

CHAPITRE V

CHAPITRE V

LA COMPLICITÉ DES CADRES

Les mécanismes psychosociologiques à l'œuvre dans le passage à l'acte de délinquance d'affaires par les salariés au sein des organisations Depuis sa création en 1993, le Service central de prévention de la corruption s'est attaché à étudier les questions de corruption dans les secteurs les plus divers, à détecter les failles et à mettre en évidence différents systèmes de fraudes.

En 2005, le SCPC a demandé à Anne Sachet-Milliat, professeur de management et d'éthique des affaires à l'Institut supérieur du commerce de Paris et docteur en sciences de gestion de l'université de Paris Dauphine, de décrire les procédés mis en œuvre par certains dirigeants d'entreprise ou l'entourage professionnel pour obtenir la complicité de leurs cadres pour commettre des délits financiers.

Cet article porte sur les mécanismes psychosociologiques mis en œuvre dans le comportement non éthique des cadres dans les affaires et les raisons du passage à l'acte de délinquance.

Les faillites frauduleuses de grands groupes occidentaux, qui ont défrayé la chronique au cours des deux dernières décennies, ne représentent que la partie visible d'un phénomène d'une bien plus grande ampleur, si l'on prend en compte sa fréquence et les montants en jeu, constitué par la fraude commise par les salariés au sein des organisations.

Du simple vol dans les stocks par un employé pour compléter un revenu jugé inéquitable, à la corruption d'un partenaire commercial, en passant par le non-respect des normes environnementales ou sociales, rares sont les organisations épargnées par cette délinquance en col bleu et blanc plus ou moins ordinaire (Posner et Schmidt 1984 ; Greengard, 1997).

D'après l'enquête réalisée par PricewaterhouseCoopers (2003) sur la fraude, environ 40 % des entreprises occidentales se déclarent avoir été victimes d'une fraude en 2003 et le coût de la fraude est estimé à 2,2 millions de dollars en moyenne par entreprise. Les détournements de fonds par les dirigeants ou les employés représentent 60 % des fraudes commises dans les entreprises interrogées. L'Association of Certified Fraud Examiner (ACFE 2004), estime que les entreprises américaines perdent 6 % de leur revenu annuel dans la fraude.

Outre les coûts économiques directs, les actes de délinquance d'affaires font courir aux entreprises des risques en matière de réputation, de poursuites judiciaires et même de performance boursière puisque de plus en plus d'investisseurs sont sensibles au respect des principes éthiques comme l'atteste le développement de l'investissement socialement responsable.

La compréhension des facteurs qui favorisent l'adoption par les salariés de comportements délictueux constitue donc un enjeu important, tant pour le chercheur que le praticien.

Les recherches en éthique des affaires mettent en évidence le fait que la prise de décision éthique résulte de l'interaction de variables individuelles et situationnelles (Hunt et Vitell 1986 ; Trevino, 1986 ; Bommer et al., 1987). Si le contexte organisationnel formel et informel semble exercer une influence prédominante sur l'adoption par les salariés de comportements non éthiques au sein des entreprises, des caractéristiques psychologiques et sociales entrent également en jeu pour expliquer pourquoi face à un même dilemme éthique certains vont résister à la tentation ou à la pression exercée sur eux, tandis que d'autres vont passer à l'acte.

L'étude des phénomènes de déviance au sein des organisations se heurte à la difficulté du choix de la norme à retenir pour déterminer s'il y a déviance d'où la nécessité de cerner plus clairement notre objet de recherche.

Les concepts de comportement non éthique et de délit

Deux principaux critères peuvent être retenus : la légalité et la légitimité d'une action (Verna, 2002). La légalité est définie comme le « caractère de ce qui est légal, conforme au droit, à la loi », cette dernière étant elle-même une « règle ou un ensemble de règles obligatoires établies par l'autorité souveraine d'une société et sanctionnée par la force publique » (dictionnaire Robert). La légitimité, « qualité de ce qui est juste, équitable, raisonnable » (ibid.) fait référence au respect ou non des règles de la morale sociale (Lascombes, 1999). De façon très générale, l'éthique peut être définie comme un ensemble de principes moraux ou de valeurs qui guident les comportements en indiquant ce qu'il est juste d'accomplir au-delà même des exigences légales (Steiner et Steiner, 1980 ; Louks, 1987).

Deux principales approches de la philosophie éthique d'un individu permettent une meilleure compréhension de ce qu'est un comportement juste : les théories déontologiques, dans la lignée de la philosophie kantienne, sont focalisées sur le comportement qui doit être bon en soi et reposent sur le respect de principes universels. Les théories téléologiques, également appelées conséquentialistes, dont la principale est l'utilitarisme, sont centrées sur les conséquences des actes qui doivent être bénéfiques pour le plus grand nombre d'individus (Murphy et Lasczniak, 1981). Les critères de légalité et de légitimité se recoupent partiellement mais ne se confondent pas, certains actes pouvant être légaux mais réprouvés par l'opinion publique, comme par exemple les délocalisations d'usines, l'exportation de déchets toxiques dans des pays en autorisant l'importation, le lobbying, tandis que d'autres, tels que la fraude fiscale ou le travail au noir, apparaissent légitimes bien que condamnés par la loi. Les premiers pourront être qualifiés de violence légale, les seconds d'activité informelle (Verna, op. cit.).

L'hétérogénéité de la terminologie utilisée par les sociologues ou les chercheurs en éthique des affaires (comportements non éthiques, comportements déviants, non conventionnels, illégaux, criminalité en col blanc...) pour étudier les phénomènes de déviance, illustre la difficulté de les saisir (Analoui, 1995 ; Mitchel et al., 1996).

Le concept de comportement non éthique est plus large que celui d'activité illégale (ou délit) puisque la norme de référence permettant de repérer s'il y a violation, à savoir la notion de bien ou de mal, est plus exigeante que les règles légales.

Le concept de délit offre l'avantage d'être plus opérationnel car les normes juridiques présentent un caractère moins équivoque, que les valeurs éthiques. Il importe néanmoins de souligner un certain nombre de limites du critère de légalité, notamment dans le cadre de l'étude d'une forme particulière de criminalité qui est celle commise par les cols blancs.

