de preuve avant la prison. La position hiérarchique peut définir ce qu'une personne devait surveiller, expliquer pourquoi une omission est importante ou aider à déterminer ce qu'elle aurait raisonnablement dû faire ; elle ne peut pas remplacer l'élément personnel nécessaire à l'infraction poursuivie.

Inversement, le faible rang hiérarchique ne peut pas servir d'excuse automatique. Un trader qui falsifie consciemment une donnée ne devient pas innocent parce que son supérieur a mal conçu les objectifs. Un commercial qui trompe volontairement un client n'obtient pas une immunité parce que sa rémunération l'encourageait à vendre. Le contexte organisationnel peut partager ou déplacer certaines responsabilités ; il n'abolit pas l'autonomie individuelle. C'est précisément ce qui rend la justice financière difficile : il faut pouvoir expliquer les comportements par le système sans dissoudre les personnes dans le système. La FCA a elle-même souligné que le devoir de responsabilité ne devait pas transformer le senior manager en responsable objectif ou en bouc émissaire de

l'entreprise : son propre défaut de mesures raisonnables doit être établi.<sup>[11]</sup>

Une architecture sérieuse de responsabilité peut donc conduire à un résultat qui semblera parfois frustrant : après avoir défini les fonctions, conservé les messages, cartographié les décisions et enquêté jusqu'au sommet, il est encore possible de conclure qu'un dirigeant n'a pas commis d'infraction. Ce résultat doit rester possible. La réussite d'un système de responsabilité ne se mesure pas au nombre de patrons condamnés mais à sa capacité à produire une réponse crédible à la question : pourquoi cette personne est-elle ou n'est-elle pas personnellement responsable ? « Nous n'avons pas poursuivi le directeur parce qu'il est puissant » serait un échec ; « nous ne l'avons pas poursuivi parce que les preuves disponibles ne permettent pas d'établir l'infraction après une enquête suffisamment sérieuse » peut être une conclusion légitime. Encore faut-il pouvoir avoir confiance dans la qualité de l'enquête, ce qui renvoie aux moyens, à l'indépendance des autorités, à l'expertise, aux règles de preuve et au contrôle juridictionnel.

Après six chapitres, le titre du livre a donc changé de sens. Il ne demande plus simplement combien de banquiers auraient dû aller en prison après les crises. Nous avons appris qu'un désastre n'est pas un crime, qu'une faute doit être qualifiée, qu'une organisation distribue la décision, qu'une personne morale possède une responsabilité propre, que la connaissance doit être prouvée et que la hiérarchie crée une asymétrie : ceux qui exécutent produisent souvent les preuves les plus directes, tandis que ceux qui gouvernent exercent une influence plus diffuse. Il serait tentant de corriger cette asymétrie en punissant davantage vers le haut ; ce serait trop simple. Le véritable objectif est d'empêcher que le pouvoir puisse durablement être exercé sans responsabilité attribuable, tout en refusant de fabriquer une culpabilité par le seul rang hiérarchique. Une société juste doit pouvoir condamner le trader lorsque le trader est coupable, le directeur lorsque le

directeur est coupable, sanctionner les deux lorsque leurs fautes sont différentes, sanctionner l'organisation lorsque sa propre responsabilité est engagée et acquitter chacun lorsque les éléments nécessaires ne sont pas établis.

Il reste alors la question que nous avons jusqu'ici repoussée. Admettons que la faute soit démontrée, l'auteur identifié, le procès équitable et la responsabilité personnelle établie. Que devons-nous faire de lui ? Retirer son bonus, récupérer ses gains, l'interdire d'exercer, lui infliger une amende, réparer les victimes — ou l'enfermer ? Nous avons consacré six chapitres à déterminer qui peut légitimement être puni. Il faut désormais demander à quoi doit servir la peine. C'est à cette condition seulement que le second verbe du titre, « enfermer », peut être pris au sérieux.

## Notes

1. Office of the Comptroller of the Currency, « OCC Issues Notice of Charges Against Five Former Senior Wells Fargo Bank Executives, Announces Settlement With Others », 23 janvier 2020. L'OCC annonça des procédures ou règlements concernant plusieurs anciens cadres supérieurs de Wells Fargo à propos des pratiques commerciales systémiques de la banque. Les mesures étaient administratives et ne doivent pas être présentées indistinctement comme des condamnations pénales. (OCC.gov)

2. Office of the Comptroller of the Currency, Consent Order, John Stumpf, 22 janvier 2020. L'ancien président-directeur général de Wells Fargo accepta une interdiction bancaire et une pénalité civile de 17,5 millions de dollars sans admettre ni nier les manquements visés. Le document mentionne également environ 70 millions de dollars de rémunérations et droits sur actions antérieurement abandonnés ou récupérés en relation avec le scandale. (OCC.gov)

3. U.S. Attorney's Office, Central District of California, « Former Wells Fargo Executive Agrees to Plead Guilty to Obstructing Bank Examination [...] », 15 mars 2023 ; OCC, règlement Carrie Tolstedt du même jour. Tolstedt accepta de plaider coupable d'entrave à un examen bancaire et conclut séparément avec l'OCC un accord comportant une interdiction bancaire et une pénalité civile de 17 millions de dollars. Ces procédures illustrent la nécessité de distinguer la

responsabilité liée aux pratiques générales de vente de l'infraction pénale précisément poursuivie. (Département de la Justice)

4. Financial Conduct Authority, Senior Managers Regime, version mise à jour le 13 juillet 2026. Les titulaires de fonctions de senior management doivent disposer d'un Statement of Responsibilities et sont soumis à un Duty of Responsibility. Le dispositif vise à rendre les responsabilités individuelles identifiables sans instituer une responsabilité automatique du dirigeant pour toutes les violations de l'entreprise. (FCA)

5. Financial Conduct Authority, PS26/6: Senior Managers and Certification Regime review, avril 2026 ; FCA et PRA, communiqué du 22 avril 2026. La première phase de réforme allège certains aspects du régime tout en conservant explicitement son principe d'accountability individuelle. (FCA)

6. Supreme Court of the United Kingdom, R v Hayes; R v Palombo, <sup>[2025]</sup> UKSC 29, 23 juillet 2025. Tom Hayes avait été condamné en 2015 pour complot en vue de frauder dans l'affaire LIBOR, à une peine initiale de quatorze ans ensuite réduite à onze ans. (Cour suprême du Royaume-Uni)

7. Ibid. La Cour suprême a annulé à l'unanimité les condamnations de Hayes et Palombo en raison d'erreurs dans les instructions juridiques données aux jurys. Elle a expressément distingué cette conclusion de l'affirmation qu'aucune preuve ne permettait une condamnation : elle a relevé qu'un jury correctement instruit aurait disposé d'éléments susceptibles de soutenir un verdict de culpabilité. La décision est donc particulièrement utile pour distinguer culpabilité substantielle supposée et condamnation juridiquement valable. (Cour suprême du Royaume-Uni)

8. Financial Conduct Authority, Our approach to supervision, version mise à jour en mars 2026. La FCA indique pouvoir, lorsque les circonstances le justifient, prendre des mesures individuelles comprenant notamment amendes et interdictions professionnelles. (FCA)

9. U.S. Department of Justice, mémorandum et politique dite « Individual Accountability for Corporate Wrongdoing », 9 septembre 2015. Le DOJ y présentait la responsabilité individuelle comme un instrument de dissuasion, de correction du comportement des entreprises et de confiance dans la justice. (Département de la Justice)

10. U.S. Department of Justice, Department-wide Corporate Enforcement Policy, 10 mars 2026. La politique fédérale générale de poursuite des entreprises maintient des incitations à la divulgation, à la coopération et à la correction,

notamment afin de faciliter la responsabilisation des personnes impliquées.  
(Département de la Justice)

11. Financial Conduct Authority, réflexion institutionnelle sur l'extension de la responsabilité individuelle et le Senior Managers Regime. La FCA a explicitement indiqué que le devoir de responsabilité ne devait pas transformer le senior manager en responsable objectif ou en bouc émissaire de l'entreprise : son propre défaut de mesures raisonnables doit être établi. (FCA)

## Chapitre 7 — Ce que la prison peut punir — et ce qu'elle ne répare pas

### Punir n'est pas réparer

Nous pouvons enfin supposer que le problème de la preuve est résolu. Une personne déterminée a commis une faute pénale ; les faits sont établis, l'acte lui est attribuable, son intention, sa connaissance ou le degré de faute exigé par l'infraction ont été démontrés et le procès est régulier. Alors seulement la question devient légitime : faut-il l'enfermer ? Il serait tentant de répondre directement par la gravité du scandale. Une fraude de plusieurs milliards semblerait appeler une longue peine ; une manipulation affectant des millions de contrats paraîtrait justifier la prison ; un dirigeant ayant abusé d'une fonction particulièrement puissante semblerait devoir être puni plus sévèrement qu'un salarié ordinaire. Ces intuitions ne sont pas absurdes, mais elles mélangent des fonctions différentes. Punir quelqu'un parce que son acte mérite une réprobation n'est pas la même chose que l'empêcher de recommencer ; l'empêcher d'exercer n'est pas la même chose que récupérer l'argent qu'il a gagné ; rendre des fonds aux victimes n'est pas la même chose que dissuader d'autres professionnels ; transformer les règles internes d'une banque n'est pas la même chose qu'infliger une peine à celui qui les a contournées. La prison peut remplir certaines de ces fonctions, d'autres beaucoup moins bien, et certaines pas du tout.

