

# LA DIFFUSION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE : LE CAS DE LA COLLUSION TACITE

L'exemple d'une Société d'Économie Mixte d'aménagement foncier présente un cas de fraude négligé par la littérature : la fraude s'y est répandue, peu à peu, du sommet vers la base par imitation et addiction, en une collusion tacite. La littérature s'était plutôt intéressée, en effet, aux manœuvres illicites aux yeux du dirigeant ou interdites par le législateur. Mais elle n'avait pas modélisé le processus par lequel la fraude se constitue, se développe et trouve un terme. En s'appuyant sur le cas de cette SEM, nous proposons un modèle de diffusion de la fraude et nous discutons de sa possible généralisation, tout en analysant la pertinence des mesures traditionnelles de lutte contre la fraude.

Par **Philippe JACQUINOT\***, **Arnaud PELLISSIER-TANON\*\*** et **Stéphane STRTAK\*\*\***

**D**e la délinquance en col blanc, le grand public retient les affaires aux montants vertigineux mettant en cause des noms connus et faisant l'objet d'enquêtes policières, en bref, celles qui présentent un aspect spectaculaire. En matière de fraude en entreprise, la littérature adopte un point de vue officiel et considère comme illicites les manœuvres des salariés auxquelles les dirigeants ou le législateur s'opposent. Elle ne néglige pas la délinquance d'affaires, ni les fraudes induites par les modes de gestion ou par l'organisation de l'entreprise. Reste le cas où une part importante du personnel de l'entreprise, dirigeants et salariés, bascule dans la fraude, en une collusion tacite.

Les pratiques d'une Société d'Économie Mixte (SEM) d'aménagement foncier nous offrent l'occasion de compléter la littérature consacrée à ce phénomène : la fraude s'y est répandue, peu à peu, du président à toute l'entreprise. Les salariés se sont mis à imiter le

dirigeant, alors même que celui-ci ne les avait pas incités à frauder. Et chacun s'est renforcé dans ce que nous devons qualifier d'addiction. Elle représente un cas emblématique du climat de fraude qui peut conduire dirigeants et salariés à basculer, les uns après les autres, dans la fraude, en raison d'une collusion tacite.

Après avoir rendu compte de l'histoire de cette SEM et des pratiques frauduleuses de ses membres, nous mettrons l'accent sur le processus par lequel la fraude s'initie, se développe, puis trouve un terme. Nous soulignerons le rôle que jouent deux facteurs, l'imitation et l'addiction. Nous dégagerons ainsi un modèle de

---

\* Maître de conférences à l'université Évry Val d'Essonne, L@REM.

\*\* Maître de conférences à l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, PRISM-Sorbonne.

\*\*\* Enseignant-chercheur à l'ISC Paris.

diffusion de la fraude par collusion tacite. Nous discuterons de la généralisation de ce modèle et de la pertinence des mesures habituelles de lutte contre la fraude.

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons retenu le cas de cette Société d'Économie Mixte d'aménagement foncier en raison de la richesse des observations que notre accès au terrain nous permettait (nous faisons ici référence au critère de « l'occasion d'apprendre » formulé par Stake, 1994). Nous avons rendu anonymes les informations qui permettraient de reconnaître le cas, en donnant aux personnes des noms d'emprunt.

L'un des trois auteurs a pu observer le fonctionnement de la SEM et l'état d'esprit de ses acteurs à l'occasion de l'enquête qu'il a menée en qualité d'auditeur de fraude, à la demande du tribunal, lorsque l'affaire a été portée en justice : il a interrogé les acteurs, rassemblé les pièces, établi une chronologie, dévoilé les faits et remis un rapport aux juges. Pour le besoin de la recherche, deux ans après l'audit de fraude, nous mobilisons cette observation, les faits s'étalant de 1994 à 2008. Il s'agit ainsi d'une observation participante, dont le point faible est que l'étude est faite de mémoire, de façon rétrospective, à partir d'un matériau qui n'était pas destiné à une recherche, mais à un rapport d'expert.

Nous n'avons pas recueilli, par exemple, les déclarations des fraudeurs, notamment leurs motivations à se mettre à frauder ni leurs difficultés à cesser de frauder. C'est une limite de nos données et une piste de recherche future mobilisant une autre technique de recueil de données. Des entretiens semi-directifs ou non directifs pourraient sans doute convenir (SACHET-MILLIAT, 2009), comme CRESSEY (1953) en a montré l'exemple. L'observation participante que nous avons menée, en tant qu'auditeurs de fraude, nous a toutefois permis de retracer l'ensemble des faits et de cerner l'existence du mécanisme collectif que nous décrivons.

## LE TERRAIN : UNE SEM D'AMÉNAGEMENT FONCIER

Une commune située à la périphérie d'une capitale régionale connaît une importante croissance économique. Elle possède encore des terrains à bâtir, situés à proximité du centre historique. Le conseil municipal est composé de la même équipe depuis une vingtaine d'années et la majorité repose sur des liens de voisinage datant de l'époque où la commune était