De manière générale, la loi ne revêt pas un caractère universel puisqu'il n'existe pas d'harmonisation au niveau mondial des standards juridiques et la légitimité des « *autorités souveraines* » en charge de légiférer est variable selon la nature plus ou moins démocratique des régimes politiques.

En outre, le législateur est soumis à l'influence de différents groupes de pression ce qui peut le conduire à privilégier les intérêts des plus influents en reportant l'adoption d'une législation qui leur est défavorable ou en orientant le contenu même du texte de loi (Bensedrine et Demil, 1996).

Concernant le domaine spécifique de la criminalité d'affaires, la loi ne permet pas toujours de rendre compte de l'ensemble des actes commis par les délinquants en col blanc car ces derniers sont généralement des individus très bien socialisés qui savent jouer avec les règles du système et donner l'apparence de la légalité à leurs actes. Par exemple, dans le cas de la corruption, la loi ne condamne que les formes les plus évidentes où la contrepartie de la transaction apparaît clairement, tandis que les échanges de faveurs plus subtiles et dématérialisées échappent aux poursuites (Lowenstein, 1989 ; Padioleau, 1982 ; Mény, 1992).

En outre, la délinquance en col blanc fait l'objet d'un traitement social beaucoup plus favorable que la délinquance de droit commun (Lascoumes, 1997, 1999). Selon Foucault (1975), les différentes formes de transgression des normes sociales se partagent depuis la fin du XVIIIe siècle en « illégalisme de biens », commis essentiellement par des classes populaires sur lesquelles se focalisent les poursuites judiciaires et en « illégalismes de droits » accomplis par les membres de classes dirigeantes qui ont le privilège de pouvoir recourir à des voies de règlement discrètes qui leur permettent souvent de se soustraire aux sanctions judiciaires.

Lascoumes montre, en s'appuyant sur les affaires Dassault et Luchaire, qui pourraient a priori être toutes deux qualifiées de corruption dans le cadre de marchés de l'armement, que ce ne sont pas les caractéristiques intrinsèques des dossiers qui vont déterminer leur entrée ou pas sur la scène judiciaire mais la façon dont ces dernières sont cognitivement envisagées et socialement régulées. « *Il n'y a jamais ni scandale, ni d'affaire en soi, il est nécessaire de les construire en tant que tels, en transcrivant les faits selon une série de codes* » (Lascoumes, 1999, p. 66).

Malgré son imperfection, nous retiendrons le critère de légalité dans le cadre de notre recherche car il nous semble moins flou et sujet à controverse que celui de légitimité qui se fonde en grande partie sur une conviction intime susceptible de varier en fonction des individus (Verna, op. cit.). En outre la norme légale nous semble plus facile à opérationnaliser dans le cadre d'une recherche empirique ultérieure. Nous mobiliserons néanmoins également la littérature sur les comportements non éthiques car elle nous semble pertinente pour appréhender les actes de délinquance d'affaires, ces derniers pouvant être considérés comme une forme particulière de comportements non éthiques. Commettre un délit suppose en effet de transgresser des principes éthiques dont les lois sont censées être le reflet, plus ou moins imparfait selon le degré de légitimité du pouvoir politique d'une société.

Notre recherche portera donc sur les comportements illicites commis au sein des organisations. Il convient maintenant de délimiter plus précisément le type de délinquance d'affaires qui fera l'objet de notre étude.

Délinquance personnelle et organisationnelle

Les travaux pionniers de Sutherland (1940, 1983) et ceux de ses disciples Cressey (1986) et Baucus (1989) sur les activités illégales mettent en évidence le fait que les actes répréhensibles peuvent être perpétrés pour le bénéfice personnel du délinquant d'affaire (*personal crimes*), au détriment de l'organisation dont il est membre (détournement de fonds, vente d'informations confidentielles), mais également au profit de l'organisation (*illegal corporate behavior*). Clinard et Yeager (1980) proposent une typologie plus fine de ce dernier type de comportements en distinguant trois formes principales de délits commis pour le compte de l'organisation : les violations administratives (falsification de comptes, fausses factures...) ; les violations concernant la production ou l'environnement (non-respect des normes de sécurité en matière de pollution, dumping, corruption...) ; et les violations dans le domaine social (discrimination, licenciement abusif...).

Cependant, la distinction entre délit personnel et organisationnel n'est pas toujours évidente à opérer car le salarié qui commet une fraude pour le compte de son organisation peut également en tirer un bénéfice en terme, par exemple, de promotion, d'augmentation de salaire, de prélèvement occulte sur une caisse noire ou plus simplement de préservation de son emploi. Les organisations vont justement jouer sur cette confusion pour inciter les cadres à collaborer à la délinquance d'affaires.

L'objectif de cette recherche est de parvenir à une meilleure compréhension, en mobilisant les concepts de la psychologie sociale, des motivations des salariés à l'œuvre dans le passage à l'acte de délinquance d'affaires, que ce dernier soit commis pour leur propre compte ou pour celui de l'organisation.

La façon dont un individu appréhende un dilemme éthique sera étudiée sous l'angle de l'approche cognitive du processus de décision éthique. Les travaux des sociologues sur la délinquance en col blanc permettront de mettre en évidence le rôle joué par les techniques de rationalisation des délits, internalisées lors du processus de socialisation. Le passage à l'acte délinquant sera ensuite analysé comme un comportement fortement soumis à l'influence sociale. Enfin, les travaux en psychodynamique du travail apporteront un éclairage sur la souffrance éthique qui peut être ressentie par le salarié qui commet un délit lorsque ce comportement est en décalage avec ses valeurs.

I. LA DIMENSION COGNITIVE DE LA PRISE DE DECISION ETHIQUE

Une étape importante du processus de décision éthique par un individu confronté à un dilemme réside dans sa perception de la situation. Le jugement éthique ou raisonnement moral (les deux expressions sont utilisées indifféremment dans la littérature sur l'éthique) précède le comportement et l'explique en grande partie.

Le contenu du « système éthique » (Stead et al., 1990) d'un individu, c'est-à-dire les normes qui guident son comportement éthique et sa perception sur la façon dont doivent s'appliquer ces normes varient selon la personnalité et la socialisation.