Le droit pénal français reconnaît lui-même que la peine n'a pas une finalité unique. L'article 130-1 du Code pénal lui assigne notamment la protection de la société, la prévention de nouvelles infractions et la restauration de l'équilibre social, tout en mentionnant la sanction de l'auteur ainsi que son amendement, son insertion ou sa réinsertion ; l'article 132-1 impose par ailleurs

l'individualisation de la peine selon les circonstances de l'infraction, la personnalité de son auteur et sa situation.<sup>[1]</sup> La question pertinente n'est donc pas de savoir si la prison est une sanction « dure », mais ce que nous voulons obtenir en punissant. Sa caractéristique propre est la privation de liberté. Cette singularité lui permet d'exprimer une réprobation que ne possède pas une simple charge financière : certaines violations intentionnelles des droits d'autrui, de la confiance attachée à une fonction ou des règles communes peuvent être jugées assez graves pour qu'un prix monétaire ne puisse pas suffire. Cet argument prend une force particulière lorsque l'auteur est très riche. Une amende qui ruinerait un salarié peut représenter pour un multimillionnaire une diminution de patrimoine supportable ; la prison possède alors une forme d'égalité brutale, même si les conséquences sociales de l'incarcération ne sont évidemment pas identiques pour chacun. C'est une raison sérieuse de ne pas exclure l'enfermement du droit financier, mais pas de le considérer comme la sanction supérieure vers laquelle toutes les autres devraient tendre.

Cette limite apparaît immédiatement du point de vue des victimes. Imaginons une fraude ayant fait perdre vingt millions d'euros à plusieurs centaines de personnes et un auteur condamné à huit années d'emprisonnement. La peine peut reconnaître l'injustice, sanctionner l'auteur et l'empêcher pendant un temps d'exercer certaines activités ; elle ne recrée pas les vingt millions. Une sanction patrimoniale ou une action civile peut accomplir ce que la prison ne peut pas faire : retirer un avantage ou contribuer à réparer. Encore faut-il distinguer les instruments. L'AMF peut prononcer des sanctions pécuniaires ou disciplinaires dans son champ, mais sa Commission des sanctions ne peut pas elle-même allouer les dommages-intérêts destinés à réparer un préjudice civil.<sup>[3]</sup> Dire qu'une personne « a payé dix millions » ne dit donc presque rien sans demander à qui l'argent a été versé, sous quelle qualification et dans quel but : au Trésor, aux victimes, à

l'entreprise, en restitution d'un gain ou dans le cadre d'une transaction. Une politique cohérente peut vouloir simultanément punir l'auteur et réparer le dommage sans prétendre qu'une fonction remplace l'autre.

## **Retirer le profit et le pouvoir**

La différence entre sanction et correction apparaît encore plus nettement lorsqu'un comportement fautif a produit une rémunération. Une personne falsifie des données afin d'obtenir un bonus ; la fraude n'est découverte que plusieurs années plus tard, alors que la rémunération a déjà été versée. Une condamnation pénale peut sanctionner l'acte sans corriger le mécanisme d'enrichissement qui lui était associé. Les dispositifs de malus et de clawback répondent précisément à ce problème : le premier permet de réduire une rémunération variable qui n'est pas encore définitivement acquise ; le second permet, sous certaines conditions, d'en récupérer une déjà versée. Le Financial Stability Board recommande depuis plusieurs années l'usage de ces instruments afin de mieux aligner rémunération, prise de risque et comportements, tout en soulignant que leur mise en œuvre reste juridiquement et pratiquement variable selon les juridictions.<sup>[5][6]</sup> La logique n'est pas celle de la prison. Si un responsable a obtenu trois millions précisément grâce à un résultat qui reposait sur un comportement fautif, récupérer cette somme agit directement sur la relation entre comportement et récompense et peut également modifier l'incitation avant qu'une infraction ne soit commise.

Il faut toutefois éviter de transformer le clawback en droit pénal privé. Une entreprise ne devrait pas pouvoir déclarer seule qu'un salarié est criminel et lui imposer n'importe quelle sanction patrimoniale en dehors des règles contractuelles, réglementaires et juridictionnelles applicables. Surtout, tous les mécanismes de récupération ne supposent pas une faute personnelle. Les règles américaines adoptées en application de la Rule 10D-1 imposent

notamment aux sociétés cotées de récupérer certaines rémunérations incitatives calculées sur des états financiers ensuite retraités, sans qu'une fraude ou un misconduct individuel de l'exécutif concerné doive nécessairement être établi.<sup>[7]</sup> Cette différence est conceptuellement importante : rendre un argent que l'on n'aurait pas reçu si les chiffres avaient été corrects n'est pas la même chose qu'être puni pour une faute. Le même résultat financier — perdre son bonus — peut donc provenir de régimes de responsabilité radicalement différents.

L'interdiction professionnelle entretient avec le pouvoir une relation encore plus directe. Si une personne a démontré, par des violations graves ou répétées, qu'elle ne peut plus être raisonnablement autorisée à gérer l'épargne de clients, diriger une activité réglementée ou exercer certaines fonctions de marché, la question devient : pourquoi lui laisser ce pouvoir ? Une peine d'emprisonnement sanctionne ce qu'elle a fait ; une interdiction agit sur ce qu'elle pourra faire ensuite. L'AMF peut ainsi prononcer, dans son champ de compétence, des sanctions disciplinaires comprenant des interdictions temporaires ou définitives d'exercer tout ou partie de certains services, en plus de sanctions pécuniaires.

<sup>[3]</sup> Cette possibilité rappelle que la protection de la société ne passe pas toujours par l'enfermement physique. Un professionnel peut être privé d'une fonction sensible sans être privé de liberté, et cette incapacité ciblée peut parfois correspondre plus exactement au risque que l'on cherche à prévenir. Là encore, il ne s'agit pas de choisir une sanction universelle : une personne peut devoir être emprisonnée sans être définitivement exclue de toute activité, être interdite d'exercer sans devoir être incarcérée, ou subir les deux lorsque les fonctions de chacune sont réellement justifiées.

## La certitude compte souvent davantage que la spectaculaire sévérité

L'argument de la dissuasion semble particulièrement puissant en finance, puisque ses acteurs travaillent précisément avec des risques, des probabilités et des rendements. On pourrait donc imaginer qu'une peine extrêmement sévère transforme le calcul : si une fraude peut conduire à quinze ou vingt ans de prison, les professionnels renonceront. La criminologie empirique invite pourtant à davantage de prudence. Une synthèse du National Institute of Justice, fondée notamment sur les travaux de Daniel Nagin, souligne que la certitude perçue d'être détecté et sanctionné joue généralement un rôle dissuasif plus important que l'augmentation de la sévérité des peines et que l'allongement de peines déjà longues produit au mieux un effet dissuasif additionnel limité dans la littérature qu'elle résume.<sup>[4]</sup> Cette littérature n'est pas spécifique à la criminalité financière et ne démontre évidemment pas que l'emprisonnement serait inutile : le NIJ rappelle lui-même les fonctions de punition et d'incapacitation de la prison.<sup>[4]</sup> Elle modifie néanmoins la question. Pour dissuader une fraude financière, il peut être plus important de faire croire avec raison qu'elle sera détectée, attribuée et sanctionnée que d'annoncer une peine maximale extraordinaire dont l'application paraît improbable.

Cette observation rejoint directement les chapitres précédents. Une peine théorique de vingt ans impressionne peu celui qui pense que la probabilité d'être personnellement poursuivi est presque nulle ; une peine moins spectaculaire, mais associée à une forte probabilité de détection, de perte de rémunération, d'interdiction professionnelle et de sanction personnelle, peut modifier bien davantage son calcul. La qualité de l'enquête, de la traçabilité et de l'attribution de la responsabilité peut alors posséder plus de valeur préventive que l'inflation de la peine maximale. Après un scandale, le débat demande volontiers pourquoi la peine n'est pas plus

lourde ; la question préalable devrait parfois être pourquoi l'auteur pensait qu'il ne serait jamais pris.

La même logique vaut pour l'incapacitation. Une personne enfermée ne peut plus exercer normalement son métier, mais le risque à interrompre peut parfois être neutralisé de manière plus précise. Une manipulation de marché suppose certains accès, certaines fonctions et certains moyens ; un conseiller ayant gravement trompé ses clients peut être empêché de leur vendre à nouveau des produits ; un dirigeant dont l'inaptitude professionnelle est établie peut être écarté des fonctions correspondantes. La prison produit une incapacitation générale ; l'interdiction professionnelle, une incapacitation ciblée. La seconde peut donc être plus précise sans rendre la première inutile lorsque d'autres raisons, notamment la gravité de la faute, justifient l'emprisonnement. La règle reste la même : ne pas demander à une seule sanction d'accomplir toutes les fonctions.