encore un village de campagne. La manne fiscale (notamment la taxe professionnelle) permet d'aménager la ville et toute la population apprécie les nouveaux équipements collectifs (une école maternelle et primaire, une salle polyvalente et un terrain de sport). L'importance des montants en jeu suscite un engouement dans le milieu politique et économique local ; le conseil municipal décide, en 1994, de créer une Société d'Économie Mixte (SEM) pour aménager et lotir une nouvelle zone d'activités. Ses statuts prévoient un objet social très large. L'essentiel du capital (d'ailleurs symbolique) est apporté par la commune ; la trésorerie est assurée par la municipalité, sous la forme d'avances. Le maire, M. Leroy, en est le PDG. La SEM lance une première opération d'envergure : la création d'une zone d'activités comportant une halte-gardiennage. Cette opération exige de recruter du personnel pour suivre les dossiers. C'est ainsi que la SEM embauche un directeur, M. Espina, mais sans préciser suffisamment les limites de ses pouvoirs. Sont recrutés, dans la foulée, une assistante technique et commerciale, deux secrétaires (qui auront de l'avancement et seront promues attachées commerciales) et un comptable. Une première étude est réalisée par la SEM, alors qu'aucun de ses salariés ne dispose des compétences techniques requises : M. Espina, le directeur, a travaillé jusqu'alors comme gestionnaire de la coopérative agricole locale et l'assistante technique et commerciale a été recrutée par M. Espina car elle était sa concubine. La commune verse une première avance de trésorerie. Aucun appel d'offres n'est lancé : les opérations sont découpées d'une façon telle qu'aucune n'atteint le plancher requis par un appel d'offres. Les prestataires sont choisis au sein d'un réseau de connaissances. Les chantiers sont suivis, de loin en loin, par un architecte choisi parmi les administrateurs. La réception des travaux se fait sans les vérifications minutieuses requises. Des prestataires remettent de l'argent liquide au président, M. Leroy. M. Espina le devine. M. Leroy perd la considération que M. Espina avait pour lui, et ce dernier se demande pour quelle raison il n'en profiterait pas lui aussi.

Un effet boule de neige est ainsi enclenché. Une fois la première opération réalisée, tout le monde désire lancer de nouveaux projets. Mais, cette fois-ci, M. Espina veille à rappeler aux entrepreneurs qu'il joue un rôle clef dans l'attribution des marchés. Cela lui permet de recevoir lui aussi des commissions occultes, et il apprécie le confort que celles-ci lui procurent. Par ailleurs, il ferme les yeux sur les exagérations des notes de frais de sa concubine. À l'opération suivante, pour recevoir davantage encore, de connivence avec les entrepreneurs, il produit de faux bons de commande et de réception et il fait régler par la SEM les factures correspondantes. Ils se partagent, les uns et les autres, chacun de leur côté, les bénéfices de l'opération. Se doutant de ce qu'il se passe, les secré-



© A189/LEEMAGE

PHILIPPE JACQUINOT, ARNAUD PELLISSIER-TANON ET STEPHANE STRIAK

« La réception des travaux se fait sans les vérifications minutieuses requises. Des prestataires remettent de l'argent liquide au président, M. Leroy. M. Espina le devine. M. Leroy perd la considération que M. Espina avait pour lui, et ce dernier se demande pour quelle raison il n'en profiterait pas lui aussi. » *Miniature tirée du « Code des privilèges » (VI<sup>e</sup> siècle) représentant une scène de corruption d'un magistrat.*

taires détournent une partie de l'argent liquide déposé par les personnes réservant des lots d'habitation. En effet, les opérations prenant de l'ampleur, les secrétaires reçoivent les clients, à la demande de M. Espina, sortant ainsi de leur champ de compétence. Le journal de caisse n'étant pas tenu avec rigueur, il est impossible de faire des rapprochements avec les actes de cession des terrains. Les secrétaires se mettent à proposer à des particuliers de favoriser l'avancée de leur dossier moyennant des rétributions en argent liquide. Personne ne connaîtra l'ampleur exacte de ces détournements.

M. Espina ne donne aucune information au comptable : rien sur l'avancement des travaux, rien non plus sur la répartition des coûts entre les différentes opérations. Contrairement à ses engagements, il ne donne aucun complément de formation à son salarié du niveau du bac professionnel. Âgé de 20 ans, le comptable renonce à s'investir dans son travail et occupe son temps à pratiquer le karting. M. Espina le met en cause auprès des experts-comptables successifs, qui ne

creusent pas plus la question. Ils se contentent des éléments formels indispensables à l'établissement des comptes de synthèse que M. Espina leur apporte à la dernière minute, avec un semblant d'explications orales. Le commissaire aux comptes, par connivence et profitant de l'aubaine d'obtenir des honoraires importants, certifie des comptes qu'il sait être incomplets.

Mais voilà qu'en 2001, après avoir été victime de deux infarctus du myocarde, M. Leroy quitte son mandat de maire : il a quatre-vingt-deux ans. Son premier adjoint, Mme Brindavoine, prend sa succession à la mairie, sans y avoir été vraiment préparée. Pour être élue à la présidence de la SEM, elle doit exercer des pressions, car elle se heurte à l'obstruction de certains conseillers municipaux : elle a la réputation de signer sans entrer dans le détail des dossiers, ce qui arrangeait M. Leroy. Elle décide donc de soudoyer deux administrateurs. Elle commence à bénéficier du système de pots-de-vin sans avoir bien compris comment celui-ci fonctionne. M. Espina pense pouvoir s'affranchir

de sa tutelle, alors qu'il subissait l'autorité naturelle de M. Leroy. Les voici maintenant concurrents dans l'obtention des commissions occultes. Simultanément s'installent zizanie et indépendance. Il n'y a plus le moindre semblant de cohésion. Même les deux secrétaires se disputent l'argent liquide.