1. Développement moral et philosophie éthique

Le modèle de développement moral de Kohlberg (1969), inspiré par les travaux de Piaget sur les étapes du développement de l'enfant, explique comment le raisonnement moral de ce dernier atteint des stades de plus en plus élevés au fur et à mesure qu'il grandit. Le stade de développement d'un individu détermine comment ce dernier appréhende les dilemmes éthiques, la façon dont il décide ce qui est bien ou mal dans une situation donnée.

Le développement du jugement moral d'une personne semble indissociable du phénomène d'apprentissage social. Ainsi, au niveau préconventionnel, l'enfant apprend à internaliser les bons comportements par renforcement (récompense et punition). Au niveau conventionnel, l'apprentissage se fait par imitation des proches, puis l'enfant devenu adolescent est influencé par les normes et règles de fonctionnement de la société dans laquelle il vit. La majorité des adultes se caractérise par le stade de développement conventionnel et est donc fortement guidée, dans sa prise de décisions éthiques par le contexte dans lequel elle évolue. Seuls environ 20 % des adultes américains atteignent le niveau postconventionnel. Ils déterminent alors le comportement juste à adopter face à un dilemme éthique en fonction de principes universels allant au-delà des exigences légales et sont peu influencés par les facteurs situationnels. Selon Kohlberg, c'est la formation et l'expérience professionnelle qui vont permettre à l'adulte d'atteindre les niveaux de développement les plus élevés.

Le concept de *philosophie éthique*, défini comme l'ensemble des normes et principes de comportements d'un individu, complète l'approche de Kohlberg sur les stades de développement moral. Le jugement éthique de la majeure partie des individus est fonction des évaluations déontologiques ou téléologiques. Il est cependant rare qu'un individu ait une approche strictement déontologique ou téléologique. Il a souvent recours à une combinaison de ces deux philosophies morales, même si l'une domine l'autre (Hunt et Vitell, 1986).

Un certain nombre d'études valident l'hypothèse selon laquelle l'utilitarisme exerce une influence prépondérante dans le processus de prise de décision éthique des managers (Fritzsche et Becker, 1984 ; Premeaux et Mondy, 1983 ; Cohen et al., 1993) ce qui semble en cohérence avec l'idéologie dominante dans le système néolibéral de l'efficacité gestionnaire. Cependant, des travaux plus récents infirment ces résultats en montrant que les managers confrontés à des dilemmes éthiques adoptent plutôt une orientation déontologique (Forest et al., 1997 ; Harris et Sulton, 1995) ce qui pourrait sembler encourageant, les individus ayant une approche déontologique se montrant moins tolérants envers les comportements non éthiques (Harris et Sulton, op. cit.). McDonald et Pak (op. cit.) affirment, quant à eux, que les managers ne se restreignent pas à un cadre unique de jugement moral mais utilisent au contraire des philosophies multiples.

Après avoir souligné l'importance de la dimension cognitive dans le processus de décision éthique, nous allons nous intéresser aux facteurs à l'origine des différences individuelles de niveau de raisonnement éthique.

2. LES VARIABLES INDIVIDUELLES EXPLICATIVES DU RAISONNEMENT ETHIQUE

La littérature sur le processus de prise de décision éthique met en évidence l'influence exercée par deux principales catégories de variables individuelles sur le jugement moral d'un individu : les traits de personnalité et les variables démographiques.

Les **traits de personnalité** jouant un rôle significatif dans l'éthique individuelle semblent être la force de l'égo, le sentiment de contrôle interne et le machiavélisme.

La *force de l'égo* correspond à la capacité d'un individu de faire preuve de constance dans ses choix, de savoir gérer les tensions et faire face à l'adversité. Une personne possédant ce trait de personnalité est susceptible d'agir selon ses convictions quelles que soient les circonstances. La force de l'égo ne semble pas influencer directement le raisonnement moral mais agir sur le degré de cohérence entre le cognitif et le comportemental puisque à niveau de raisonnement moral équivalent un individu ayant une force de l'égo élevée agira de façon plus éthique qu'un individu ayant un faible niveau de force de l'égo (Rest, 1984).

Le *sentiment de contrôle interne* consiste pour un individu à considérer qu'il est maître de son destin tandis qu'une personne ayant un sentiment de contrôle externe va attribuer à des forces extérieures, comme la chance ou le destin, le cours des événements la concernant (Rotter, 1966). Cette dernière se sentira donc moins responsable des conséquences de ses actes. Plusieurs études ont montré qu'il existait une corrélation entre le sentiment de contrôle interne et un niveau élevé de raisonnement moral (Maqsd, 1980 ; Hegarty et Sims, 1978).

Le *machiavélisme* caractérise des personnes pragmatiques, qui savent garder les distances émotionnelles et pour lesquelles la fin justifie les moyens (Christi et Geis, 1970). On peut donc logiquement s'attendre à ce que les personnes dotées de ce trait de personnalité adoptent des comportements moins éthiques que les autres (Hegarty et Sims, op. cit.).

Les **variables démographiques** qui sont le plus souvent testées dans les études quantitatives sur la décision éthique sont les suivantes : le sexe, l'âge, la formation, l'expérience professionnelle, la nationalité et la religion. Ces variables affectent le comportement éthique car elles sont des facteurs de socialisation qui ont un impact sur les valeurs et attitudes d'une personne.

Afin de faire la synthèse des nombreuses études existantes, aux résultats parfois contradictoires, nous nous sommes appuyés sur trois récentes revues de la littérature sur le sujet (Ford et Richardson, 1994 ; Borkowski et Ugras, 1998 ; Low et al., 2000).

Concernant le sexe, malgré des résultats hétérogènes, il semble que les femmes aient un niveau de raisonnement éthique supérieur à celui des hommes mais cette différence s'estompe avec l'âge. Les études empiriques confirment l'hypothèse de Kohlberg selon laquelle l'âge est positivement corrélé au comportement éthique puisque au fur et à mesure que l'individu vieillit, il atteint des stades de développement moral plus élevés. Les résultats des recherches portant sur l'influence de la formation initiale ne sont pas significatifs tandis que ceux concernant l'expérience professionnelle montrent leur effet positif sur l'éthique. La synthèse des recherches quantitatives portant sur le lien entre nationalité et comportement éthique n'est pas aisée car leur méthodologie et leurs résultats ne sont pas directement comparables. Enfin, pour ce qui est du rôle joué par la religion, seule la force de la croyance religieuse semble être positivement corrélée avec des standards éthiques élevés.

