Anticipation et prévention de la corruption : entre philosophie morale et modèles économiques

Paul Labic

▶ **To cite this version:**

Paul Labic. Anticipation et prévention de la corruption : entre philosophie morale et modèles économiques. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2023. Français. NNT : 2023STRAB001 . tel-04052714

HAL Id: tel-04052714
https://theses.hal.science/tel-04052714v1

Submitted on 30 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT [ED 221]

Bureau d'Économie Théorique et Appliquée (BETA), UMR CNRS 7522

THÈSE

Présentée et soutenue publiquement par :

Paul LABIC

2 mars 2023

Pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité : SCIENCES DE GESTION

ANTICIPATION ET PREVENTION DE LA CORRUPTION : ENTRE PHILOSOPHIE MORALE ET MODELES ECONOMIQUES

THÈSE dirigée par :

BURGER-HELMCHEN Thierry	Professeur**,** Université de Strasbourg
SCHMITT André	Maitre de conférences, Université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

CROS Sophie	Professeur, Université du Havre
GARZON César	Professeur, École nationale d'administration publique, Montréal

EXAMINATEURS :

CAILLAUD Emmanuel	Professeur, Conservatoire national des arts et métiers, Paris
MORTIER Stéphane	Direction générale de la gendarmerie nationale
VERY Philippe	Professeur, EDHEC Business School

Remerciements

Cette thèse vient dans la continuité d'un périple débuté en décembre 2015, alors que je m'étais inscrit en curieux à une réunion d'information sur la validation des acquis de l'expérience (VAE). Mes remerciements à Céline Hoffer et à Matthieu Durand ne sont pas seulement les premiers. Pour avoir plus tard participé à des jurys de VAE, je suis d'autant plus convaincu de l'importance de leur mission.
La VAE n'est censée que de valider. André Schmitt et Arnaud Grob m'ont demandé d'aller au-delà du récit et de produire un mémoire qui fut pour moi une introduction à la démarche académique. Cela m'a tellement plu que j'ai enchainé avec un deuxième master sous la direction de Pierre Memheld. Il a eu les mêmes exigences. Le pli était pris.
A la recherche d'une suite, j'ai rencontré Thierry Burger-Helmchen le 4 juillet 2017, le soir de son dernier jour comme doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion. L'équipe était constituée. Merci André, Arnaud, Pierre et Thierry pour votre pédagogie et votre professionnalisme. Merci de m'avoir fait découvrir l'université et la joie de la recherche. Merci pour votre amitié.

Je l'ignorais mais cette thèse a débuté le soir de ce rendez-vous avec Thierry. Elle est une succession de rencontres, parfois uniques, mais essentielles. En premier viennent André et Thierry qui ont accepté de me diriger. Je me souviens de nos premières discussions sur la question de recherche. Je me souviens aussi de mes doutes auxquels je répondais en me disant « Je vais appeler Thierry et André ». Cela a toujours marché. Comment juger une pédagogie ? Je les remercie pour leurs conseils et leurs critiques. J'espère ne pas avoir trop démérité.

La plupart des personnes interviewées pour cette thèse, et certaines de celles qui m'ont aidé à établir les contacts, ne peuvent être nommées. J'ai choisi de ne le faire pour aucune. Je les ai remerciées séparément.
J'évoque dans cette thèse plusieurs de mes anciens patrons. Beaucoup étaient exceptionnels par leurs qualités managériales et humaines. Pour les autres, je comprends la complexité de leur tâche. Je n'en nommerai aucun pour ne froisser personne.

Merci à Maxime Agator, qui a publié un article remarquable « *La corruption vue par les sciences humaines et sociales* » (Agator, 2021). La proximité entre l'économie et les sciences sociales crée des frictions qui sont autant de points de réflexion. Nos conversations m'ont fait réévaluer les relations de l'organisation avec son environnement. J'avais négligé les sciences politiques et les travaux de Michael Johnston, cité pourtant par tous les « bons » économistes.
Merci à Jean-Daniel Boyer pour ses conseils de lecture sur Adam Smith. Ou comment en un repas en apprendre plus sur un sujet que pendant des jours de lecture solitaire.
Merci à Angela Diehl-Becker, qui non seulement m'a permis d'enseigner à Karlsruhe, mais m'a conseillé à plusieurs reprises pour cette thèse. Dans le feu d'une discussion, nous avions oublié de commander. Je lui dois beaucoup plus qu'un repas.
Je remercie Esther Lenz, pasteure et inspectrice ecclésiastique, qui a pris le temps de lire mon développement sur Luther et Calvin. Je prends la mesure de son engagement pour l'Église. Je lui en suis d'autant plus reconnaissant de m'avoir reçu.

Merci à mes amis de Seebach, les anciens maires Théo Schmipf et Raymond Weissbeck, et les autres membres du comité du 2CVS, Yvette Becker, Jean-Claude Bossert, Philippe Eyermann, Jean-Georges Foltzenlogel, Denis Frison, Frank Kreiss, François Rohmer, Martin Schalck et Marlise Wagner. Alors que nous assistions à la destruction de la Streisselhochzeit et du terrain de football, vous avez su défendre les valeurs de notre village. Votre courage civique est la preuve qu'un adversaire n'impose pas son amoralité.
Je remercie mes compagnons de chasse, Etienne Bailly, Michael Bonato, Laurent Gebus, Richard Hamm, Dominique Kimenau, Steven van der Plas, Roland Rieffel, Michael Schnitzler et beaucoup d'autres. Je les ai abandonnés depuis presque deux ans pour terminer cette thèse. La chasse est une pédagogie, elle apprend à vivre. Il est temps de revenir.

Je remercie mes parents qui m'ont soutenu sans faille. Mon père qui m'a aiguillonné, mais m'a laissé libre de mes choix. Cette thèse fera sans doute écho à leurs propres expériences professionnelles.
Je remercie enfin mon épouse Sophie qui depuis trente-deux ans me soutient et me conseille. J'admire son engagement pour l'Église, sa constance et son écoute. Nos filles, nos gendres, notre petit-fils Adrien et ceux à venir bientôt sont une joie quotidienne, je n'aurais pas pu écrire cette thèse sans eux.

Table des matières

Remerciements ..... **III**

Table des matières ..... **VII**

Liste des tableaux ..... **XII**

Liste des figures ..... **XIV**

Liste des annexes ..... **XVI**

Liste des acronymes ..... **XVII**

Introduction **1**

Première partie : philosophie morale, modèles économiques de la corruption **8**

1 La corruption, définitions, relations entre ses acteurs 13

1.1 Définitions, inclusions et exclusions 13

1.2 Limites considérées pour cette thèse 15

1.3 Les acteurs de la corruption, définitions 16

1.4 Différence ontologique entre corrompu et corrupteur 16

2 Une éthique universelle anticorruption 18

2.1 Philosophie morale, définitions, sémantiques et traduction des textes 18

2.2 Éthique des affaires et éthique anticorruption 20

2.2.1 Développement de l'éthique anticorruption en Europe et dans le bassin méditerranéen 22

2.2.1.1 Aristote (384-322 av. J.-C.) 22

2.2.1.2 Augustin d'Hippone (354-430) 24

2.2.1.3 Thomas d'Aquin (1225-1274) 26

2.2.1.4 Nicolas Machiavel (1469-1527) 29

2.2.1.5 La Réforme 30
2.2.1.6 Les Lumières, rapprochement entre anciens et modernes 33
2.2.1.7 Révolution française puis apparition du droit positif 37
2.2.1.8 XIXe siècle, convergence éthique 39
2.2.1.9 Conclusion sur l'histoire de l'éthique anticorruption 42
2.2.2 Limites des éthiques conséquentialistes et de l'utilitarisme 44
2.2.3 Limites des éthiques déontologiques. 47
2.2.4 Résolution par la casuistique 48
2.2.5 Le droit positif 50
2.3 Universalité de l'éthique anticorruption 52
2.3.1 Chine, taoïsme, confucianisme et la vertu d'humanité 52
2.3.2 Hindouisme et bouddhisme, l'Inde hindou de Narendra Modi 62
2.4 Les enquêtes de perception, mesure de l'éthique ? 67
2.4.1 La corruption est-elle acceptable ? 68
2.4.2 Êtes-vous satisfait de l'action de votre gouvernement ? 71
2.4.3 Conclusion sur la mesure de l'éthique anticorruption 75
2.5 Tableau récapitulatif – contributions à l'éthique anticorruption 77
2.6 Conclusion – une modélisation de l'éthique ? 81
3 L'entreprise sous la contrainte de son environnement 84
3.1 Définitions, limites et choix sémantiques 85
3.2 Théorie de la contingence (TC), environnement corruptif 86
3.2.1 Adaptations aux contingences, difficultés de modélisation 89
3.2.2 Adaptabilité des organisations dans la TC de Mintzberg 97
3.2.2.1 Complexité et diversité 97
3.2.2.2 Stabilité 102
3.2.2.3 Hostilité 106
3.2.2.4 Enjeux et ressources 119
3.3 Théorie structurelle de la contingence et paradigme fonctionnaliste 126
3.4 Conclusion – une adaptation à un environnement corruptif ? 127
4 Organisation corrompue ou organisation d'individus corrompus 133
4.1 Définitions, limites et choix sémantiques 135
4.2 Théorie de l'attention (TA) 136
4.2.1 Modélisation de la TA 139
4.2.2 Principe 1 : Concentration de l'attention 141

4.2.3 Principe 2 : L'attention située 145
4.2.4 Principe 3 : Distribution structurelle de l'attention 150
4.2.5 Relations avec les écoles cognitives et d'apprentissage 154
4.3 Des pommes et des tonneaux 159
4.3.1 Les individus corrompus – « *Bad apples* » 162
4.3.2 Les organisations d'individus corrompus – « *Bad barrel*s » 171
4.3.3 Les mauvaises circonstances et les dilemmes éthiques – « *Bad cases* » 178
4.4 Conclusion 181
5 Conclusion de la première partie 184

Deuxième partie : épistémologie, mesures et états des moyens disponibles 188

1 Cadre épistémologique 190
1.1 Distinctions entre lutte anticorruption, anticipation et prévention. 190
1.2 Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) 191
1.3 Processus de recherche 196
2 Mesurer l'anticipation et la prévention de la corruption 199
2.1 Mesure d'un effet anticipatif ou préventif 200
2.2 Mesures de la corruption – état des données disponibles 201
2.2.1 Études de cas et décisions de justice 201
2.2.2 Statistiques judiciaires et policières 203
2.2.3 Travaux en économétrie 205
2.2.4 Mesures de perception 207
2.2.5 Indicateurs et indices synthétiques 209
2.3 Conclusion 213
3 État des moyens déployables par les organisations 214
3.1 Environnements corruptifs ou anti-corruptifs ? 214
3.1.1 UE et États européens – structure formelle de l'environnement 215
3.1.2 Effet du FCPA sur l'environnement des organisations européennes 223
3.1.3 Autres éléments corruptifs ou anti-corruptifs 225
3.2 Obligations règlementaires et législatives pour les entreprises 227
3.3 Autres actions déployables par l'entreprise 236
4 Conclusion de la deuxième partie 240

Troisième partie : étude qualitative par interview 242

1 Méthode et description du panel final 245
1.1 Conduite des entretiens 245
1.2 Interviews collectées et variables de classement 245
1.3 Condition d'anonymat 248
2 Analyse factorielle des correspondances 249
2.1 Méthode Alceste et logiciel Iramuteq 249
2.2 Analyse des données 252
2.2.1 Corpus total, 52 textes 252
2.2.1.1 Classification hiérarchique descendante (CHD) 252
2.2.1.2 AFC – variable groupe 256
2.2.1.3 Analyse de similitude 258
2.2.2 Sous-ensemble G2 (décideurs), 31 textes 259
2.2.2.1 Classification hiérarchique descendante (CHD) – G2 259
2.2.2.2 AFC corpus G2 (décideurs) – variable niveau hiérarchique 262
2.2.2.3 AFC corpus G2 (décideurs) – variable expertise géographique 263
2.2.2.4 Analyses de similitude G2 comparé à G1+G3 264
2.3 AFC – conclusion partielle 265
3 Analyse qualitative des données (AQD) 267
3.1 Carte heuristique 269
3.2 Synthèse du codage 271
3.3 Analyse 271
3.3.1 Classification hiérarchique des codages par groupe 273
3.3.2 Classification hiérarchique des codages par expertise géographique 277
3.3.3 Poids relatifs des trois principes de la TA et métacognition 281
3.3.4 Rapprochements entre les branches de la carte heuristique 282
3.3.4.1 La corruption institution informelle, biotope criminel complexe 282
3.3.4.2 Les égoïsmes, affaiblissement moral et appels à une morale supérieure 284
3.3.4.3 La corruption problème trop complexe et la réduction au droit 286
3.4 AQD – Conclusion partielle 289
4 Analyse des hypothèses concurrentes (ACH) et Linchpins 291
4.1 Linchpins 293
4.1.1 Linchpin - absence du religieux 294

4.1.2 Linchpin - lois anticorruption non actionnables 295
4.1.3 Linchpin – Culture de la corruption actionnable en partie 296
4.2 Liste des hypothèses – conclusion de l'ACH 297
5 Conclusion de la troisième partie 303

Conclusion 307

Bibliographie 325

Annexes 356

Annexe 1 - Présentation de l'étude aux interviewés 357
Annexe 2 - Trame d'entretien 359
Annexe 3 - Tableau des interviews réalisées 360
Annexe 4 – Efficacité des prises de contact 361
Annexe 5 – Contrôle qualité après interview 362
Annexe 6 – Tableau des concepts cités 20 fois ou plus (AQD codages agrégés) 366

Liste des tableaux

Tableau 1 Facteurs de la corruption (Labic & Memheld, 2019) 10
Tableau 2 Précisions sur les traductions : éthique et mœurs 19
Tableau 3 Processus de construction du Guanxi (Chen et Chen 2004, p. 310) 53
Tableau 4 GCB 2021 UE, Question 19.2 69
Tableau 5 GCB 2021 Pacifique, Question 22.2 70
Tableau 6 GCB 2021 Pacifique, Question 22.3 70
Tableau 7 GCB 2017, Vingt pays avec la plus forte satisfaction du gouvernement 73
Tableau 8 GCB 2017, Vingt pays avec la plus forte insatisfaction du gouvernement 73
Tableau 9 GCB 2017, Satisfaction des gouvernements supérieure à l'insatisfaction 74
Tableau 10 GCB 2017, Vingt pays avec le plus fort taux de réponse « *Ne sait pas* » 74
Tableau 11 Contributions à l'éthique anticorruption 80
Tableau 12 Facteurs de la corruption, facteurs externes 85
Tableau 13 Quatre environnements organisationnels de base (Mintzberg 1979, p. 286) 93
Tableau 14 Variables de « Obéissance ou fuite : Examen des influences contingentes de la corruption sur les exportations des entreprises » (Qi et al., 2020) 96
Tableau 15 Facteurs de la corruption, facteurs internes 134
Tableau 16 États d'ignorance en cas de discontinuité (Ansoff 1975, p. 24). 143
Tableau 17 Questions illustratives pour de futures recherches explorant des domaines d'intérêt particulier (Brielmaier et Friesl 2022, p. 23). 147
Tableau 18 Études de cas et décisions de justice 201
Tableau 19 Statistiques judiciaires et policières 203
Tableau 20 Travaux en économétrie 205
Tableau 21 Mesures de perception 207
Tableau 22 Mesure de la corruption, comparaison des indices de TI pour le Cambodge et la France 208
Tableau 23 Liste des indices synthétiques de la corruption 210
Tableau 24 Pays de l'UE par groupe de risque corruption (Mungiu-Pippidi 2013, tab. 3, p. 42). 218
Tableau 25 Comparaison principes C^2 et loi Sapin 2 231
Tableau 26 Interviews - variables, modalités et effectifs 246

Tableau 27 Description des deux corpus analysés 251
Tableau 28 Corpus total, CHD apports et antiprofils des modalités de la variable Groupe pour chaque classe. 255
Tableau 29 Codage Nvivo répartition selon les variables et modalités 272
Tableau 30 Poids relatifs des trois principes de la TA 281
Tableau 31 Poids relatifs des trois formes de métacognition 282
Tableau 32 Concepts proches de la corruption comme une institution informelle 283
Tableau 33 Concepts proches des éthiques égoïstes 284
Tableau 34 Concepts proches de « la corruption problème trop complexe pour l'organisation » 286

Liste des figures

Figure 1 Intersections éthique universelle anticorruption, théories de la contingence et de l'attention 12
Figure 2 Schématisation d'une prise de décision éthique 82
Figure 3 Résumé des variables et des relations dans un modèle de la contingence de l'organisation (Luthans et Stewart 1977, p. 187) 90
Figure 4 Matrice de la contingence générale pour le management (Luthans et Stewart 1977, p. 189) 91
Figure 5 Approche contingence de la gestion planifiée des changements (Luthans et Stewart 1977, p. 191) 94
Figure 6 Modèle d'attention située et comportement de l'entreprise (Ocasio 1997, p. 192). . 140
Figure 7 Effets dissuasifs ou préventifs après le traitement d'un cas de corruption 191
Figure 8 Contrôle de la corruption par pays, source Banque mondiale (2022b). 217
Figure 9 Cartographie des risques, évaluation, mitigation, réévaluation 235
Figure 10 Répartition des interviews par les variables « groupe » et « niveau hiérarchique » 247
Figure 11 Répartition des interviews par les variables « groupe » et « expertise géographique » 247
Figure 12 Log des occurrences (formes actives et supplémentaires) pour les deux corpus ... 252
Figure 13 Corpus total, CHD 253
Figure 14 Corpus total, CHD, AFC facteurs 1 et 2. 254
Figure 15 Corpus total, CHD, AFC facteurs 1 et 3. 256
Figure 16 Corpus total, AFC, variable Groupe 257
Figure 17 Corpus total - analyse de similitude 258
Figure 18 Corpus G2 (décideurs), CHD 259
Figure 19 Corpus G2 (décideurs), CHD, AFC facteurs 1 et 2. 260
Figure 20 Corpus G2 (décideurs), CHD, AFC facteurs 3 et 4. 261
Figure 21 Corpus G2 (décideurs), AFC variable niveau hiérarchique 262
Figure 22 Corpus G2 (décideurs), AFC variable expertise géographique 263
Figure 23 Comparaison des corpus G2 (décideurs) avec G1+G3 (analystes et conseils) - analyse de similitude 264

Figure 24 Classification hiérarchique des codages – G1 Analystes 273
Figure 25 Classification hiérarchique des codages – G3 Conseils 273
Figure 26 Classification hiérarchique des codages – G2 Décideurs 274
Figure 27 Classification hiérarchique des codages – expertise Afrique 279
Figure 28 Classification hiérarchique des codages – expertise Asie 279
Figure 29 Classification hiérarchique des codages – expertise Europe 280
Figure 30 Classification hiérarchique des codages – expertise globale 280

Liste des annexes

Annexe 1 - Présentation de l'étude aux interviewés 357
Annexe 2 - Trame d'entretien 359
Annexe 3 - Tableau des interviews réalisées 360
Annexe 4 – Efficacité des prises de contact 361
Annexe 5 – Contrôle qualité après interview 362
Annexe 6 – Tableau des concepts cités 20 fois ou plus (AQD codages agrégés) 366

Liste des acronymes

AAP	Parti Aam Aadmi
ABV	« *Attention-based view* », vision basée sur l'attention
ACH	Analyse des hypothèses concurrentes
AFA	Agence française anticorruption
AFC	Analyse factorielle des correspondances (logiciel Iramuteq)
AQD	Analyse qualitative des données (logiciel Nvivo)
B2B	« *Business to business* », commerce entreprise à entreprise
B2G	« *Business to government* », commerce entreprise à État
BI	« *Business intelligence* », intelligence des affaires
BJP	Parti Bharatiya Janata
C^2	Principes « combat corruption »
CHD	Classification hiérarchique descendante (méthode de Reinert)
CI	« *Competitive intelligence* », intelligence compétitive
DGSI	Direction générale de la sécurité intérieure
DPA	« *Deferred prosecution agreement* », accord de procédure différée (ou de poursuites différées)
EaP	Partenariat oriental de l'Europe : Ukraine, Moldavie, Géorgie, Azerbaïdjan et Arménie
FCPA	« *Foreign Corrupt Practice Act* », loi sur la pratique de la corruption à l'étranger
FEM	Forum économique mondial
G1	Groupe 1 : analystes interviewés lors de l'étude qualitative
G2	Groupe 2 : décideurs interviewés lors de l'étude qualitative
G3	Groupe 3 : conseils interviewés lors de l'étude qualitative
GCB	« *Global corruption barometer* » (Transparency international)
GRECO	Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe
HE	« *Homo economicus* », être rationnel, informé, egocentrique et autonome
IBV	« *Institution-based view* », vision basée sur les institutions
IDE	Investissements directs à l'étranger
IE	Intelligence économique

IPC	Indice de perception de la corruption (Transparency International)
LAADQ	Logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives
MIMIC	Modélisation multiples indicateurs, multiples causes
NEP	Nouvelle politique économique (URSS 1921-1930)
NPA	« *Non-prosecution agreement* », accord de non-procédure (ou de non-poursuite)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OFC	Centres offshore
ONU	Organisation des Nations Unies
OODA	Boucle observation, orientation, décision, action
OPP	Open philanthropy project
PCC	Parti communiste chinois
PE	Psychopathe d'entreprise
PECGL	Paradigme épistémologique constructive selon Guba et Lincoln
PECP	Paradigme épistémologique constructive pragmatique
POE	Pays du partenariat oriental de l'Europe « *Eastern Partnership* » (EaP)
RBV	« *Resource-based view* », vision basée sur les ressources
RN	Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations (Adam Smith)
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
RSS	Rashtriya Swayamsevak Sangh
SHS	Sciences humaines et sociales
SISSE	Service de l'information stratégique et de la sécurité économique
ST	Segment de texte
SWOT	Matrice forces – faiblesses – opportunités – menaces
TA	Théorie de l'attention
TC	Théorie de la contingence
TCS	Théorie de la contingence Structurelle
TI	Transparency International
TS	Triade sombre : narcissique, machiavélien et psychopathe d'entreprise
TSM	Théorie des sentiments moraux (Adam Smith)
UBKA	« *U.K. Bribery Act* », loi anticorruption du Royaume-Uni
UE	Union européenne
WJP	World justice project

Introduction

Cette thèse vient à la suite d'un travail de recherche débuté en 2016 sur les interactions entre les environnements corruptifs et les entreprises.
Cet angle particulier ne fait pas l'impasse sur les responsabilités internes des organisations. Il a été un point de départ et la conséquence d'une carrière de plus de trente ans comme directeur des programmes et des ventes pour des fournisseurs de premier rang de l'industrie automobile, principalement en Allemagne et en Asie. Dans ces fonctions, la question déterminante était la compréhension de l'environnement de mon entreprise tant du point de vue de l'analyse de la concurrence, des conditions du marché que de celle des risques.
Ce n'est qu'en 2007, après vingt ans de carrière et alors que je travaillais en Chine pour un groupe industriel états-uniens que la corruption m'est devenue évidente. A partir de cette découverte, j'ai conduit un travail de relecture de ma carrière, tout en la poursuivant dans un environnement professionnel interne et externe. J'identifiais des évènements remarquables sans pouvoir toujours les attribuer à de la corruption.
Mais l'intérêt était né. Je m'apercevais aussi que certains de mes anciens patrons – qu'ils aient participé ou non à la corruption – m'avaient donné les bons outils d'analyse. Cela a été notamment le cas d'une PME en Corée du Sud qui – toujours dans la relecture que je fais aujourd'hui – maitrisait au plus haut niveau les outils de l'intelligence économique (IE). Leur cursus dans le renseignement militaire que proclamaient les diplômes affichés dans leurs bureaux, dans un pays ou la menace est constante, ne laissait pas de doute. La qualité de leur débriefing après les réunions client a été ma première école d'intelligence économique.