Durant cette nouvelle période, la SEM rencontre des difficultés croissantes à tenir sa comptabilité. Les comptes annuels sont approuvés de plus en plus tardivement. Les cabinets d'expertise comptable se succèdent, mais aucun ne réussit à obtenir l'information complète. Le commissaire aux comptes, qui n'a pas changé depuis la fondation de la SEM, approuve malgré tout les comptes, année après année. En parallèle, l'ambiance de travail se dégrade. Mme Brindavoine trouve obscure la répartition des tâches. Elle menace le personnel, en vain : chacun a pris ses habitudes, personne ne trouvant auprès de M. Espina de consignes claires ou un modèle de discipline personnelle. Des ordinateurs disparaissent. Mme Brindavoine demande à un avocat, Me Schpitz, de réaliser un audit. Le rapport commence par souligner l'extrême difficulté rencontrée dans la réalisation de la mission (« documents introuvables ou inexistantes »), puis il dresse une liste impressionnante de dysfonctionnements et d'anomalies. Mme Brindavoine ne communique ce rapport à personne. Fait étrange, le commissaire aux comptes affirmera ne pas avoir eu connaissance de cet audit, alors même qu'il a certifié les comptes annuels où figurait la facture de cet audit.

M. Espina conserve son poste de directeur : il est la seule personne en mesure de fournir les explications nécessaires à l'établissement des comptes annuels. Mme Brindavoine se voit questionner à plusieurs reprises par des membres du conseil municipal. Elle sait bien qu'il y a des flottements dans la SEM et qu'elle n'arrivera pas à tout justifier. Elle presse le commissaire aux comptes de certifier les comptes en retard, alors que celui-ci, depuis le départ de M. Leroy, a moins que jamais accès aux pièces comptables. Ce commissaire aux comptes, craignant pour sa réputation, cède et cherche à forcer le conseil d'administration à approuver ces comptes à sa suite. Mme Brindavoine tente de faire porter la responsabilité sur M. Espina, mais elle est obligée de le ménager en raison des informations qu'il détient et du chantage qu'il pourrait exercer à son encontre.

Mais voici qu'à la fin de 2006, Mme Brindavoine cherche à le licencier. La procédure prend quatre mois et il est licencié pour faute lourde (signature de chèques alors qu'il n'avait pas reçu la délégation de pouvoir, retard de paiement de cotisations sociales, négligence dans le suivi d'affaires, dissimulation d'informations comptables, etc.). Il conserve pourtant sa voiture de fonction et revient dans les locaux pour suivre certains dossiers en cours, de sa propre initiative et ce, neuf mois durant.

Pendant ce temps, des difficultés de trésorerie apparaissent : des frais d'aménagement considérables ont été engagés, mais déconnectés des avances de subventions. Et les subventions elles-mêmes ont été versées sur la simple foi d'états d'avancement qui ne correspondaient en rien à la réalité. Les aménagements prennent du retard. Nous sommes fin 2007 et les comptes 2006 n'ont toujours pas été établis. Trois administrateurs écrivent à la présidente et au commissaire aux comptes pour réclamer la convocation d'une assemblée générale. Ni l'un ni l'autre ne réagissent. Mais les élections municipales de 2008 approchent : ils demandent alors une enquête judiciaire sur le retard des comptes. La presse s'empare de l'affaire. Un changement de majorité entraîne une recomposition du conseil municipal et le changement du président de la SEM.

### LE MODÈLE : UNE DIFFUSION DE LA FRAUDE PAR COLLUSION TACITE

Le plus frappant, dans le cas de cette SEM d'aménagement foncier, est la façon dont la fraude s'est diffusée, du président aux secrétaires. Presque tout le monde fraude, mais personne ne s'est entendu avec qui que ce soit à ce sujet : nous avons affaire à une collusion tacite. Commençons par dresser un schéma de cette diffusion, nous en proposerons ensuite une explication.

#### Une schématisation de la diffusion de la fraude

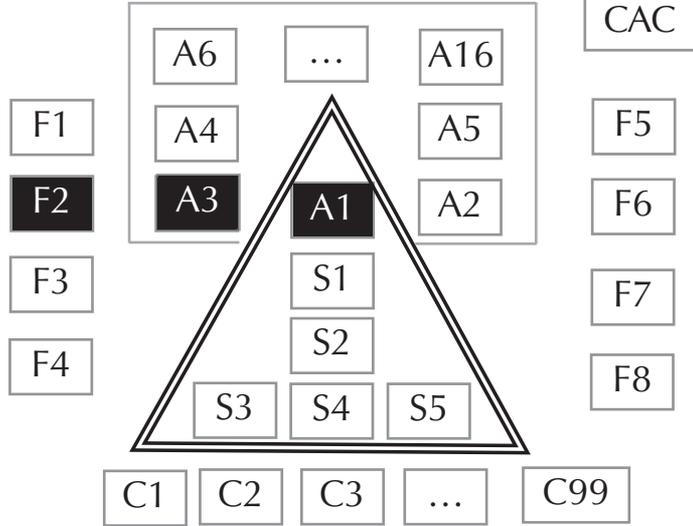
À la fondation de la SEM, personne n'avait vraiment l'intention de frauder, excepté M. Leroy (cellule A1). Il passe à l'acte, avec la complicité de l'architecte, qui se trouve être membre du conseil d'administration (du fait qu'il est actionnaire (cellule A3)) et d'un fournisseur (cellule F2). Il s'agit de la période 1 du schéma ci-après.