La prison conserve toutefois une dimension expressive que les analyses purement instrumentales sous-estiment. Une société ne cherche pas seulement à optimiser le comportement futur ; elle dit aussi quelque chose sur l'acte passé. Un cadre supérieur qui falsifie consciemment des comptes ou organise une corruption grave ne devrait pas nécessairement pouvoir convertir toute sa responsabilité en règlement financier au seul motif qu'il possède les moyens de payer. Si des infractions intentionnelles graves commises par des personnes pauvres entraînaient réellement des privations de liberté tandis que des comportements comparables commis par les plus riches étaient systématiquement traités par des chèques, une question d'égalité devant la justice se poserait légitimement. Mais l'égalité ne signifie pas que la prison doive être prononcée pour produire un symbole. L'article 132-19 du Code pénal prévoit précisément qu'en matière délictuelle l'emprisonnement ferme reste un dernier recours lorsque la gravité de l'infraction et la personnalité de l'auteur le rendent indispensable et que les autres

sanctions sont manifestement inadéquates.<sup>[2]</sup> La position sociale de l'auteur ne doit donc ni neutraliser la peine justifiée par son acte, ni l'aggraver simplement parce qu'il est puissant.

### **Proportionner la sanction à la faute, pas au besoin de vengeance**

Les sanctions financières ne sont pas à l'abri du même problème de proportionnalité. Une amende trop faible peut devenir absorbable ; pour une personne très riche, elle peut être presque indolore et, pour une entreprise, parfois intégrable au calcul économique d'une activité. Cela ne signifie pas que les professionnels calculent toutes les infractions comme des investissements : la psychologie réelle est plus complexe. Mais une structure d'incitation subsiste lorsque le gain potentiel est immense, la probabilité de détection faible et la sanction relativement prévisible. C'est pourquoi certains régimes tiennent compte de l'avantage retiré du manquement. L'AMF peut, dans certaines hypothèses relevant de son champ, prononcer des sanctions dont le plafond est notamment articulé avec les gains retirés et prend en considération divers critères tels que la gravité, l'implication, la situation financière, les pertes causées aux tiers, la coopération ou les antécédents.<sup>[3]</sup> Deux amendes identiques n'ont donc pas nécessairement le même poids réel ; l'individualisation ne concerne pas seulement la prison. Elle ne doit toutefois pas basculer dans l'objectif inverse consistant à ruiner automatiquement l'auteur. La punition n'est pas une vengeance comptable.

Le pouvoir détenu par la personne peut lui aussi devenir pertinent sans constituer une circonstance aggravante automatique. Un dirigeant capable d'utiliser son autorité pour imposer une falsification, organiser un système ou entraîner plusieurs subordonnés dans une pratique fautive n'occupe pas la même position que celui qui exécute isolément une instruction dont il ne comprend qu'une partie. La fonction peut accroître l'étendue du

dommage, le degré de confiance violée ou la capacité d'organiser l'infraction. Mais le principe « plus riche ou plus haut placé égale peine plus lourde » serait injustifiable. Le pouvoir n'est pertinent que par sa relation avec la faute. Un supérieur qui ignorait réellement l'infraction ne devient pas coupable parce que son salaire était supérieur, pas plus qu'un banquier ne constitue une catégorie pénale.

Il faut également cesser de parler des victimes comme si elles attendaient toutes la même chose. Certaines veulent une condamnation sévère, d'autres récupérer leur épargne, empêcher l'auteur de recommencer ou obtenir une reconnaissance publique de ce qui leur est arrivé ; une même victime peut souhaiter plusieurs de ces choses à la fois. Le droit pénal intègre les intérêts de la victime dans les finalités générales de la peine sans réduire celle-ci à une vengeance exercée en son nom.<sup>[1]</sup> Si la durée de l'emprisonnement devient la seule mesure de justice, une personne ayant perdu son logement ou ses économies peut se retrouver devant une victoire symbolique et une situation matérielle inchangée. La réparation ne doit pas remplacer la sanction lorsque l'infraction mérite d'être sanctionnée ; la sanction ne doit pas davantage faire oublier la réparation. Une réponse cohérente peut donc cumuler une condamnation pénale, une restitution ou une indemnisation lorsqu'elles sont juridiquement disponibles, une récupération des rémunérations associées au comportement, une interdiction professionnelle et une correction de l'organisation qui a rendu la faute possible. Ces instruments ne sont pas redondants : ils traitent différentes dimensions du même événement.

Le cumul n'est pourtant pas automatiquement une meilleure justice. Prison, amende, restitution, interdiction définitive, clawback, responsabilité civile, publication de la décision et licenciement peuvent additionner leurs effets jusqu'à produire une sanction globale que personne n'aurait jugée proportionnée si elle avait été décidée en une seule fois. L'articulation juridique de procédures

distinctes varie selon les domaines et les juridictions et ne peut être remplacée par une intuition générale. Le principe doit donc rester modeste : plusieurs instruments peuvent être nécessaires lorsque plusieurs fonctions réelles doivent être remplies, mais leur accumulation doit pouvoir être expliquée autrement que par le désir de faire davantage souffrir. C'est à cette condition que la pluralité des sanctions reste une architecture de justice plutôt qu'une mécanique de vengeance.

### **Punir la personne sans laisser intact le mécanisme**

La prison devient politiquement dangereuse lorsqu'on lui demande de réparer un système que l'on ne sait pas corriger. Une crise éclate, les mécanismes sont complexes, plusieurs établissements et autorités sont impliqués, les régulateurs ont échoué, la responsabilité est distribuée et les réformes nécessaires sont difficiles. Trouver quelques personnes à emprisonner peut alors donner l'impression que le problème a reçu une réponse. Le risque ne vient pas du fait que ces personnes seraient nécessairement innocentes : si elles ont commis des infractions, elles doivent pouvoir être poursuivies. Il vient de ce que la punition individuelle ne transforme pas automatiquement le mécanisme ayant permis la faute. Un dirigeant peut être condamné puis remplacé par un autre soumis aux mêmes incitations ; un trader peut aller en prison tandis que la structure de rémunération qui encourageait certains contournements reste intacte ; une banque peut licencier quelques salariés et continuer avec les mêmes procédures. Après la condamnation, il faut donc toujours poser une question supplémentaire : si nous retirons cette personne de l'histoire, le mécanisme qui a permis la faute existe-t-il encore ? Si oui, la peine individuelle n'a traité qu'une partie du problème.

La symétrie est indispensable. Une entreprise qui découvre une fraude peut réformer entièrement ses procédures, changer ses responsables, créer de nouveaux contrôles et rendre le risque de

répétition beaucoup plus faible. Cette transformation ne supprime pas nécessairement la responsabilité pénale de l'auteur. Si un dirigeant a volontairement détourné des fonds, falsifié des comptes ou acheté une décision publique, l'excellence ultérieure de la conformité de son ancien employeur n'efface pas son acte. L'institution ne peut pas expier à la place de l'individu, pas davantage que l'individu ne peut expier à la place de l'institution. C'est le même principe que celui rencontré au chapitre 4 : les responsabilités sont distinctes et peuvent exiger des corrections différentes.

Quand l'enfermement devient-il alors défendable ? Il n'existe pas de formule universelle permettant de transformer une fraude en nombre d'années, et le droit applicable définit les infractions, les peines encourues et les critères du juge. Notre enquête permet au moins d'écarter plusieurs mauvais arguments. La prison n'est pas justifiée parce que quelqu'un est banquier, parce que la perte est énorme, parce que l'opinion publique réclame une tête, par le simple échec d'une stratégie ou par une incompétence professionnelle. Elle devient beaucoup plus intelligible lorsque plusieurs dimensions convergent : comportement intentionnel ou faute pénale suffisamment grave, atteinte importante, abus significatif de confiance ou de pouvoir, répétition, dissimulation organisée, obstruction ou autres circonstances rendant les sanctions moins restrictives manifestement inadéquates dans le cadre juridique applicable. Il ne s'agit pas d'inventer de nouveaux éléments d'infraction, mais de comprendre pourquoi certaines fautes financières peuvent justifier la sanction la plus intrusive tandis que d'autres appellent plutôt réparation, exclusion professionnelle ou sanction patrimoniale. Le droit français résume utilement cette exigence : l'emprisonnement ferme doit rester un dernier recours lorsque sa nécessité est établie.<sup>[2]</sup> La prison n'est donc ni taboue ni automatique. Elle doit être nécessaire.

Le meilleur système de sanction n'est finalement pas celui qui promet les peines les plus terrifiantes, mais celui qui rend la responsabilité crédible. Un professionnel devrait savoir qu'une fraude pourra être détectée, que la responsabilité pourra remonter jusqu'à lui si les preuves l'établissent, que le profit pourra être retiré, que sa rémunération pourra être affectée dans les conditions prévues, qu'il pourra perdre le droit d'exercer, que les victimes pourront rechercher réparation et que, lorsque la gravité de l'infraction le justifie réellement, sa position sociale ne le protégera pas contre l'emprisonnement. Les recherches générales sur la dissuasion invitent précisément à ne pas confondre sévérité maximale et efficacité préventive.<sup>[4]</sup> Nous pouvons donc répondre à une partie du titre : oui, certains banquiers peuvent devoir être enfermés, non parce qu'ils sont banquiers ni pour réparer symboliquement tout ce qu'une crise a détruit, mais pour la même raison que d'autres personnes — lorsqu'une infraction personnelle suffisamment grave est établie et qu'une peine d'emprisonnement proportionnée est juridiquement justifiée.