Au-delà des différences individuelles en matière de personnalité et de caractéristiques démographiques, les sociologues du courant de l'association différentielle cherchent à mettre en évidence un processus psychologique à l'œuvre dans le passage à l'acte délinquant qui puisse être généralisé à l'ensemble des délinquants et des types de fraudes.

II. – L'APPRENTISSAGE DES COMPORTEMENTS DELINQUANTS LORS DU PROCESSUS DE SOCIALISATION

Les recherches du sociologue en criminologie Sutherland (1940, 1983), poursuivies notamment par son disciple Cressey (1986), ont pour objectif d'expliquer les raisons du passage à l'acte délinquant par un individu quels que soient son origine sociale et le type de délit commis.

Selon Sutherland et les adeptes du principe de l'association différentielle, l'environnement social contient des moralités multiples. Les individus apprennent les valeurs, attitudes et normes de personnes qui appartiennent à des groupes très divers ayant chacun leurs propres valeurs et normes. Ils vont associer de façon différenciée deux types de valeurs : anticriminelles et procriminelles et leur comportement va dépendre de la valeur qui a dominé au cours de leurs expériences passées. Le modèle de l'association différentielle émet l'hypothèse que l'apprentissage des comportements non éthiques inclut à la fois les techniques pour commettre l'acte délictueux et la rationalisation de la transgression.

Les individus vont acquérir une prédisposition à transgresser la loi qui va prendre la forme d'une internalisation, lors du processus de socialisation, de définitions favorables aux comportements non éthiques. Ces définitions vont être activées lorsque le sujet va rencontrer une opportunité d'enfreindre la loi. Elles vont alors lui permettre de légitimer son comportement.

Les travaux empiriques de Cressey sur la fraude commise par les managers, valident les hypothèses du modèle de l'association différentielle. Il conclut, en effet, des 150 entretiens qu'il a menés dans la prison de l'Illinois avec des fraudeurs condamnés pour détournement de fonds, que ce type d'infraction implique systématiquement un processus psychologique qui suppose d'être capable de justifier à ses propres yeux son comportement. Le délit ne sera commis que si son auteur parvient à légitimer ses actes en neutralisant les idées selon lesquelles violer la loi est mauvais, immoral et illégal.

Certaines *techniques de neutralisation verbales* sont communes à tous les types de fraude : l'idéologie de la nécessité, le déni de sa responsabilité et des conséquences néfastes de ses actes. D'autres diffèrent selon que la fraude est commise au détriment de l'entreprise (« *Je n'ai pas volé l'argent, je l'ai emprunté* », « *Cet argent m'appartient* », « *Je ne suis pas payé à ma juste valeur* »...) ou pour le compte de cette dernière (« *Les affaires sont les affaires* », « *Tout le monde le fait* », « *La réglementation gouvernementale est socialiste et contre-productive* »).

Les recherches de Sutherland, poursuivies par les sociologues du courant de l'association différentielle, apportent un regard nouveau sur la délinquance d'affaires. En effet, elles remettent en cause les théories en criminologie incontestées jusqu'au milieu du XXe siècle, en montrant que les criminels en col blanc, tout comme n'importe quel délinquant de droit commun, doivent être considérés comme des conformistes plutôt que des déviants car ils reproduisent les modèles de comportements dominants dans leur environnement social. Les délinquants d'affaires sont même généralement des individus très bien socialisés qui savent jouer avec les règles du système et donner une apparence de légalité à leurs actes.

L'approche du courant de l'association différentielle montre comment le comportement délinquant a été appris en interaction avec d'autres personnes lors du processus de socialisation. Nous allons maintenant nous intéresser à l'influence sociale exercée par les pairs et la hiérarchie au sein des organisations.

III. – INFLUENCE SOCIALE ET COMPORTEMENTS DELINQUANTS

Des différents concepts de la psychologie sociale, celui d'influence sociale nous semble indéniablement le plus fertile pour comprendre l'adoption de comportements délinquants par les salariés au sein des organisations. Bédard et al. le définissent comme « *une modification du comportement ou des croyances d'un individu sous l'effet d'une pression réelle ou imaginaire, volontaire ou involontaire, exercée par une personne ou un groupe de personnes* » (1999, p. 164). Les différentes modalités d'expression de l'influence sociale, pression normative des pairs, manipulation, pouvoir de l'autorité vont se combiner pour modifier les perceptions, jugements, attitudes ou comportements d'un individu.

1. LE CONTRÔLE INFORMEL DES COMPORTEMENTS DELINQUANTS PAR L'ENTOURAGE PROFESSIONNEL

Les travaux de Hollinger et Clark (1982) sur les comportements déviants au travail mettent en évidence l'existence de pressions sociales visant la conformité qui se matérialisent par deux formes de contrôle, formel et informel, se renforçant mutuellement. Le contrôle formel réside essentiellement dans des règles et procédures et un système de sanctions, tandis que le contrôle informel repose sur les positions et réactions de l'entourage professionnel. Les résultats de l'enquête qu'ils ont menée auprès d'employés de différents niveaux hiérarchiques démontrent la supériorité du contrôle informel, exercé par les pairs, sur le contrôle formel dans la diminution des pratiques abusives, quelle que soit leur nature, et ceci indépendamment de l'âge, du sexe ou du statut marital des employés.

Les sanctions formelles ont néanmoins un impact sur les comportements déviants de façon indirecte en influençant la structure normative informelle. La perception qu'ont les employés des règles et sanctions formelles peut les amener à faire évoluer leur propre façon d'évaluer les comportements de leurs pairs.

D'autres recherches empiriques insistent également sur les effets des sanctions informelles, émanant des collègues de travail, sur les comportements déviants des employés. Les travaux de Horning (1970) sur la délinquance en col bleu dans un milieu industriel montrent que le type de marchandises, de même que le montant pouvant être volé font l'objet d'une régulation de la part du groupe, même pour les actes isolés et perpétrés en secret. Mars (1974) met en évidence, dans son étude de cas sur le vol des dockers, l'existence d'un consensus informel au sein du groupe sur les normes à respecter pour que cette activité illicite reste insoupçonnée.