M. Espina (cellule S1) les imite sans jamais s'être entendu avec eux, de connivence avec son assistante (cellule S2), qui est aussi sa concubine. De son côté, il entraîne d'autres fournisseurs (cellules F7), tandis que M. Leroy corrompt un autre fournisseur (cellule F3). Entretemps, le commissaire aux comptes (cellule CAC) aura fermé les yeux. Il s'agit de la période 2 de notre schéma.

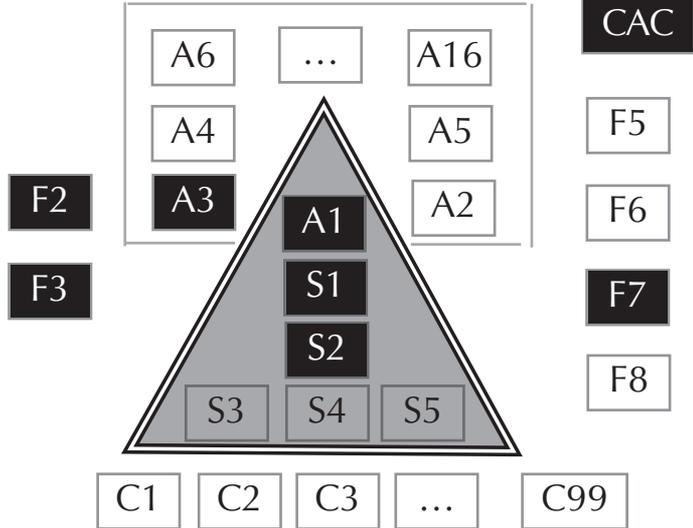
Durant la période 3, Mme Brindavoine (cellule A2) remplace M. Leroy (cellule A1) à la tête de la SEM, en corrompant deux administrateurs (cellules A5 et A6). Elle entraîne un nouveau fournisseur (cellule F9) dans la fraude. Les deux secrétaires (cellules S3 et S4) se mettent à leur tour à frauder en corrompant des clients (cellules C1 et C2). Le comptable bascule lui aussi, en ne faisant plus son travail.

Dans ce schéma, nous ne faisons pas apparaître la période suivante qui correspond à l'arrêt de la fraude découlant de sa révélation.