Mais si le système attend le procès pour découvrir qui était responsable, laisse disparaître les traces, permet aux rémunérations d'être définitivement acquises avant que les risques apparaissent, confond l'amende de l'entreprise avec la sanction des personnes et ne sait agir qu'après le scandale, la justice intervient trop tard. Le véritable objectif n'est donc pas seulement de savoir quoi faire du coupable une fois qu'il est trouvé ; il est de construire une finance dans laquelle la responsabilité ne puisse pas devenir introuvable. Nous sommes partis du désastre, puis avons examiné la faute, l'auteur, la preuve et la peine. Il reste à remonter avant tous ces événements et à demander comment organiser une institution financière pour qu'une personne dotée d'un pouvoir sache, avant même qu'une faute survienne, ce dont elle devra répondre. À ce stade, la responsabilité cesse d'être uniquement l'affaire du juge :

elle devient une propriété de l'organisation. C'est à cette architecture que se consacre le dernier chapitre.

## Notes

1. République française, Code pénal, art. 130-1 et 132-1, versions en vigueur en septembre 2026. Le premier énonce les finalités générales de la peine ; le second impose son individualisation selon notamment les circonstances de l'infraction et la personnalité ainsi que la situation de son auteur. (Légifrance)

2. République française, Code pénal, art. 132-19, version en vigueur en septembre 2026. Pour les délits punis d'emprisonnement, le texte prévoit notamment que l'emprisonnement ferme ne peut être prononcé qu'en dernier recours si la gravité de l'infraction et la personnalité de son auteur le rendent indispensable et qu'une autre sanction est manifestement inadéquate. (Légifrance)

3. Autorité des marchés financiers, « La sanction » et présentation de la Commission des sanctions, versions consultées en septembre 2026. La Commission peut prononcer des sanctions pécuniaires ou disciplinaires, dont des interdictions temporaires ou définitives d'exercice dans son champ ; elle ne peut en revanche allouer elle-même les dommages-intérêts destinés à réparer un préjudice civil. (AMF France)

4. National Institute of Justice, Five Things About Deterrence, publication synthétisant notamment les travaux de Daniel S. Nagin. La littérature présentée indique que la certitude perçue de la détection et de la sanction possède généralement un effet dissuasif plus important que l'augmentation de la sévérité des peines, et que l'allongement de peines déjà importantes apporte au mieux un bénéfice dissuasif additionnel limité. Ces résultats concernent la criminologie générale et ne constituent pas une estimation spécifique à la délinquance financière. (National Institute of Justice)

5. Financial Stability Board, Supplementary Guidance to the FSB Principles and Standards on Sound Compensation Practices, 9 mars 2018. Le document présente notamment les ajustements de bonus, malus et clawbacks comme des instruments pouvant contribuer à aligner rémunération, risque et misconduct dans les institutions financières significatives. (Financial Stability Board)

6. Financial Stability Board, Legal and Regulatory Challenges to the Use of Compensation Tools, 20 novembre 2024. Le rapport confirme l'intérêt de ces instruments tout en constatant des difficultés juridiques et opérationnelles

persistantes, particulièrement concernant les clawbacks, et une mise en œuvre variable selon les juridictions. (Financial Stability Board)

7. U.S. Securities and Exchange Commission, règles de récupération des rémunérations incitatives erronément attribuées adoptées en application de la section 10D de l'Exchange Act. Le régime permet notamment la récupération de certaines rémunérations calculées sur des informations financières ensuite retraitées sans qu'une faute personnelle de l'exécutif soit nécessairement requise, ce qui distingue clairement récupération d'une rémunération indue et sanction d'un misconduct. (SEC)

## Chapitre 8 — Une finance qui ne puisse pas dissoudre la responsabilité

### Attribuer le pouvoir avant de chercher un coupable

Nous avons jusqu'ici raisonné comme arrivent généralement les scandales : trop tard. Une perte apparaît, une fraude est découverte, un marché a été manipulé, une autorité ouvre une enquête, les courriels sont recherchés et les responsabilités sont reconstruites. On demande alors qui savait, qui décidait, qui aurait dû intervenir et qui doit maintenant être sanctionné. Cette méthode est nécessaire lorsqu'un problème s'est déjà produit, mais une organisation qui ne découvre la répartition de ses responsabilités qu'au moment de l'enquête est déjà mal construite. La question décisive devrait être posée bien plus tôt : avant que quelque chose tourne mal, pouvons-nous savoir qui dispose du pouvoir, qui reçoit l'information, qui peut s'opposer à une décision et qui devra répondre de ce domaine ? C'est ici que convergent les sept premiers chapitres. Nous ne pouvons pas rendre chaque dirigeant pénalement responsable de tout, pas plus que nous ne pouvons accepter une organisation dans laquelle personne ne semble responsable de rien. Nous ne pouvons pas demander à la conformité de garantir qu'aucune infraction ne se produira, mais nous ne pouvons pas davantage la rendre si faible qu'elle ne puisse jamais arrêter une activité rentable. Nous ne pouvons ni conserver toutes les conversations au nom d'une transparence absolue, ni concevoir une entreprise où les décisions importantes ne laissent aucune trace. La réponse n'est donc pas le contrôle total ; c'est une architecture de responsabilité suffisamment claire pour que le pouvoir laisse des prises.

Lorsqu'un scandale éclate, le débat commence souvent par un nom : le directeur général, le trader, le responsable des risques, le commercial. Cette recherche nominale arrive trop tôt. Une

organisation devrait commencer par attribuer des domaines de responsabilité, non des culpabilités. Qui dirige cette activité ? Qui répond de sa conformité ? Qui peut autoriser une exception ? Qui doit être informé lorsqu'une limite est franchie ? Qui peut arrêter le processus ? À qui cette personne rend-elle compte ? Si ces questions ne possèdent aucune réponse claire avant l'incident, la recherche ultérieure de la responsabilité risque de produire soit une injustice, soit une impasse. Le régime britannique des senior managers est l'une des tentatives institutionnelles les plus explicites pour traiter ce problème : certaines responsabilités sont formalisées dans des Statements of Responsibilities et, selon le type d'entreprise, articulées au moyen de Management Responsibilities Maps afin de rendre visible leur répartition et d'éviter que certaines zones ne deviennent implicitement orphelines.<sup>[1]</sup> Le dispositif n'est pas figé ; en avril 2026, la FCA en a allégé plusieurs aspects administratifs tout en affirmant maintenir le principe d'une forte responsabilité individuelle.<sup>[2]</sup> L'enseignement n'est donc pas qu'il faut produire davantage de documents. Une carte de cent cinquante pages que personne n'utilise peut satisfaire une exigence formelle tout en échouant entièrement à rendre l'organisation compréhensible. La bonne carte permet de répondre rapidement à une question simple : si ce domaine devient problématique demain, qui devra être capable d'expliquer comment il a été gouverné aujourd'hui ? Cette personne ne devient pas coupable par avance ; elle devient comptable d'une fonction.

Cette attribution n'a de sens que si elle correspond à un pouvoir réel. Imaginons qu'un responsable de conformité doive prévenir les pratiques interdites sans accès aux données transactionnelles, sans capacité de contester les équipes commerciales et sans canal direct vers une instance capable d'imposer une correction. Il possède la responsabilité sur le papier et l'impuissance dans les faits. Une telle architecture est injuste, car elle permettrait de blâmer après coup une personne que l'organisation avait rendue incapable d'agir. Le

Comité de Bâle insiste précisément sur la nécessité de doter les fonctions de risque, de conformité et d'audit d'une autorité, d'une indépendance, de ressources et d'un accès au conseil suffisants, tout en définissant clairement les responsabilités des différentes lignes de défense.<sup>[3]</sup> Le principe doit fonctionner dans les deux sens : responsabilité sans pouvoir, piège ; pouvoir sans responsabilité, privilège. Il n'est pas nécessaire que les deux coïncident parfaitement. Un conseil peut superviser une fonction qu'il n'exécute pas, un responsable des risques contester une opération sans disposer de l'autorité finale, un directeur général déléguer une grande part de la gestion quotidienne. Mais lorsque l'écart devient trop important, celui qui peut réellement décider ne répond plus de rien tandis que celui qui doit répondre ne peut rien décider. Une finance incapable de dissoudre la responsabilité doit d'abord empêcher cette séparation structurelle.

### **Donner un véritable pouvoir d'arrêt et rendre les exceptions attribuables**

Les entreprises aiment les comités : le juridique examine, puis le risque, puis la conformité, puis un comité d'investissement, puis un comité exécutif. Cette succession produit une impression de contrôle. La question décisive reste pourtant plus brutale : qui peut réellement arrêter l'opération ? Être consulté ne signifie pas disposer d'un pouvoir de veto ; recevoir un document ne signifie pas pouvoir exiger une modification ; formuler une réserve ne garantit pas que quelqu'un devra y répondre. Certaines organisations peuvent ainsi être saturées d'avis tout en restant incapables de produire un refus effectif. La présence d'une fonction de contrôle ne doit donc jamais être utilisée après coup comme preuve que « la conformité avait validé » si cette fonction n'avait pas le pouvoir d'obtenir un arbitrage. Les principes de Bâle attribuent justement aux fonctions indépendantes de risque et de conformité un rôle de contradiction, une autorité propre et un accès adapté au conseil.<sup>[3]</sup>

Une institution sérieuse doit donc organiser le destin du désaccord : est-il enregistré, qui arbitre, dans quel délai, l'activité peut-elle continuer entre-temps, et celui qui passe outre doit-il expliquer sa décision ? Le pouvoir de passer outre un contrôle peut être nécessaire ; il ne doit pas être invisible.