Posner et Schmidt (1984) révèlent, grâce à une enquête menée auprès de 6 000 managers, que l'influence exercée par l'environnement professionnel est également très forte pour cette catégorie de personnel. En effet, les managers confrontés à un dilemme éthique, se tournent en priorité vers leur supérieur hiérarchique pour leur demander conseil (25 % des réponses) et leurs collègues de travail (19 %). L'étude souligne par ailleurs le rôle, rarement mis en évidence, de l'entourage familial dans la prise de décision éthique, puisque 24 % des managers

consultent habituellement leur conjoint sur ce type de choix.

Enfin, la façon dont se comportent leurs supérieurs et leurs collègues est considérée par les managers comme le facteur le plus déterminant pour expliquer leur conduite non éthique.

2. LA PRESSION A LA DELINQUANCE EXERCEE PAR LA HIERARCHIE

Plusieurs études empiriques, menées à différentes époques et dans des zones géographiques variées, mettent en évidence le fait que l'adoption de comportements non éthiques par les salariés sous la contrainte est loin d'être un phénomène marginal dans les organisations. Ainsi, 73 % des 6 000 managers interrogés par Posner et Schmidt (1984), estiment que les pressions émanant de l'organisation pour se conformer à ses standards de comportement sont fortes. 20 % des hauts dirigeants, 27 % des cadres intermédiaires et 41 % des exécutifs reconnaissent avoir été amenés à parfois compromettre leurs propres principes éthiques pour répondre aux attentes de leur organisation. Plus le manager est situé bas dans la chaîne hiérarchique plus il subit les contraintes organisationnelles.

Selon une étude intitulée « Sources and consequence of workplace pressures : increasing the risk of unethical and illegal business practice » menée en avril 1997 par la *American Society of chartered life underwriters & Chartered Financial consultant et l'Ethics Officer Association*, 48 % des salariés admettent avoir commis au moins un acte non éthique ou illégal au cours de la dernière année et 56 % affirment avoir subi des pressions pour se comporter de cette façon (Greengard, 1997).

Enfin, d'après le baromètre stress de la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres) de septembre 2005, à la question posée à un échantillon représentatif de 1 340 cadres français « *Vous arrive-il d'avoir à exécuter des actions qui ne correspondent à votre éthique ?* », 4 % répondent « *souvent* », 22 % « *de temps en temps* » et 36 % « *rarement* », seuls 38 % affirment ne pas avoir été confrontés à cette situation. Finalement, la perception qu'ont les salariés de ce phénomène reste relativement proche et constante dans les trois enquêtes.

Les pressions exercées par l'équipe dirigeante pour obtenir la collaboration des cadres à la délinquance d'affaires reposent simultanément sur la manipulation, l'incitation et le management par la peur.

La manipulation

La manipulation consiste à utiliser des moyens pour obtenir d'une personne qu'elle change d'opinion ou de comportement sans exercer de pression directe sur elle. L'individu manipulé a le sentiment de se comporter librement, ce que Beauvois et Joule (1987) nomment la soumission librement consentie.

La manipulation dont peuvent faire l'objet les salariés pour les amener à commettre des fraudes au profit de leur organisation sera étudiée sous l'angle des travaux en psychodynamique du travail de Dejours (1998), sur la banalisation de l'injustice sociale et ceux de Anquetil (2003) en sciences cognitives, sur les dilemmes éthiques.

Dejours étudie le processus qui permet d'obtenir la complicité active ou passive de la majorité des membres d'une organisation, qui font pourtant preuve d'un sens moral dans les circonstances de la vie ordinaire, pour commettre des violations dans le domaine social (licenciements abusifs, travail au noir, conditions de travail dégradées et dangereuses, non-déclaration des accidents de travail...). L'un des principaux mécanismes qui rend acceptable par les salariés l'injustice sociale, alors même qu'elle entraîne la souffrance des personnes qui en sont victimes, est la stratégie de *distorsion communicationnelle*.

Dejours emprunte à Habermas le concept de distorsion communicationnelle pour expliquer l'écart entre le discours officiel gestionnaire sur l'organisation du travail et le réel du travail, c'est-à-dire tel qu'il est vécu par les travailleurs avec ses difficultés, ses échecs et la souffrance induite. La distorsion communicationnelle peut être provoquée par des composantes involontaires et inconscientes mais également par une stratégie délibérée qui repose sur le déni généralisé du réel du travail et de la souffrance au travail.

Les arguments gestionnaires et commerciaux, initialement destinés à la propagande vis-à-vis de l'extérieur, sont également mobilisés en interne au nom de l'efficacité et de la création de valeur pour l'actionnaire et le client. Des médias spécifiques sont utilisés pour diffuser des messages stéréotypés et simplificateurs qui se substituent aux débats collectifs et ne suscitent pas de questionnements dérangeants. Afin que ce « *mensonge institutionnalisé* » résiste à la critique, il s'agit parallèlement de se débarrasser des témoins gênants par mise au placard, licenciement, mutation et ainsi « *effacer les traces* ». Les anciens sont particulièrement visés car ils constituent la mémoire des usages du passé.

Les réflexions de Pesqueux et Biénot (2002) sur la nouvelle vocation idéologique de l'entreprise à universaliser la logique gestionnaire de l'efficacité au détriment des valeurs collectives rejoignent l'analyse de Dejours.

Les recherches d'Anquetil (*op. cit.*) sur des cadres qui sont amenés à adopter des comportements illicites contraires à leurs valeurs, mettent en évidence que l'autorité dont ces derniers dépendaient, supérieur hiérarchique ou actionnaire principal, a joué un rôle majeur dans leur passage à l'acte.

Les relations avec l'autorité, telles qu'elles sont décrites par les cadres interviewés, apparaissent très ambiguës. En effet, les cadres ont des difficultés à caractériser leur supérieur « *du fait du caractère difficilement conciliable de ses caractéristiques comportementales manifestes* » (*op. cit.*, p. 69). Par exemple un des cadres décrit son patron simultanément comme « *corrompu* », « *priviliégiant son intérêt personnel* » mais « *homme de parole* » et « *évitant tout conflit* » (*op. cit.*, p. 69).