Il y a quelque chose de ludique dans l'observation de la corruption : dans les tentatives de dissimulation d'appels d'offres faussés, de négociations parallèles, de sur- ou sous-facturations vers des entreprises coquilles-vides, dans les échanges avec un collègue, seul représentant de l'entreprise dans un pays non coopératif à l'autre bout de l'Asie, et dont la seule fonction est de faire passer des fonds d'une banque à une autre. Tout ne pouvait pas être pris à la légère. Certains de mes contacts professionnels s'avéraient véritablement criminels. Ce qui pouvait

sembler de l'ambition se révélait être une intégration assumée à des réseaux alliant enrichissement personnel, dissimulation, blanchiment et corruption.
Dans la période 2009 – 2016, progressant dans ma carrière et plus libre d'orienter mes équipes, j'ai pensé qu'une exactitude pointilleuse – par exemple en « bétonnant » les réponses aux appels d'offre – permettrait d'interdire leur instrumentalisation aux fins de corruption. A plusieurs reprises la réponse, ce que j'ai nommé plus haut « évènement remarquable », devenait plus brutale, plus visible, plus attribuable à de la corruption.

Dans le même temps, j'évoluais dans la compréhension de ce qui est développé plus loin dans les chapitres sur l'éthique et la théorie de la contingence (TC). Un premier article débuté en 2017 avec Pierre Memheld (Labic & Memheld, 2019) a montré que dans le cas particulier de la Chine et de l'Inde, leur corruption systémique et systématique permettait d'envisager de remplacer la transaction corruptive par une chaîne de valeur alternative et légale à la façon des accords de compensation. Dans un tel environnement, les corrompus cherchent moins à favoriser un des concurrents que de garantir une source de revenu qu'ils partageront avec leur réseau. L'environnement est peu contingent : le pot-de-vin est assimilable à une taxe, qui s'applique à tous. Le choix de ces deux pays facilitait l'analyse par la connaissance que nous en avions, mais surtout grâce à des corpus académiques riches, alimentés par de nombreux chercheurs.

Il en est résulté une impression générale de dénuement des organisations et de leurs directions par opposition à des accusations d'incompétence. En poursuivant la phase de préparation à cette thèse, l'inconsistance entre un rejet universel de la corruption et une multiplication des affaires a renforcé ce sentiment. Ce qui d'un point de vue éthique était simple semblait inappliqué. La désignation d'individus ou d'organisations corrompues ne permettait pas d'expliquer un phénomène qui dans certains pays était si massif. Il n'y avait comme conclusion qu'un « tous pourris » simplificateur et certainement faux.
Progressant dans le projet de thèse, le choix a été de conduire une vérification, la plus systématique possible, de ce sentiment. Existe-il une éthique universelle anticorruption ? S'agit-il d'un dénuement des organisations et de leurs dirigeants ? Sont-ils incompétents ou complices ? Qu'est-ce que la corruption de l'environnement ? En supprimant la charge accusatoire de ce qui précède, cela signifiait extraire de la littérature ses enseignements en termes d'éthique, de processus cognitifs, de capacité de prise en compte de l'environnement

par l'organisation. L'objectif devenait de parvenir à une modélisation même partielle menant à des solutions pour les entreprises.

L'éthique posait le plus de difficulté en raison de l'étendue des connaissances accumulées depuis les premières sources écrites. La réduction de l'éthique à la corruption ne simplifiait rien, dès l'antiquité des auteurs majeurs s'étant consacrés à la philosophie morale. Il fallait de plus considérer toutes les sources disponibles : Chine, Inde et Occident (dans une définition élargie incluant le monde méditerranéen). Le choix a été d'y consacrer une partie importante – certains la trouverons déséquilibrée – en débutant par l'Occident, et en traitant de la Chine et de l'Inde par leurs apports singuliers.

La description des organisations posait moins de difficulté. Parmi les écoles de pensées économiques de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998), les écoles cognitives et environnementales s'imposaient. Plus tard, à la suite du premier comité de suivi, le choix a été de réduire l'école environnementale à la théorie de la contingence (TC) et l'école cognitive à la théorie de l'attention (TA). Ce faisant il devenait possible d'utiliser les modélisations de ces deux théories : une définition plus précise des concepts et l'apport des appareils critiques permettant de tester les limites de ces théories appliquées à la corruption.

La recherche de solutions applicables par une entreprise demandait de croiser les trois ensembles conceptuels (Éthique, TC et TA) avec la pratique.
Grâce à la liberté acquise par un changement d'environnement professionnel, il devenait possible de contacter mon ancien réseau. Toutefois, la crainte de données trop marquées par la subjectivité de personnes travaillant dans une seule industrie a demandé d'affiner la démarche épistémologique. Un critère d'expertise a été ajouté pour ne conserver que les personnes ayant atteint un niveau d'expertise de la corruption suffisant pour qu'ils proposent une conceptualisation même partielle (par opposition à une accumulation d'anecdotes). Je retiens des interviews de mes anciens contacts professionnels une connaissance de la corruption plus importante qu'attendue. Pour certains, les interviews ont eu un effet cathartique. Mais, sur une première liste de deux cent cinquante personnes, quatre-vingt n'étaient pas interrogeables en

raison de leur degré d'implication[1]. Des cinquante-deux interviews correspondant aux critères, cet ancien réseau ne représente qu'un peu moins du tiers. Des contacts académiques et professionnels plus récents ont permis d'identifier les deux autres tiers pour s'assurer de couvrir l'ensemble des zones géographiques et de ne pas se limiter aux entreprises privées mais d'inclure d'autres types d'organisation comme les associations et les organismes d'État.
Pour limiter la subjectivité de l'analyse, la suite de l'étude qualitative a fait se succéder trois outils d'analyse intervenant à trois niveaux du discours :

- unités sémantiques de base (lemmes) et analyse factorielle des correspondances (AFC),
- concepts et analyse qualitatives des données (AQD),
- ensembles conceptuels et analyse des hypothèses concurrentielles (ACH).

Positionnements a priori

Trois positionnements a priori encadrent cette thèse.

> *« La corruption est la corruption, et les pots-de-vin sont des pots-de-vin, quel que soit le pays ou la langue dans lesquels ils sont traduits. »* (Reich 2013, p.2).

La distinction entre les différentes formes de corruption, ses acteurs, la diversité des modes d'action font appel à de nombreux concepts et un large champ sémantique. Ils ne nient pas la corruption mais la précisent.

> *« La philosophie consiste à passer des apparences, ces ombres qui défilent sur le mur de la caverne, à la réalité ultime des choses. En stratégie, cela signifie dépasser les procédés contingents pour s'élever aux principes pérennes. […] De même le stratège ne médite les principes que pour savoir un jour les transcrire en procédés efficaces sur le champ de bataille. Encore une fois, la théorie n'a de sens que par rapport à la pratique. »* (Motte 2018, p. 35).

Cette hiérarchisation entre principes et procédés n'est pas toujours faite, y compris par certains des auteurs cités dans cette thèse. Dans ce même ouvrage « *La mesure de la force* », Olivier Zajek complète Martin Motte en précisant :

[1] Sauf à conduite une analyse séparée de ces personnes fortement soupçonnables de corruption. Cette possibilité fait partie des suites possibles après cette thèse dans le cadre d'un enrichissement des données empiriques (voir conclusion).

> *« […] les principes renvoient à la structure de l'action de la force (ou ordre de la stratégie), alors que les procédés renvoient à sa conjoncture (ou ordre des stratagèmes). »* (Zajec 2018b, p. 121).
>
> *« L'erreur profonde est de croire que des procédés peuvent se hisser à la hauteur de principes […]»* (Zajec 2018, p. 251).

La lutte anticorruption – en tant que déploiement de procédés – ne peut se concevoir que subordonnée à un ensemble conceptuel, ici celui de la philosophie morale et des sciences économiques.

Des trois modalités de la corruption, telle que la concevait les physiciens grecs (voir p. 22), celle des pratiques purgatives sera peu présente dans cette thèse. Elles ressurgissent de loin en loin dans certaines parties de la société. Elles ne demandent plus un sacrifice animal, mais d'immoler des personnes ou des entreprises si corrompues qu'elles font obstacle à la parousie d'une divinité de la pureté économique. Plusieurs des experts anticorruption rencontrés pendant cette thèse, parlent « d'ayatollahs de l'anticorruption ». Ces individus et ces associations à but unique font d'un principe un dogme. Ils refusent la complexité. Ils ne sont pas cités dans cette thèse.

Question de recherche

L'objet de cette thèse est d'identifier les outils d'anticipation et de prévention de la corruption accessibles à une entreprise.
Elle se limitera aux entreprises dont le siège se trouve dans l'Union européenne. Pour l'analyse et par analogie, toutes les formes d'organisation pouvant être affectées par la corruption seront considérées : entreprises, associations, institutions, etc. De la même façon les organisations originaires d'autres pays de l'OCDE, hors de l'Union européenne seront incluses.
Une distinction sera faite entre la lutte anticorruption et le sous-ensemble de l'anticipation et de la prévention. Seul ce sous-ensemble est étudié.

Plan général

Le plan de cette thèse est une synthèse en trois parties suivie d'une conclusion. Pour chacune des parties, n'ont été conservés que les éléments qui permettent de décrire les modèles et les paradigmes qui en résultent. Une attention particulière a été donnée aux auteurs critiques. Ils

permettent de comprendre les conditions limites, les faiblesses de ces modèles ou le manque de cohérence de ces paradigmes.

- Philosophie morale et modèles économiques de la corruption. Cette première partie débute par (1) l'extraction de l'éthique anticorruption des sources de la philosophie morale en Occident, en Chine et en Inde. Les conditions limites sont précisées. Il s'agit ici des interactions avec l'éthos, les religions ou des éléments amoraux constitutifs de nos sociétés. Le schéma résultant est celui d'un moteur éthique de la prise de décision (réduit à la corruption). (2) En s'appuyant sur la théorie de la contingence (TC), suit l'étude des organisations sous la contrainte d'un environnement corruptif. Comment le décrire et comment interagit-il avec les organisations ? (3) Enfin cette première partie, en partant de la théorie de l'attention (TA) et des travaux sur les processus de prise de décision, analyse les organisations corrompues ou les organisations d'individus corrompus. Quels sont les mécanismes cognitifs et métacognitifs qui permettent l'apparition et la diffusion de la corruption au sein d'une organisation ?

- Épistémologie, mesures et états des moyens disponibles. Cette deuxième partie décrit le processus d'extraction des données de l'étude qualitative de la troisième partie. Elle part de l'état des actions anticorruption existantes et de leur niveau de validation empirique. Cette partie est elle-même découpée en trois chapitres. (1) Elle débute par une description du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique et la justification de cette approche. (2) État des lieux des actions anticorruption, mesures de leurs efficacités en termes d'anticipation et de prévention. A nouveau les conditions limites (ce qui ne marche pas ou ce qui ne peut être mesuré) font l'objet d'une attention particulière. (3) Cette partie se termine sur une synthèse des recommandations et les validations empiriques d'études précédentes.

- Troisième partie, étude qualitative par interview. En reprenant l'ensemble des éléments des deux premières parties résumés sous la forme d'une carte heuristique, la succession de trois outils permet l'extraction et le tri des actions actionnables par une organisation. (1) Analyse factorielle des correspondances, classification des champs sémantiques en fonction des différentes populations interrogées. (2) Analyse qualitative des données, codage des concepts qui apparaissent dans les interviews, analyse des superpositions conceptuelles entre philosophie morale, TA et TC. (3) Analyse des hypothèses concurrentielles,

élimination des ensembles conceptuels vides ou non actionnables, extraction et tris des actions actionnables par une organisation.

Première partie :
philosophie morale, modèles économiques de la corruption

Cette première partie a trois objectifs :

Objectif 1 : clarifier les définitions et les modèles de la corruption. Trois domaines de la recherche traitent de corruption : la sociologie, les sciences économiques et le droit. L'étude du corpus montre que les deux premiers se recoupent en partie. Leurs origines, sont elles aussi en partie communes : philosophie morale et démarche scientifique expliquent cette proximité. Les sciences économiques comme la sociologie recherchent des modèles explicatifs et prédictifs.
L'objet du droit est différent : définir des règles minimales d'organisation de la société. La recherche en droit explore la relation entre règles et société, notamment ses impacts sociologiques et économiques. L'impossibilité de normer une société est l'autre domaine de la recherche en droit et un autre point de contact avec les sciences économiques et la sociologie : les évolutions de l'économie, ici la corruption comme modèle de captation de la valeur. C'est à la fois un indicateur de l'action du droit et la source d'évolutions législatives.
L'approche retenue est de recenser les modèles économiques en lien avec la corruption et de les compléter avec les apports de la sociologie et de la recherche en droit.

Objectif 2 : explorer les autres domaines de la pensée. Cela inclut la philosophie morale, les religions, les cultures, mœurs et traditions. Cette exploration est d'autant plus importante que la séparation entre philosophie morale et théologie est récente, qu'il est difficile de distinguer ce qui relève de particularismes culturels locaux et ce qui est universel. Le classement de certains auteurs dans telle ou telle catégorie ne fait pas toujours sens. L'Europe scolastique parle aussi d'économie. La comparaison entre confucianisme et taoïsme est aussi une réflexion sur la légitimité de l'autorité et le management. Ces autres domaines de la pensée ont développé des méthodes et des concepts plus tard repris par les sciences économiques.

Objectif 3 : identification de modèles explicatifs et prédictifs en considérant les limites de leur validité dans le cas de la corruption ainsi que de la difficulté d'une validation empirique en raison du manque de données et de la nécessité de faire appel à des indicateurs indirects.
Ce dernier objectif est aussi un préalable nécessaire à l'établissement de la carte heuristique de la corruption (voir p. 269) utilisée pour le codage des interviews. La plupart des personnes interrogées ne sont pas des experts de la lutte anticorruption, mais des décisionnels d'entreprises ou des agents de l'État. La carte heuristique permet de rattacher les éléments des interviews à la revue de la littérature. Pour un élément donné, les deux principales questions sont de

comprendre son lien avec la littérature anticorruption et de connaitre le jugement que porte la personne interviewée en termes d'effet préventif ou anticipateur sur la corruption.

Pour atteindre ces objectifs, trois étapes ont été nécessaires.

1ère étape : décomposition en facteurs. Un travail préparatoire précédent (Labic & Memheld, 2019), avait conduit à une décomposition du corpus académique sur la corruption selon 4 facteurs (voir Tableau 1). Ce travail était limité à deux environnements, la Chine et l'Inde, plus simples à analyser en raison d'une corruption systématique : comme faisant partie du modèle explicatif principal de la relation entre l'entreprise et son environnement. La revue de la littérature a montré que les mêmes facteurs restent pertinents quelle que soit la prévalence de la corruption.

	Facteurs organisationnels, législatifs et réglementaires	**Facteurs individuels, culturels et de groupe**
Facteurs internes	Culture interne et organisation de l'entreprise	Éthique personnelle et style de management
Facteurs externes	Lois, réglementations et institutions formelles	Environnement culturel et institutions informelles

Tableau 1 Facteurs de la corruption (Labic & Memheld, 2019)

2ème étape : comparaison avec la classification des écoles de pensée économique de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1998) et identification des théories économiques permettant une modélisation, au moins partielle, de la corruption.

Pour les facteurs externes, l'école la plus proche est l'école environnementale. En particulier la théorie de la contingence (TC) qui considère l'environnement comme une somme de contraintes incertaines sur l'organisation. Cette théorie est critiquée car elle considérerait une relation unidirectionnelle de l'environnement vers l'organisation. En poussant le trait, une organisation victime ou subissant son environnement. Dans le cas de la corruption, cette critique est une qualité si la TC n'est pas considérée seule : toutes les sources de la corruption ne sont pas externes. Si le pas est franchi, la corruption n'est plus qu'externe.

Pour les facteurs internes à l'organisation, plusieurs écoles lui attribuent un rôle prédominant. Elles étudient les processus de prise de décision, les relations internes et la définition de la stratégie. Ce sont les écoles cognitives, entrepreneuriales, et du pouvoir. D'autres y ajoutent une phase d'apprentissage. Ce sont les écoles du design, du positionnement, de l'apprentissage.

Ocasio (1997, 2011), inspiré par l'école cognitive, retourne le questionnement en considérant que la stratégie de l'organisation est principalement influencée par les sujets qui sont au centre de l'attention. A l'inverse ce qui est négligé ne se verra pas attribué suffisamment de ressources. La théorie de l'attention (TA) d'Ocasio est pertinente dans le cas d'une organisation naïve qui ne sait rien de la corruption. Elle l'est aussi si cette organisation, malgré une connaissance établie de la corruption, ne s'adapte pas. La TA recoupe alors les autres écoles citées plus haut sur des aspects comme les responsabilités individuelles des décideurs, leurs interactions, la capacité à s'adapter à une situation nouvelle. L'article très cité de Pinto, Leana et Pil. (2008) « *Organisations corrompues ou organisations d'individus corrompus ? Deux types de corruption au niveau de l'organisation* » sera le titre de ce chapitre.

3ème étape : extension au-delà des écoles de pensée économique. En ne considérant que la TA et la TC, une partie de la littérature échappe au classement.
Les études de perception confirment une éthique commune : ***un rejet universel de la corruption*** (voir définitions p. 18). Pour traiter le second objectif d'exploration des autres domaines de la pensée anticorruption, il a été nécessaire de vérifier la constance de ce rejet en étudiant ses interactions avec les spécificités locales, culturelles, religieuses ou historiques.
Trois corpus se sont révélés suffisamment larges pour permettre cette vérification. Ils couvrent trois zones géographiques et leurs voisinages : Europe, Chine et Inde. Ils se développent sans interruption sur plus de deux mille cinq cents ans.
En d'autres termes, il s'est agi d'établir un modèle qualitatif de l'éthique anticorruption, comprendre comment elle fonctionne : quels éléments externes freinent ou favorisent une décision éthique.

Avec le modèle éthique et ceux de la TA et de la TC et, il est alors possible de représenter la littérature anticorruption comme trois ensembles se recouvrant partiellement.
Les 3 intersections partielles feront l'objet d'une attention particulière :
- Non-TA : aucun élément lié à l'attention interne à la corruption
- Non-TC : aucun élément lié aux contingences en particulier environnementales
- Non-E : amoralité, aucune appréciation éthique

Le plan de cette partie débute par un chapitre qui précise les définitions principales, les choix sémantiques et des règles générales d'approche de la littérature. Puis s'enchaînent les trois

chapitres qui regroupent la littérature selon les trois ensembles présentés plus haut et la conclusion :

- Chapitre 2 : éthique universelle anticorruption
- Chapitre 3 : l'entreprise sous la contrainte de son environnement et la TC
- Chapitre 4 : organisation corrompue ou organisation d'individus corrompus et la TA
- Chapitre 5 : conclusion

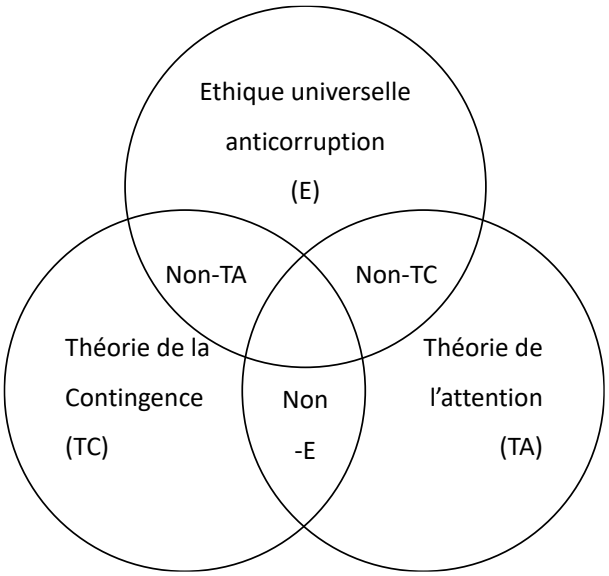


Figure 1 Intersections éthique universelle anticorruption, théories de la contingence et de l'attention

1 La corruption, définitions, relations entre ses acteurs

Les définitions de la corruption sont multiples et la cause de débats qui vont jusqu'à instrumentaliser le terme. Avant de le définir au chapitre suivant, il faut convenir que le mot corruption inclut deux acceptions distinctes.

La corruption peut se comprendre comme une action. Une transaction entre un corrompu et un corrupteur. Elle se distingue des autres atteintes à l'éthique. Les définitions juridiques de la corruption appartiennent à cette acception. Elles peuvent prendre un sens précis, variable selon les lois d'un pays : la corruption n'est pas la prévarication, la concussion, le racket ou la simonie. Et ces quatre délits n'existent pas dans tous les pays.

La corruption est un état. Un fruit, une personne, un pays peuvent être corrompus. Le terme est descriptif. Il ne précise pas si cette corruption est la conséquence d'un germe ou d'un mauvais comportement, ni de quel mauvais comportement il s'agit. C'est le cri de colère d'Isaïe :

> *« Malheur ! Nation pécheresse, peuple chargé de crimes, race de malfaisants, fils corrompus. Ils ont abandonné le Seigneur, ils ont méprisé le Saint d'Israël, ils se sont dérobés. »* (TOB 2010, Isaïe, 1, 4).

Ce sont aussi ces environnements corruptifs où, pour plusieurs des personnes interviewées pour cette thèse, la corruption est si répandue qu'on ne peut que s'y soumettre ou fuir.

Cette deuxième acception indique le passage de cas de corruption individuellement identifiables à l'état corrompu de tout ou partie d'une société. Si les deux acceptions sont distinctes, elles présentent une continuité et appartiennent toutes les deux à cette étude.

1.1 Définitions, inclusions et exclusions

Il n'existe pas de définition unique ou même simple de la corruption. L'étude la plus complète des différentes définitions a été faite dans le « *Glossaire corruption* » publié par l'OCDE (2008). Elle compare trois sources principales :

- La Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales
- La Convention pénale du Conseil de l'Europe sur la corruption
- La Convention des Nations Unies contre la corruption.

Elle inclut également les apports d'organisations comme Transparency International (TI).

Pour cette thèse il a été nécessaire d'établir une définition qui reprenant l'ensemble de ces sources tout en précisant les caractéristiques de la corruption du B2B et du B2G. La définition alors retenue peut se résumer par la phrase :

> La corruption est l'échange par une personne détentrice d'un pouvoir, le corrompu, d'une décision à l'avantage du corrupteur, contre rétribution et ce, quelle que soit la nature de la rétribution.

Cette définition :

- Précise que les parties prenantes, corrompus et corrupteurs, sont des agents économiques : la corruption rémunère une prestation – assimilable à une activité de service.
- Précise l'aspect transactionnel de la corruption et rejette la définition limitée au corrompu « d'abus de pouvoir à des fins personnelles ». La corruption est un « délit à deux ».
- Précise que la décision peut être partielle : un avantage, non décisif seul, favorisant le corrupteur. Elle est liée à la notion de distorsion de concurrence.
- Étend, comme ont évolué la plupart des législations, la définition du corrompu au secteur privé. Il peut être un agent de l'État, un élu ou l'employé d'une entreprise privée.
- Inclut les pratiques « d'alimentation progressive » et « d'entretien du climat » qui dissocient dans le temps la rétribution et la décision[2].
- Elle ne fait pas de distinction entre corruption passive et active[3].
- Elle n'inclut pas la notion d'initiateur de la corruption. Le corrompu comme le corrupteur peuvent faire le premier pas.
- Elle ne fait pas intervenir la notion d'enrichissement personnel en étendant à toute forme de rétribution, y compris non valorisable ou au profit exclusif d'un tiers.

[2] « Alimentation progressive » (ou « affouragement ») et « entretien du climat » sont les traductions en français des mots allemands « *Anfütterung* » et « *Klimapflege* ». En dehors de la Suisse, ces deux formes de corruption ne sont pas désignées en tant que telles dans la littérature en français ou en anglais.

[3] Contrairement à cette thèse, en droit la distinction entre corruption passive et active fait sens. En créant deux délits distincts il est possible de ne poursuivre que le corrupteur : corruption active, ou que le corrompu : corruption passive. « *Pourquoi deux incriminations et non une seule ? Pour éviter notamment d'avoir à recourir à la notion de complicité, qui pourrait fragiliser, le complice n'étant punissable en droit pénal que par emprunt. Avec deux infractions distinctes, même si la corruption n'a pas abouti, le corrupteur sera punissable.* » (Boursier et Feugère 2021, p. 1435).