La même exigence vaut pour les exceptions. Aucune institution de grande taille ne peut fonctionner uniquement avec des règles rigides : clients atypiques, transactions inhabituelles, urgences de marché, risques nouveaux imposent parfois d'interpréter une règle ou de dépasser temporairement une limite. Le danger ne vient pas de l'exception elle-même, mais de l'exception anonyme. « Le management a décidé », « le comité était d'accord », « nous avons une dérogation » deviennent des formules problématiques lorsqu'elles empêchent de savoir qui a assumé la décision. Une exception sérieuse devrait au minimum laisser apparaître ce qui a été autorisé, pourquoi, pour combien de temps et par quelle autorité. La documentation doit cependant rester proportionnée. Une dérogation mineure n'exige pas le même degré de traçabilité qu'une décision permettant de dépasser fortement une limite de risque ou de poursuivre une activité malgré une alerte juridique substantielle. Le principe est simple : plus une décision s'éloigne de la règle ordinaire et plus elle exerce de pouvoir, plus il doit être difficile qu'elle devienne ensuite sans auteur.

Cette logique rend l'indépendance des fonctions de contrôle beaucoup plus concrète. Une équipe de conformité peut être juridiquement indépendante et matériellement dépendante dans sa carrière. Son budget est décidé par l'entreprise, ses promotions dépendent de personnes avec lesquelles elle travaille, et ses membres savent que des refus répétés peuvent les rendre impopulaires auprès des équipes qui génèrent les revenus. La direction des risques subit la même tension : lorsqu'une activité rapporte énormément, celui qui demande de la ralentir devient facilement celui qui empêche l'entreprise de réussir. Il ne suffit donc

pas d'écrire qu'une fonction est indépendante ; il faut créer les conditions qui lui permettent réellement de contredire. Le Comité de Bâle demande au conseil de veiller au positionnement, aux ressources et à l'indépendance des fonctions de risque, de conformité et d'audit et prévoit notamment des accès directs au conseil.<sup>[3]</sup> La question budgétaire devient alors une question de responsabilité : si une banque développe une activité très complexe tout en conservant une équipe de contrôle sous-dimensionnée, elle ne peut ensuite réduire les manquements à l'échec individuel des contrôleurs. L'architecture elle-même a fait un choix. Une organisation n'a pas besoin de garantir que ses contrôleurs aient toujours raison ; elle doit garantir qu'ils puissent se tromper sans être punis pour avoir exercé leur fonction de contradiction.

### **Faire circuler les alertes, les désaccords et l'information utile**

Les lanceurs d'alerte révèlent une autre limite de la hiérarchie. Une organisation peut disposer d'excellents tableaux de bord et pourtant ignorer un comportement que plusieurs salariés connaissent déjà, précisément parce que le problème ne circule pas par la voie normale. Un système d'alerte doit donc permettre à l'information de contourner la chaîne lorsque celle-ci fait partie du problème. L'AMF dispose d'un mécanisme confidentiel permettant de transmettre des informations non publiques relatives à de potentiels manquements relevant de sa surveillance.<sup>[4]</sup> Au Royaume-Uni, la FCA reçoit également des signalements confidentiels et rappelle que les clauses de confidentialité ne peuvent servir à empêcher des révélations d'intérêt public qui lui sont adressées.<sup>[5]</sup> Pour l'exercice 2025-2026, elle indique avoir examiné 1 375 signalements de whistleblowers, dont les informations ont conduit à 523 cas d'action directe de supervision ou d'enforcement.<sup>[6]</sup> Mais la présence d'une boîte mail « whistleblowing » ne suffit pas. Une alerte peut être reçue et enterrée, qualifiée de conflit personnel, transmise à la personne qu'elle met en cause ou classée comme

résolue sans que le fond ait été examiné. Le véritable critère est organisationnel : qui reçoit le signal, qui décide de son importance, qui enquête, qui vérifie que l'enquête a réellement eu lieu, et que se passe-t-il lorsque l'alerte concerne celui qui superviserait normalement l'enquête ? Une alerte crédible doit pouvoir monter jusqu'à un niveau qui ne dépend pas directement de la personne mise en cause.

Cette protection ne doit pourtant jamais transformer l'entreprise en tribunal permanent. Une alerte peut être exacte, partiellement exacte, sincèrement erronée ou instrumentalisée dans un conflit professionnel. La protection du lanceur d'alerte ne peut donc pas signifier présomption de culpabilité de la personne signalée. La FCA insiste, dans des règles entrées en vigueur en septembre 2026 sur un domaine plus large que les seules fautes financières, sur le lien entre responsabilité du manager, connaissance et autorité, tout en précisant qu'une entreprise n'a pas à traiter comme substantielles des allégations triviales, invraisemblables ou sans pertinence.<sup>[7]</sup> Le principe rejoint celui de tout le livre : protéger le droit de signaler et protéger en même temps le droit de ne pas être déclaré coupable par le seul fait du signalement. L'alerte ouvre l'enquête ; elle ne la remplace pas.

Le même souci doit guider la conservation des désaccords. Une organisation responsable ne documente pas seulement les décisions finales ; elle garde la mémoire des objections substantielles qui les ont précédées. Si un comité approuve une opération par neuf voix contre une, l'opposant ne doit pas être confondu mécaniquement avec les autres membres, pas plus qu'une réserve isolée ne suffit à exonérer quelqu'un de toutes ses obligations. L'intérêt du désaccord documenté est ailleurs : il montre que le risque avait été identifié, que certains acteurs possédaient l'information et qu'un arbitrage a eu lieu. Une culture dans laquelle tout conflit doit disparaître avant qu'un dossier ne remonte produit au contraire une illusion de consensus. Le conseil ne reçoit plus que des décisions déjà « alignées

», alors que la réalité avait peut-être été beaucoup plus disputée. Rendre le désaccord visible peut améliorer l'attribution : le décideur sait exactement quel risque il choisit d'accepter, et l'enquête future peut distinguer celui qui avait alerté de celui qui avait arbitré.

Cette circulation de l'information vaut tout autant pour le conseil d'administration. Celui-ci ne gère pas chaque opération, mais les principes de Bâle lui attribuent une responsabilité générale sur la stratégie, la structure de gouvernance, la culture, la gestion des risques, la conformité, les contrôles, la rémunération et l'efficacité des dispositifs d'alerte.<sup>[3]</sup> Le risque est que cette responsabilité devienne cérémonielle : le conseil reçoit des présentations, pose quelques questions, approuve et signe les procès-verbaux, tandis que la direction choisit à la fois ce qui doit être surveillé et les informations permettant de le surveiller. La supervision réelle exige des canaux qui ne passent pas entièrement par ceux qu'elle contrôle : accès direct au responsable des risques, à l'audit, à la conformité et à l'information sur les alertes significatives. Une centaine de pages de reporting ne constitue pas nécessairement une bonne information ; une supervision sérieuse dépend de la capacité à contester ce qui est présenté et à demander ce qui ne l'est pas encore.

## **Tracer les décisions importantes et gouverner ce qui automatise le pouvoir**

Une institution qui veut pouvoir reconstruire ses décisions doit conserver des traces, mais cette exigence ne conduit pas nécessairement à la surveillance intégrale. Enregistrer chaque appel, archiver chaque message et analyser chaque échange produirait peut-être une entreprise documentée, pas forcément une entreprise saine. La surveillance permanente peut détériorer les relations professionnelles, encourager la communication défensive, déplacer les échanges vers des canaux non officiels et poser de sérieuses questions de vie privée. Il faut donc distinguer la

traçabilité des décisions importantes de l'enregistrement général de la vie professionnelle. Nous n'avons pas besoin de savoir ce que chaque salarié dit à chaque minute ; nous avons besoin de savoir comment certaines décisions à fort impact ont été prises : qui a autorisé l'opération, quelle version du dossier a été soumise, quelles réserves ont été formulées, qui a accepté une dérogation, quelle alerte a été examinée et quel arbitrage a été rendu. La traçabilité doit suivre le pouvoir, pas l'intimité.

Cette distinction devient plus importante encore avec l'automatisation. Un système algorithmique peut exécuter des milliers de décisions sans conversation humaine associée. La responsabilité doit alors se déplacer vers la conception et la gouvernance du système : qui a défini son objectif, choisi ou validé son usage, surveillé ses performances, autorisé ses modifications et conservé le pouvoir de l'arrêter ? Si un algorithme refuse systématiquement certains dossiers d'une manière problématique, le développeur peut dire qu'il n'a fait qu'entraîner le modèle, le métier qu'il se fie à un système validé, le comité de validation qu'il ne l'a pas construit, la direction que la question est technique et le fournisseur extérieur qu'il a simplement suivi les spécifications du client. Le modèle devient alors le dernier responsable imaginable, alors même qu'il ne peut ni répondre d'une obligation professionnelle ni recevoir une sanction. L'automatisation peut donc devenir une nouvelle technologie de dissolution de responsabilité si personne ne répond clairement de son usage. Il ne doit pas nécessairement exister un responsable unique du modèle, des données et de la décision économique ; il ne peut en revanche exister aucun de ces domaines sans personne ni fonction clairement chargée d'en répondre. Externaliser une technologie ne doit pas externaliser la responsabilité jusqu'à la rendre introuvable.