Le thème de la manipulation est celui qui est le plus cité par les cadres parmi les autres thèmes liés à la situation à laquelle ils ont été confrontés. Visiblement les supérieurs ont eu recours, pour obtenir la collaboration de leurs subordonnés, à une stratégie de manipulation reposant sur la création d'une certaine forme de confiance et sur la diffusion d'informations ambiguës rendant difficile l'interprétation du contexte du dilemme éthique.

L'acceptation par les cadres de compromettre leurs principes éthiques s'explique notamment par la conformité sociale à des normes d'efficacité et d'engagement par rapport à l'entreprise (on retrouve l'importance de l'influence de l'idéologie de l'efficacité mise en évidence

par Dejours) et le respect de la hiérarchie, compte tenu du lien de subordination.

L'ascension, au sein d'un groupe de service aux collectivités, de François Pierron, héros de *La cour des cadres*, roman en grande partie autobiographique écrit par Jean-Jacques Prompsy (2000), ancien responsable commercial et des ressources humaines de la Lyonnaise des Eaux, condamné pour corruption et abus de bien sociaux dans les affaires Urba et Carignon, illustre très bien les techniques manipulatoires qui peuvent être utilisées par le comité de direction pour conduire un cadre dirigeant à coopérer à la corruption. François Pierron ne fait pas l'objet de pressions directes de la part du président et des autres membres du comité exécutif pour corrompre les élus locaux, afin d'obtenir des délégations de service public. Il semble librement consentant car pris dans un système où la concurrence forte justifie ce type de pratiques, et aimant en outre remporter des marchés et obtenir des promotions. Le président du groupe joue sur l'ambivalence de sa personnalité en instaurant un climat monarchique de forte pression sur ses salariés tout en ayant des préoccupations éthiques dans d'autres domaines, comme l'aide apportée aux jeunes des quartiers défavorisés. Les membres du comité de direction mêlent, quant à eux, les registres du travail et de l'amitié pour obtenir la complicité du directeur commercial. Il existe un processus d'identification de François Pierron aux dirigeants du groupe car il les admire, est fier d'être l'un des leurs, du fait de son appartenance au comité de direction, et est flatté de la confiance qui lui est accordée en le mettant dans la confiance des paiements occultes. Le caractère non éthique des actions demandées est toujours minimisé : les versements illicites ne sont jamais présentés comme de la corruption active mais plutôt comme des financements de campagnes nécessaires à la démocratie. En outre « la technique du pied dans la porte » permet d'obtenir l'acquiescement du directeur commercial pour des actes de plus en plus illicites : d'abord des cadeaux tels qu'invitations dans des grands restaurants ou des voyages à Paris, puis financement occulte de campagnes, achat de prestations fictives à des cabinets d'études... François Pierron utilise des techniques de neutralisation pour légitimer ses actes : la morale de l'entreprise n'est pas celle des individus, tous les concurrents ont recours aux mêmes pratiques, il ne fait rien de mal puisqu'il ne détourne pas l'argent pour son compte personnel... Son besoin d'être intégré et reconnu par l'équipe dirigeante est tellement fort qu'il leur restera loyal jusqu'au bout en couvrant les agissements de sa hiérarchie et en étant seul condamné à la prison.

La soumission à l'autorité

La pression à la délinquance exercée par la hiérarchie sur les salariés peut prendre une forme beaucoup plus directe qui est celle du recours à l'autorité pour obtenir l'obéissance.

Les célèbres expériences de Milgram (1965) sur la soumission des individus à un ordre qui leur est imposé, de faire gratuitement du mal à autrui, montrent que les facteurs liés à la situation (prestige, légitimité, proximité de l'autorité, proximité de la victime...) importent bien plus que la personnalité de la personne qui se soumet. D'autres expériences récentes viennent confirmer ces résultats (Fischer, 1997). Deux principales explications permettent de comprendre pourquoi la majorité des personnes se soumet aveuglément aux ordres, mêmes destructeurs pour autrui : l'obéissance à l'autorité est une norme sociale puissante internalisée au cours du processus de socialisation et la personne qui se soumet se retrouve dans une situation passive face à l'autorité reconnue, à laquelle elle délègue sa responsabilité (Bédard et al., *op. cit.*)

Dejours (*op. cit.*) prend appui sur le concept de banalité de Hannah Arendt 3, pour comprendre comment une organisation parvient à faire accepter au salarié le « *sale boulot* ». Selon lui, un des ressorts majeurs du processus de banalisation de la violence sociale, outre la distorsion communicationnelle, est le maniement par les managers de la menace pour obtenir la complicité des salariés. L'absence de mobilisation collective des salariés contre les pressions qui sont exercées sur eux provient de l'apparition de la peur, essentiellement liée à la précarisation de l'emploi, y compris pour les cadres. Les salariés adoptent une stratégie défensive qui peut être passive : silence, repli sur soi, déni de la souffrance d'autrui, ou active : *soumission à l'autorité par peur de passer pour incompetent* et « *cynisme viril* » qui transforme l'obéissance en acte de courage (« *il faut du courage pour faire le sale boulot* »).

La menace est entretenue en « éliminant » les opposants au système, notamment les représentants du personnel et les délégués syndicaux qui peuvent faire l'objet de pratiques discriminantes, de harcèlement, voire de licenciements abusifs, ce qui a pour conséquence de dissuader toute velléité de résistance.

L'enquête de Wahn (1993), menée auprès de 565 professionnels des ressources humaines, concernant les pratiques déviantes commises pour le compte de l'organisation, met en évidence que plus la dépendance d'un salarié vis-à-vis de l'organisation est forte, plus il risque de commettre des actes non éthiques sous la pression de l'organisation. La dépendance correspond à la perception qu'a un employé de sa capacité à retrouver un emploi s'il quitte son organisation. Le pouvoir de résister au management de la peur et la liberté de choix du salarié semblent donc reposer en partie sur son employabilité.