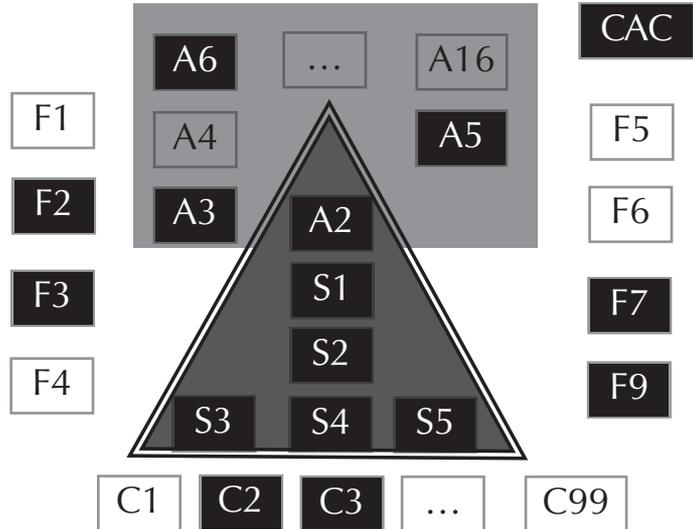
Période 1



Période 2

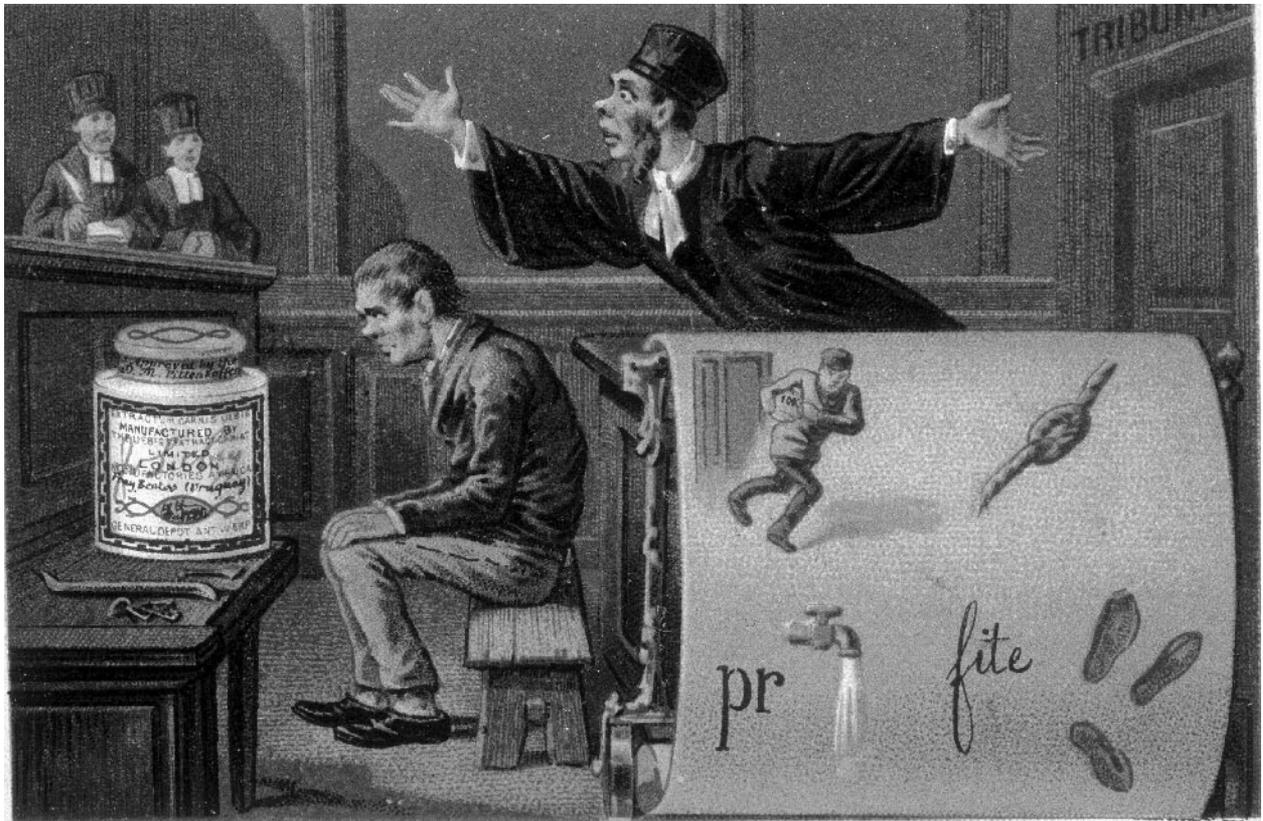


Période 3



Ai : administrateur i (A1 : M. Leroy ; A2 : Mme Bridavoine ; A3 : architecte)  
 Sj : salarié (S1 : M. Espina ; S2 : assistante ; S3 : comptable ; S4 et S5 : secrétaires)  
 CAC : commissaire au comptes. Fk : fournisseur k. Cn : client n.

**Fraudeur**      Loyal      Périmètre partiellement atteint de déloyauté



1. — Bien mal acquis ne profite pas.

« La décision de résister à la fraude est soutenue par la “force de la volonté”, attitude contraire à l’acrasie de personnes habituées à céder à leurs penchants ou à leurs tendances personnelles. » *Chromolithographie illustrant le proverbe « Bien mal acquis ne profite jamais ».*

### Une explication de la diffusion de la fraude

Nous venons de schématiser la diffusion de la fraude au sein de cette SEM. A présent, expliquons celle-ci. Pour ce faire, nous bâtissons un modèle de diffusion de la fraude par collusion tacite combinant trois étapes : l’initiation, le développement et l’arrêt de la fraude (qui marque le terme du processus).

#### • *L’initiation de la fraude de collusion tacite*

Dans le cas de la SEM, l’acte initiateur est la décision que prend le maire de profiter des aubaines offertes aux fraudeurs par le statut de la SEM du fait de ses zones d’ombre. Certes, le statut de SEM est censé être un gage de souplesse, de réactivité et de transparence pour les collectivités locales tant actionnaires que clientes. Mais le capital social est symbolique et la trésorerie de la SEM est assurée par la municipalité, sans véritable surveillance. Prendre une part au capital de la SEM, c’est alors moins concourir à son financement que faire partie des décideurs et pouvoir, directement ou indirectement, orienter les opérations à son avantage. Il y a comme une confusion, dès le départ, entre l’intérêt public (les équipements et les aménagements qui bénéficient à tous les habitants de la commune) et des intérêts privés (les professionnels du BTP qui réalisent les opérations). C’est la zone d’ombre dont profite M. Leroy.

Nous retrouvons ici l’un des trois points du triangle de la fraude modélisé par Cressey (1953) : l’occasion favorable. Les données que nous avons recueillies sur notre terrain ne permettent pas de savoir si les deux autres points (à savoir, la tendance personnelle et le discours justificateur) sont présents ou non. Aussi, nous ne pouvons que supposer qu’ils sont à l’œuvre. La fraude qui initie le processus de diffusion tacite ne se réalise pas forcément en collusion tacite avec d’autres fraudeurs au sein de l’entreprise. Il suffit d’une décision individuelle de frauder, ce qui est un cas des plus classiques. Toute la spécificité de notre modèle réside dans l’étape suivante.

#### • *Le développement de la fraude de collusion tacite*

Dans le cas de la SEM, la phase de développement du processus de diffusion de la fraude repose sur deux facteurs : l’imitation et l’addiction.

#### – *Le facteur d’imitation*

Commençons par l’imitation. M. Espina a vu M. Leroy frauder et s’est mis à frauder à son tour. Il en va de même pour Mme Brindavoine, ainsi que pour les deux secrétaires et, sans doute aussi, pour le comptable. Ils ne se sont pas concertés, au contraire, probablement, de M. Espina et de son assistante commer-

ciale, dont il est très proche (comme nous l'avons vu). Aussi, au sein de la SEM, à quelques exceptions près, chacun a-t-il vu frauder les autres sans les dénoncer (il y a donc collusion) et s'est mis à frauder à son tour sans convenir de quoi que ce soit avec quiconque (la collusion est tacite). En particulier, les supérieurs ne dénoncent pas la fraude de leurs subordonnés, car, ce faisant, ils s'exposeraient à être eux-mêmes dénoncés. Et les collaborateurs peuvent s'auto-justifier en s'appuyant sur le comportement de leurs managers ; nous retrouvons ici l'un des points du triangle de Cressey, le discours justificateur.