La rémunération possède une autre temporalité qui exige elle aussi une architecture. Un bonus peut être acquis aujourd'hui alors que la qualité réelle du profit ne sera comprise que plusieurs années

plus tard. Si une transaction rapporte beaucoup en décembre et que l'on découvre deux ans après que le résultat reposait sur une pratique interdite ou sur un risque dissimulé, une organisation qui ne peut jamais réexaminer la rémunération récompense immédiatement un résultat dont elle ne connaîtra peut-être la qualité que demain. Les mécanismes de différé, de malus et de clawback tentent de corriger cette asymétrie. Le Financial Stability Board considère ces outils comme capables d'agir à la fois en amont sur les incitations et en aval sur l'accountability, tout en soulignant encore en 2024 les difficultés juridiques et pratiques, particulièrement pour les récupérations de rémunérations déjà versées.<sup>[8]</sup> Il serait néanmoins simpliste de rendre tous les bonus indéfiniment récupérables. Les conditions doivent être prévisibles et distinguer fraude, erreur, résultat économique défavorable ou retraitement comptable. L'objectif n'est pas de donner à l'entreprise un pouvoir discrétionnaire de punition rétroactive, mais de rapprocher la récompense de la qualité réelle du résultat. Une finance responsable ne devrait pas privatiser immédiatement les profits individuels tout en collectivisant entièrement les conséquences tardives.

Une bonne organisation doit enfin pouvoir raconter une décision importante sans inventer l'histoire après coup. Prenons une décision prise dix-huit mois plus tôt : l'établissement devrait pouvoir expliquer son objectif, qui l'a préparée, quelles informations principales étaient disponibles, quelles objections substantielles ont été formulées, qui possédait le pouvoir final, quelles dérogations ont été accordées et comment la décision a ensuite été suivie. Cela ne signifie pas reconstituer chaque conversation, mais raconter honnêtement la décision à partir de traces contemporaines. Si l'histoire doit être fabriquée après le scandale à partir des souvenirs contradictoires de vingt personnes, l'architecture a échoué. Si elle était au contraire entièrement pré-écrite dans un formulaire que personne ne lisait, elle a peut-être échoué tout autant. La bonne

traçabilité est celle qui accompagne réellement l'action et oblige chacun à savoir quel rôle il exerce au moment où la décision est prise.

## **Rendre la responsabilité divisible sans la dissoudre**

L'architecture interne ne suffit pas. Une banque ne peut pas être l'unique juge de sa propre gouvernance : une fonction indépendante peut perdre progressivement son autorité, un conseil devenir complaisant, des seuils de risque être modifiés et les alertes finir par être traitées comme de simples obstacles. La supervision externe reste donc indispensable. Les principes de Bâle prévoient que les superviseurs évaluent la gouvernance, la répartition des responsabilités, les mécanismes de contrôle et le fonctionnement des fonctions indépendantes et qu'ils puissent exiger des mesures correctrices lorsque des déficiences apparaissent.<sup>[9]</sup> Cette capacité est essentielle parce qu'elle permet d'agir avant l'infraction pénale. Le droit pénal intervient lorsque certaines frontières ont été franchies ; la supervision peut intervenir lorsque l'architecture devient dangereuse sans que personne soit encore coupable d'un crime. Une société qui ne connaît que deux états — légal aujourd'hui, pénal demain — se prive d'une immense zone de prévention. Gouvernance, supervision, sanctions administratives et exigences prudentielles occupent cette zone.

Le superviseur ne doit pourtant pas devenir le lieu où toute responsabilité finit par remonter. Si l'autorité devait garantir qu'aucune fraude ne puisse jamais se produire, la banque pourrait simplement répondre : « le superviseur avait contrôlé ». Les autorités travaillent elles aussi avec des informations imparfaites, ne peuvent observer chaque transaction et doivent répartir leurs ressources. La supervision ne remplace donc pas la responsabilité de l'établissement. Mais le régulateur doit pouvoir être évalué : avait-il identifié le problème, demandé une correction, suivi son exécution, laissé perdurer une situation qu'il considérait déjà

comme problématique ? Là encore, erreur de supervision, responsabilité professionnelle et infraction ne sont pas équivalentes. Une architecture générale de responsabilité doit accepter de s'appliquer aussi à celui qui surveille sans fabriquer pour autant une culpabilité automatique.

Il faut également résister à l'idée selon laquelle plus de transparence produirait toujours plus de responsabilité. Publier tous les bonus, incidents, votes, courriels et rapports de risque pourrait améliorer certaines formes de contrôle tout en créant de nouveaux dangers : exposition d'informations commerciales sensibles, mise en danger d'un lanceur d'alerte, aggravation d'une vulnérabilité ou perturbation d'une enquête. La responsabilité n'exige pas que toute l'information soit accessible à tout le monde, mais que la bonne information parvienne à ceux qui possèdent la fonction correspondante et que leur action puisse ensuite être contrôlée de manière adaptée. Le conseil, le superviseur, le procureur et le public n'ont ni les mêmes besoins ni les mêmes droits d'accès. L'opacité ne doit pas devenir un pouvoir sans contrôle ; la transparence ne doit pas devenir une fin en soi.

Une telle architecture doit enfin survivre aux personnes. Un mécanisme qui fonctionne uniquement parce que « tout le monde se fait confiance » est fragile : le directeur général partira, les équipes changeront, une fusion modifiera les responsabilités, de nouvelles technologies apparaîtront. Procédures d'escalade, délégations, cartographies de responsabilités, accès indépendants au conseil, traçabilité des décisions, protection des alertes et politiques de rémunération doivent être suffisamment institutionnalisés pour ne pas dépendre du seul caractère vertueux des individus. Ils doivent en même temps rester révisables, car une règle adaptée à une banque de cinq mille salariés peut devenir absurde après une fusion. Le Comité de Bâle exige précisément que le cadre de gouvernance reste proportionné à la taille, à la complexité, à la stratégie, à l'implantation géographique et aux changements

matériels de l'établissement.<sup>[3]</sup> Une responsabilité figée peut devenir aussi trompeuse qu'une responsabilité inexistante.

Aucun de ces dispositifs ne supprimera la fraude. Quelqu'un pourra encore mentir, manipuler une information, contourner un contrôle, donner une instruction interdite ou tromper ses propres supérieurs. Vouloir garantir qu'aucune personne n'abusera jamais de son pouvoir produirait probablement une organisation invivable. L'objectif est plus modeste : rendre plus difficiles les réponses qui dissolvent automatiquement la recherche de responsabilité — « personne ne savait », « personne ne décidait », « tout le monde avait un peu validé », « c'était le modèle », « le fournisseur », « la culture », « le système ». Chacune peut contenir une part de vérité ; aucune ne doit clore à elle seule l'enquête.

Cela ne signifie pas qu'une organisation bien conçue doive toujours produire un responsable unique. Un même événement peut engager le salarié qui falsifie, le manager qui savait, le dirigeant qui a négligé une obligation propre, l'entreprise qui récompensait le comportement, le conseil qui n'a pas assuré la surveillance attendue ou l'autorité qui avait identifié une faiblesse sans en suivre suffisamment la correction. Ces responsabilités peuvent relever de régimes différents ; elles ne doivent ni être fusionnées ni s'annuler. Une personne n'est pas moins responsable parce que son organisation a également mal fonctionné ; une institution n'est pas moins responsable parce qu'un salarié a commis une infraction ; une faiblesse de supervision ne rend pas automatiquement innocents ceux qui étaient supervisés. Une organisation responsable n'est donc pas celle qui désigne à l'avance quelqu'un à punir, mais celle qui rend assez visible la distribution du pouvoir pour que chaque niveau puisse être examiné selon sa responsabilité propre.

C'est ici que la formule volontairement provocatrice du titre révèle sa limite. Il n'existe pas juridiquement « le banquier » : il existe un dirigeant, un trader, un responsable de conformité, un

administrateur, un vendeur, un analyste, un salarié, chacun doté de pouvoirs et d'obligations différents. Le mot reste politiquement parlant parce qu'il désigne symboliquement un lieu de pouvoir ; il devient dangereux s'il remplace l'examen individuel. Surtout, la question ne commence pas au moment où l'on décide d'enfermer. Elle commence lorsque l'organisation distribue le pouvoir, route l'information, donne ou refuse les moyens d'agir aux contrôles, récompense certaines performances, entend ou ignore les alertes et laisse ou non des traces. La prison est l'extrémité de la chaîne. Une justice financière crédible se construit bien avant elle.

Une finance responsable ne promet donc pas un coupable pour chaque malheur. Toute crise n'aura pas un fraudeur, toute perte une responsabilité pénale individuelle, toute défaillance institutionnelle quelqu'un à envoyer en prison. Une bonne architecture garantit quelque chose de plus modeste et de plus important : que nous saurons mieux pourquoi une personne peut ou ne peut pas être tenue responsable. Si les traces montrent qu'un dirigeant ignorait réellement le comportement malgré des contrôles raisonnables, cette ignorance pourra être établie ; si un contrôleur avait alerté et avait été ignoré, cela apparaîtra ; si un salarié a contourné seul un système sérieux, l'institution pourra le démontrer ; si au contraire une pratique était organisée, connue et récompensée à plusieurs niveaux, il sera plus difficile de la réduire après coup à l'acte inexplicable d'un individu isolé. La responsabilité ne signifie donc pas toujours condamnation ; elle signifie capacité à rendre compte. Une société de droit doit accepter qu'une enquête sérieuse aboutisse à l'absence de culpabilité, mais elle ne devrait pas accepter que cette absence soit seulement le produit d'une organisation incapable — ou peu désireuse — de savoir qui exerçait réellement le pouvoir. La finance restera complexe, la décision distribuée, l'erreur possible, le risque nécessaire et la délégation indispensable. Aucune de ces réalités ne devrait pour autant devenir une technologie automatique

d'impunité. La distribution du pouvoir est inévitable ; la dissolution de la responsabilité ne l'est pas.