IV. – LA SOUFFRANCE ETHIQUE

Les stratégies de défense mises en œuvre par les salariés soumis à la pression à la délinquance rencontrent des limites car elles engendrent elles-mêmes des souffrances. Le fait pour les cadres d'être impliqués dans le malheur d'autres salariés, en raison de leur passivité, voire de leur collaboration active, provoque chez eux un malaise psychologique qui peut mener à un risque de décompensation psychopathologique (dépression, alcoolisme, mouvement réactionnel de révolte désespérée...). Cette souffrance éthique générée par les pratiques de management de pression éthique doit être distinguée de la souffrance au travail qui est provoquée par l'injustice sociale (Dejours, *op. cit.*).

Le concept de *souffrance éthique* se retrouve dans d'autres travaux sur l'éthique des affaires même s'il est désigné différemment. Sims et Keon (2000) expliquent que s'il existe un décalage entre les exigences de l'organisation et la morale individuelle, le salarié subit un stress moral et est victime d'un conflit intrapersonnel qui accroît la probabilité d'une conduite non éthique.

Le concept de dissonance cognitive défini par Festinger (1957) comme « *un état inconfortable résultant du fait qu'un individu maintient dans son esprit deux éléments de connaissance (attitudes, croyance, observations de ses comportements) dont l'un devrait normalement produire le contraire de l'autre* » permet de bien rendre compte du malaise intérieur ressenti par un salarié contraint d'adopter un comportement non conforme à ses valeurs éthiques. Festinger explique que lorsque les valeurs et attitudes ne sont pas concordantes avec le comportement d'une personne, cette dernière va rétablir l'équilibre en modifiant soit ses convictions, soit son comportement, la deuxième solution n'étant pas aisée à choisir lorsque l'individu est très dépendant de l'organisation. Festinger remarque que la pression de la dissonance cognitive sur l'individu est

moins forte si le comportement est dicté par un supérieur hiérarchique plutôt qu'adopté volontairement. Ainsi, l'influence de l'organisation peut être très néfaste sur la conduite des individus puisqu'elle entraîne une certaine désresponsabilisation de ces derniers lorsqu'ils commettent des actes immoraux par obéissance à leur hiérarchie.

Les travaux de Anquetil (*op. cit.*) mettent également en évidence la souffrance éthique ressentie par certains cadres qui ont compromis leurs valeurs en commettant des actes non éthiques au profit de l'organisation. Ces derniers peuvent être en proie à la rumination, processus psychologique comprenant des pensées conscientes récurrentes et envahissantes qui surviennent de manière inopinée, et traverser une période difficile caractérisée par le doute, le sentiment d'isolement et de menace qui conduit souvent à la rupture de leur collaboration avec l'entreprise soit de leur propre fait, soit par licenciement.

* * *

La fraude commise par les salariés au sein des organisations est un phénomène fortement soumis à l'influence sociale, que ce soit lors du processus de socialisation où sont internalisées des normes de comportements plus ou moins favorables aux comportements non éthiques, ou au sein de l'environnement de travail. La criminalité en col blanc, loin d'être une pratique déviante, semble au contraire généralement le fait d'individus très bien socialisés et intégrés qui agissent souvent en conformité avec les normes de leurs pairs ou par soumission plus ou moins librement consentie aux pressions exercées par leur hiérarchie, lorsque les actes sont commis pour le compte de leur organisation. Ces pressions à la délinquance reposent à la fois sur l'incitation, la manipulation grâce à la distorsion communicationnelle qui véhicule les idéologies de l'efficacité et de la nécessité servant aux délinquants à légitimer leurs actes, et sur le management par la peur qui entraîne des mécanismes de défense neutralisant la mobilisation collective et conduisant à la collaboration active ou au déni de l'injustice commise, par des personnes pourtant dotées d'un sens moral.

La pression éthique subie par les cadres met en péril leur équilibre psychologique car elle engendre une souffrance éthique qui peut mener à la dépression.

Les variables mises en évidence au cours de notre phase exploratoire, consistant essentiellement en une revue de la littérature, doivent maintenant faire l'objet d'une validation empirique. Une collaboration avec le Service central de prévention de la corruption (SCPC) a débuté pour mettre en œuvre une démarche de recherche qualitative reposant principalement sur l'analyse de contenu d'entretiens avec des cadres d'entreprises privées, de différents niveaux hiérarchiques, ayant été confrontés à des dilemmes éthiques, qu'ils soient passés à l'acte ou pas et aient fait l'objet de condamnations par la justice ou pas. Cette recherche, dans un domaine rarement exploré, compte tenu de la difficulté d'accès au terrain, devrait permettre une meilleure connaissance des modalités utilisées par les organisations pour obtenir la collaboration des cadres à la criminalité d'affaires et une compréhension des raisons qui conduisent un cadre à se soumettre ou pas à cette pression.

Bibliographie

- ANALOUI F., « Workplace sabotage : its style, motives and management », *Journal of Management Development*, vol. 14, no 7, 1995, p. 48-65.
- ANQUETIL A., *Dilemmes éthiques en entreprise : le rôle de la faiblesse de la volonté dans la décision des cadres*, thèse de doctorat en sciences cognitives, École polytechnique, Paris, juin 2003.
- BAUCUS M., « Why firms do it and what happens to them : a re-examination of the theory of illegal corporate behaviour », *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 11 (JAI Press, Greenwich, CT), p. 93-118, 1989.
- BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 1987.
- BEDARD L., DEZIEL J., LAMARCHE L., *Introduction à la psychologie sociale. Vivre, penser et agir avec les autres*, Éditions du Renouveau pédagogique, Québec, 1999.
- BENSEDRINE J. et DEMIL B., *L'action collective des entreprises sur la réglementation : une analyse en terme de pouvoir*, colloque AIMS, 1996.
- BLASI A., « Bridging moral cognition and moral action : a critical review of the litterature », *Psychological Bulletin*, 88, 1-45, 1980.
- BOMMER M., GRATTO C., GRAVANDER J., TUTTLE M., « A behavioral model of ethical decision making », *Journal of Business Ethics*, 6 (1987), 265-280.
- BORKOWSKI S.C. et UGRAS Y.J., « Business students and ethics : a meta-analysis », *Journal of Business Ethics*, August 1998.
- CAVANAGH G. et al., « The ethics of organizational politics », *Academy of Management Review*, 3, 363-74, 1981.
- CHRISTI R., GEIS F., *Studies in Machiavellianism*, New York : Academic Press, 1970.
- CLINARD M.B. et YEAGER P.C., *Corporate crime*, Free Press New York, 1980.
- COHEN et al., « A validation and extention of a multidimensional ethics scale », *Journal of Business Ethics*, 12, 1993.
- CRESSEY D.R., « Why managers commit fraud », *Aust & Nz Journal of Criminology*, 19, p. 195-209, December 1986.
- EJOURS C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, 1998.
- FERELL O. C., GRESHAM L. G. et FRAEDRICH J., « A synthesis of ethical decision models for marketing », *Journal of Macromarketing*, 9, p. 55-64, 1989.
- FESTINGER L., *A theory of cognitive dissonance*, Standford University Press, 1957.