1.2 Limites considérées pour cette thèse

L'objet d'étude de cette thèse sont les solutions anticorruption applicables au niveau d'une entreprise. Il exclut deux autres champs de la recherche sur la corruption :

- Les évolutions législatives et réglementaires.
- La petite corruption[4].

Toutefois, pour collecter l'ensemble théorique et empirique des relations entre entreprise et corruption, la revue de la littérature ne sera pas limitée à cet objet. Elle sera étendue :

- à toute zone géographique,
- à toute forme d'organisation (institution formelle),
- à la petite corruption,
- au cadre réglementaire et juridique, en particulier les propositions d'évolution.

D'autres formes de criminalité atteignant les entreprises sont associées à la corruption. Sans en faire une revue complète, ni oublier que ces incriminations varient selon les pays :

- L'abus de bien social, la prévarication et le trafic d'influence. Les définitions de ces trois délits varient selon les systèmes juridiques. Ils impliquent les mêmes acteurs : décisionnels d'entreprise, élus et fonctionnaires.
- Le racket, qui se distingue de la corruption par la contrainte mise sur l'un ou l'autre des participants à la transaction. Il passe ainsi de corrompu ou de corrupteur à victime. Une variante étant « l'argent ou le plomb » : une contrainte rémunérée. La personne sous contrainte devient alors, au moins partiellement, complice (Dal Bo, Dal Bo, & Tella, 2006).
- Les autres formes de criminalité financière, en particulier le blanchiment (dissimulation de l'origine des fonds). Dans les environnements moins corrompus (si les autorités ne protègent pas les corrompus), le blanchiment est nécessaire pour le corrompu et le corrupteur : dissimulation de la transaction (corrompu et corrupteur), de la source de revenu (corrompu) (OCDE, 2009).

[4] Petite corruption, en anglais « *petty corruption* » : abus quotidien par des fonctionnaires ou des employés en position de pouvoir sur des citoyens ordinaires : accès aux services publics ou privés, délivrance de documents administratifs, barrage routier… Par distinction avec la grande corruption qui représente des enjeux plus important : abus de pouvoir au détriment de la société dans son ensemble, contrat commerciaux B2B ou B2G. La limite entre petite et grande corruption n'est pas précise.

1.3 Les acteurs de la corruption, définitions

Les acteurs de la corruption tels que définis ci-dessous sont des agents économiques. Ils se définissent à la fois par leur décision et leur participation à la société (philosophie morale) et en tant qu'éléments de la chaîne de valeur (philosophie naturelle).

- Corrompu : personne physique qui trahit sa fonction en faisant commerce de son pouvoir de décision (employé du privé ou du public, membre bénévole d'une association, élu…).
- Corrupteur : personne physique ou morale qui rémunère un corrompu afin d'obtenir une décision favorable.
- Intermédiaire : tierce personne, physique ou morale, facilitant la transaction entre le corrompu et le corrupteur gracieusement ou contre rémunération. Un intermédiaire n'est pas nécessairement informé de la transaction ou complice.
- Initiateur : celui du corrompu ou du corrupteur qui propose la corruption. Cette notion s'estompe si la prévalence de la corruption est forte. La corruption devient systémique ou systématique[5]. Il s'agit alors d'un environnement corruptif.

1.4 Différence ontologique entre corrompu et corrupteur

Dans une perspective économique, la transaction entre un corrupteur et un corrompu peut donner l'impression d'une symétrie. La plupart des systèmes juridiques considèrent les mêmes peines. Il y a pourtant une différence ontologique entre les deux.

Le corrupteur poursuit ses objectifs ou sa mission par des moyens délictueux. Ce sera le cas du responsable humanitaire qui paye un pot-de-vin à une autorité portuaire pour accéder à un container de médicaments, ou celui du commercial qui pour obtenir un marché, paye, lui aussi,

[5] La caractérisation de ces degrés élevés de corruption interroge le rapport à la norme : corruption institutionnalisée (pratique récurrente considérée comme normale), systémique (pratique si fréquente qu'elle est la forme dominante de gouvernance ou de management, endémique est un synonyme si la corruption est assimilée à une maladie infectieuse), systématique (inévitable pour les organisations ici étudiées), structurelle (qui fait partie de la structure de l'État ou de l'organisation), normative (pression sociale sur les acteurs économiques) (Médard, 2006). Ces précisions sont importantes mais il est difficile de les attribuer à un environnement, un État ou à une organisation en raison du manque de données pour mesurer la corruption (voir le chapitre consacré aux données disponibles p. 205). Une vision strictement quantitative est tout autant insatisfaisante. Les adjectifs listés plus haut permettent de décrire qualitativement le fonctionnement de la corruption. Cette approche sociologique est complémentaire du quantitatif.

son interlocuteur acheteur. Ce sera enfin le cas de l'agent d'un État qui poursuit des buts de guerre en corrompant l'ennemi.

Le corrompu trahit l'essence de sa fonction en profitant à titre personnel du pouvoir qui lui a été confié.

La réponse en droit est simple, dans les trois exemples plus hauts, le délit de corruption est constitué. Corrompus et corrupteurs sont coupables. En termes d'éthique, il est plus difficile de conclure. Cela dépend :

- De la légitimité des institutions auxquelles corrompus et corrupteurs rapportent,
- Des finalités et des conséquences de la transaction.

Ainsi le responsable humanitaire ou l'agent de l'État peuvent éthiquement corrompre à la condition que leurs missions soient éthiquement légitimes. Cela n'est a priori pas le cas pour le commercial même si son entreprise est contrainte par l'obligation de résultat.

Pour les corrompus, le jugement éthique varie aussi. L'autorité portuaire ou l'acheteur, trahissent leurs organisations et agissent probablement contrairement à l'éthique. Mais l'état de nécessité[6] peut justifier d'accepter un pot de vin. Dans le cas d'une guerre, le corrompu trahit bel et bien son pays. Mais sa responsabilité éthique dépendra de la légitimité de son gouvernement, de ses motivations (s'agit-il d'enrichissement personnel, de la préparation d'une fuite, de la protection de ses proches…), des conséquences sur des tiers.

Le questionnement autour de l'éthique de la corruption est central. Il fait l'objet dans cette thèse d'un développement spécifique (voir chapitre suivant). Puis il est intégré dans la partie qui traite de la prise de décision (voir p. 133).

[6] L'état de nécessité autorise une action a priori contraire à l'éthique si l'ensemble des actions et de leurs conséquences est éthiquement plus mauvais (voir doctrine du double effet. L'état de nécessité est reconnu par certains systèmes juridiques. C'est le cas partiellement en droit français (art. 122-7 du Code Civil) « *N'est pas pénalement responsable la personne qui, face à un danger actuel ou imminent qui menace elle-même, autrui ou un bien, accomplit un acte nécessaire à la sauvegarde de la personne ou du bien, sauf s'il y a disproportion entre les moyens employés et la gravité de la menace.* »

2 Une éthique universelle anticorruption

L'éthique anticorruption est un sous-ensemble de l'éthique des affaires, elle-même inclue dans l'éthique. Cette partie de la philosophie morale est ancienne. Comme tout discours philosophique, elle est universelle. Son développement au cours des siècles est ininterrompu alors que les contextes culturels et religieux sont multiples et évoluent. Dans le cadre plus restreint de cette thèse ce premier développement cherchera à répondre aux questions suivantes :

(1) Comment les solutions éthiques sont-elles construites ? Quelles difficultés intrinsèques ont-elles ? Naïvement, est-il toujours possible de trouver une solution éthiquement parfaite ?

(2) Quelles formes de raisonnement éthique existent ? Certaines permettent-elles d'aller plus directement à la solution éthique ?

(3) Quelles sont les conditions limites et les facteurs qui influencent le modèle ? Ici les spécificités culturelles, religieuses et d'organisation de la société qui pour certaines renforcent la recherche de solutions éthiques, pour d'autres s'opposent, pour d'autres encore sont amorales (sans lien avec le modèle et indifférentes à la solution).

2.1 Philosophie morale, définitions, sémantiques et traduction des textes

Le Littré définit l'éthique comme « la science de la morale ». Mais sa définition de la morale emprunte à de nombreuses œuvres littéraires. Elle est trop large et trop vague pour être retenue (Littré, 2018). Les définitions du dictionnaire Larousse (2022) correspondent à la plus grande partie du corpus et sont plus précises :

> *« Éthique : (1) partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale. (2) Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un. »*
> *« Morale : (1) ensemble de règles de conduite, considérées comme bonnes de façon absolue. (2) Science du bien et du mal, théorie des comportements humains, en tant qu'ils sont régis par des principes éthiques. » (2 premiers sens).*

A partir du XVIIIe siècle certains auteurs font dériver les définitions des mots « éthique » et « morale »[7]. Les sources concernées seront signalées. La définition retenue pour cette thèse est :

Éthique : ensemble de principes moraux

Pour les sources latines et grecques, il a été ponctuellement nécessaire de revenir aux textes originaux en raison notamment de la dérive des définitions évoquée plus haut (Alarcón, 2006; Bailly, 2021; Gaffiot, 1934).

Français	**Définition, synonymes**	**Grec**	**Latin**	**Allemand**	**Anglais**
éthique	ensemble de principes moraux	ethikós, (ἠθικός)	ethica (n), ethices (n)	Ethik	ethics
mœurs	us et coutumes éthos	ethos (ἦθος)	mos (n) moralis (adj) ethos (n)	Sitte	moral, ethos, folkways

Tableau 2 Précisions sur les traductions : éthique et mœurs

[7] Paul Ricœur rejette puis invente une distinction. En disant s'éloigner de « *l'orthodoxie aristotélicienne ou kantienne* » il décale l'ensemble des définitions. La citation suivante ne vaut que comme illustration de cette accumulation de décalages par Ricœur « *Qu'en est-il maintenant de la distinction proposée entre éthique et morale ? Rien dans l'étymologie ou dans l'histoire de l'emploi des termes ne l'impose. L'un vient du grec, l'autre du latin ; et les deux renvoient à l'idée intuitive de 'mœurs', avec la double connotation que nous allons tenter de décomposer, de ce qui est 'estimé bon' et de ce qui 's'impose' comme obligatoire. C'est donc par convention que je réserverai le terme d'éthique pour la 'visée' d'une vie accomplie et celui de morale pour l'articulation de cette visée dans des 'normes' caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte (on dira le moment venu ce qui lie ces deux traits l'un à l'autre). On reconnaitra aisément dans la distinction entre visée et norme l'opposition entre deux héritages, un héritage aristotélicien, où l'éthique est caractérisée par sa perspective 'téléologique', et un héritage kantien, où la morale est définie par le caractère d'obligation de la norme, donc par un point de vue 'déontologique'. On se propose d'établir, sans souci d'orthodoxie aristotélicienne ou kantienne, mais non sans une grande attention aux textes fondateurs de ces deux traditions : 1) la primauté de l'éthique sur la morale ; 2) la nécessité pour la visée éthique de passer par le crible de la norme ; 3) la légitimité d'un recours de la norme à la visée, lorsque la norme conduit à des impasses pratiques, qui rappelleront à ce nouveau stade de notre méditation les diverses situations aporétiques auxquelles a dû faire face notre méditation sur l'ipséité.* » (Ricœur 1990, p. 200-201).

A noter qu'en allemand, la distinction entre éthique et morale d'une part, et mœurs d'autre part est plus précise grâce au terme « Sitte », à l'étymologie distincte et qui signifie habitude ou tradition. Certains traducteurs et des auteurs à leurs suites font l'erreur. Ce point est important car de nombreux auteurs germanophones ont contribué à l'éthique du travail.

Le champ sémantique des auteurs cités a été conservé au risque que leurs discours puissent sembler désuets ou datés. Ce choix vient en réaction à une réécriture d'auteurs anciens qui conduit, en ignorant leurs attaches philosophiques, culturelles ou religieuses, à les trahir. Comme le sont les tentatives d'appropriation du confucianisme et du taoïsme par le parti communiste chinois (Cheng, 2020) ou le détournement de certains auteurs occidentaux comme Adam Smith ou Karl Marx.

2.2 Éthique des affaires et éthique anticorruption

Ignaz Seipel[8] invente le mot « *Wirtschaftsethik* » « éthique des affaires » dans son livre de 1907 « *L'enseignement de l'éthique des affaires par les Pères de l'Église* ». Théologien et spécialiste de théologie morale, Seipel s'inscrit à la fois dans la continuité de la pensée des Pères de l'Église, de l'éthique du travail de Luther et des penseurs protestants. Il participe à la prise de conscience des enjeux humains et moraux à la suite de la révolution industrielle : des sociétés chrétiennes où la pratique des affaires semble s'être affranchie de toute règle.

> *« Les enseignements éthiques des affaires des Pères de l'Église sont d'un grand intérêt pour nous. Ils réfutent aisément le reproche que le christianisme a conduit au mépris de la vie et à la fuite du monde, et rendu les gens incapables des affaires de la vie terrestre. Ce sont eux qui ont permis à l'élément le plus important pour le progrès futur de la culture séculaire, la valorisation du travail physique et intellectuel, de percer. L'effort des Pères était de faire respecter les principes moraux du christianisme dans tous les domaines, y compris économiques*» (Seipel 1907, p. v).

Seipel met en lumière la constance d'une éthique économique depuis les premiers siècles de l'Église, notamment en faisant appel à l'enseignement d'Augustin d'Hippone.

[8] Ignaz Seipel (1876-1932), prêtre catholique, membre du parti autrichien social-chrétien et chancelier de 1922 à 1924, puis de 1926 à 1929.

> *« […] C'est pourquoi l'éthique des affaires de Saint Augustin reste pour nous l'expression parfaite des enseignements de l'Évangile et des Pères sur l'usage correct et agréable à Dieu des biens terrestres. »* (Seipel 1907, p. 304).

L'ouvrage de Seipel fait partie d'une réflexion plus large sur la responsabilité individuelle et l'intérêt général, à la suite de la révolution industrielle et la multiplication des crises sociales et économiques du XIXe. Des courants de pensée comme le positivisme ou le marxisme proposent des solutions nouvelles en opposition plus ou moins forte avec la philosophie morale. Ainsi le livre de Seipel est une réponse à celui de Théo Sommerlad[9] « *Le programme économique de l'Église au Moyen Âge* » (Sommerlad, 1903).

Sommerlad croit discerner chez certains Pères de l'Église, dont Augustin d'Hippone, une impossibilité de l'aliénation des biens communs dont l'interdiction de la propriété privée : une forme de communisme qui aurait été pratiquée par l'Église primitive. Sommerlad, comme d'autres auteurs à la recherche d'une convergence entre marxisme et christianisme, se base sur une citation unique des Actes des Apôtres.

> *« Tous ceux qui étaient devenus croyants étaient unis et mettaient tout en commun. Ils vendaient leurs propriétés et leurs biens, pour en partager le prix entre tous, selon les besoins de chacun. » (TOB 2010, Actes 2, 44-45).*

La réponse de Seipel est de partir de la responsabilité confiée par Dieu à l'homme sur la création. Ce pouvoir implique des obligations morales : une éthique. Elle s'impose à l'homme dans l'ensemble de ses interactions y compris comme agent économique.

Trois environnements culturels offrant un corpus éthique continu et ancien permettent de démontrer l'intemporalité et l'universalité de l'éthique anticorruption :

- L'Inde, dont l'hindouisme et le bouddhisme,
- La Chine, dont le taoïsme et le confucianisme,
- L'Europe et le bassin méditerranéen depuis la philosophie morale d'Aristote.

Constatant que la presque totalité des pays ont adopté des lois anticorruption (Global Compliance News, 2017), une convergence s'est donc faite au cours des siècles.

[9] Theo Sommerlad (1869-1940), professeur d'histoire médiévale et d'histoire économique à Halle en Allemagne.

2.2.1 Développement de l'éthique anticorruption en Europe et dans le bassin méditerranéen

Celle-ci s'organise dans le discours plus général de la morale : l'éthique définie comme un ensemble de principes moraux, dont un sous-ensemble est l'éthique des affaires, elle-même incluant l'éthique anticorruption. Le choix a été de se limiter à quelques auteurs qui ont marqué la construction de l'éthique anticorruption en insistant sur les XVIIIe et XIXe siècles qui voient, avec la révolution industrielle, une accélération du discours sur l'éthique des affaires : l'intensification du questionnement moral entre les agents économiques, les individus et la société.

2.2.1.1 Aristote (384-322 av. J.-C.)

Ménissier (2007) définit trois modalités de la corruption chez les physiciens grecs dont Aristote : (1) une altération progressive et inéluctable, (2) une impureté demandant des pratiques purgatives[10], (3) le rapprochement avec la maladie et son application dans les domaines moraux, sociaux et politiques. Ces trois modalités interrogent la part à attribuer à l'homme : dans quelle mesure est-il responsable de cette altération ? Quelle est son implication morale ?

> *« […] dans les trois cas, les Anciens paraissent avoir développé une représentation de la corruption qu'à défaut de qualifier de « positive » on pourrait nommer « efficace », en ce que, descriptive et normative, elle permet à l'homme d'évaluer sa conduite individuelle et collective, mais aussi d'agir sur elle. »* (Ménissier 2007 p.12).

Dans « *De la génération et de la corruption* », Aristote interroge les relations entre génération et corruption, dans le sens large d'altération ou de dégradation[11]. Il établit que ces changements ne sont pas spontanés. Ils doivent avoir un moteur distinct[12] de cette dégradation (Aristote 1966,

[10] Ces pratiques purgatives sont des sacrifices à la divinité. Leur valeur est déterminée par la lecture des augures : s'ils sont mauvais, alors un nouveau sacrifice sera fait jusqu'à de bonnes augures. Il s'agit d'une transaction avec les dieux et non d'un sacrifice symbolique. Ces pratiques purgatives ne doivent pas être confondues avec les pratiques divinatoires. Voir notamment, les cours des 14 et 21 janvier 2016 de John Scheid au Collège de France (Scheid, 2016).

[11] Le titre en français est le plus souvent « De la génération et de la corruption » ; en remplacement du mot « corruption », certains traducteurs utilisent les mots « dégradation » ou « altération ».

[12] Cause motrice ou efficiente.

2, 9-10). La recherche du moteur de la corruption prend toute son importance avec l'interrogation de la relation de l'entreprise avec son environnement. Pour Aristote, l'environnement n'est pas son propre moteur, il est corrompu en raison de l'action d'acteurs distincts. Cela fait de lui le fondateur de la philosophie morale : la responsabilité des acteurs, quelles actions, devoirs et conséquences.

Dans « *L'éthique à Nicomaque* », Aristote définit l'éthique comme l'action de l'homme dans la cité : celle-ci est le produit de vertus à la fois universelles et acquises (non-innées).

> *« Nous distinguons, en effet, les vertus intellectuelles et les vertus morales : la sagesse, l'intelligence, la prudence sont des vertus intellectuelles ; la libéralité et la modération sont des vertus morales. En parlant, en effet, du caractère moral de quelqu'un, nous ne disons pas qu'il est sage ou intelligent, mais qu'il est doux ou modéré. Cependant nous louons aussi le sage en raison de la disposition où il se trouve, et, parmi les dispositions, celles qui méritent la louange, nous les appelons des vertus. »* (Aristote 2014, I.13, 1102a-1103a).
>
> *« C'est la raison pour laquelle, il faut avoir été élevé dans des mœurs honnêtes, quand on se dispose à écouter avec profit un enseignement portant sur l'honnête, le juste, et d'une façon générale sur tout ce qui a trait à la politique. »* (Aristote 2014, I.2, 1095a-1095b).

Pour Aristote, l'exercice de la vertu est lié à la notion d'une nature raisonnable de l'homme. Celui-ci tend vers la perfection morale (N. Kaufmann, 1899). Le choix de l'éthique, d'une conduite bonne pour soi-même comme pour la cité, est libre. Il est l'expression d'un courage et du choix d'en faire montre ou pas.

Parmi les domaines d'exercice de l'éthique, Aristote développe un aspect central à cette thèse : le rôle du citoyen dans la cité. Il place le courage civique en premier.

> *« En premier lieu, vient le courage civique, car c'est lui qui ressemble le plus au courage proprement dit. […] parce qu'il est produit par une vertu (à savoir, par un sentiment de pudeur) et par un désir de quelque chose de noble (à savoir, de l'honneur) et aussi par le désir d'éviter le blâme, qui est une chose honteuse. »* (Aristote 2014, III.11, 1116a-1117a).

En choisissant ou en refusant l'éthique, nous sommes le moteur menant vers la corruption ou pas. Aristote précise, avant son développement sur le courage, que la condition de la pratique des vertus est la liberté, à la fois de déterminer des choix sages, intelligents et prudents et de les appliquer. Si nous ne sommes plus libres de choisir, alors nous ne sommes plus moteurs :

> *« En ce qui regarde les vertus en général, nous avons marqué, dans les grandes lignes, quel était leur genre, à savoir que ce sont des médiétés et que ce sont des dispositions ; nous avons établi aussi que, par leur essence, elles nous rendent aptes à accomplir les mêmes actions que celles dont elles procèdent ; qu'elles sont dans notre dépendance, et volontaires ; qu'enfin elles agissent selon les prescriptions de la droite règle. »* (Aristote 2014, III.8, 1114b).

Dans la suite de « *l'Éthique à Nicomaque* », Aristote développe les notions de contrainte, d'ignorance et d'intempérance volontaire ou non. Elles seront traitées en faisant appel à Augustin d'Hippone puis à Thomas d'Aquin qui sont deux exégètes d'Aristote. Plus tardifs ils montrent mieux la genèse de l'éthique anticorruption.

2.2.1.2 Augustin d'Hippone (354-430)

Seipel, lorsqu'il crée l'expression « éthique des affaires », part des enseignements d'Augustin (voir p. 21). Déjà traitée par Aristote, la responsabilité de l'homme dans la gestion du monde (défini à la fois comme la cité, le monde connu, et par extension dans la sémantique chrétienne comme la création) est une question centrale alors qu'à partir de la conversion de Constantin en 313, le christianisme devient la religion de l'Empire romain. L'exercice du pouvoir temporel, les questionnements sur son exercice, prennent une dimension pratique.

> *« En premier lieu, la conversion au christianisme de l'empereur Constantin au début du IV^e^ siècle, outre qu'elle obligea l'Église à s'unifier davantage, ouvrit un problème redoutable : que serait un État chrétien ? Bon gré mal gré, l'Église était placée face à face avec le monde. Elle était heureuse de voir mettre fin aux persécutions, et elle devint une institution officielle richement subventionnée. Elle ne pouvait pas continuer à dévaluer l'État aussi librement qu'elle l'avait fait jusque-là. »* (Dumont 1981, p. 134).

Augustin, évêque d'Hippone, exerce des responsabilités temporelles. Il est en contact avec les comtes, qui représentent l'empereur. « *La cité de Dieu* », ouvrage publié après le sac de Rome de 410, interroge la responsabilité individuelle de l'homme face à un évènement catastrophique (Eslin 2002; Augustin d'Hippone 426 apr. J.-C.).

Augustin débute sa démonstration en présentant une cité de Dieu (l'amour de Dieu jusqu'au mépris de soi) opposée à une cité de la terre (l'amour de soi jusqu'au mépris de Dieu). En résolvant cette opposition, il répond à certains exégètes chrétiens qui « nient le monde ». Il s'adresse aussi à ceux qui lient la religion nouvelle à la corruption de Rome. Il explique enfin

le refus par l'empereur chrétien des sacrifices purificateurs aux dieux. On retrouve les trois modalités de la corruption (dégradation, impureté et maladie) des physiciens grecs (voir p. 22). Mais surtout Augustin montre que la corruption de Rome – à la fois en tant que dégradation de la cité et disparition de l'éthique – est de la responsabilité de l'homme. Cette étape est essentielle à la création d'une éthique des affaires et donc d'une éthique anticorruption : la responsabilité de celui qui entreprend, y compris dans un monde corrompu. Une responsabilité active : l'expression de sa volonté et d'un exercice libre des vertus[13].