## Notes

1. Financial Conduct Authority, Senior managers and certification regime: Overall and local responsibility, SYSC 26, et Management responsibilities maps, SYSC 25, versions applicables en 2026. Le dispositif britannique exige notamment que certaines responsabilités de senior managers soient attribuées et rendues lisibles au moyen de Statements of Responsibilities et, selon le type d'entreprise, de Management Responsibilities Maps. Ces instruments clarifient la gouvernance ; ils ne créent pas une culpabilité pénale automatique.

2. Financial Conduct Authority, PS26/6: Senior Managers & Certification Regime review, 22 avril 2026. La première phase de réforme du SM&CR allège plusieurs obligations administratives et modifie notamment certaines modalités relatives aux déclarations et cartes de responsabilités, tout en maintenant explicitement l'objectif de forte responsabilité individuelle.

3. Basel Committee on Banking Supervision, Corporate governance, Basel Framework, CGO10, publication consolidée du 1er janvier 2026. Le cadre précise notamment les responsabilités du conseil et de la direction, les trois lignes de défense, les exigences d'indépendance et de ressources des fonctions de risque, conformité et audit, l'obligation d'escalade de certains problèmes, la gouvernance des rémunérations et les dispositifs de whistleblowing. Il constitue un cadre prudentiel international et non une règle uniforme de responsabilité pénale individuelle.

4. Autorité des marchés financiers, « Lanceur d'alerte : notification de potentielles infractions à la réglementation », mise à jour du 23 janvier 2026. L'AMF dispose d'un dispositif confidentiel permettant de recevoir des informations non publiques relatives à de potentiels manquements relevant de sa surveillance.

5. Financial Conduct Authority, « Whistleblowing », version actualisée en novembre 2025. La FCA prévoit des canaux confidentiels de signalement et rappelle notamment que les accords de confidentialité ou NDA ne peuvent empêcher les révélations d'intérêt public qui lui sont adressées.

6. Financial Conduct Authority, Prescribed Persons Annual Report 2025/26, 9 juillet 2026. La FCA indique avoir examiné 1 375 signalements de whistleblowers entre avril 2025 et mars 2026 ; les renseignements reçus ont conduit à 523 cas d'action directe, comprenant notamment des interventions de supervision et

d'enforcement. Ces données décrivent l'activité de la FCA et ne mesurent pas à elles seules le taux de véracité ou l'efficacité générale de tous les signalements.

7. Financial Conduct Authority, règles et guidance relatives au non-financial misconduct, entrées en vigueur le 1er septembre 2026. La FCA précise notamment que la responsabilité du manager dépend de sa connaissance et de son autorité et n'attend pas des entreprises qu'elles enquêtent sur des allégations triviales, invraisemblables ou non pertinentes. Cette source concerne un domaine plus large que les fautes financières, mais illustre la nécessité de ne pas confondre alerte et culpabilité.

8. Financial Stability Board, Legal and Regulatory Challenges to the Use of Compensation Tools, 20 novembre 2024. Le FSB décrit les mécanismes de rémunération comme des instruments pouvant agir sur les incitations ex ante et sur l'accountability ex post ; il souligne également les difficultés persistantes et la variabilité juridique de leur mise en œuvre, particulièrement concernant les clawbacks.

9. Basel Committee on Banking Supervision, Corporate governance, CGO10, principes relatifs au rôle des superviseurs. Le cadre prévoit notamment que les autorités évaluent la gouvernance, les mécanismes de contrôle et la manière dont conseil et direction exercent leurs responsabilités, et qu'elles exigent des améliorations ou mesures correctrices lorsque nécessaire.

## Conclusion — Les banquiers, on les enferme ?

Le titre appelait une réponse simple. Le livre a montré pourquoi une réponse sérieuse ne pouvait pas l'être. « Les banquiers, on les enferme ? » mélange d'emblée plusieurs questions : un désastre financier a-t-il été causé par une infraction ; une faute personnelle peut-elle être attribuée à quelqu'un ; ce quelqu'un savait-il ce qu'il faisait ; l'organisation a-t-elle elle-même contribué au comportement ; et, une fois la culpabilité établie, l'emprisonnement est-il la sanction appropriée ? Tant que ces questions restent confondues, deux erreurs se répondent. La première transforme la complexité en excuse : puisqu'une crise possède mille causes et qu'une banque distribue les décisions entre des centaines de personnes, personne ne serait véritablement responsable. La seconde transforme le dommage en preuve : puisqu'une crise détruit des emplois, des logements et des finances publiques, il faudrait nécessairement qu'un dirigeant ou un trader paie par la prison. L'une dissout la responsabilité ; l'autre fabrique un coupable. La justice commence lorsqu'on refuse les deux.

Un désastre n'est pas encore un crime. Une stratégie peut être imprudente, une gouvernance médiocre, un modèle défaillant, une supervision insuffisante ou une rémunération mal conçue sans que ces défauts constituent automatiquement une infraction pénale. À l'inverse, une fraude, une falsification, une corruption ou une manipulation peuvent être juridiquement graves sans avoir provoqué de crise systémique. Le montant de la perte et la nature de la faute ne coïncident donc pas. C'est pourquoi la responsabilité doit être reconstruite à partir de l'acte : qui a fait quoi, avec quel pouvoir, quelle information, quelle intention ou quel degré de faute, et sous quelle obligation ? Cette exigence n'est pas une faveur faite aux acteurs financiers. Elle est ce qui permet de punir justement

lorsqu'une infraction existe, au lieu de transformer le droit pénal en comptabilité générale de toute souffrance économique.

Cette reconstruction devient difficile dans une grande banque parce que la décision y est distribuée. Le trader exécute, le manager supervise, le risque mesure, la conformité conteste, les juristes qualifient, les modèles agrègent, les comités arbitrent et le conseil reçoit une représentation déjà condensée de l'activité. Cette division du travail est nécessaire, mais elle peut devenir une technologie d'irresponsabilité si l'on ne sait plus qui possédait l'information, qui pouvait arrêter, qui devait escalader et qui avait réellement le pouvoir de passer outre. Le problème n'est donc pas seulement de poursuivre après le scandale ; il est de concevoir avant le scandale une organisation dans laquelle les responsabilités soient assez claires pour que personne ne puisse bénéficier d'un pouvoir sans être capable d'en rendre compte. Cela ne signifie pas transformer chaque dirigeant en garant pénal de tout ce qui se passe sous lui. Cela signifie empêcher que la délégation nécessaire devienne une disparition organisée de l'auteur.

La responsabilité de l'entreprise elle-même est indispensable dans cette architecture. Une personne morale peut bénéficier d'une activité, fixer les incitations, organiser les contrôles et maintenir une stratégie au-delà du départ de ceux qui l'ont conçue. La sanction institutionnelle peut donc retirer un avantage, imposer une réforme, réparer certains dommages et modifier des procédures que l'emprisonnement d'un individu laisserait intactes. Mais faire payer l'entreprise ne revient pas à faire payer les personnes qui ont commis, autorisé ou dissimulé les actes. L'amende de la banque ne doit pas devenir un bouclier pour ses dirigeants ; la condamnation d'un salarié ne doit pas devenir l'alibi d'une institution qui présente comme accident individuel ce qu'elle a durablement récompensé. Les responsabilités peuvent coexister sans se confondre : celle de l'auteur matériel, celle du supérieur qui savait, celle du dirigeant qui a manqué à une obligation propre, celle de l'organisation qui a créé

les incitations ou les contrôles défaillants, et parfois celle du superviseur qui n'a pas suffisamment suivi un problème déjà identifié.

Reste le point le plus difficile : savoir ce qu'une personne savait. Dans les scandales financiers, la connaissance apparaît rarement sous la forme d'une confession parfaite. Elle se reconstruit par les courriels, les réunions, les alertes, les chronologies, les comportements après signalement, les décisions répétées et l'ensemble des indices qui permettent de distinguer ce qui était accessible de ce qui a réellement été compris. Cette reconstruction doit fonctionner dans les deux sens. Une bonne traçabilité peut montrer qu'un dirigeant connaissait une anomalie et a choisi de l'ignorer ; elle peut aussi établir qu'il a demandé une enquête, reçu un avis rassurant et agi raisonnablement sur la base des informations disponibles. La preuve ne doit pas être un outil conçu pour obtenir davantage de condamnations, mais un moyen de mieux séparer culpabilité et innocence. C'est précisément pourquoi l'ignorance organisée pose un problème distinct : une organisation ne doit pas pouvoir construire ses flux d'information de manière que ceux qui possèdent le plus de pouvoir soient systématiquement les derniers à pouvoir être reliés aux décisions qu'ils gouvernent.