La décision de résister à la fraude est soutenue par la « force de la volonté », attitude contraire à l'acrasie (ANQUETIL, 2004) de personnes habituées à céder à leurs penchants ou à leurs tendances personnelles (au sens de Cressey). Cette force de volonté est analysée, depuis Aristote (1990), comme la disposition à se montrer vertueux (GILSON, 1974). Cette décision est soutenue aussi par l'intégrité (GIROUX, 1999) dont le sujet fait preuve, à savoir sa constance dans le respect des exigences morales qu'il se reconnaît. À l'inverse, une aubaine met les individus à l'épreuve. Or, dans nos sociétés d'opulence, les aubaines sont multipliées et le risque se présente souvent de voir leur force de volonté s'avérer insuffisante (JACQUET, 2009). De plus, il ne faut pas oublier le personnage du tricheur, qui se prend au jeu que représente le fait de transgresser les règles (BRODA, 2009). Ainsi, l'acteur se décide à basculer (ou non) dans la fraude selon la faiblesse (ou la force) de sa volonté.

Le cas de basculement dans la fraude que présente la SEM n'a pas encore été étudié par la littérature. Les auteurs ont adopté, le plus souvent, le point de vue du législateur ou des dirigeants ; ils considèrent comme illicites les manœuvres des salariés auxquelles le législateur et les dirigeants s'opposent (GALLET, 2008 ; PONS et BERCHE, 2009). La littérature se penche alors sur la façon de lutter contre la fraude. Elle ne néglige pas la délinquance d'affaires, à laquelle les dirigeants contraignent le personnel au bénéfice de l'entreprise, voire les fraudes que les modes de gestion et l'organisation de l'entreprise induisent sans, parfois, que les dirigeants en soient conscients (SACHET-MILLIAT, 2005). Nous complétons ainsi la littérature en mettant en évidence le cas où une grande partie du personnel d'une entreprise, dirigeants et salariés, bascule dans la fraude en une collusion tacite.

On peut distinguer ainsi quatre cas de fraude commise par les salariés selon que le dirigeant participe ou non à la fraude et selon que le salarié fraudeur s'approprie ou non le bénéfice de la fraude. Le premier cas est celui de la fraude illicite aux yeux des dirigeants (qu'elle soit le fait d'une ou de plusieurs personnes, en connivence ou non), le deuxième cas est celui d'une fraude sollicitée par les dirigeants (auprès d'une ou de plusieurs personnes, le plus souvent de manière expresse), le troisième cas est celui de la fraude induite

par l'organisation (que ce soit de façon formelle ou de manière informelle). Enfin, le quatrième cas est celui de la fraude découlant d'une collusion tacite entre le dirigeant et son personnel ; c'est le cas auquel cet article est consacré.

	Dirigeant non fraudeur	Dirigeant fraudeur
Sans appropriation par le fraudeur du bénéfice de la fraude	Fraude induite par les modes de gestion et l'organisation	Fraude sollicitée par le dirigeant
Avec appropriation par le fraudeur du bénéfice de la fraude	Fraude illicite aux yeux des dirigeants	Fraude de collusion tacite

Tableau 1 : La fraude des salariés

En regardant le tableau 1, on voit bien que, de proche en proche, la fraude se diffuse au sein de la SEM, le plus souvent par imitation de collègues immédiats. Mais on y voit aussi que quelqu'un qui a commencé à frauder continue de le faire : les cellules qui viennent de se noircir restent noires, à la période suivante. Nous pouvons maintenant en venir à l'addiction.

#### – *Le facteur d'addiction*

Toute personne qui a commencé à frauder peut s'abuser elle-même sur la gravité de ses actes, voire tirer satisfaction de ses manœuvres. Prise au piège de l'emballlement de ses appétits ou de la récurrence de ses frustrations, elle ne se rend plus compte qu'il lui faudrait plutôt apprendre à apporter à celles-ci une réponse licite, voire une réponse raisonnable. Nous retrouvons ici l'un des points du triangle de Cressey (la tendance personnelle). Nous parlons d'addiction au sens médical du terme, c'est-à-dire de la dépendance d'une personne de la consommation d'une substance en dépit de la conscience que celle-ci peut avoir des effets négatifs de cette consommation sur son comportement. C'est le meilleur analogue que nous ayons trouvé du concept de vice (GILSON, 1974) ou d'*habitus* néfaste donné par Aristote (1990), à savoir la disposition à agir contre son propre bonheur développée par la répétition. Ainsi, c'est par imitation que la fraude se répand par collusion tacite et c'est par addiction qu'elle s'enracine dans l'entreprise.

Récapitulons les phases d'initiation et de développement de la fraude de collusion tacite. Au départ, le dirigeant de l'entreprise se livre à une manœuvre illicite aux yeux de ses mandataires ou du législateur, une fraude, donc. Le personnel finit par se douter qu'il se passe quelque chose, même si cela prend du temps, car, voyant qu'il n'est pas repéré, le fraudeur s'enferme, sous l'effet du facteur d'addiction, et perd de sa vigilance. De leur côté, en intégrant l'entreprise, les salariés n'avaient

pas forcément l'intention de frauder. Mais le mauvais exemple de leur dirigeant leur donne une justification à frauder à leur tour, lorsque l'occasion s'en présente. Et ils disposent d'un petit moyen de chantage, si jamais leur fraude venait à leur être reprochée. Ils sont libres de ne pas se livrer à la fraude, mais ce serait, de leur part, faire preuve d'une intégrité et d'un dévouement héroïques. En outre, ils peuvent se convaincre que leur fraude n'est rien, comparée à celle commise par leur dirigeant. Finalement, un salarié bascule dans la fraude, puis un autre et un autre encore, par contagion. Chacun y prend goût et continue de frauder, par addiction. La fraude se répand comme une réaction en chaîne dans laquelle chaque élément est touché à son tour par le précédent. Après l'étape d'initiation de la fraude, nous venons de franchir celle de son développement. Reste celle de son arrêt.