> *« Augustin fait exister ce Je à un niveau philosophique jamais atteint. […] Augustin est le premier de ces philosophes qui laissent parler le moi. »* (Eslin 2002, p. 35-36).

Qui culmine dans les Confessions :

> *«[…] qui voulait ? Moi. Qui ne voulait pas ? Moi. L'un et l'autre était moi, demi voulant, à demi ne voulant pas. Et je me querellais moi-même, et je me divisais contre moi. »* (Augustin d'Hippone 401apr. J.-C., 8, 10, 21).

Ainsi Augustin lie la responsabilité de l'individu sur la création au devoir d'une utilisation sage et prudente (éthique) de celle-ci. La conséquence de la liberté de chacun est aussi le partage d'un pouvoir commun (Thonnard, 1970). Augustin affirme à la fois que la propriété privée est une loi naturelle, une liberté offerte à tous : que l'appropriation abusive par un individu ou un groupe des biens d'autrui est une corruption des biens terrestres.

Augustin n'invente pas la responsabilité individuelle. Il met en évidence la « corruption-éthique individuelle » qui s'ajoute à la « corruption-dégradation de la cité » et qui se retrouve aujourd'hui dans une des expressions de l'éthique anticorruption qu'est la loi.

> *« […] la confusion existant autour de la notion de corruption tient pour beaucoup à l'ambiguïté fondamentale de ce terme, lequel, dans son usage actuel, impute à des individus particuliers la responsabilité d'un problème qui, pour la plupart des auteurs classiques, relevait plutôt d'un dysfonctionnement global de la société. Nous percevons donc aujourd'hui la corruption comme une déviance individuelle, mais comprenons mal en quoi elle est également, et peut-être d'abord, un problème proprement politique. »* (Boccon-Gibod 2020, p. 616).

[13] Augustin reste dans une perspective chrétienne. Si l'homme est libre et responsable, il ne peut, sans le secours de Dieu, parvenir à la sainteté. Il s'oppose à son contemporain Pélage qui considère que l'homme peut atteindre la sainteté seul.

Augustin ne fait pas abstraction des difficultés d'exercer des vertus dans un monde complexe et instable. Une part importante de ses écrits sont consacrés à des problèmes éthiques tels que la guerre juste, la torture, les ennemis de Rome… à la croisée de la Rome païenne et du christianisme (Eslin, 2002). Les nouvelles responsabilités temporelles de l'Église multiplient ces questionnements.

> *« N'oublions pas toutefois qu'au milieu de ces ennemis mêmes se cache plus d'un concitoyen futur »* (Augustin d'Hippone 426 AD, 1, 35).

Après Augustin, Gilson note à la fin du Ve siècle qu'un court arrêt de l'activité intellectuelle semble se produire. A partir du VIe siècle l'activité intellectuelle reprend autour notamment des rapports entre foi et raison, marquée par la restauration de l'empire et du droit romain, la renaissance carolingienne (VIIIe et IXe siècles). Huit cents ans après Augustin, la continuité du débat philosophique et la préservation de l'héritage philosophique gréco-romain ont permis trois acquisitions importantes : la détermination des rapports entre la raison et la foi, le conceptualisme et la scolastique (Gilson, 1919).

Thomas d'Aquin propose alors une méthode d'analyse reprenant la théorie aristotélicienne de la causalité (syllogisme), ancrée sur une téléologie morale commune.

2.2.1.3 Thomas d'Aquin (1225-1274)

Son œuvre principale, la Somme Théologique (Thomas d'Aquin, 1984), est un ouvrage didactique qui traite des conditions du salut par l'exercice des vertus : l'éthique. La synthèse que fait Thomas à la fois d'Aristote et du message chrétien permet de distinguer les deux. Il ne s'agit pas d'une réinterprétation mais d'une continuité où les deux apports restent indépendamment identifiables.

> *« C'est ainsi que nous comprenons la définition de la vertu morale : 'La vertu est une habitude principale qui réside dans un milieu précisé par la raison et la prudence. Ainsi elle prend rang entre deux extrêmes, le trop et le trop peu.' (Aristote 2014, II, 6, 1106b). On le voit, le principe téléologique joue un grand rôle dans la doctrine aristotélicienne de la vertu ; car celle-ci ne s'acquiert et ne peut s'exercer que par la mise en œuvre d'activités dirigées vers une fin.*
>
> *Saint Thomas attribue la même valeur à cet élément de l'éthique d'Aristote, tout comme il reprend dans son système, la théorie de la vertu, la distinction des vertus dianoétiques et éthiques, etc. Il a, en plus, une doctrine sur les vertus théologiques surnaturelles, la foi, l'espérance et la charité […] »* (Kaufmann 1899, p. 299).

Thomas traite de questions concrètes, proches du temps. Il décompose chaque question en quatre parties : antithèse, thèse, réponse, solution. Cette méthode permet de recenser les arguments en opposition puis en accord avec la position de Thomas. Elle définit le domaine de validité et les conditions d'applicabilité. Elle permet enfin de poursuivre l'analyse de Thomas en l'étendant à des questions nouvelles.

L'intention principale de Thomas n'est pas économique. Au risque d'un contre-sens historique, il propose pourtant la première somme traitant de gestion et de la prise de décision pour l'entrepreneur (Bazela, 2013). Thomas fait appel à la vertu aristotélicienne de tempérance : un questionnement sur l'équilibre et les contradictions possibles entre fins et moyens ou doctrine du double effet.

> *« 1. Le bien qu'on se propose pour fin n'est pas toujours un vrai bien ; quelquefois il est réel, quelquefois il n'est qu'apparent, et dans ce dernier cas, la fin peut rendre l'action mauvaise.*
>
> *2. Quoique la fin soit une cause extrinsèque, néanmoins la proportion voulue et le rapport qu'elle a avec l'action sont intrinsèques à l'action même. » (Thomas d'Aquin 1984, Ia IIae, 18.4)*.

Thomas rassemble sous le titre de Fraude (Thomas d'Aquin 1984, IIa IIae, 77) les pratiques commerciales abusives. S'il ne traite pas directement de corruption, il inclut dans la fraude l'ensemble des pratiques commerciales contraire à l'éthique[14]. Thomas définit deux conditions :

(1) La transaction commerciale ne doit porter préjudice à personnes : acheteur, vendeur, personnes tierces (famille, indigents, patrie).

(2) L'utilité sociale de la transaction par opposition à la recherche d'un gain : un profit qui représente le salaire de l'effort du vendeur.

L'absence totale de préjudice voulue par Thomas au XIIIe siècle ne doit pas surprendre. Elle se retrouve aujourd'hui dans les enquêtes d'opinion sur la corruption. Mais ce serait simplifier Thomas que de limiter sa réponse à un simple rejet.

Une question de la Somme Théologique est au centre de la pensée du Moyen-Âge : celle de la guerre juste (Menès-Redorat, 2012). La réponse de Thomas est qu'une guerre est juste, est

---

[14] Thomas utilise le terme de négoce. « *[Le négoce] consiste à échanger argent contre argent ou des denrées quelconques contre de l'argent, non plus pour subvenir aux nécessités de la vie, mais pour le gain. Et c'est cet échange qui très précisément constitue le négoce, d'après Aristote. […] Voilà pourquoi le négoce, envisagé en lui-même, a quelque chose de honteux, car il ne se rapporte pas, de soi, à une fin honnête et nécessaire.* » (Thomas d'Aquin 1984, IIa IIae, 77.4)

éthique, si : (1) elle est déclarée par le prince et non par une personne privée. (2) Elle est une cause juste : l'ennemi doit être fautif. (3) Elle est bien intentionnée : la guerre doit n'avoir comme but que de faire triompher le bien commun (Thomas d'Aquin 1984, IIa IIae, 40.1).

Ainsi l'instrumentalisation de la corruption, comme dans l'exemple de la guerre juste, peut être éthique. Plusieurs des personnes interrogées, celles exerçant des fonctions de renseignement ou de défense, témoignent qu'à la condition d'une éthique supérieure la corruption se justifie.

Thomas prouve qu'il n'est pas possible d'isoler une question à un champ de l'activité humaine. Si nous nous limitons à n'être que des agents économiques, peut-être peut-on affirmer un rejet sans nuance de la corruption. Mais la réalité est plus complexe : si pour un bien ultime, le mal est nécessaire, alors il faut admettre une hiérarchie du bien qui demande ici part d'une action et mesure des effets à la fois positifs et négatifs.

> *« Rien n'empêche qu'un même acte ait deux effets, dont l'un seulement est voulu, tandis que l'autre ne l'est pas. Or les actes moraux reçoivent leur spécification de l'objet que l'on a en vue, mais non de ce qui reste en dehors de l'intention, et demeure, comme nous l'avons dit, accidentel à l'acte. »* (Thomas d'Aquin 1984, IIa IIea, 64.7).

Cette citation, prise au début de la réponse à la question « Est-il permis de tuer un homme pour se défendre ? », se retrouve sous différentes formulations dans la Somme Théologique en particulier dans la 2ème partie du livre II (IIa, IIea) qui traite de la morale particulière. Ainsi à la question « Est-il permis, dans le commerce, de vendre une marchandise plus chère qu'on ne l'a achetée ? », la solution de Thomas débute, contrairement à la citation précédente, par une intention qui induit des actions :

> *« Les clercs ne doivent pas seulement s'abstenir de ce qui est mal en soi, mais encore de ce qui a l'apparence du mal. Or cela se produit avec le négoce, soit parce qu'il est ordonné à un profit terrestre que les clercs doivent mépriser, soit parce que les péchés[15] qui s'y commettent sont trop fréquents. »* (Thomas d'Aquin 1984, IIa IIea, 77.4).

---

[15] Cette citation dont le champ sémantique pourrait troubler le lecteur, utilise le mot « péchés ». Sans oublier le lien que fait Aristote entre l'aspiration au bien et le courage éthique du citoyen, « péchés » peut être ici remplacé par « atteintes à l'éthique ». De la même façon, l'éthique de Pierre Abélard (1079-1142), rejetée lors du concile de Sens de 1140, fait porter le péché sur l'intention et non sur l'acte (de Libera, 2001). En dehors de la scolastique, la discussion sur l'intentionnalité et la relation entre action, conséquence et finalité prendra une importance particulière avec les Lumières, les éthiques conséquentialistes et déontologiques.

La formalisation des effets contraires des actions, la hiérarchisation du bien et les contradictions possibles entre intentions, actions, conséquences et finalités sont attribuées à Thomas sous le nom de doctrine du double effet : une action reste éthique si malgré des conséquences néfastes, celles-ci n'excèdent pas les conséquences bénéfiques. Plus largement Thomas montre qu'une conduite éthique demande de considérer avec prudence les actions et leurs conséquences, les intentions et les finalités.

2.2.1.4 Nicolas Machiavel (1469-1527)

Comprendre l'enseignement éthique de Machiavel présente une difficulté particulière car il est difficile de ne pas penser à « machiavélisme ». Il est étranger à l'œuvre de Machiavel[16] et ne sera utilisé que lors de l'étude des facteurs internes à la corruption des organisations (voir p. 133).

La dureté apparente de Machiavel doit être remise dans le contexte historique. En premier lieu, la peste noire qui à partir de 1346 fait disparaître 30 à 50% de la population européenne. Elle provoque un arrêt de l'économie suivi de reprises irrégulières au gré d'une épidémie qui se poursuit jusqu'au XVIe siècle (Benedictow, 2005). L'optimum climatique médiéval, qui a permis à partir du Xe siècle un développement économique et démographique sans précédent, est remplacé vers 1310-1350 par le petit âge glaciaire. Les récoltes s'effondrent, la famine s'installe fragilisant encore plus les populations.

A Florence, la peste provoque la mort de 60% de la population entre 1348 et 1351. L'épidémie reprend tous les 5 à 10 ans provoquant à chaque fois la mort de 5 à 10% de la population (Morrison, Kirshner, & Molho, 1985). Dans le même temps, la ville est en conflit quasi permanent avec ses voisins. Les jeux d'influence de ses grandes familles, dont les Médicis, renforcent l'instabilité de la république (Pleșcău, 2019).

L'œuvre principale de Machiavel « *Le prince* », publié en 1532, est un essai de doctrine politique sur l'accès et le maintien au pouvoir. S'inspirant de l'histoire, Machiavel décrit des

[16] Le terme machiavélisme apparait pour la première fois dans le « Discours sur les moyens de bien gouverner et de maintenir bonne paix en royaume ou autre principauté – contre Nicolas Machiavel florentin » publié en 1576 par Innocent Gentillet. Ce livre est une attaque contre Machiavel écrite à la suite du massacre de la Saint-Barthélémy (Pouilloux, 2022). « *Mais mon but est seulement de montrer que Nicolas Machiavel Florentin, jadis secrétaire de la République (maintenant Duché) de Florence, n'a rien entendu, ou peu, en cette science politique dont nous parlons, et qu'il a pris des Maximes toutes méchantes, et battit sur icelles non une science politique mais tyrannique. Voilà donc le but que je me propose, c'est de confuter la doctrine de Machiavel, et non de traiter à fond la science politique* […] » (Gentillet 1576, p. 3).

situations d'exercice du pouvoir. A quelles formes de gouvernement elles se rattachent ? Quels choix des dirigeants peuvent-ils faire, avec quelles conséquences ? Le lecteur peu attentif peut avoir l'impression que Machiavel est indifférent à l'éthique et ne recherche que l'efficacité : le maintien au pouvoir à tout prix. Pourtant il ne cesse de faire référence à la prudence et à la modération dans l'action.

> *« Machiavel affirme qu'une mauvaise action n'est justifiée que si une évaluation complète indique que l'action choisie est la moins mauvaise qu'il puisse prendre en termes de conséquences globales. Il ne s'agit pas d'un rejet pur et simple de la moralité, mais d'une théorie morale qui tient compte des dilemmes moraux, dans lesquels un malheur arrive quoi qu'on fasse. »* (Cosans et Reina 2018, p.285).

Ce qui surtout sépare Thomas d'Aquin de Machiavel est la peste noire et le petit âge glaciaire. Attribuer une forme de pessimisme à Machiavel, n'est peut-être que son adaptation au temps. Pour Machiavel la corruption est inhérente à toutes les formes de gouvernement. Un fatalisme où même les plus vertueuses se corrompent.

> *« Je dis donc que, toutes ces formes de gouvernements offrent des inconvénients égaux : les trois premières [monarchie, aristocratie, démocratie], parce qu'elles n'ont pas d'éléments de durée ; les trois autres [tyrannie, oligarchie, licence], par le principe de corruption qu'elles renferment. »* (Machiavel 1962, p. 151).

Ce faisant il ne rend pas la forme de gouvernement responsable de la corruption mais bien les dirigeants. Il observe que seul un pouvoir partagé, où les gouvernants se surveillent les uns les autres, permet la stabilité et la vertu (Cosans & Reina, 2018)[17]. Enfin il reprend la doctrine du double effet de Thomas d'Aquin, qu'il renforce en montrant que l'exercice du pouvoir peut demander de faire le mal pour atteindre un bien meilleur (un mal nécessaire) et propose la recherche du moindre mal. Un dirigeant contraint par des facteurs externes (la fortune) mais qui conserve une capacité d'exercice des vertus (Sfez, 1999).

2.2.1.5 La Réforme

La Réforme protestante, en particulier les apports de Martin Luther (1483-1546) et de Jean Calvin (1509-1564), est une étape essentielle. L'histoire de la pensée en Occident est marquée par les réformes de l'Église. Que ce soit la réforme cistercienne au XIe siècle ou l'enseignement

[17] Benner pense que Machiavel utilise l'ironie pour dissimuler une critique directe des dirigeants. Son message s'adresserait au citoyen ordinaire en leur recommandant de ne pas se comporter comme eux (Benner, 2014).

de François-Xavier au XIIIe siècle, toutes incluent des éléments de rejet d'une situation précédente vue comme corrompue.

Mais aucune n'a eu l'impact de la Réforme protestante. Son importance vient aussi de ses fruits au moment de la révolution industrielle : la création de courants de pensée, aux États-Unis et en Europe, qui joueront un rôle majeur dans l'apparition puis la diffusion de l'éthique des affaires.

Les 95 thèses de Martin Luther affichées sur la porte de l'église de Wittenberg en 1517 s'intitulent « Discussion sur la puissance[18] des indulgences ». Luther demande, notamment dans les thèses 27 et 35, de ne plus en faire le commerce :

> *« 27. C'est une invention humaine, de prêcher que sitôt que l'argent résonne dans leur caisse, l'âme s'envole du Purgatoire. […]*
>
> *35. Ils prêchent une doctrine antichrétienne, ceux qui enseignent que pour le rachat des âmes du Purgatoire ou pour obtenir un billet de confession, la contrition n'est point nécessaire. »* (Luther, 1517).

La simonie est une faute dénoncée dès l'origine du christianisme (Noonan 1982; Thomas d'Aquin 1984, IIa IIae, 100). Ses implications religieuses sont connues de tous les exégètes de l'époque de Luther. Remise dans le contexte de la foi chrétienne, la simonie présente toutes les caractéristiques de la corruption :

- Un corrupteur : le chrétien qui veut racheter ses péchés et échapper au purgatoire.
- Un corrompu : le pape prononçant l'indulgence contre rémunération et non à la suite d'une vraie contrition.

On retrouve la différence de nature entre corrupteur et corrompu. Notamment la trahison, à son profit personnel, de la mission qui a été donnée au pape : apôtre envoyé du Christ. Enfin, pour les confesseurs, le délit de trafic d'influence est constitué puisqu'il n'est pas nécessaire qu'ils en tirent un avantage personnel, mais qu'il suffit que leurs actions aient favorisé la corruption.

Deux éléments, qui guident l'enseignement de Luther, sont importants pour cette thèse :

- Tout homme est éligible au salut quel que soit son travail.

---

[18] Le titre original en Latin « *Disputatio pro declaratione virtutis indulgentiarum* ». Ici « *virtutis* », génitif de « *virtus* », signifie à la fois force (1er sens) mais aussi vertu. Certains auteurs, en particulier germanophones et contemporains de Luther préfèrent la traduction « … vertu des indulgences ». Luther dénonce la simonie : la corruption (ou absence de vertu) de l'Église, mais aussi le pouvoir donné aux indulgences, devenues un substitut à une vraie contrition. La traduction de « *virtutis* » par « pouvoir » marque la continuité avec Aristote : la corruption (ici la dégradation de la parole de l'Église) résultant de l'exercice d'un pouvoir contraire aux vertus.

- Un rapport attentif à l'argent dans sa capacité à corrompre la relation à Dieu.

L'œuvre de Calvin demande de faire la distinction entre deux acceptions du mot « corruption ». La plus centrale à son enseignement est la « « corruption totale ou « dépravation totale »[19] qui sort du sujet de cette thèse. La seconde acception est une conséquence d'une forme de manichéisme identifié par Weber dans les mouvements calvinistes puritains (1904) : l'homme est prédestiné au salut ou à la chute. Une « *conséquence imprévue, non voulue* » (Weber, 1904a, p. 26), est la mise en place d'une éthique contraignante, d'une culture morale particulière : le Puritanisme, qui ne considère que le salut de l'âme.

> *« Calvin a une conception très particulière de Dieu. […] Calvin n'est pas un tempérament contemplatif, c'est un penseur rigoureux dont la pensée est tournée vers l'action. De fait, il a régné sur Genève en homme d'État éprouvé, et il y a en lui une pente légaliste. Il aime promulguer des règles et soumettre à leur discipline lui-même et les autres. Il est possédé par la volonté d'agir dans le monde et il écarte par des raisonnements cohérents les idées reçues qui l'en empêcheraient. Cette disposition personnelle éclaire les trois éléments étroitement liés qui sont fondamentaux dans la doctrine de Calvin : les conceptions de Dieu comme volonté, de la prédestination, et de la Cité chrétienne comme l'objet sur lequel porte la volonté de l'individu. »* (Dumont 1981, p. 140).

A la fois ce qui apparaît comme une dureté : ne pas mettre sa foi dans l'entraide ou les amitiés humaines qui ne peuvent apporter le salut : le seul confident, Dieu lui-même. Et par un retournement presque ironique, la recherche d'une perfection de la relation à Dieu :

> *« L'élu chrétien est ici-bas pour augmenter, dans la mesure de ses moyens, la gloire de Dieu dans le monde en accomplissant les commandements divins, et pour cela seul. Mais Dieu veut l'efficacité sociale du chrétien, car il entend que la vie sociale soit conforme à ses commandements et qu'elle soit organisée à cette fin. »* (Weber, 1904a, p. 32).

D'une théologie de la prédestination, imprégnée de l'impossibilité pour l'homme de pourvoir à son salut, le calvinisme puritain a, par opposition, développé au XVIe et XVIIe siècles une éthique de l'action économique et sociale de l'homme : son entreprise humaine. Elle préfigure l'apparition de l'éthique des affaires au XIXe siècle dans l'environnement particulier que sont

[19] Corruption totale : doctrine théologique selon laquelle l'homme est esclave du péché. Seule la grâce de Dieu lui permet de s'abstenir du mal. Cette doctrine connait de nombreuses variantes.

les États-Unis d'Amérique. Cette deuxième apparente contradiction, d'un Puritanisme qui ne veut que considérer sa relation à Dieu, et qui pourtant s'implique dans la construction de cette nouvelle société.

> *« Le puritanisme n'était pas seulement une doctrine religieuse ; il se confondait encore en plusieurs points avec les théories démocratiques et républicaines les plus absolues. »* (Tocqueville 1848, p. 69).

La corruption est un élément central pour Calvin. Ce qui pourrait apparaître comme une confusion entre « corruption-dégradation de la cité » et « corruption-éthique individuelle » ne l'est pas. Dans une relation exclusive à Dieu, on ne peut acheter son salut en corrompant son prochain[20].

2.2.1.6 Les Lumières, rapprochement entre anciens et modernes

Parmi les différentes modalités de la corruption, celle de la dégradation de la cité croise la définition moderne tout au long de l'histoire de la pensée. Une des critiques internes à la démocratie athénienne est la mise en cause de ses élus, par les philosophes ou les auteurs de comédies. La corruption comme une pathologie des régimes (Ménissier, 2007).

> *« […] la notion de corruption a valu d'un point de vue éthique, dans le but d'appréhender la rectitude des conduites socio-politiques individuelles et collectives : selon cet usage, sont désignées comme corrompues certaines formes d'inconduite. […] telles que le clientélisme et l'évergétisme[21] pour les Anciens, et la vénalité des offices pour les Modernes.[22] » (Ménissier 2007 p.13).*

Ces croisements entre dégradation et corruption se retrouvent chez Montesquieu qui fait de l'amour de la patrie et de l'amour de soi-même, une vertu qui rejette la corruption. Il montre aussi que la corruption est un risque universel qui peut atteindre à la fois les démocraties :

---

[20] Le risque de confusion est réel jusqu'à des extrêmes. La famine irlandaise en 1846-1852 voit le refus par le parlement britannique, dominé par les puritains, de toute aide gratuite à la population affamée au risque de leur dégradation morale. Il est aussi justifié par la peur de mettre son propre salut en péril en corrompant son prochain par une aide qui irait contre Dieu : le mildiou est l'agent de la Providence, faire l'œuvre de Dieu demande de ne pas intervenir (Bensimon & Colantonio, 2014; Magan, 2021).

[21] L'évergétisme est la pratique de libéralités de la part d'un riche notable (appelé évergète) en faveur de la cité. Dans la Rome républicaine, il est interdit si les dons ne sont faits qu'à une partie des citoyens.

[22] Ménissier (2018) précise que l'évergétisme dans la république romaine n'était considéré comme de la corruption électorale que si les dons n'étaient distribués qu'à une partie des électeurs : dans une relation transactionnelle entre un candidat corrupteur et des électeurs corrompus.

> *« Le principe de la démocratie se corrompt, non seulement lorsqu'on perd l'esprit d'égalité, mais encore quand on prend l'esprit d'égalité extrême, et que chacun veut être égal à ceux qu'il choisit pour lui commander. »* (Montesquieu 1748, VIII.ii, p. 128).