Cette asymétrie explique aussi pourquoi la justice semble parfois frapper plus facilement ceux qui exécutent que ceux qui dirigent. Les premiers écrivent les messages, passent les ordres, remplissent les fichiers et produisent des traces directement liées à l'acte. Les seconds exercent souvent leur pouvoir par objectifs, budgets, nominations, arbitrages et structures de contrôle. Il serait injuste de corriger cette asymétrie en abaissant le niveau de preuve pour les dirigeants. Il serait tout aussi insuffisant de l'ignorer. Plus de pouvoir doit produire davantage d'obligations de répondre : responsabilités définies, devoirs de surveillance, mécanismes de remontée de l'information, possibilité de récupérer certaines rémunérations et sanctions professionnelles adaptées. Mais la

prison reste soumise à une exigence distincte : une infraction personnelle doit être établie, avec les éléments requis par le droit applicable. Le pouvoir peut expliquer pourquoi une omission est grave ; il ne peut pas remplacer la preuve.

La même distinction vaut pour la peine. Le contraire de l'impunité n'est pas la prison. Une sanction crédible peut prendre plusieurs formes selon ce qu'elle cherche à accomplir : réparation, restitution, récupération de rémunérations, amende, interdiction professionnelle, réforme de gouvernance, sanction de la personne morale ou peine pénale individuelle. La prison conserve une place propre parce qu'elle exprime une réprobation que l'argent seul ne peut pas toujours porter et parce que la richesse ne devrait jamais permettre de convertir toute responsabilité en coût financier. Mais elle ne rend pas l'argent aux victimes, ne corrige pas une architecture de contrôle et ne garantit pas que le même mécanisme ne produira pas demain un nouveau scandale avec d'autres personnes. Elle doit donc rester ce qu'elle est : une peine particulièrement intrusive, justifiée lorsque la gravité de l'infraction personnelle et les circonstances rendent les sanctions moins restrictives inadéquates, non une réponse symbolique à l'existence d'un système financier que la société juge injuste.

Alors, les banquiers, on les enferme ? On enferme, lorsqu'une peine d'emprisonnement est juridiquement et proportionnellement justifiée, les personnes dont une infraction personnelle a été suffisamment établie. On n'enferme pas un métier, une catégorie sociale, un organigramme, un niveau de salaire ou une fonction symbolique. On ne transforme pas non plus la complexité en immunité. La même exigence qui interdit de condamner quelqu'un parce qu'il est puissant interdit d'accepter qu'il devienne introuvable précisément parce que son pouvoir est diffus. L'égalité devant la justice exige simultanément que la position sociale ne protège pas contre une sanction méritée et qu'elle ne serve pas de substitut à la preuve.

Le progrès le plus important ne serait donc pas qu'après chaque crise un nom célèbre finisse nécessairement en prison. Ce serait qu'après chaque faute grave nous puissions comprendre ce qui s'est passé, retrouver les décisions et les pouvoirs, établir qui savait quoi, distinguer les responsabilités, protéger ceux qui n'ont pas fauté, sanctionner ceux dont la faute est démontrée, réparer ce qui peut l'être et modifier ce qui a rendu la faute possible. Une finance responsable ne promet pas l'absence de pertes, de fraudes ou de crises. Elle promet quelque chose de plus modeste et de plus exigeant : que la complexité ne serve plus automatiquement de refuge à l'irresponsabilité. La distribution du pouvoir est inévitable ; la dissolution de la responsabilité ne l'est pas.

## Qu'est-ce que le mouvement noosophique ?

Le mouvement noosophique est un projet de recherche, de transmission et de transformation. Il cherche à mieux comprendre le réel, à relier des savoirs qui sont souvent étudiés séparément, à rendre accessibles les connaissances importantes et à transformer ces compréhensions en œuvres, pratiques, outils ou institutions pouvant être confrontés à leurs effets puis corrigés.

Il ne se limite donc pas à une philosophie. Il peut travailler sur l'éducation, la santé, l'agriculture, l'économie, la politique, les relations humaines, la culture, les institutions, les sciences, la spiritualité ou encore l'intelligence artificielle. Selon les sujets, il peut produire un livre, une méthode, une expérience, une critique, un outil pratique ou une proposition institutionnelle.

Une idée centrale du mouvement est qu'il ne suffit pas d'accumuler des connaissances. Il faut aussi apprendre à les relier sans les confondre. Comprendre l'agriculture, par exemple, demande de regarder à la fois les sols, les plantes, l'énergie, l'économie, le travail, les habitudes alimentaires et les effets environnementaux. Mais relier ces dimensions ne signifie pas les réduire à une seule explication : chaque domaine conserve ses méthodes et ses critères de preuve.

Le mouvement cherche également à transmettre. Certaines connaissances importantes ne devraient pas dépendre d'une rencontre heureuse, du milieu social dans lequel on est né ou d'une découverte tardive. Une partie du travail noosophique consiste donc à identifier, vérifier, condenser et rendre réellement accessibles les savoirs qui peuvent aider une personne à mieux comprendre le monde, prendre soin d'elle-même, exercer ses droits et gagner en autonomie.

Le mouvement tire son nom de la Noosophie, qui désigne, dans sa philosophie, une vérité ou structure du réel indépendante de la manière dont nous la comprenons. Autrement dit, le monde ne devient pas vrai parce que nous avons réussi à l'expliquer : il existe et fonctionne indépendamment de nos théories, de nos croyances et de nos institutions. Nous pouvons en comprendre certaines choses correctement, nous tromper sur d'autres, ou n'en percevoir encore qu'une petite partie.

C'est pourquoi le mouvement noosophique ne considère pas ses propres textes comme infaillibles. Une idée doit pouvoir être comparée aux connaissances disponibles, confrontée aux objections, mise à l'épreuve lorsque c'est possible et corrigée lorsqu'elle résiste mal au réel.

La Noosophie n'est donc pas seulement quelque chose à penser. Le mouvement noosophique cherche à faire en sorte que ce qui est compris puisse aussi devenir utile, transmissible et transformateur dans le monde réel.

## Comment ce livre a été produit

La production de cet ouvrage s'est déroulée par étapes successives plutôt que par génération automatique d'un texte complet. Le sujet, les objectifs et les orientations générales ont d'abord été définis humainement. Noosophe IA a ensuite contribué à explorer le sujet, rechercher et comparer des sources, construire différentes architectures possibles et faire apparaître les arguments, objections et zones d'incertitude.

Le manuscrit a été développé progressivement, chapitre après chapitre. Les propositions produites ont été relues, discutées, corrigées ou rejetées lorsqu'elles ne correspondaient pas au projet, contenaient des affirmations insuffisamment étayées ou simplifiaient excessivement le sujet. Des phases distinctes de recherche documentaire, de rédaction, de critique, de vérification de cohérence et d'assemblage ont été utilisées lorsque cela était nécessaire.

L'intelligence artificielle n'est donc pas considérée ici comme une source d'autorité. Elle intervient comme un outil actif de recherche, de formulation, de comparaison et de mise à l'épreuve. Les propositions qu'elle produit peuvent être erronées et restent révisables.

La version publiée résulte de ce travail itératif, de corrections successives et d'une validation humaine finale. Cette méthode cherche à utiliser les capacités de l'intelligence artificielle sans lui transférer les décisions concernant la finalité de l'ouvrage, les choix de valeur ou la décision de publication.

## À propos de Hieronymus Anonymus

Hieronymus Anonymus est l'initiateur humain du projet Noosophie Intégrative. Son travail porte sur la mise en relation de domaines de connaissance et de pratique habituellement séparés, ainsi que sur l'expérimentation de nouvelles formes de collaboration entre humains et intelligence artificielle. Il participe à la conception, à la discussion, à la révision et à la validation des travaux publiés par les Éditions Noosophie.

## Découvrir, rejoindre et soutenir

### Découvrir la Noosophie

Pour découvrir le mouvement, ses travaux et ses publications.

<https://www.noosophie.fr/>



### Devenir Noosophe

Pour découvrir le projet d'adhésion et rejoindre le mouvement lorsqu'il sera ouvert.

<https://www.noosophie.fr/devenir-noosophe>



### Soutenir la Noosophie

Ce livre est mis gratuitement à disposition. Vous pouvez soutenir la recherche et la publication gratuite des ouvrages.

<https://www.noosophie.fr/soutenir>



**Prix : Gratuit**

© Hieronymus Anonymus — Éditions Noosophie —

[contact@noosophie.fr](mailto:contact@noosophie.fr)

Licence CC BY-NC-ND 4.0

ARGENT | POUVOIR | RESPONSABILITÉ

---

**Un désastre n'est pas encore un crime.** Une stratégie peut être imprudente, une gouvernance médiocre ou un contrôle défaillant sans constituer automatiquement une infraction pénale.

---

Ce livre suit la chaîne qui mène **du dommage à la faute, de la faute à la preuve, de la preuve à la responsabilité,** puis de la responsabilité à la peine.

---

La complexité financière ne doit ni fabriquer un coupable ni devenir une technologie d'impunité. **Le pouvoir peut être distribué ; la responsabilité ne doit pas être dissoute.**

## Noosophie IA

*sous la direction de Hieronymus Anonymus*

---

Éditions Noosophie  
Gratuit

## Soutenir

<https://www.noosophie.fr/soutenir>



---

UNE SOCIÉTÉ PLUS LUCIDE EST UNE SOCIÉTÉ PLUS LIBRE