- FISCHER G.-N., *La psychologie sociale*, Éditions du Seuil, 1997.
- FORD R. C, RICHARDSON W. D, « Ethical decision making : a review of the empirical litterature », *Journal of Business Ethics*, March 1994.
- FRAEDRICH J., *Philosophy types interactions in the ethical decision-making process of retailers*, Unpublished dissertation, Texas A & M University, 1988.
- FRITZCHE D. et BECKER H., « Linking management behavior to ethical philosophy : an empirical investigation », *Academy of Management Journal*, 1, 166-75, 1984.
- GREENGARD S., « 50 % of your employees are lying, cheating and stealing », *Workforce*, p. 46-53, October 1997.
- HARRIS J. R., SULTON C.D., « Unravelling the ethical decision-making process : clues from an empirical study comparing fortune 1000 executives et MBA students », *Journal of Business Ethics*, October 1995.
- HEGARTY W. et SIM H. JR., « Some determinant of unethical decision behaviour : an experiment », *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 451-7, 1978.
- HOLLINGER R.C. et CLARK J.-P., « Formal and informal controls of employee deviance », *The Sociological Quaterly*, 23 (Summer 1982), 333-343.
- HORNING D.N.M., « Blue collar theft : conceptions of property, attitudes toward pilfering, and work group norms in modern industrial plant », in Erwin O. Schmigel et H. Laurence Ross (ed.), *Crime against bureaucracy*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1970.
- HUNT S.D. et VITELL S., « A general theory of marketing ethics », *Journal of Macromarketing*, Spring 1986.
- OHLBERG L., « Moral stages and moralization : the cognitive-developmental approach », in T. Lickona (ed.), *Moral developement and behaviour : theory, research, and social issues*, 1969.
- LASCOUMES P., *Élites irrégulières. Essai sur la délinquance d'affaires*, Éditions Gallimard, 1997.
- LASCOUMES P., *Corruptions*, Presse de la Fondation nationale de sciences politiques, 1999. LOUCKS V.R. JR, « A CEO looks at ethics », *Business Horizons*, mars-avril 1987, p. 2-5.
- LOWENSTEIN D. H., « Legal effort to define Bribery », in Heidenheimer A. J, *Political corruption, a handbook*, New-Brunswick, transaction Publishers, p. 29-38, 1989.
- LOW T. W, FERRELL L., MANSFIELD P., « A review of empirical studies assessing ethical decision making in business », *Journal of Business Ethics*, June 2000.
- MAQSUD M., « Locus of control and stages of moral reasoning », *Psychological Report*, 46, 1243-1248,1980.
- MARS G., « Dock pilferage : a case study in occupational theft », in P. Rock & M. Mc Intosh (eds), *Deviance and social control*, London, Tavistock Institute, p. 24, 1974.
- MC DONALD G., PAK P. C., « It's all fair in love, war and business : cognitive philosophies in ethical decision making », *Journal of Business Ethics*, 15, 973-996, sept. 1996.
- MENY Y., *La corruption de la République*, Fayard, 1992.
- MILGRAM S., « Some conditions of obedience and disobedience », *Human Relations*, 18, 57-76, 1965.
- MITCHEL et al., « Perceived correlates of illegal behavior in organizations », *Journal of Business Ethics*, 15 : 439-455, 1996.
- MURPHY P. et LASNIAK G. R., « Marketing ethics : a review with implications for managers, educators and researchers », in B. Enis et K Røring (ed.), *Review of Marketing*, 251-266, 1981.
- PADIOLEAU, *L'État au concret*, PUF, 1982.
- PESQUEUX Y. et BIEFNOT Y., *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et la responsabilité sociale*, Éditions d'organisation, 2002.
- POSNER B. Z. et SCHMIDT W. H., « Values and the American manager : an update », *California Management Review*, vol. XXVI, no 3, Spring 1984.
- PREMEAUX S.R., MONDY R.W., « Linking management behavior to ethical philosophy », *Journal of Business Ethics*, 12, 349-357, 1983.
- PROMPSY J.-J., *La cour des cadres*, Éditions de la Nerthe, 2000.
- REST J.R., « The major components of morality », in W.M. Kurtinez & J.L. Gerwitz (ed.), *Morality, moral behavior and moral development*, New York : Wiley, 24-38,1984.
- ROTTER J. B., « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs : General and applied*, 80, 609, 1966.
- 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 2005.
- SIMS R. R et KEON L.K., « Changing an organization's culture under new leadership », *Journal of Business Ethics*, 25 : 65-78, 2000.
- STEAD W. E. et al., « An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations », *Journal of business Ethic*, 9 : 233-242, 1990.

SUTHERLAND E.H., « White collar criminality », *American Sociological Review*, 1940.

SUTHERLAND E.H., *White collar crime, the uncut version*, Yale University Press, New Haven, 1983.

TREVINO L.K., « Ethical decision making in organizations : a person-situation interactionist model », *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-17, 1986.

VERNA G., « Les ennemis de l'éthique », in *Éthique et capitalisme*, sous la direction de D. Dupré, *Economica*, 2002.

WAHN J., « Organizational dependence and the likelihood of complying with organizational pressures to behave unethically », *Journal of Business Ethics*, mars 1993.