Et les aristocraties :

> *« L'aristocratie se corrompt lorsque le pouvoir des nobles devient arbitraire : il ne peut plus y avoir de vertu dans ceux qui gouvernent, ni dans ceux qui sont gouvernés. »* (Montesquieu 1748, VIII.v, p. 131).

L'origine commune, quelle que soit la forme de gouvernement est une perversion intrinsèque de la volonté. Seule la vertu des politiques permet de lutter contre la corruption.

Adam Smith, dans la deuxième partie du XVIIIe siècle, conduit une analyse en deux temps du fonctionnement de la société, qui pose, comme postulat de départ, la séparation entre philosophie morale et une lecture économique débarrassée des aspects éthiques, religieux ou des spécificités culturelles (philosophie naturelle)[23].

Toutefois l'œuvre de Smith présente quatre difficultés.

(1) Une proximité entre morale et mœurs. Si Smith fait la distinction, une extension de la moralité aux mœurs ne peut être évitée que si les individus disposent d'informations adéquates pour juger correctement et qu'ils ne sont pas induits en erreur par des passions ou des intérêts égoïstes (Fleischacker, 2004).

> *« [Pour Smith] La moralité est une question d'échange de sentiments dans l'espoir de pouvoir conclure un accord émotionnel gratifiant. »* (Phillipson 2010, p. 152).

(2) Une préciosité de l'écriture, commune à d'autres auteurs de son époque, qui joue sur le sens des mots et les étend. Smith dans sa « *Théorie des sentiments moraux* » (TSM) (Smith, 1790) utilise les mots de « *corruption* » et « *to corrupt* » lorsqu'il parle d'une évolution des sentiments vers moins de moralité ou vers des mœurs dissolues. Ces dernières ne sont pas liées à l'éthique

[23] Certains sujets sont traités sous les deux angles. Smith condamne l'esclavage dans la TSM comme une cruauté réduisant l'homme au « *plus vil de tous les états* » (Smith 1759, VII.ii.1 p. 256-257). L'esclavage est traité dans la RN sous les aspects de la productivité du travail, de l'évolution de l'esclavage dans les nations prospères, de la colonisation et des revenus du Commonwealth. L'analyse de Smith est alors économique. Par exemple sur le coût du travail « *Il ressort donc de l'expérience de tous les âges et de toutes les nations, je crois, que le travail effectué par des hommes libres revient finalement moins cher que celui effectué par des esclaves.* » (Smith 1776, I.viii, p. 67).

mais au contexte culturel particulier à son époque. Smith utilise le verbe « *to bribe* » et en étend aussi le sens : « *He studies to please, and endeavours to bribe you into a good opinion of him by politeness and complaisance* […] » « Il étudie pour plaire et s'efforce de vous corrompre par la politesse et la complaisance afin que vous ayez une bonne opinion de lui […] » (Smith 1759, III.ii, p. 113 et VI.iii, p. 232). Mais Smith utilise également le mot corruption dans son sens moderne. Par exemple dans la « *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* » (RN) lorsqu'il traite du coût et par incidence de la corruption du système judiciaire (Smith 1776, V.i, p. 549-558).

(3) La religion en général, et principalement le christianisme, qui, pour Smith, impose une morale et des mœurs subjectifs comme des devoirs alors qu'ils sont séparés et sans droit sur la nature humaine :

> *« Nos facultés morales ne sont nullement, comme certains l'ont prétendu, sur un pied d'égalité à cet égard avec les autres facultés et appétits de notre nature, et elles n'ont pas plus le droit de restreindre ces derniers que ceux-ci n'ont le droit de les restreindre. »* (Smith 1759, III.v, p. 146).

(4) Une difficulté à intégrer les questions éthiques irrésolues. Avec le rapprochement entre morale et mœurs, il n'est plus possible de poursuivre la philosophie morale thomiste : une impossibilité de modéliser l'incertain :

> *« Les deux parties utiles de la philosophie morale sont donc l'Éthique et la Jurisprudence[24] : la casuistique doit être rejetée complètement ; et les anciens moralistes semblent avoir bien mieux jugé, eux qui, en traitant des mêmes sujets, n'affectaient pas une si belle exactitude, mais se contentaient de décrire, d'une manière générale, quel est le sentiment[25] sur lequel se fondent la justice, la modestie et la véracité, et quelle est la manière ordinaire d'agir à laquelle ces vertus nous portent communément. »* (Smith 1759, VII.iv, p. 312).

---

[24] Smith définit la Jurisprudence comme « […] la science qui étudie les principes généraux qui doivent être à la base des lois des nations. » et « […] la théorie des principes généraux du droit et du gouvernement. » (Smith 1763, p. 1 et 3). Ces deux définitions correspondent aux deux premiers sens du Littré, et diffèrent de l'acception actuelle « D'ensemble des décisions judiciaires et administratives, qui constitue une source du droit » (Larousse).

[25] Pour Smith, comme pour Montesquieu, le mot « sentiment » en anglais traduit par le même mot en français a un sens plus fort qu'aujourd'hui et peut-être compris comme un « sentiment impérieux ». Il n'atteint toutefois pas le sens de devoir : une contrainte externe à l'individu. Il reste dans le domaine affectif.

Smith, dans ce même chapitre « De la manière dont les différents auteurs ont traité des règles pratiques de la moralité » (Smith 1759, VII.iv, p. 300), utilise une formulation proche de Montesquieu :

> *« La vertu, dans une république, est une chose très simple: c'est l'amour de la république; c'est un sentiment, et non une suite de connaissances […] »* (Montesquieu 1748, V.ii, p. 64).

Smith et Montesquieu s'éloignent d'Aristote. Pour ce dernier, les vertus et l'éthique sont liées à la nature humaine et la recherche du bien. C'est parce que les autres auteurs cités conservent la définition d'Aristote qu'ils sont confrontés, pour Augustin au moi (voir p. 25 – voir aussi la prédestination chez Calvin p. 32), pour Thomas d'Aquin et Machiavel à la doctrine du double effet ou au moindre mal (voir p. 29 et 30). En ajoutant, comme Smith, les mœurs et les sentiments à la morale alors le risque est de ne plus parler que de subjectif ou de différences de ressentis : les mœurs d'une société devenue moralité (Fleischacker, 2004; Gonin, 2014; Sen, 2011). Pourtant ce qui fait de Smith un contributeur essentiel à l'éthique des affaires est cette expérience exceptionnelle qu'est la RN.

> *« La RN est à certains égards un triomphe de l'éthique indirecte, d'un enseignement éthique qui peut réussir à changer le lecteur précisément parce qu'il évite une terminologie explicitement éthique. »* (Fleischacker 2004, p. 52).

Smith parvient à une éthique des affaires non pas en partant des vertus d'Aristote, déjà traitée dans la TSM, mais par la philosophie naturelle : par l'analyse des mécanismes économiques qu'il observe. Le corpus interprétatif de Smith n'est pas consensuel. Certains voient chez Smith soit une évolution de l'économie allant contre l'éthique, soit la vision opposée, soit enfin l'appel à des réformes pour remédier à des évolutions négatives, possibles mais non certaines (Bassiry & Jones, 1993; Werhane, 2000; Wilson, 1989). La position de Smith est celle d'un observateur et d'un analyste. Il faut se garder de lui attribuer des intentions[26].

Smith aborde ainsi la corruption sous deux angles. D'une part il considère que la capacité de l'homme à faire preuve d'empathie diminue si le contexte devient plus général. L'homme sera

[26] Smith est un des auteurs les plus commentés et qui, pour des motifs parfois difficiles à discerner, subit des erreurs d'interprétation, heureusement combattues (Kennedy, 2011; Sen, 2011; Woller, 1996) : (1) les auteurs qui ignorent la TSM et ne considèrent que la RN, oubliant la philosophie morale de Smith et pouvant aller jusqu'à le réduire à un physiocrate. (2) Les auteurs qui limitent la pensée de Smith à l'expression « main invisible », oubliant même les paragraphes qui entourent ces deux mots (Smith 1759 IV.1, p. 165 ; 1776, VI.ii, p. 349). (3) Les auteurs qui plaquent des pratiques économiques actuelles ou passées ou mélangent éthique et éthos.

d'autant plus vertueux et saura d'autant plus faire abnégation de son intérêt personnel qu'il s'agira d'un sujet proche de lui. D'autre part Smith critique la mauvaise gestion de l'État et de ses ressources.

Smith ne s'arrête pas à cette critique, à cette « corruption-dégradation de la cité » rencontrée précédemment. Par son étude des mécanismes de l'économie, il distingue plusieurs formes de ce qui peut être appelé des qualifications pénales (paiement de pot-de-vin, favoritisme, népotisme, prévarication) qu'il lie à la croissance de l'empire britannique et l'évolution des relations entre secteur marchand et l'État (Hanley, 2009; Mueller, 2021). Par la TSM et la RN, Smith revient presque à l'éthique anticorruption d'Aristote : l'exercice des vertus complété de la fonction d'un agent économique.

> *« Si Smith est certain que la vertu est le principal rempart contre la corruption sociale et économique, les vertus qu'il valorise et promeut sont des vertus commerciales plutôt que civiques […] »* (Hill 2006, p. 646).

Hill montre que Smith s'inscrit dans un mouvement plus général du Royaume-Uni de la fin du XVIIIe siècle qui souhaite se débarrasser de la « vielle corruption » en réformant les pouvoirs du parlement et son élection dans un contexte de refus d'une société vue, notamment par les puritains, comme hédoniste, aux mœurs dissolues et décadentes.

Plus largement le foisonnement de nouveaux courants de pensée (physiocrates, l'utilitarisme, le mercantilisme…) ne permet pas d'en faire un recensement exhaustif. Pour cette thèse il importe de conserver ceux dont les travaux ont survécu au XIXe siècle après Weber et Seipel.

2.2.1.7 Révolution française puis apparition du droit positif

En France, l'étude des écrits de Robespierre par Van der Hallen (2007) permet de comprendre l'avancement de la pensée à la fin du XVIIIe siècle. Le discours de Robespierre, « l'Incorruptible », vise à justifier l'action des révolutionnaires en se réclamant de la philosophie des Lumières. Il reprend Montesquieu en remplaçant « vertu » par « intérêt public ». Il établit comme préalable nécessaire à la régénération de la société une phase de despotisme – de corruption absolue des gouvernants.

> *« […] quand les peuples sont assez éclairés et assez malheureux pour vouloir être libres, ils le sont. Les tyrans tombent d'eux-mêmes, quand ils sont mûrs. »* (Robespierre 1794, tome IV, p. 250, 26 mars 1792).

La corruption est considérée comme une atteinte au sacré, à des valeurs supérieures propres à l'humanité.

> *« Comme l'unique objet de la société est la conservation des droits imprescriptibles de l'homme, le seul motif légitime des révolutions doit être de la ramener vers ce but sacré, et de rétablir ces mêmes droits usurpés par la force et par la tyrannie […] »* (Robespierre 1790, tome IV, p. 110, 1er janvier 1792).

Cause première de la dégradation des États, la corruption provoque, par une sorte de double négation, un bienfait : la révolution. La fausse équivalence construite par Robespierre en remplaçant « vertu » par « intérêt public » lui permet de justifier la Terreur de 1793-1794.

> *« Sous le régime révolutionnaire, la puissance publique elle-même est obligée de se défendre contre toutes les factions qui l'attaquent. Le gouvernement révolutionnaire doit aux bons citoyens toute la protection nationale ; il ne doit aux ennemis du peuple que la mort. »* (Robespierre 1790, tome X, p. 274, 23 décembre 1793).

Mais la fin du XVIIIe siècle voit aussi la fondation de la démocratie des États-Unis. Elle aussi inspirée des Lumières, elle intègre dès la première rédaction de sa constitution en 1787 un premier rejet de la corruption.

> *« Aucun titre de noblesse ne sera conféré par les États-Unis, et aucune personne qui tiendra d'eux une charge rémunérée ou de confiance ne pourra, sans le consentement du Congrès, accepter des présents, émoluments, charges ou titres quelconques, d'un roi, d'un prince ou d'un État étranger. »* (Constitution des Etats-Unis 1787, Art. 1, Sec. 9).

En France, le Code Pénal de 1791 ne traite pas de la corruption en dehors de l'inculpation générale de trahison (nombreux articles) et de la corruption des fonctionnaires et des jurés (Code Pénal 1791, 2ème partie, sec. 5, art. 9). C'est dans le Code Civil de 1810, sous le règne de Napoléon Bonaparte, qu'un délit de corruption apparaît pour la première fois : « *De la corruption des fonctionnaires publics* » (Code Civil 1810, chap. IV, art. 177 à 183). Il définit ce délit incluant à la fois les fonctionnaires corrompus et les corrupteurs (art. 179).

Il ne faut pas confondre droit positif et éthique (voir p. 47), cette apparition dans la loi d'un délit spécifique pour la corruption est un marqueur d'une évolution liée à de nombreux autres changements (notamment l'apparition progressive d'un État de droit)[27].

[27] L'exemple le plus marquant est le Japon qui connaît lui aussi, à partir de 1868 et de l'ère Meiji, une révolution industrielle. La refonte à partir de 1880 de son code civil, inspirée des codes français et allemands, voit l'apparition du délit de corruption en 1907 (Japon - code civil 1907, loi 45). A noter que comme pour la plupart des pays occidentaux alors, les corrompus sont limités aux agents de l'État et aux arbitres lors de litiges commerciaux.

2.2.1.8 XIXe siècle, convergence éthique

Avec la révolution industrielle, la réflexion sur l'éthique des affaires s'approfondit. Cela est particulièrement marqué là où l'industrie se développe le plus rapidement : en Angleterre dès le XVIIIe siècle, suivie par les États-Unis puis le reste de l'Europe. Deux champs de réflexion sont à l'origine de cette prise de conscience éthique.

Le premier tente de lier le développement économique à une augmentation des inégalités conduisant à cette prise de conscience. Avec la révolution industrielle, le PIB par habitant augmente pour la première fois[28] depuis le début la crise du XIVe siècle (peste noire et début du petit âge glaciaire, voir p. 29). La révolution industrielle correspond à une baisse importante de l'indice de Gini, suivie sur plusieurs siècles par une augmentation progressive qui semble commune à toute l'Europe préindustrielle. La littérature romanesque du XIXe siècle, la succession des révolutions en France et plus généralement les troubles politiques en Occident, peuvent donner l'impression d'une augmentation des inégalités pendant ce siècle. Pourtant des travaux récents montrent que l'indice de Gini[29] baisse au XIXe siècle (Alfani, 2021; Allen, 2019; Bolt & Zanden, 2020; Pleijt & Zanden, 2020).

Qualitativement, cela se traduit par un désintérêt pour l'éthique par une partie des économistes et des sociologues. L'exemple le plus célèbre est Karl Marx et le début des mouvements socialistes à sa suite. L'appel à la morale ou à l'éthique n'est pas absent de leurs discours. Toutefois en réservant les comportements vertueux aux classes les plus pauvres et en niant toute moralité aux plus riches, ils sortent de la philosophie morale d'Aristote qui considère que tout homme est libre de ses choix éthiques. L'éthique est alors un argument posé comme un préalable, dont le contenu n'est pas défini, mais qui justifie un discours :

---

[28] A l'exception du siècle d'or hollandais : l'augmentation du PIB par habitant à partir du XVIe siècle, attribuée à sa puissance maritime et une immigration d'une population riche et urbaine vers la Hollande. Pleijt et Zanden proposent mais infirment en partie un développement commun aux pays de la mer du Nord. La divergence entre Angleterre et Hollande est complète après la disparition de l'empire maritime hollandais au XVIIe siècle puis un début de la révolution industrielle en l'Angleterre presqu'un siècle avant la Hollande (Pleijt & Zanden, 2020).

[29] Des indicateurs plus récents comme l'*extraction ratio* (part de l'inégalité maximale possible en fonction du revenu moyen par habitant) et le *inequality possibility frontier* (quotité disponible d'inégalité – qui soustrait le minimum nécessaire à la survie des plus pauvres à un calcul de la répartition des richesses) ne montrent pas, au contraire, de dégradation significative avec la révolution industrielle (Milanovic, 2013; Milanovic, Lindert, & Williamson, 2007).

> *« Éthique sous-jacente mais jamais affirmée. La tension, la présence éthique qui serait préalable à toute analyse du capitalisme ou à toute rencontre avec les réalités de la classe ouvrière, est là un fait d'évidence. »* (Lew 1987, p. 59).

A rapprocher de la « morale de l'intérêt public » de Robespierre vue plutôt (voir §2.2.1.7).

Une autre explication est que le sujet de l'éthique n'est pas l'objet d'étude de ce courant de pensée. En poursuivant l'exemple de Karl Marx, Wood montre que l'accuser d'amoralité est un abus. Si Marx évite systématiquement les jugements moraux, s'il ne remplace pas l'éthique, comme certains l'ont tenté, par une « morale humaniste marxiste » (elle-même non définie), c'est que sa conception matérialiste de l'histoire et de la société est difficile à combiner avec une critique du capitalisme sur des bases morales (Wood, 2015). Après Marx, Maximilien Rubel et Karl Korsch, cités par Lew, analysent cette difficulté en invoquant une éthique de l'émancipation de la classe ouvrière ou une dualité irréconciliable entre science et éthique (Lew, 1987). Poursuivre dans cette direction s'éloigne du questionnement sur l'éthique anticorruption et ne présente plus d'intérêt pour cette thèse.

Le second champ de réflexion est en continuité avec le développement de la philosophie morale d'Aristote. L'Église méthodiste fondée par John Wesley au XVIIIe en réaction contre le Puritanisme alors dominant, jouera un rôle essentiel dans cette réflexion. Wesley dénonce la corruption de ces gouvernements puritains :

> *« La corruption existait à tous les degrés de la hiérarchie gouvernementale. […] Robert Walpole, premier ministre pendant vingt ans, fit preuve d'une morale tout aussi relâchée ; il se vantait de savoir le prix de chaque conscience et mettait la sienne à un tarif assez élevé. Grâce à lui, les bureaux du Trésor devinrent un véritable encan, où chaque membre du parlement venait débattre le prix qu'il entendait recevoir pour son vote. Par des distributions bien combinées, le ministre s'assurait des majorités imposantes ; la vénalité de la Chambre des communes lui répondait de sa docilité. »* (Lelièvre 1868, p. 40).

Un des fruits de Wesley est la fondation de l'Église méthodiste, qui jouera un rôle essentiel dans la réforme morale de l'Angleterre du XIXe siècle. Elle passe par la critique du Puritanisme : pour qui se dit chrétien, l'amour du prochain et sa traduction en acte ne peuvent être ignorés. La corruption est contraire à la foi car elle nuit au prochain.

Cela s'inscrit dans le cadre plus large d'une réflexion sur le progrès et l'utilisation responsable des biens terrestres. Ces problématiques sont discutées dès la Grèce antique. Mais la brutalité du temps, la contradiction apparente entre progrès technique et misère des populations, la prise de conscience, dès le milieu du XIXe siècle, de ressources limitées accélèrent la réflexion.

En reprenant l'exemple précurseur de l'Angleterre, alors que l'industrie du charbon est en plein essor, Charles Dickens dans son roman « Les temps difficiles » (1854), décrit une société mécaniste qui détruit sa population, physiquement et dans son âme. La découverte au début du XIXe siècle que le charbon est le produit de la décomposition de forêts du Carbonifère et du Permien, est interprétée comme un don de la Providence : plus la consommation augmente, plus la question d'une utilisation positive de cette ressource limitée se pose. Jevons publie en 1865 une estimation des réserves disponibles inférieures à 100 ans qui provoque de fortes inquiétudes et renforce encore le sentiment de culpabilité (Jevons, 1865; Mathis, 2021).

> *« La réflexion montrera que nous ne devons pas songer à entraver le libre usage des richesses matérielles que la Providence a mises à notre disposition, mais que nos devoirs consistent entièrement à en faire un usage sérieux et sage. Nous pouvons la dépenser d'une part dans un luxe accru, dans l'ostentation et la corruption, et nous serons blâmés. »* (Jevons 1865, p. xxv).

Il s'agit à nouveau du double sens de « corruption-dégradation de la cité » et de « corruption-éthique individuelle » : l'inquiétude de Jevons devant de nouvelles richesses matérielles qui créent de nouveaux devoirs. Vingt-cinq ans plus tard, la lettre encyclique « *Rerum novarum* » « *Des innovations* » partage la même inquiétude :

> *« La soif d'innovations qui depuis longtemps s'est emparée des sociétés et les tient dans une agitation fiévreuse devait, tôt ou tard, passer des régions de la politique dans la sphère voisine de l'économie sociale. En effet, l'industrie s'est développée et ses méthodes se sont complètement renouvelées. Les rapports entre patrons et ouvriers se sont modifiés. La richesse a afflué entre les mains d'un petit nombre et la multitude a été laissée dans l'indigence. Les ouvriers ont conçu une opinion plus haute d'eux-mêmes et ont contracté entre eux une union plus intime. Tous ces faits, sans parler de la corruption des mœurs, ont eu pour résultat un redoutable conflit. »* (Leon XIII 1891, p. 1).

En 1907, Seipel crée l'expression « éthique des affaires » (voir p. 21) qu'il définit dans la continuité d'Augustin. Weber a précisé trois ans auparavant, alors qu'il lui est reproché de faire de la Réforme l'origine du capitalisme, que :

> *« […] il ne s'agit pas du tout de défendre une thèse doctrinaire aussi stupide que celle selon laquelle 'l'esprit capitaliste' (toujours dans le sens provisoire de ce mot) n'a pu naître que comme une émanation de certaines influences de la Réforme, ou même que le capitalisme en tant que système économique est un produit de la Réforme. Le fait que certaines formes importantes de l'entreprise capitaliste soient*

notoirement plus anciennes que la Réforme serait déjà un obstacle à une telle opinion une fois pour toutes » (Weber, 1904a, p. 26).

Au début du XXe siècle, alors que les premières tentatives de transcription en droit positif d'une éthique anticorruption ont eu lieu, la philosophie morale et la part des sciences économiques née de la philosophie naturelle restent entrelacées. Avec les transformations économiques, la responsabilité éthique de l'homme et le risque de « corruption-dégradation de la cité » ne sont devenus que plus apparents.

2.2.1.9 Conclusion sur l'histoire de l'éthique anticorruption

Débuter par Aristote peut donner l'impression de noyer dans un grand tout philosophique cette problématique plus étroite de la prévention et de l'anticipation de la corruption. L'apport d'Aristote est sa présentation de l'ensemble du champ de la corruption tant en termes d'enjeux individuels et collectifs que de questionnement éthique : pour l'entreprise et ses décideurs, le rejet de la corruption, plus largement le lien entre « corruption-dégradation de la cité » et « corruption-éthique individuelle ».

Il n'y a pas chez Aristote ou ses successeurs de « corruption-dégradation de la cité » qui ne soit la conséquence de l'exercice d'un pouvoir. Réciproquement, la « corruption-dégradation de la cité », fait appel au courage citoyen, la vertu première. L'exercice des vertus est le préalable à l'anticipation et à la prévention de la corruption.

Une autre expression de cette difficulté est que l'éthique anticorruption, comme pour toute autre domaine de l'éthique, impose des décisions complexes, aux conséquences multiples. Ce que Thomas d'Aquin appelle la doctrine du double effet et Machiavel la recherche du moindre mal[30].

Weber propose de distinguer entre deux éthiques, l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction. La première recherche une efficacité, une adéquation entre moyens et objectifs. La seconde recherche une cohérence avec des valeurs.

« […] toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées. Elle peut s'orienter selon l'éthique de la responsabilité ou selon l'éthique de la conviction. Cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et

[30] L'éthique proportionaliste considère que pour tout choix éthique, une part négative est toujours présente, et non plus seulement possible. Dans cette perspective, la meilleure solution éthique doit considérer la proportion d'actions et de conséquences positives par rapport aux négatives (Velasquez & Brady, 1997).