- *L'arrêt de la fraude de collusion tacite*

La fraude s'arrête, dans le cas de la SEM, quand trois des administrateurs saisissent la justice et que la majorité change au conseil municipal. Ils ont sans doute pris peur et cherchent à se blanchir en dénonçant le système. Mme Brindavoine avait pris peur avant eux, comme le commissaire aux comptes et quelques administrateurs privés, mais ils avaient tout à perdre à se dénoncer. Le climat était devenu délétère, M. Espina étant entré en concurrence avec Mme Brindavoine, et les secrétaires l'étaient entre elles. Les administrateurs ne faisaient plus confiance à Mme Brindavoine et le commissaire aux comptes dénonçait l'insuffisance de collaboration entre M. Espina et les experts comptables. M. Espina lui-même ne réussissait plus à établir des comptes vraisemblables. Les facteurs addiction et imitation semblaient rencontrer leurs propres limites : aigreur des fraudeurs (climat délétère pour la contagion), emballement, difficulté à cacher la fraude (défavorable à l'addiction). La fraude devenait visible. La presse s'empare alors de l'affaire, dans un contexte d'élection municipale. La fraude est dévoilée aux yeux de tous. Le scandale conduit les autorités (élection d'un nouveau conseil municipal et saisine de la justice) à mettre fin à la collusion tacite qui l'entoure.

Le processus comporte en lui-même les germes de son arrêt. Pour les entreprises soumises à la concurrence, l'ensemble des détournements diminue la rentabilité de l'organisation, exposant celle-ci au risque de la faillite. Les autres subsistent, non sans coût pour les mandataires sociaux et la collectivité. Le processus se poursuit, mais, au fur et à mesure de son développement, de plus en plus de personnes cherchent à frauder à leur tour et chacune désire obtenir une plus grande part : elles entrent en concurrence. Les fraudeurs s'aigrissent, le climat devient délétère. En parallèle, au fur et à mesure du processus, chacun est conduit à multiplier les manœuvres pour se justifier, un mensonge en

appelant plusieurs autres. Mais, pris dans l'emballage de l'addiction, certains complices négligent de le faire, souvent par inconscience. La fraude devient visible et, de ce fait même, insupportable pour les mandataires sociaux et pour la collectivité. Ceux-ci mettent fin à la fraude (à moins que la justice n'ait été saisie de l'affaire).

---

## CONCLUSION ET DISCUSSION

La SEM présente un cas de fraude intéressant : la fraude s'y répand, peu à peu, du sommet à la base, en une collusion tacite. Il s'agit d'un cas de figure négligé par la littérature. Son analyse nous a permis de construire un modèle de diffusion de la fraude reposant sur deux facteurs : l'imitation et l'addiction. Tel est notre apport ; il nous reste à en discuter la portée. On pourrait croire que notre modèle ne peut concerner qu'une SEM, pour la bonne raison que la fraude de collusion tacite qui la ronge est rendue possible par la structure mixte de son capital : un aléa moral apparaît du fait même qu'aucun des mandataires ultimes, à savoir les administrés, n'est lui-même propriétaire de la SEM, mais que tous les administrés le sont, collectivement, par l'intermédiaire de la commune. Personne ne pouvant s'approprier le bénéfice de ses opérations d'une façon licite, beaucoup ont recherché des manœuvres frauduleuses pour ce faire, comme l'analyse économique de la propriété le laisse entendre (LEPAGE, 1985). Aussi ne faut-il pas s'étonner de la déloyauté dont ont fait preuve ses dirigeants et ses actionnaires vis-à-vis des administrés de la commune. On pourrait croire que cette déloyauté ne se retrouve pas dans les entreprises privées, dont le surveillant ultime, s'appropriant le bénéfice (ALCHIAN et Demsetz, 1972) et apportant un capital en garantie aux créanciers (JENSEN et MECKLING, 1976), est intéressé à mettre en place des mécanismes efficaces tant d'incitation que de contrôle.

Mais en fait, dans toutes les entreprises, publiques comme privées, les mesures d'incitation et de contrôle rencontrent vite leurs propres limites : quand l'avantage de la déloyauté l'emporte sur son coût, la fraude devient envisageable. Par exemple, pour le dirigeant, dès lors qu'il ne possède qu'une fraction du capital, le fait de frauder lui apporte le gain intégral de la fraude mais ne le pénalise qu'à la hauteur de sa participation au capital. De même, pour tout collaborateur non actionnaire, les mécanismes d'incitation ne peuvent financièrement récompenser la loyauté à la hauteur du gain retiré d'une fraude éventuelle. Si l'on s'en tient aux seules mesures d'incitation, le calcul est vite fait : il est payant de frauder.

Par ailleurs, les mesures de contrôle sont coûteuses. Aussi tolère-t-on, tant dans les entreprises privées que

dans les entreprises publiques, de nombreuses petites fraudes, à tous les niveaux (remboursement de frais personnels, pillage des fournitures ou encore désengagement dans le travail). Pour les risques les plus importants, on perfectionne sans cesse: procédures, reporting et audits, en une course sans fin (une course où la lettre risque, finalement, de tuer l'esprit). Mais, il peut subsister des zones d'ombre dont le nombre s'accroît aussi vite qu'augmente la complexité des organisations.