> *l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction. Il n'en est évidemment pas question. Toutefois il y a une opposition abyssale entre l'attitude de celui qui agit selon les maximes de l'éthique de conviction - dans un langage religieux nous dirions : « Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu » -, et l'attitude de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité qui dit : « Nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes. »* (Weber 1963, p. 141-142).

Weber montre les limites de l'éthique de conviction qui reste proche du conséquentialisme : la justification des moyens par une fin.

> *« Il semble donc que c'est bien le problème de la justification des moyens par la fin qui voue en général à l'échec l'éthique de conviction. En fait, il ne lui reste logiquement d'autre possibilité que celle de repousser toute action qui fait appel à des moyens moralement dangereux. […] Le partisan de l'éthique de conviction ne peut supporter l'irrationalité éthique du monde. »* (Weber 1963, p. 143-144).

En regroupant les actions et leurs conséquences selon deux règles morales (responsabilité ou conviction), Weber ne s'oppose pas à la doctrine du double effet, il réduit le questionnement à celui qui agit.

L'apport de Weber est majeur. Comment ignorer son éthique de la responsabilité dans l'étude de la théorie de la contingence (TC) ou celle de l'attention (TA) : Quelles sont les niveaux de méconnaissance de l'environnement ou de manque d'attention qui dépassent la simple ignorance et constitue une faute morale ?

Ce qui apparait dans de nombreuses interviews des décideurs confrontés à la corruption est leur responsabilité individuelle face à des choix éthiques qui peuvent s'opposer (par exemple intérêt supérieur de l'État contre obligation de résultat).

Toutefois la décomposition en deux éthiques centrées sur la question de la responsabilité individuelle par Weber, présente une difficulté lorsqu'il s'agit d'identifier des outils de prévention et d'anticipation de la corruption. Il est nécessaire de maintenir la temporalité d'actions qui précèdent des conséquences.

Y a-t-il des actions conformes à l'éthique qui interdisent la corruption ? Et la proposition symétrique : la corruption est-elle toujours contraire à l'éthique ? En d'autres termes, les éthiques déontologiques ou conséquentialistes incluent-elles, chacune considérée séparément, une éthique anticorruption ? Les réponses de Weber, de Thomas d'Aquin et de Machiavel sont négatives aux trois questions : on ne peut considérer les causes et les conséquences séparément ; les actions peuvent avoir des effets à la fois positifs et négatifs.

Toutefois ces trois questions permettent de classer les outils d'anticipation et de prévention en fonction du moment où ils opèrent ou sont supposés opérer : identification d'effets anticipatifs ou préventifs dans les mesures de la corruption (voir p. 200) ? Quelles solutions proposent les personnes interviewées ?

2.2.2 Limites des éthiques conséquentialistes et de l'utilitarisme

Si les termes conséquentialisme[31] ou éthique conséquentialiste sont récents, les origines des éthiques normatives en particulier l'étude des relations entre « actions – conséquences - finalités » sont plurimillénaires.

Le débat, depuis l'origine du conséquentialisme, bute sur la simultanéité de conséquences à la fois positives et négatives ainsi que sur la détermination de ce qui est positif ou négatif. Anscombe critique aussi chez Sidgwick le refus de distinguer entre conséquences prévues et intentionnelles (Anscombe, 1958).

Par hypothèse, une éthique anticorruption conséquentialiste utiliserait tout moyen pour que la conséquence soit la non-corruption. Pourtant la corruption ne peut être considérée seule sans tenir compte d'autres finalités et d'autres conséquences (Shaw, 1988). Il s'agit ici de la « corruption-dégradation de la cité » d'Aristote : le constat d'un état, superposition entre conséquences et finalités qui se décompose en deux courants de pensée.

Le premier dit que pour déterminer si une conséquence est positive ou négative alors un juge impartial et omniscient (aussi appelé observateur) s'impose. Sans être conséquentialiste, la solution d'Aristote et des auteurs chrétiens est de faire appel à la divinité et à la notion de bien et de mal. C'est également la position de Smith, qui, bien que sa méthode de recherche dans la RN s'abstient du christianisme, fait appel à une « position de conscience » : un observateur virtuel, impartial à l'équilibre entre intérêts individuels et collectifs, capable de dépasser les mauvaises informations et les passions (J.-D. Boyer, 2009; Fleischacker, 2004).

> *« [Pour Smith] Les personnes vertueuses adoptent la position de la conscience, celle du spectateur impartial, d'où elles voient 'la vraie petitesse d'elles-mêmes', le fait qu'elles ne sont que 'l'un des membres de la multitude, qui ne vaut pas mieux que les autres'. »* (Fleischacker 2004, p. 72).

[31] Gertrude Elizabeth Margaret Anscombe (1919-2001) invente le terme pour montrer chez Henri Sidgwick (1838-1900) la différence entre son utilitarisme (une utilité pour le plus grand nombre) et d'autres formes de conséquentialisme (Anscombe, 1958).

L'alternative à l'observateur impartial est de poser comme principe que la somme des intérêts individuels tend vers (ou se confond avec) l'intérêt général[32]. Chaque individu juge égoïstement. Cette partie de l'éthique conséquentialiste, marquée par les utilitaristes, considère l'homme principalement comme un agent économique.

Ainsi, Jeremy Bentham (1748-1832), « père de l'utilitarisme », refuse de faire appel à toute forme de transcendance ou à des lois naturelles. Pourtant sa pensée converge avec la prédestination du puritanisme anglo-saxon : le succès individuel est la marque du salut et ne peut être que conforme à l'œuvre de Dieu sur l'ensemble de sa création. Weber critique, parle de la congruence d'intérêts individuels (Weber, 1904).

Le calcul benthamien des plaisirs et des peines[33] ne considère que le ressenti individuel (Bentham, 1780). L'action de corrompre ou d'accepter la corruption n'est alors éthiquement mauvaise que si elle entraîne un ressenti cumulé négatif pour un individu corrompu ou corrupteur. Si cela n'est pas le cas, par exemple si un corrompu est satisfait du pot-de-vin reçu, alors son jugement moral est positif.

Par extension à la société, la somme des intérêts individuels du plus grand nombre, y compris l'enrichissement personnel et égoïste, ne peut plus poser de difficulté éthique puisqu'elle participe à un calcul visant au bien-être de la population dans son entier : un paradigme de l'intérêt (Boccon-Gibod, 2020). Poursuivant le raisonnement, Ménissier (2018) montre qu'en adoptant l'utilitarisme benthamien, alors la notion même de corruption n'est plus vraie[34].

---

[32] L'objet de ce chapitre est l'éthique. Dans la RN, Smith, à la recherche d'une philosophie naturelle de l'économie, ne prétend pas que des mécanismes d'autorégulation de l'économie puissent être appliqués par extension ou par équivalence à l'éthique.

[33] Selon Bentham, la somme des peines (négatives) et plaisirs (positifs), permet le jugement moral. Elle se décompose en quatorze perceptions (plaisir des sens, richesse, habileté, amitié, réputation, pouvoir, piété, bienveillance, malveillance, mémoire, imagination, attente, par association, par soulagement). Seules trois d'entre elles (amitié, réputation et pouvoir), selon leurs définitions benthamiennes, font intervenir des tiers : elles mesurent le ressenti, par la personne, du comportement de tiers (Bentham 1780, p. 26-34).

[34] Par un raisonnement proche, Max Stirner (1806-1846), précurseur de l'anarchisme, étendra l'égoïsme à toute forme de délégation à une autorité supérieure, jusqu'à refuser l'existence d'un État. « *C'est pourquoi nous, l'État et moi, sommes ennemis. Moi, l'égoïste, je ne me soucie pas du bien-être de cette "société humaine", je n'y sacrifie rien, je l'utilise seulement ; mais pour pouvoir l'utiliser pleinement, je la transforme plutôt en ma propriété et ma créature, c'est-à-dire je la détruis et forme l'association des égoïstes à sa place.* » (Stirner 1845, p. 235). Tous les moyens sont alors éthiquement bons. Là aussi la corruption n'existe plus.

> *« […] la possibilité de la notion de corruption trouve un de ses ressorts dans l'idée de l'intangibilité de la chose publique, ou dans une représentation de la sphère publique en tant qu'autonomes, car situés par principe à l'extérieur des intérêts privés, voire jugés comme supérieurs à ceux-ci, tandis que ces intérêts motivent la conduite de l'agent socio-économique. »* (Ménissier 2018, p. 66).

Le deuxième courant de pensée pose comme hypothèse qu'il y a des règles ou des interdits absolus. Elles sont à la fois des actions, ou des interdictions de faire usages de certains moyens, et se confondent avec des finalités. Anscombe reproche ainsi à David Hume et à Emmanuel Kant de faire appel à des règles morales, une obsession légaliste de l'éthique : ce qu'il faut faire[35] pour atteindre une fin (Aucouturier, 2016; V. Boyer & Clot-goudard, 2021).

> *« Et nous voyons ici la supériorité du terme "injuste" sur les termes "moralement bon" et "moralement mauvais". En effet, dans le contexte de la philosophie morale anglaise depuis Sidgwick[36], il semble légitime de discuter de la question de savoir s'il serait "moralement correct" dans certaines circonstances d'adopter cette procédure, mais on ne peut pas dire que cette procédure serait juste en toutes circonstances. »* (Anscombe 1958, p. 16).

Effectivement, sur quelle base affirmer qu'une interdiction de la corruption, en tant qu'action et non en tant que conséquence « serait juste en toute circonstance » ? Plusieurs travaux d'économétrie sur la corruption tendent à montrer que le conséquentialisme peut être vrai : que la corruption, dans les limites des environnements économiques observés, peut avoir des conséquences positives (Cheung, Rau, & Stouraitis, 2021; Kato & Sato, 2014). Cette analyse

---

[35] Impératif hypothétique kantien : Action, ou ensemble d'actions, qu'il est absolument nécessaire d'exécuter pour atteindre une fin. Cette fin reste hypothétique : la relation n'est pas réflexive. Le lecteur pourra s'étonner que la philosophie morale de Kant ne soit pas développée dans cette partie. L'obsession kantienne de la règle morale, n'est pas une obsession de la morale ou des principes moraux : l'éthique telle que définie. Selon Kant, si nous refusons la corruption par peur de la justice alors notre action est immorale car nous agissons par intérêt. Pour ce qui concerne cette thèse, l'interrogation sur l'intentionnalité des actions, sera mieux traitée par l'approche économique, notamment en termes d'environnement de l'entreprise. La complexité des situations observées (multitude d'actions possibles pour une même fin, finalités plurielles, et doctrine du double effet) ne permet pas la réduction à un ensemble de règles impératives.

[36] Ce texte d'Anscombe fait référence à Henry Sidgwick (1838-1900), philosophe utilitariste dont elle partage en partie l'analyse concernant la responsabilité de l'homme sur les conséquences non intentionnelles. « *La responsabilité d'un homme pour un effet de son action qu'il peut prévoir ne change rien au fait qu'il n'en a pas l'intention.* » (Anscombe 1958, p. 11).

sera poursuivie dans le chapitre traitant des contraintes de l'environnement sur l'entreprise (voir p. 84).

2.2.3 Limites des éthiques déontologiques.

Les éthiques déontologiques souffrent, plus que le conséquentialisme, d'un écart entre leur définition en philosophie morale et l'usage commun.

Pour Bentham, qui invente le terme « déontologie », il s'agit d'un synonyme de « éthique dicastique » : une éthique qui impose toutes sortes de règles, d'interdits ou d'obligations, y compris la loi et les normes sociales. Bentham divise l'éthique en éthique dicastique et éthique exégétique. La seconde est une discussion dépassionnée qui a pour objet la recherche de ce qu'il faut moralement faire[37]. Un des produits de l'éthique exégétique peut être l'éthique dicastique, la définition de règles : une déontologie (Bentham, 1816).

Le terme a évolué, excluant les normes sociales. Mais la distinction entre éthique « ensemble de principes moraux », et déontologie « ensemble de règles morales » est restée. Il ne s'agit plus de causes premières, susceptibles d'entraîner des actions adaptables selon le poids relatif de ces principes et de leurs conséquences, mais de règles ontologiquement morales. La déontologie considère que des actions morales par elles-mêmes, vont entraîner des conséquences morales au service de fins également morales. Les fins et les conséquences seront morales soit par elles-mêmes soit par l'intention morale de l'action.

Kant ira jusqu'à parler d'impératifs universels, moraux car leur intentionnalité l'est : une éthique kantienne de l'intention et du devoir : un retour à la règle en toute circonstance. Anscombe critiquant Kant écrit :

> *« Kant introduit l'idée de « légiférer pour soi-même », ce qui est aussi absurde que si […] on nommait « vote » chaque décision prise par un homme […]. Ses propres convictions rigoristes sur le sujet du mensonge étaient si intenses qu'il ne lui est jamais venu à l'esprit qu'un mensonge puisse être décrit de manière pertinente comme autre chose qu'un simple mensonge (par exemple, comme "un mensonge dans telle ou telle circonstance"). Sa règle sur les maximes [règles morales] universalisables est inutile si l'on ne précise pas ce qui doit être considéré comme*

[37] Bentham lie le plaisir individuel à la moralité. L'éthique exégétique de Bentham est la recherche d'un bien commun qui est la somme des biens individuels.

une description pertinente d'une action en vue de construire une maxime à son sujet. » (Anscombe 1958, p. 2).

Pour cette thèse sur l'anticipation et la prévention de la corruption, la déontologie est particulièrement intéressante car ses règles sont définies ab ante. Mais elles présentent deux difficultés. (1) Elles présupposent des conséquences morales positives. (2) Elles présument que la multiplication d'actions conformes à ces règles, par les entreprises, les États ou les individus, va entraîner ou provoquer une diminution de la corruption de la société dans son ensemble (la « corruption-dégradation de la cité » d'Aristote).

Weber résout ces difficultés en se positionnant au niveau individuel et en considérant à la fois les actions, leurs conséquences et les finalités. Mais il n'établit pas que la somme de décisions individuelles conformes à l'éthique de responsabilité est bonne pour l'intérêt général. Ce n'est pas son sujet.

La déontologie en créant un lien entre conséquence et action ne peut se justifier que si les conséquences sont effectivement positives pour l'intérêt général. Elle permet, par un processus itératif et expérimental, de mesurer l'écart entre conséquences attendues et observées, et de tendre vers la solution éthique. Mais, pour les situations les plus complexes ou les moins fréquentes, elle risque d'en rester éloignée.

Enfin, dans une perspective plus large, si la déontologie entraîne un effet positif au niveau d'un individu ou d'une organisation, mais est contraire à l'intérêt général, est-elle éthiquement bonne ? Cette question est apparue lors des interviews de personnes en charge de question de sécurité nationale :

- Elles n'avaient pas d'a priori, corrompre était un outil possible parmi d'autres.
- Elles conduisaient une analyse prudente de l'ensemble des conséquences pour toutes les parties prenantes (individus, entreprises, État…).
- Elles hiérarchisaient les actions et les conséquences selon la distance à l'intérêt général.

C'est la méthode de Thomas d'Aquin (voir p. 28) : des actions conditionnées et hiérarchisées. Chaque cas est un questionnement éthique particulier.

2.2.4 Résolution par la casuistique

Le terme « casuistique » pourra faire hésiter le lecteur. Les définitions du Larousse et du Littré sont incomplètes et insistent sur le sens péjoratif : une argutie menant à un relativisme moral,

reproche que les jansénistes font aux jésuites au XVIIe siècle[38]. Max Weber, dans un développement sur l'évolution de certains mouvements protestants précédant le puritanisme, utilise le sens premier pour décrire l'abandon de l'argumentation morale et la mise en place de dogmes (Weber, 1904a, note 321, p. 100). Kant réduit la casuistique à la phase d'analyse qui précède la définition de règles éthiques absolues : l'indifférence de la morale kantienne aux conséquences des actions (Butterlin, 2009). Certaines définitions la limitent à la théologie morale, au droit ou à la psychologie.

La casuistique, en tant que processus argumentaire et déductif, est connue dès la philosophie morale d'Aristote. Elle a comme objet la résolution de questions pratiques et le choix des meilleures actions, en considérant les particularités du cas étudié, les cas similaires et des principes généraux. Après les philosophes grecs, elle est présente pendant l'Empire romain, chez Augustin d'Hippone, dans les études talmudiques et les philosophies d'Averroès[39] et de son contemporain Pierre Abélard avec les débuts de la scolastique. Elle prend une importance particulière à partir du XVIIe siècle dans le protestantisme et le catholicisme. Sous le nom

[38] Blaise Pascal publie en 1656 et 1657 dix-huit lettres sous le titre complet de « Lettres écrites par Louis de Montalte à un provincial de ses amis et aux RR. PP. Jésuites sur le sujet de la morale et de la politique de ses Pères », dites « Les Provinciales ». Pascal défend un théologien janséniste, Antoine Arnauld, en passe d'être condamné par la Sorbonne. Le jansénisme se veut comme retour à un catholicisme strict inspiré par une relecture d'Augustin d'Hippone en particulier sur les questions de la grâce et de la négation de la liberté humaine. Les jansénistes accusent de laxisme la casuistique pratiquée par la Compagnie de Jésus. Ils s'opposent aussi à la scolastique, au calvinisme, aux libertins et à l'absolutisme royal.

[39] Averroès (Ibn Rush, 1126-1198), exégète d'Aristote et philosophe : son influence sur le monde chrétien et juif est majeure, livrant le commentaire le plus complet d'Aristote et plus encore un modèle de commentaire. Vingt-cinq ans après sa mort, l'intégralité de son œuvre est déjà traduite en hébreu et en latin. En Andalousie, dans un contexte troublé de remplacement des almoravides par les almohades et de retour à un islam strict et d'interdiction de la philosophie (sous l'influence dominante de Al-Ghazali, mort en 1111, et de son livre « La destruction des philosophes »). Averroès, homme de pouvoir et cadi (juge), pratique donc la philosophie à titre privé. En réponse à Al-Ghazali, il défend que la philosophie est non seulement compatible avec l'islam, mais devrait être obligatoire : l'accès à la vérité passe par différentes voies, la philosophie étant la meilleure. Toutes les religions, en premier lieu l'islam, sont des voies d'accès. Par ailleurs, Averroès lit des traductions fautives d'Aristote : traductions successives (du Grec par le Syriaque puis l'Arabe), caviardages, modifications volontaires, mélanges avec d'autres auteurs (dont Platon). Brenet parle « d'un Aristote chimiquement impur ». Enfin Averroès sera mal compris par une partie des scolastiques, entraînant des confusions supplémentaires (Brenet, 2015, 2019). Pour l'ensemble de ces raisons, Averroès n'est pas inclus dans ce développement sur l'éthique anticorruption. S'il semble s'éloigner de l'universalisme de l'éthique des vertus d'Aristote, cette impression est fausse mais demanderait un développement trop long.

d'études de cas conscience, elle est une méthode d'enseignement pratiquée, notamment dans les collèges jésuites, jusqu'au XIXe siècle.

Le refus de généraliser des cas particuliers et l'élaboration de raisonnements toujours plus sophistiqués entraînera des accusations de sophisme ou la critique janséniste. Les éthiques conséquentialistes ou déontologiques peuvent être interprétées comme des réactions à la casuistique : à la fois plus simples et généralisables.

Mais ce qui provoquera le retrait de la casuistique est le Positivisme qui, dès ses précurseurs pendant les Lumières, refuse l'idée d'une loi naturelle et d'autre part recherche des solutions empiriques simples permettant d'établir des règles écrites : le droit positif.

2.2.5 Le droit positif

Celui-ci peut être considéré comme une variante de la déontologie : les actions (ici les lois) sont définies ab ante ; elles sont bonnes car leurs intentions le sont. Mais une variante qui existe séparément de l'éthique, pouvant aller jusqu'à une intention hégémonique. Jean Carbonnier, juriste et inventeur du rapprochement entre droit et sociologie, critique, dit :

> *« Le législateur et le juge doivent donc veiller à empêcher une interférence de la morale dans le droit. » (Carbonnier 1996, p. 115).*
>
> *« Les juristes dogmatiques pensent, sinon que tout est droit, du moins que le droit a vocation à être partout, à tout envelopper, à soutenir, comme un idéal, tout l'univers habité. Il règne, chez les juristes dogmatiques, à la fois un idéal et un postulat de panjurisme. »* (Carbonnier 2001, p. 25).

Cette évolution peut être expliquée par une plus forte autonomie de la sphère publique, un État professionnalisé et rationnel qui donne une nouvelle définition à la corruption. Elle n'est plus la « corruption-dégradation de la cité », ni « corruption-éthique individuelle ». Elle devient « corruption-positiviste » (Ménissier, 2018; Weber, 1922).

Le droit connaît alors une complexification croissante. Une adaptation itérative au fil de la découverte, cas après cas, d'écarts entre la loi et l'éthique : poussé par l'impératif moral de prendre en compte les actions et leurs conséquences tant au niveau des individus qu'à celui de l'intérêt général. A l'image de ce que la République romaine avait déjà connu :

> *« Alors on ne se borna plus à ordonner pour tous ; on statua même contre un seul, et jamais les lois ne furent plus multipliées que quand l'État fut le plus corrompu. »* (Tacite 110apr. J.-C., III, 2, 27).

Cette complexité du droit en fait un monument intellectuel fascinant, aimé pour lui-même : une esthétique. Carbonnier dans « *Le droit et la passion du droit* » (1996) décrit l'évolution :

> *« La loi au XVIIIe, était l'objet exclusif de la passion philosophique […] ; au XXe, c'est le système juridique tout entier, jurisprudence comprise, qui nous intrigue et nous passionne. Du coup, les deux passions se séparent dans leurs perspectives : celle des philosophes visait à unifier, pour atteindre un droit immuable, parce que fondé sur la nature et la raison ; celle de la V*ème *République s'accommode d'une diversité des sources, d'un droit complexe, hétéroclite, baroque même, qui change et a dans sa vocation de changer. Les changements, les mirages du changement, les résistances qu'il a éprouvées n'ont fait qu'attiser, enflammer la passion d'une République pour toujours plus de droit »* (Carbonnier 1996, p. 12).

L'analyse du droit positif sera reprise avec l'état des actions d'anticipation, de prévention ou de dissuasion de la corruption (voir p. 214). Pour conclure sur cette dernière évolution de l'éthique anticorruption et l'arrivée d'un droit construit en dehors de l'éthique et de la philosophie morale, deux points sont à préciser :

(1) L'hypothèse du non-droit : la critique du droit positif plus haut, ne signifie pas son rejet en tant que tel. L'excès comme le manque de droit sont deux dangers. L'intégration d'autres normes, comme les us et coutumes, est également nécessaire (Carbonnier, 1976). Réduite à la question de la corruption, l'hypothèse du non-droit rejoint la casuistique sur des questions comme la volonté de détecter et de poursuivre, la protection des lanceurs d'alerte, l'intérêt général ou la légitimité du juge.

(2) La fonction répressive du droit : une des fonctions principales du droit, dite répressive, est de tenter de rétablir la justice, à minima de faire cesser le cas de corruption par un jugement et des sanctions. Cette fonction répressive est indispensable. Mais, intervenant après les faits, elle sort du champ de la prévention et de l'anticipation de la corruption.

2.3 Universalité de l'éthique anticorruption

Le pouvoir prescripteur de l'Occident[40], notamment en raison de sa puissance économique depuis deux siècles, n'est pas la seule cause de la convergence du droit (voir p. 21). Il est habituel d'opposer un Occident individualiste à une Asie où l'appartenance à une communauté dominerait. Pourtant la téléologie morale, dès Aristote, lie l'individu à la cité. La première des vertus est le courage civique : l'engagement de l'individu pour la cité (voir p. 23).

2.3.1 Chine, taoïsme, confucianisme et la vertu d'humanité

Ce chapitre fait un appel important au livre d'Anne Cheng « *Histoire de la pensée chinoise* », dont l'exhaustivité et la précision sont irremplaçables, ainsi qu'à ses cours au Collège de France depuis 2012, notamment de 2015 à 2018 « *Universalité, mondialité, cosmopolitisme (Chine, Japon, Inde)* » et, pour les évolutions récentes de la pensée chinoise, à la première partie de son cours de 2020-2021 « *La Chine est-elle encore une civilisation ?* » (Cheng, 1997, 2022).
Le bouddhisme ne sera pas traité dans ce chapitre. Son arrivée en Chine, sans doute au Ier siècle après J.C., joue un rôle majeur dans l'élaboration de la pensée chinoise. Toutefois, pour ce qui concerne l'éthique anticorruption, il vient dans la continuité du confucianisme et du taoïsme. Le bouddhisme sera traité avec l'Inde (voir p. 62).
La corruption est un « délit à deux » : le corrompu et le corrupteur. La complicité des auteurs nécessite une forme de confiance, à tout le moins un engagement mutuel au secret. Le modèle d'interaction sociale professionnelle et privée en Chine est le *Guanxi*[41]. Il est parfois assimilé à un réseau corruptif. Pourtant le *Guanxi* présente des caractéristiques de réciprocité et de progressivité, l'expression d'un respect mutuel qui le distingue des réseaux professionnels ou privés ou d'échanges de cadeaux ritualisés comme le *Potlatch*[42].

---

[40] Les limites de l'Occident et de l'Asie ne sont pas précisées. Ils sont définis comme des environnements géographiques, culturels, philosophiques et religieux. Ils ne s'excluent pas et peuvent se recouvrir, y compris au niveau d'un individu qui appartiendrait en tout ou en partie au deux.

[41] *Guanxi, 关系* (guānxi), litt. : *关* (guān) : porte, passage, fermer *系* (xi) : relation, attacher, système

[42] Le *Potlatch* présente des similarités avec le *Guanxi* : la valeur des cadeaux, la ritualisation des échanges, le lien avec d'autres relations (famille, village, activités économiques…). Mais le *Potlatch* est un échange public, parfois cérémoniel, qui s'adresse aussi à des tiers afin de rendre publique la qualité de la relation (Meillassoux, 2022).

Les origines du *Guanxi* sont en elles-mêmes un sujet de recherche. Le terme n'apparaît pas avant le XXe siècle. Xiatong Fei, fondateur de la sociologie et de l'anthropologie en Chine, en fait une première description en 1947 dans la société rurale chinoise. La première caractéristique du *Guanxi* est qu'il est une pratique sociétale, formelle et connue de tous. Il est (Fei, 1992; Luo, 1997) :

- Personnel : il lie deux personnes physiques, non des organisations.
- Utilitaire : il doit apporter des bénéfices aux deux parties. Si ce n'est plus le cas, il se rompt. Si l'amitié favorise un bon *Guanxi*, elle n'est pas nécessaire.
- Réciproque : respect de l'équité, avantage étant donné à celui qui est le plus faible (hiérarchie, âge, lien familial…).
- Intangible : le remettre en cause, le limiter, le conditionner… impacte négativement l'image et la réputation de la personne en cause.
- Transférable : si A a un Guanxi avec B et B avec C alors pour que A entre en relation avec C, il lui faut passer par B. La qualité du Guanxi de B avec A et C est gage de la qualité du leur.

La dynamique est elle-aussi codifiée : respecter les étapes, y consacrer le temps et les efforts appropriés est gage d'un *Guanxi* pérenne (X.-P. Chen & Chen, 2004; Jacobs, 1982).

Avancement du *Guanxi*	**Objectif du *Guanxi***	**Interactions**	**Principes de fonctionnement**
Initialisation	Construction de la relation (base)	Familiarisation	Divulgation mutuelle de l'un à l'autre
Développement	Développement de la qualité de la relation	Transactions à visées expressives et instrumentales	Réciprocité dynamique
En fonction	Obtenir des retombées (avantages) Réévaluation de la qualité de la relation	Échanges de faveurs	Équilibre à long terme

Tableau 3 Processus de construction du Guanxi (Chen et Chen 2004, p. 310)

Si une « innocuité corruptive de principe » peut être attribuée au *Guanxi*, la qualité de relation est importante en particulier dans la phase de construction du *Guanxi*, où une dynamique des échanges est également attendue : les transactions doivent servir la relation. Vous devez démontrer que vous êtes capable, sincère et que votre interlocuteur peut vous faire confiance. (X.-P. Chen & Chen, 2004; Herrmann-Pillath, 2016).

A trop vouloir bien faire le risque de s'affranchir de l'éthique est accru : lorsque la valeur du cadeau devient significative par rapport à la valeur de la transaction commerciale ou celle des

revenus légaux du corrompu, ou si ce que le corrompu propose est illégal (permis de construire, autorisations diverses…). Une zone grise demeure. Parlant des princes rouges[43], Desmond Shum[44], homme d'affaire chinois réfugié au Royaume-Uni dans une interview en parle ainsi :

> *« La corruption, plus ou moins assumée, est au cœur du récit de Desmond Shum. Quand il achète une demi-douzaine de montres à plus de 10000 euros pour faire des cadeaux, il précise : 'Ce n'était toutefois que menue monnaie pour ceux qui les acceptaient, et ainsi moins un pot-de-vin qu'un signe d'affection de notre part.' »* (Leplâtre, 2022).

Liu, dans une thèse de 2012, analyse le *Guanxi* à la fois dans son contexte culturel, son rattachement à la philosophie chinoise et par une étude qualitative par interviews de dirigeants d'entreprise français en Chine. Elle montre que si le *Guanxi* permet la construction d'un réseau social entre individus, la difficulté est grande pour des dirigeants d'entreprise non-culturellement chinois, de le comprendre (Liu, 2012). A la surface, en reprenant les exemples cités par Liu, le *Guanxi* peut sembler proche de la corruption :

> *« […] dans un contexte d'infrastructure juridique primitive, le Guanxi devient un moyen populaire de solliciter les faveurs de la part des autorités qui détiennent le*

---

[43] Prince rouge : aristocratie héritière du PCC. Si les dirigeants (PCC et grandes entreprises) ne sont pas exclusivement des princes rouges, ils dominent le régime. Ceux qui n'appartiennent pas à l'aristocratie, même s'ils sont de rang égal sont subordonnés aux princes rouges. Les princesses rouges ont toutes les prérogatives des princes. Elles sont souvent en charge des fortunes familiales et sont l'interface financière avec l'étranger. Il y a une forte endogamie. Pour les hommes, le rang ne s'acquiert pas par mariage même si cela accélère considérablement les carrières. En cas de défaillance, les princes rouges bénéficient d'une justice séparée et secrète en général plus douce. Les similitudes avec le mandarinat et l'aristocratie de la Chine impériale sont grandes. (Andrésy & Yakoubovitch, 2014; T. Chen & Kung, 2019; Qian, 2004). L'article de Chen et Kung permet de comprendre l'emprise économique des princes rouges (T. Chen et Kung 2019, p. 195-213). Alors que les auteurs ne constatent qu'un effet limité de la campagne anticorruption de Xi Jinping, ils ne posent pas la question des objectifs réels. Pourtant en 2018-2019, pour ces universitaires de Hong Kong, la question de la consolidation du pouvoir de Xi Jinping sous prétexte de lutte anticorruption était connue.

[44] Desmond Shum (1968-), né à Shanghai. Après avoir étudié aux États-Unis, il retourne en Chine et épouse Whitney Duan, une proche de la famille de Wen Jiabao (premier ministre chinois de 2003 à 2013). Elle deviendra une des femmes les plus riches de Chine (fortune estimée à trois milliards de dollars). Ils divorceront en 2013. Whitney Duan sera enlevée en 2017. Peu avant la parution de son autobiographie en 2021, Desmond Shum recevra un appel de son ancienne épouse lui enjoignant de renoncer à publier. Il reste discret sur ses agissements et ceux de Whitney Duan. Mais il détaille le fonctionnement de la dictature chinoise, notamment les mécanismes de la corruption et de la captation de la valeur au profit du PCC (Shum, 2022).

contrôle des ressources rares. Pour les individus, le Guanxi est une vitamine pour le 'bien-être' de la vie sociale chinoise. Le Guanxi permet d'avoir accès à un bon dentiste, d'emprunter de l'argent ... prendre soin des enfants des personnes qui appartiennent au réseau, réserver une place dans une entreprise etc. ; autant de faveurs qui en retour comportent une notion de réciprocité. » (Liu 2012, p. 36).

Liu replace alors le *Guanxi* dans le contexte philosophique chinois et montre qu'il est construit sur le sens de l'humain, l'apprentissage de la bienveillance et des vertus. Liu cite les Analectes[45] de Confucius[46] :

« La vertu d'humanité c'est élever autrui comme on souhaiterait l'être soi-même ; c'est le faire parvenir là où on le voudrait soi-même. Qui est capable de s'en faire le modèle offre la recette de cette vertu. » (Confucius 2022, VI.28).

Confucius ne nie pas l'individu bien au contraire. Il le présente dans son choix volontaire d'exercer les vertus : humain car vertueux. La notion fondamentale, qui marque la pensée chinoise au-delà de Confucius est le *Ren* (仁) : vertu d'humanité, ou sens de l'humain, qui fait de l'homme un être moral. A la suite de Confucius, Mencius[47] précise le *Ren* :

« […] le projet de Mencius est de montrer que la nature humaine tend à la bonté aussi naturellement qu'elle tend à sa bonne conservation, le sens moral étant aussi naturel que le principe vital. » (Cheng 1997, p.169).

Le parallèle avec la philosophie morale en Occident se justifie avec les mêmes notions de morale, de loi naturelle et d'une éthique des vertus qui n'est pas innée mais résulte d'un apprentissage[48]. Le *Ren* est réciproque : à l'amour des parents répond la piété filiale, à la bienveillance du prince pour ses sujets, ceux-ci lui sont loyaux (Cheng, 1997; Koehn, Kaufmann, Kraay, Mastruzzi, & Louis, 2013).

---

[45] Les Analectes : compilation des discours de Confucius rassemblée par ses disciples entre 479 et 221 av. J.C., après sa mort.

[46] Confucius (551-479 av. J.C.), 孔子 (Kŏng Zĭ), philosophe chinois, son enseignement est centré autour des notions de bienveillance et de réciprocité. Il insiste sur l'apprentissage et la pratique de la morale ainsi que sur l'importance de relations respectueuses au sein de la famille et envers le prince.

[47] Mencius (380-289 av. J.C.),孟子 (Meng Zĭ), philosophe chinois, postérieur à Confucius.

[48] Aristote dans l'Éthique à Nicomaque « […] *il faut avoir été élevé dans des mœurs honnêtes* […] » voir p. 22.

« Le sage donne son principal soin à la racine. Une fois la racine affermie, la Voie peut naître. L'affection envers nos parents et le respect envers ceux qui sont au-dessus de nous sont comme la racine de la vertu » (Confucius 2022, I.2).

Le taoïsme[49] est le deuxième grand courant de pensée en Chine. Il n'a pas de positionnement éthique (amoralité). C'est une mystique et une cosmologie de la relation terre-ciel. La légitimité de l'empereur est un mandat du ciel et la porte de la Cité Interdite du haut duquel ses décisions sont proclamées est la Tiān 'An Mén 天安门. Littéralement : ciel - paix (tranquillité, calme) – porte « la porte du ciel qui apporte la paix (ou qui calme) ». Cette cosmologie a gardé tout son sens. En 1949, respectant le rite impérial, Mao Zedong proclame la République populaire de Chine du haut de la Tiananmen : Il se positionne dans la cosmologie chinoise : empereur intermédiaire entre ciel et terre.

Le taoïsme est une doctrine du non-agir. Laisser faire le cours inéluctable d'une loi naturelle, elle aussi amorale. La métaphore de l'eau, qui coule toujours vers le bas. Pour préserver l'harmonie de la société, nous ne devons pas l'arrêter. La mystique taoïste est une légitimation de ce qui est : le pouvoir en place, les changements naturels. Plus la vie du peuple sera simple, plus il sera ignorant (non-pensant comme non-agissant), et si seul ses besoins primaires sont satisfaits, alors l'harmonie sera préservée.

« Je pratique le non-agir et le peuple évolue de lui-même
Je porte amour à la quiétude : de lui-même il se redresse
Je reste sans rien faire : de lui-même il prospère
Je reste sans désir : de lui-même à la simplicité il revient. »
(Laozi, « Livre de la Voie et de la Vertu », traduit par Cheng 1997, p. 199).

La violence n'est pas absente du taoïsme. Elle se justifie si l'ordre naturel est remis en cause. Il s'agit nécessairement d'une violence exercée par le pouvoir en place, par essence légitime, sur les perturbateurs. Pour reprendre l'exemple de la Tiananmen, les manifestations de 1989 s'attaquent à la légitimité du pouvoir à plusieurs niveaux :

- Elles se déroulent devant la Tiananmen, le lieu où ciel donne mandat au souverain.
- Elles proposent des réformes, alors que la loi ne peut venir que du souverain.

[49] Taoïsme, 道教 (Dào Jiào) litt. « enseignement de la voie ». Fondé par Laozi, 老子 (Lǎo Zǐ) litt. « le vieux sage ». C'est un contemporain de Confucius. Son existence historique n'est pas certaine. L'existence de Zhuangzi (4ème siècle av. J.C.) 莊子 (Zhuāng Zǐ), second maitre du taoïsme, elle, est attestée.

- Elles perturbent l'ordre naturel des choses, le non-agir : manifestation, opposition au sein du Parti communiste chinois (PCC), remise en cause des princes rouges.

Plusieurs spécificités de la pensée chinoise doivent être relevées :

(1) La relation à la divinité : la notion même de dieu demande de la prudence. La cosmogonie ne se pose pas la question d'un ou de dieux créateurs. Les différences avec la religion gréco-romaine ou les monothéismes en Occident, sont d'autant plus importantes que le confucianisme et le taoïsme sont aussi des religions d'État.

(2) L'impression erronée d'une uniformité de la pensée chinoise. De nombreux penseurs se sont opposés tout au long des siècles au confucianisme. Pour ne prendre qu'un exemple : l'utilitarisme de Mozi[50] et son obsession de la fonctionnalité. Il refuse toute subjectivité, toute affection, au profit d'un bien commun abstrait (non défini). Poussé par la croyance que l'homme ne recherche que son intérêt personnel, Mozi défend une uniformisation des volontés par la soumission à une autorité supérieure dont la raison d'être est d'unifier le sens du juste (Cheng, 1997). Il s'agit bien d'un utilitarisme. Mais Mozi résout la question du jugement moral en faisant, comme les conséquentialistes, appel à une variante du juge impartial et omniscient (voir p. 44) : l'autorité supérieure.

(3) Une uniformité proclamée autour des figures de Confucius et de Laozi, mis « à toutes les sauces ».

Pour conclure ce développement sur l'éthique anticorruption dans la pensée chinoise, il ne faut pas avoir l'impression que les proximités entre le confucianisme et l'éthique des vertus d'Aristote permettent d'ignorer les différences. Celles-ci s'organisent sur trois axes.

Le premier est l'absence de téléologie du taoïsme, ou une téléologie de la continuité : la voie comme finalité. La critique du pouvoir en place ne peut avoir comme conséquence sa remise en cause. Il ne s'agit pas seulement d'un contrôle par la peur, mais d'une pensée organisée. Ainsi en mandarin, « F*azhi* » (法 Fa : la loi, 治 Zhi : le contrôle, la règle) peut se traduire à la fois par « État de droit » et par « droit qui s'impose ». La dictature chinoise use et abuse de cette confusion aussi bien en interne que dans ses échanges internationaux.

> *« [...] il existe une différence fondamentale entre la conception du parti du 'Fazhi' et la compréhension traditionnelle de l'État de droit. Par exemple, au cœur de la conception internationalement reconnue de l'État de droit se trouve l'exigence*

[50] Mozi (479-392 av. J.C.), 墨子 (Mò Zǐ), philosophe chinois. Il vécut entre Confucius et Mencius.

selon laquelle l'État lui-même est responsable des lois promulguées publiquement, appliquées de manière égale et jugées de manière indépendante. Les autres caractéristiques communes d'une nation en vertu de l'État de droit comprennent le respect des principes de suprématie du droit, de l'égalité devant la loi, de la responsabilité devant la loi, de l'équité dans l'application de la loi, de la séparation des pouvoirs, de la participation à la prise de décisions, de la sécurité juridique, de procédures non-arbitraires, et de la transparence procédurale et juridique. » (Reeves, Alcala, et Gregory 2018, p. 44).

Est légal en Chine ce qui respecte la hiérarchie du pouvoir. Tant que la corruption ne perturbe pas cette hiérarchie, elle n'est pas seulement tolérée. Elle est, du point de vue de l'amoralité taoïste, légitime : un monopole de la corruption et de la violence par le PCC (Heilmann, 2013). Le second axe est un discours universaliste de réécriture du confucianisme et du taoïsme construit en trois étapes :

(1) Après les manifestations de Tiananmen en 1989, le PCC commence à faire appel au confucianisme. Ce changement est majeur après cinquante ans de dénigrement de tout ce qui a précédé, réuni sous le terme de « féodalité ». Cette récupération de Confucius est orientée. Elle insiste sur la défense de l'intérêt général et la soumission à l'ordre établi en réaction à un individualisme grandissant attribué au début de l'enrichissement de certains chinois (Béja, 1995).

(2) A la suite de la crise de 2008, une internationalisation de ce confucianisme réécrit. En Chine, il s'agit de renforcer l'appartenance à la nation. A l'étranger la Chine proclame sa supériorité intellectuelle sur les valeurs universelles de liberté, d'égalité, de fraternité, de droits de l'homme, professées par des démocraties en déroute (Cheng, 2020; X. Zhu, 2010).

(3) A partir 2012 et de la prise du pouvoir par Xi Jinping, la réécriture se poursuit avec l'angoisse croissante du pouvoir devant son manque de légitimité et sa remise en cause morale, à laquelle s'ajoute l'obsession de la chute de l'Union soviétique en 1991, la faiblesse de la croissance chinoise depuis la crise de 2008, l'impossibilité de dissimuler

ce qui se passe en Chine[51]. Confucius est toujours mis en avant, mais subit un décalage vers le légisme[52] en particulier vers Han Feizi[53] : une pensée totalitaire du pouvoir centrée sur le souverain, l'exercice de la force pour imposer des institutions fortes, légitimes parce que fortes (Bougon, 2017; Cheng, 2020).

C'est un effort qui implique toutes les structures de l'État y compris les publications académiques en Chine et à l'étranger, les instituts Confucius, l'enseignement universitaire et, dans les écoles, les ouvrages de vulgarisation (DeBlasi, 2015).

Dans le même temps, Xi Jinping réaffirme que la Chine est une économie dirigée. Tout ce qui est en Chine, y compris les filiales des entreprises étrangères, font partie de la Chine.

> *« Tout doit être placé sous la direction du parti, que ce soient les organisations du parti, le gouvernement, l'armée, la société civile, et quel que soit l'endroit où l'on se trouve. Il faut implanter dans l'esprit de chacun la conscience politique, la conscience de l'intérêt général, la conscience du noyau dirigeant et la conscience de l'alignement. »* (Xi 2017, p. 25).

L'intégration de la société civile sous la direction du PCC met en cause la notion d'entreprise privée. Dans un tel système, une lecture juridique fait disparaître le délit de corruption entre entreprises ou entre entreprise et État : le corrompu et le corrupteur appartiennent à une institution unique[54].

Dans la perspective du taoïsme totalitaire de Han Feizi, les opérations de purges que Xi Jinping mène contre ses rivaux sous le prétexte de lutte anticorruption n'est pas l'action d'un pouvoir

---

[51] La falsification de ses données statistiques par la Chine touche tous les domaines (pandémie du Covid 19, espérance de vie, indicateurs économiques…). Des indicateurs indirects tels que l'importation de matières premières, les images satellites, ou des variations peu crédibles d'indices permettent de détecter ses falsifications, souvent de les corriger (Holz, 2014; Koch-Weser, 2013; Martínez, 2022). A noter que des universitaires en Chine dénoncent aussi ces manipulations mais se limitent à des provinces dont les dirigeants ne sont plus en faveur ou à des données anciennes. Ils proposent des solutions allant dans le sens du pouvoir central. A titre d'exemple cet article soumis par trois chercheurs en Chine en 2020 à la revue « *Journal of Economic Behavior and Organization* » sur des données de 2003 à 2010 : (S. Chen, Qiao, & Zhu, 2021).

[52] Légisme (IV-IIe siècles av. J.C.) théorie politique puis courant philosophique qui élève la loi en principe absolu autosuffisant et autojustifiant. Il rejette toute téléologie, toute tradition, toute morale. Une analyse froide de la société telle qu'elle est. « *La loi seule susceptible d'exercer quelque influence sur la nature humaine […] les motivations d'ordre moral n'y trouvant plus leur place* » (Cheng 1997, p. 240)

[53] Han Fei Zi (280-233 av. J.C.), 韓非子 (Hán Fēi Zǐ) : philosophe, courant totalitaire taoïste à la suite du légisme.

[54] Le délit pourrait alors être qualifié de trafic d'influence ou de prévarication.

judiciaire sur des citoyens corrompus ou corrupteurs. Xi Jinping est le pouvoir, le droit et le juge. Toute perturbation de l'ordre naturel est corruption de la cité. Ainsi le 11 février 2020, au début de l'épidémie de Covid 19 à Wuhan :

> *« Le gouvernement central a également envoyé une équipe de sa plus haute agence anticorruption au Hubei pour enquêter sur le traitement du docteur Li par la police »* (BBC News, 2020).

Ce qui ne fait a priori pas de sens : le docteur Li avait été contraint de se taire pour ne pas divulguer sa découverte de l'épidémie. Les fonctionnaires locaux étaient sans doute coupables d'avoir étouffé l'information, non de corruption.

Mais cette agence, la Commission Nationale de Surveillance, présentée comme la plus haute instance anticorruption, est en fait la recréation par Xi Jinping du Censorat, l'organe de contrôle et de sanction, rattaché directement à l'empereur depuis la dynastie Qin (221-207 av. J.C.). Elle rapporte à Xi Jinping[55] et fonctionne indépendamment du système judiciaire (cour suprême comprise). Elle est compétente pour tout manquement envers le régime personnifié par son chef. Il s'agit bien de la conception taoïste et légiste de l'État.

Le troisième axe est le relativisme éthique. Il est fréquent d'entendre que la corruption en Chine est inévitable. Le *Guanxi* n'est pas la corruption et l'éthique confucéenne la rejette.

Quelles pratiques des affaires favorisent alors la corruption en Chine ?

La pensée chinoise est marquée par le goût pour l'ordre : le *LI* 理 (ordre naturel, structure, ordonnancement). Pour Confucius le *LI* permet au *Ren* (voir p. 55) de s'exprimer. Avec le

[55] En mars 2022, le directeur du la Commission Nationale de Surveillance est Yang Xiaodu. Il est un des 25 membres du bureau politique du PCC, l'organe exécutif du parti dirigé par Xi Jinping. Ses membres sont cooptés, parmi l'oligarchie du régime (officiellement ils sont élus).

néoconfucianisme[56], le *LI* se rapproche d'un homophone : le *li* 禮 (esprit rituel)[57] entraînant une perte de la réciprocité du *Ren* (voir p. 55) : il impose la piété du fils pour son père, du sujet pour son souverain, du subordonné pour son supérieur (Koehn et al. 2013 ; Cheng 1997). Cette évolution du *Ren* vers le *LI* est source de tension : quel est la bonne décision éthique si votre supérieur fait un choix contraire ?

Ho et Redfern (2010) interrogent 180 managers d'une banque de Hong Kong après la rétrocession à la Chine en 1997 et avant la reprise en main par le PCC en 2019-2020. Les formulaires sont rédigés en mandarin, dans une ville ethniquement chinoise à 98%. Leur étude permet de mesurer la pratique chinoise de l'éthique dans un environnement au moins partiellement protégé de la hiérarchie stricte inhérente à la dictature[58]. Elle propose à ces managers quatre cas réels d'atteinte à l'éthique et interrogent quatre valeurs (bienveillance, loyauté, piété filiale et confiance). La partie exploitable[59] de l'étude montre que les personnes interrogées font appel à l'éthique des vertus d'Aristote et à la doctrine du double effet (pas d'effet ethnique, culturel…). Cela est vrai particulièrement pour le cas qui interroge la piété filiale. Il aurait pu faire apparaître une tension entre *Ren* et *LI*. Au contraire, l'analyse statistique des réponses à ce cas montre une réaction éthique (dans le sens de l'éthique des vertus d'Aristote) plus forte que pour les trois autres.