Les limites des mesures d'incitation et de contrôle découlent du fait que les unes comme les autres sont imposées à la liberté de l'acteur de l'extérieur : elles ne proviennent pas du mouvement intérieur par lequel l'acteur décide de se montrer ou non loyal. Prenons l'exemple d'une personne apparemment ni honnête ni malhonnête, celle dont l'entreprise craint qu'elle ne bascule dans une fraude illicite aux yeux de ses dirigeants (GALLET, 2005). Supposons qu'elle découvre par hasard une faille du contrôle (un cas plus fréquent qu'on pourrait le penser, tant les fraudes peuvent être subtiles (MENY, 1992 et PADIOLEAU, 1982), par quoi serait-elle empêchée de frauder ? Non pas par les mesures de contrôle, car, par hypothèse, elle exploiterait, précisément, un point aveugle de ces mesures. Par les mesures d'incitation, pourrait-on penser, dans la mesure même où celles-ci rendent la loyauté payante. Mais, en réalité, il n'en est rien : sa fraude étant invisible, cette personne peut continuer à bénéficier des mesures d'incitation. Seule demeure sa décision de se montrer loyale.

Il s'agit, plus que jamais, pour la direction et les mandataires sociaux, de donner au personnel l'envie d'être loyal par l'exemple qu'ils donnent ou par la bienveillance qu'ils manifestent envers autrui. En effet, ils sont souvent payés en retour, les émotions étant contagieuses (VAN HOOREBEKE, 2008). Les valeurs qu'ils promouvront ainsi renforceront la moralité tant de leurs salariés que de leurs partenaires en affaires. En s'appuyant sur le jeu existant entre les valeurs de l'entreprise et la moralité de ses membres (SACHET-MILLIAT, 2005), on pourrait bâtir, en symétrie de notre modèle de diffusion tacite de la fraude, un modèle de diffusion de la loyauté par l'imitation de personnes exemplaires et l'application à exercer les vertus dont celles-ci font preuve. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN (A.) & DEMSETZ (H.), "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, n°5, décembre, pp. 777-795, 1972.
- ANQUETIL (A.), « Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs », *Gérer et Comprendre*, n°78, décembre, pp. 4-17, 2004.
- ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, traduction française par TRICOT (J.), Paris, Éditions Vrin, 7<sup>e</sup> tirage, 1990.
- BRODA (P.), « Le tricheur : un chaînon manquant dans l'analyse de l'univers des affaires ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n°22, pp. 210-225, 2009.
- CRESSEY (D. R.), *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953.
- GALLET (O.), *Halte aux fraudes*, Paris, Dunod, 2005.
- GALLET (O.), « Développer une démarche proactive contre la fraude », *RF Comptable*, n°350, mai, pp. 25-54, 2008.
- GILSON (E.), *Saint Thomas moraliste*, Paris, Éditions Vrin, 1974.
- GIROUX (A.), « Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité », *Laval Théologique et Philosophique*, vol. 55, n°2, juin, pp. 245-265, 1999.
- GORDON (K.) & MIYAKE (M.), « Les entreprises face à la lutte contre la corruption », *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre, pp. 100-108, 2001.
- HOLLINGER (R. C.) & CLARK (J.P.), "Formal and Informal Controls of Employee Deviance", *The Sociological Quarterly*, vol. 23, Summer, pp. 333-343, 1982.
- JACQUET (J.), « La triche : le paradoxe éthique du progrès économique ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n°22, pp. 245-262, 2009.
- JENSEN (M.) & MECKLING (W.), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre, pp. 305-360, 1976.
- LEPAGE (H.), *Pourquoi la propriété*, Paris, Pluriel, Hachette, 1985.
- MENY (Y.), *La Corruption de la République*, Paris, Fayard, 1992.
- PADIOLEAU (J.), *L'État au concret*, Paris, PUF, 1982.
- PEREIRA (B.), « Éthique, gouvernance et corruption », *Revue française de gestion*, n°186, pp. 53-77, 2008.
- PONS (N.) & BERCHE (V.), *Arnaques, Le manuel anti-fraude*, CNRS Éditions, 2009.
- SACHET-MILLIAT (A.), « Éthique et Management : pratiques de pression sur les cadres pour obtenir leur collaboration aux actes de délinquance d'affaires », *Revue de gestion des ressources humaines*, juillet-août-septembre, n°57, pp. 90-107, 2005.
- SACHET-MILLIAT (A.), « La délinquance d'entreprise : définitions, enjeux et principales variables explicatives », *Entreprise éthique*, n°25, octobre, pp. 1-8, 2006.
- SACHET-MILLIAT (A.), « Corruption et organisations : identification des facteurs de risque », *Recherches en management et organisation*, Michel KALIKA et Pierre ROMELAER (dir.), Economica, chap. 20, pp. 352-368, 2006.

SACHET-MILLIAT (A.), « La délinquance d'affaires : Les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XV, n°1, pp. 95-115, 2009.

STAKE (R.), "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, DENZIN (N. K.) & LINCOLN (Y.S.) (dir.), London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, chap. 14, pp. 236-247, 1994.

VAN HOOREBEKE (D.), « L'émotion et la prise de décision », *Revue française de gestion*, n°182, pp. 33-42, 2008.

VERY (P.) & MONNET (B.), « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°183, pp. 179-200, 2008.

YIN (R.K.), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage, 1984.