---

[56] Néoconfucianisme : à partir de la dynastie Song (960-1279), redécouverte de Confucius après l'assimilation du bouddhisme. Les Song succèdent, après une période troublée, à la dynastie Tang (618-907) qui voit un renouveau artistique et intellectuel exceptionnel, le renforcement du mandarinat (méritocratie, concours pour accéder aux responsabilités…).

[57] Pour distinguer les homophones *LI* 理 (ordre naturel) et le *li* 禮 (esprit rituel), le premier est en majuscules et le second en minuscules, les deux en italiques. Le *li* n'explique pas la cosmologie ; il en fait partie. Charge pour les hommes de la comprendre. Il n'y a pas de révélation. Il n'y a pas ~~de~~ non plus de continuité entre religion et éthique. L'homme doit chercher l'harmonie avec l'Univers. Il n'est pas à l'écoute d'un message divin qui lui indiquerait la bonne attitude. A l'opposé, Zunxi (310-238 av. J.C.) donne à l'homme une fonction d'ordonnancement (*LI*) de l'Univers (Cheng 1997, p. 54-60 et 217-219).

[58] Pour comprendre la force du PCC dans la société et au sein des entreprises, voir l'étude du Merics « *Principaux dirigeants chinois - styles, structures et processus de leadership sous Xi Jinping* » (Heilmann & Stepan, 2016)

[59] Malheureusement, l'étude n'est que partiellement exploitable : les auteurs se basent sur la théorie du développement moral de Kohlberg qui pose comme hypothèse un développement moral progressif et irréversible. S'ils admettent dans leur conclusion une plus grande adéquation des résultats avec le modèle interactif de Treviño (1986), ils ne remettent pas en cause leur approche.

Hwang et al. (2009) conduisent une étude comparable en 2006 à Taïwan. Également rédigée en mandarin, les questionnaires interrogent les limites entre *Guanxi*, éthique des affaires et corruption. Ils obtiennent 337 questionnaires exploitables (59% des participants ont 25 ans ou moins, 94% ont un diplôme universitaire, un tiers de femmes). Leur conclusion confirme que les valeurs confucéennes portées par le *Guanxi* ne sont pas en tant que telles génératrices de corruption ; qu'elles peuvent avoir des effets éthiquement positifs même en dehors du contexte chinois. Mais les auteurs montrent aussi qu'un abus du *Guanxi* - ils parlent d'une lame à double tranchant - peut avoir des effets éthiquement dommageables.

2.3.2 Hindouisme et bouddhisme, l'Inde hindou[60] de Narendra Modi

Étudier l'éthique anticorruption en Inde est une mission d'exploration à travers une diversité d'écoles philosophiques et de religions avec deux sources principales : l'hindouisme (IIIe millénaire avant J.C.) et le bouddhisme (VIe siècle avant J.C.). Au cours des siècles, les évolutions sont permanentes, intégrant des influences extérieures et se diffusant en dehors de la sphère culturelle indienne. L'hindouisme rassemble 80% de la population[61], le bouddhisme est numériquement faible (0,7% de la population) mais son influence historique est importante. Une place particulière sera donnée à l'hindouisme du premier ministre Narendra Modi, à son parti le Bharatiya Janata Party (BJP) émanation du groupe nationaliste hindou le Rashtriya Swayamsevak Sangh[62] (RSS).

Le corpus académique sur l'éthique en Inde est de qualité inégale, souvent fautif dans ses définitions et ses comparaisons avec les philosophies occidentales et chinoises. Scheuer (2011) dans son article « *L'éthique dans l'univers indien et hindou, pistes d'exploration et amorces de réflexion* » montre la difficulté à passer de l'une aux autres. Ce chapitre reprend une part significative de son analyse.

---

[60] Hindou (adjectif et nom) relatif à l'hindouisme ; adepte de l'hindouisme (dictionnaire Larousse). Par opposition à la définition vieillie qui englobe toute la population indienne.

[61] Données Inde, ministère de l'Intérieur, recensement 2011 : hindouisme 80%, islam 14%, christianisme 2,3%, sikhisme 1,7%, bouddhisme 0,7%, jaïnisme 0,4%, autres religions et religions non déclarées 0,9%. En mars 2022, les données du recensement de 2021 ne sont pas disponibles.

[62] Rashtriya Swayamsevak Sangh « Organisation volontaire nationale » : groupe nationaliste paramilitaire fondé en 1925 destiné à lutter contre le colonialisme britannique et le séparatisme musulman. Interdit à trois reprises depuis l'indépendance indienne, ses membres participent régulièrement à des violences contre les minorités religieuses ou leurs opposants politiques.

Le questionnement éthique s'organise sur deux principes hindous, le *Dahrma* et le *Karma,* repris dans le bouddhisme et le jaïnisme.

- Le *Dahrma* est la loi. Il inclut aussi les fonctions, les devoirs, les us et coutumes, la moralité, la piété, la religion. Il exprime ce que l'homme pieux doit observer. Par extension, il désigne l'hindouisme dans son ensemble, comme les religions du livre désignent la Bible. *Dharma* est malheureusement parfois traduit par « loi naturelle » amenant à une confusion avec la philosophie morale aristotélicienne. A titre d'exemple : (Heaton, Carlisle, & Brown, 2003). L'expression « ordre bienfaisant » est plus exacte (Scheuer, 2011, 2017).
- Le *Karma* : action ou travail nécessaire pour passer du désir à la satisfaction. Il est transactionnel : les offrandes aux dieux se font pour obtenir leurs bienfaits, les relations en société le sont aussi. Il est cumulatif, par la réitération du désir (besoin renouvelé), par un bilan des actions qui ne s'interrompt pas avec la mort physique et qui conditionne la renaissance (caste, handicap, milieu favorable, réussite économique…). S'il est possible d'atteindre la divinité par un *Karma* exceptionnel, les dieux eux-mêmes sont soumis au cycle des renaissances.

Pour sortir de cercle infernal, ou mal-être (*Dukkha* bouddhique), et atteindre la libération finale (*Moksha*, sens proche de *Nirvana* : extinction bouddhique) et la fin du cycle des renaissances, il faut revenir sur soi et accéder à sa propre intériorité : perdre toute préoccupation pour le monde et le *Dharma*. Il n'y a plus de *Karma* :

> *« Quittant tout esprit de calcul, toute volonté de poser des actes méritoires ou d'éviter des actes déméritoires, il se tient parfaitement équanime et indifférent. »* (Scheuer 2011, p. 71).

Le bouddhisme propose une solution proche : sortir des devoirs et rechercher

> *« […] exclusivement l'extinction (Nirvana) de la souffrance : s'attacher à la moralité des actes, à quelque forme d'action vertueuse ou méritoire, ce serait encore s'attacher. »* (Scheuer 2011, p.72).

Une telle perfection du soi semble inatteignable. Scheuer parle d'un divorce absolu entre le salut et l'action dans le monde. Accumuler un *Karma* positif est impossible si vos fonctions vous imposent de tuer. C'est le « dilemme du roi », qui doit faire la guerre pour préserver son royaume, ou le soigneur qui doit sacrifier une gazelle pour nourrir un lion : briser l'interdit absolu de tuer. C'est aussi l'impossibilité d'agir si les conséquences d'une action ne sont pas connues en termes de *Dahrma*.

A moins de sortir du dualisme *Karma – Dahrma* et d'accepter un relativisme, ce divorce se prolonge en termes d'éthique. Soit reprendre l'éthique occidentale et « vivre avec » deux

paradigmes séparés, l'un hindou, l'autre philosophie morale. Soit adopter une solution intermédiaire en reprenant des éléments du *Dahrma* les plus compatibles tels que la non-violence ou une part de non-implication.

L'arrivée au pouvoir en 2014 de Narendra Modi et de son parti le BJP a renforcé les tensions. Son programme est une tentative d'uniformisation hindoue de la société : l'*Hindutva*. A la fois défense de l'identité hindoue et appel à un réveil de l'hindouité, il s'agit pour Modi de reprendre en main la société afin de créer l'*Hindu Rashtra* (le royaume hindou, une théocratie). Elle passe par le contrôle de la presse et des universités, la criminalisation et l'interdiction des oppositions, la persécution des autres religions. Modi ne remet pas en cause les institutions – il n'a pas la majorité à la chambre haute – il les adapte. Il bénéficie de la faible proportion de non-hindous dans la fonction publique : moins de 2%, plus faibles encore dans la police et l'armée. La population à 80% hindoue n'accepte pas toujours cette hindouisation. Mais la pensée hindoue progresse (Jaffrelot, 2018b, 2018c; Mohammad-Arif & Naudet, 2020; Racine, 2020; Thomas, 2019, 2020)

La corruption n'est pas apparue avec Narendra Modi. Elle profite toutefois de l'amoralité de l'hindouisme pour se développer : dépénalisation de la corruption si les pots-de-vin sont d'origine étrangère, plus de démission des membres de son gouvernement ou des élus convaincus de corruption, renforcement des castes supérieures et du système castique, référence aux écrits védiques dans des décisions de justice[63], police du *Darhma* par des mouvements extrémistes hindous (passivité des autorités, diminution des non-hindous dans la fonction publique, pogroms contre les musulmans et les chrétiens)… (Acharya, Roemer, & Somanathan, 2015; Banerjee & Pande, 2007; Ferry, 2019; Jaffrelot, 2018a, 2018b; Prabhu, 2018).

[63] L'Inde est un État sécularisé et non laïc : La loi indienne ne reconnaît aucune religion à l'exception d'une partie des lois qui concernent la famille, les mariages et les successions. L'État doit conserver un respect égal, mais ni égalité de traitement des religions, ni neutralité. Ces inégalités sont également internes à l'hindouisme, en application du *Dahrma* : infériorité de la femme, oppression des « intouchables », renforcement de l'organisation castique. En pratique, Modi finance la construction de temples hindous y compris en remplacement de mosquées ou d'églises détruites lors d'émeutes. Il modifie certaines aides sociales pour favoriser les hindous. En 2018, il interdit le mot de « *Dalit* » (traduction : opprimé) car il serait trop menaçant. Modi n'a pas introduit ces différences de traitement. Il les renforce et les rend légitimes. L'islam est la cible principale car il représente 14% de la population et en raison du conflit avec le Pakistan. Le christianisme est moins persécuté bien que les églises soient régulièrement attaquées et les paroissiens tués. Les sikhs ne sont pas non plus épargnés. (Bhargava, 2012; Dwivedi & Mohan, 2020; Thomas, 2019).

En 2015, l'étude de Acharya, Roemer et Somanathan « *Caste, corruption et compétition politique en Inde* » conduite dans L'Uttar Pradesh[64] tente de séparer les facteurs politiques, castiques et de classes sociales. Les auteurs sont prudents dans leurs conclusions, en raison de la dispersion des réponses de perception de la corruption par parti politique :

> *« On pourrait penser qu'en raison de l'importance de ces écarts-types, les partis sont essentiellement indiscernables. Ces écarts-types importants pourraient être dus au fait que les réponses aux questions sur la corruption et la distribution reflètent, en partie, les préjugés de caste des électeurs. Par exemple, les répondants peuvent tenir compte du fait que la caste est corrélée à la classe sociale et attribuer la politique d'un parti à une caste particulière. »* (Acharya, Roemer, et Somanathan 2015, p. 31).

Pour conclure, il est difficile d'identifier une éthique des affaires et encore moins une éthique anticorruption dans le contexte philosophique et religieux indien. Une étude de Marquette (2012) permet de séparer le contexte religieux de l'influence des religions sur la corruption. Elle analyse la situation en Inde (hindouisme et sikhisme) et au Nigéria (islam, christianisme et religions traditionnelles africaines). Elle montre que l'influence des religions sur le comportement individuel doit être considéré avec prudence. L'analyse de l'auteur est :

> *« […] que la religion peut avoir un certain impact sur les attitudes à l'égard de la corruption, mais il est probable qu'elle ait très peu d'impact sur le comportement corrompu réel. Cela s'explique par le fait que la corruption est perçue comme étant si répandue, si intégrée au système, que le fait de ne pas être corrompu n'a souvent guère de sens. »* (Marquette 2012, p. 2).

Marquette fait référence à l'agentivité morale d'Albert Bandura : (1) la diffusion de la responsabilité : là où tous participent, personne ne se sent vraiment responsable. (2) Le désengagement moral : la construction d'une justification morale (démonisation de l'autre, double standard : l'autre ne mérite pas un comportement moral de ma part…), une euphémisation et une comparaison avantageuse (l'autre est moins moral que moi). Bandura

[64] L'Uttar Pradesh est un des États les plus sensibles. Sa population est représentative de l'Inde (environ 80% d'hindous et 14% de Musulmans, minorités sikhes, jaïnes et chrétiennes). Les violences politico-religieuses sont nombreuses : attentats islamistes en 2006, 2007 et 2010, répressions anti musulmans en 2020, lois et règlementations locales visant à une ségrégation castique et religieuse, mariages interreligieux soumis à jugement, safranisation des manuels scolaires…).

montre que la motivation est un calcul utilitariste auquel s'ajoute la minimisation des conséquences pour autrui, individus ou intérêt général (Bandura, 2002).

Établir un lien entre religion et éthique anticorruption se complexifie avec la diversité indienne. Un hindouisme polythéiste mais pyramidal : des dieux spécialisés avec au sommet une transcendance, complétée d'écoles exégétiques elles aussi diverses. Des castes où chacune se voit affecter des droits, des devoirs et des modèles de comportement particuliers, mais surplombées par des valeurs plus universelles (Scheuer, 2017).

> *« Les difficultés proviennent cependant de deux obstacles – probablement liés. Tout d'abord, la réflexion éthique, nous l'avons vu, n'a guère été élaborée pour elle-même, dès lors que les contenus concrets des activités et comportements se répartissaient entre traités de rituel ou de liturgie d'une part, et traités de politique royale ou d'administration, d'autre part.*
>
> *Par ailleurs, si l'esprit et les motivations des actes ont pu connaître de profondes évolutions, les contenus demeuraient en principe immuables, dès lors que continuaient à s'imposer les stipulations précises, voire minutieuses de la Révélation et surtout, plus concrètement, de traités de dharma revêtus de l'autorité d'une Tradition non moins intangible. »* (Scheuer 2011, p. 80-81).

Faute de meilleure synthèse, nous ferons appel à notre expérience de la pratique des affaires en Inde.

D'une part une corruption systémique et systématique, intriquée dans la société indienne, construite principalement sur les partis politiques, les castes et les familles. Le remplacement d'élus par de nouvelles majorités ne semble pas l'affecter. Il ne semble pas non plus que certaines castes soient plus corrompues que d'autres. Les évolutions législatives, en particulier sur la transparence, semblent sans effet significatif. L'ensemble entraîne une résignation, l'acceptation d'un ordre établi qui inclut la corruption (Acharya et al., 2015; Banerjee & Pande, 2007; Sukhtankar & Vaishnav, 2015).

> *« En raison du désir d'Artha (accumulation de richesses), de l'ouverture des marchés internationaux et de la jalousie à l'égard de la réussite économique mondiale de la Chine, l'idéologie dominante du marché a encore détérioré l'éthique des affaires en Inde. […] À un niveau culturel profond, la plupart des Indiens pensent que la vie n'a rien de rigide. Tout est gérable, soluble ; tout a une solution de rechange, surtout lorsque les lois et les règlements ne sont pas en votre faveur. »* (Berger et Herstein 2014, p. 1081).

D'autre part une attraction vers l'éthique des vertus, dont le courage civique (voir p. 23) et le sens d'un intérêt général. Le constat que la corruption ralentit le développement de la société (l'accès à la santé, à l'éducation, les infrastructures, …). La vie démocratique et la liberté de la presse, notamment les nombreuses organisations anticorruption, y contribuent. Le mouvement anticorruption de 2011 est un tournant avec à sa suite la fondation du parti Aam Aadmi (AAP), à l'origine un parti à thème unique : l'anticorruption (Belhoste, 2017; Jayal & Lama-Rewal, 2014). Mais ce second pôle est plus faible. Au-delà d'un désir d'anticorruption, il n'y a pas d'élément montrant un renforcement.

L'effet de ces deux courants est mis en évidence dans un article remarquable de Vaidya (2019) « *Corruption, re-corruption et ce qui se passe entre les deux : Le cas d'un fonctionnaire en Inde* ». L'auteur interroge de 2009 à 2012 les acteurs du marché agricole réglementé dans quatre zones géographiques. Il montre que les fonctionnaires font varier leurs pratiques pour atteindre une « acmé corruptive » qui va en diminuant à l'approche de leurs mutations, environ tous les deux ans. Puis dans leurs nouvelles fonctions, ils miment un comportement éthique afin de pouvoir obtenir des pots-de-vin plus élevés, à la recherche d'une nouvelle acmé :

> *« […] une tentative d'équilibrer le compte. En d'autres termes, les fonctionnaires rationalisent l'utilisation de l'honnêteté afin de compenser leurs pratiques corrompues, puis reprennent les pratiques corrompues lorsqu'ils estiment avoir été honnêtes pendant une période suffisamment longue. »* (Vaidya 2019, p. 618).

2.4 Les enquêtes de perception, mesure de l'éthique ?

Des organisations tentent de mesurer la corruption (voir p. 201). La plupart utilisent des panels d'experts. Pour mesurer l'universalité d'une éthique anticorruption il faut interroger la population générale. Une seule source est accessible[65] : les *Global Corruption Barometer*s (GCB - Transparency International, 2022) de TI. Ce sont des sondages de ressenti de la corruption. Ils sont renouvelés régulièrement.

A l'origine, les questionnaires du GCB se focalisaient sur l'expérience de la corruption : « ces douze derniers mois avez-vous payé un pot-de-vin ? ». Ils incluent depuis 2021 une question sur le ressenti de la corruption.

[65] Le World Justice Project (WJP) publie un Indice « *Rule of Law* » « État de droit » qui interroge la population et des experts. Mais les résultats ne sont pas publiés séparément.

Plusieurs limites dues à l'utilisation particulière des résultats de TI, sont à noter :

- Les personnes interrogées savent que TI lutte contre la corruption. Cela peut influencer leurs réponses ou entraîner un biais de sélection en rassemblant plus de réponses des personnes qui partagent l'engagement de TI.
- Les questionnaires présentent la corruption négativement.
- Les questions se focalisent sur l'expérience de la corruption et non sur l'éthique.

Toutefois deux questions qui donnent des indications sur l'éthique des personnes interrogées :

- La corruption est-elle acceptable ?
- Êtes-vous satisfait de l'action de votre gouvernement ?

2.4.1 La corruption est-elle acceptable ?

Les questionnaires GCB de TI intègrent depuis 2021 des questions sur l'acceptabilité de la corruption. En mars 2022, seules deux études sont publiées : Union européenne (UE) 2021 et Pacifique 2021.

Pour l'UE Q19.2 :

> *« Il est acceptable pour le gouvernement de s'engager dans la corruption tant qu'il obtient de bons résultats »* (GCB - Transparency International, 2021b).

Pour le Pacifique Q22.2 :

> *« Il est acceptable que le gouvernement s'engage dans un peu de corruption tant que cela donne de bons résultats »*
>
> et Q22.3 :
>
> *« Si quelqu'un qui occupe un poste à responsabilité m'aide, j'estime que je dois lui offrir un cadeau ou un soutien politique en guise de reconnaissance. »* (GCB - Transparency International, 2021a).

Pour chacune de ces trois questions, quatre réponses possibles : « accord », « désaccord », « ni accord ni désaccord », « ne sait pas ».

Pour le pacifique, plusieurs États ne figurent pas dans les résultats en raison du trop petit nombre de réponses (moins de 500 répondants) : Iles Cook, Iles Marshall, Nauru, Niue, Tokelau (Nouvelle Zélande), Tuvalu

EU, Q19.2 "Il est acceptable pour le gouvernement de s'engager dans la corruption tant qu'il obtient de bons résultats"				
Pays	Accord	Ni accord ni désaccord	Désaccord	Ne sait pas
Autriche	12%	6%	80%	2%
Belgique	12%	6%	80%	2%
Bulgarie	15%	10%	72%	3%
Croatie	31%	9%	58%	2%
Chypre	18%	9%	69%	3%
Tchéquie	13%	6%	78%	3%
Danemark	4%	2%	91%	2%
Estonie	18%	13%	62%	7%
Finlande	9%	6%	83%	2%
France (hors DOM TOM)	11%	6%	82%	1%
Allemagne	7%	6%	85%	2%
Grèce	17%	15%	64%	5%
Hongrie	24%	6%	60%	10%
Irlande	9%	5%	84%	2%
Italie	11%	6%	81%	1%
Lettonie	21%	18%	58%	2%
Lituanie	33%	19%	42%	7%
Luxembourg	10%	6%	82%	1%
Malte	12%	7%	77%	5%
Pays-Bas	13%	4%	82%	1%
Pologne	21%	12%	63%	4%
Portugal	11%	5%	84%	0%
Roumanie	53%	9%	32%	6%
Slovaquie	13%	4%	79%	4%
Slovénie	14%	9%	75%	2%
Espagne	12%	3%	84%	1%
Suède	5%	3%	90%	3%
Moyennes pondérées UE	16%	8%	73%	3%

Tableau 4 GCB 2021 UE, Question 19.2

Pacifique Q22.2 « Il est acceptable que le gouvernement s'engage dans un peu de corruption tant que cela donne de bons résultats »				
Pays	Accord	Ni accord ni désaccord	Désaccord	Ne sait pas
Papouasie Nouvelle Guinée	24%	18%	57%	0%
Fidji	24%	8%	63%	5%
Iles Salomon	33%	8%	59%	0%
Nouvelle Calédonie (France)	5%	13%	64%	18%
Vanuatu	33%	8%	56%	2%
Polynésie française (France)	11%	13%	73%	2%
Samoa	17%	13%	65%	6%
Tonga	2%	20%	78%	1%
États fédérés de Micronésie	15%	19%	65%	1%
Kiribati	67%	6%	23%	5%
Moyennes pondérées Pacifique	23%	13%	60%	4%

Tableau 5 GCB 2021 Pacifique, Question 22.2

Pacifique Q22.3 « Si quelqu'un qui occupe un poste à responsabilité m'aide, j'estime que je dois lui offrir un cadeau ou un soutien politique en guise de reconnaissance. »				
Pays	Accord	Ni accord ni désaccord	Désaccord	Ne sait pas
Papouasie Nouvelle Guinée	44%	25%	30%	0%
Fidji	31%	9%	55%	4%
Iles Salomon	40%	9%	51%	0%
Nouvelle Calédonie (France)	8%	17%	60%	15%
Vanuatu	51%	16%	33%	1%
Polynésie française (France)	18%	24%	57%	1%
Samoa	31%	19%	45%	5%
Tonga	45%	43%	11%	1%
États fédérés de Micronésie	22%	15%	62%	1%
Kiribati	80%	7%	9%	4%
Moyennes pondérées Pacifique	37%	18%	41%	3%

Tableau 6 GCB 2021 Pacifique, Question 22.3

Pour l'UE (question 19.2) et le Pacifique (question 22.2) les réponses montrent un refus de la corruption même si elle apporte des résultats positifs. Les seuls pays qui font exception sont le Kiribati et la Roumanie. Pour ces deux zones géographiques, il y a bien un refus de principe de la corruption et l'utilitarisme est minoritaire.
La question 22.3, pour laquelle il n'y a des données que pour le Pacifique, présente des résultats plus contrastés : un cadeau ou un soutien politique peut se justifier sans pour autant qu'il s'agisse d'une transaction entre un corrupteur et un corrompu. Une conclusion sur l'éthique n'est pas possible.

2.4.2 Êtes-vous satisfait de l'action de votre gouvernement ?

La 9ème étude globale GCB de TI a été conduite de mars 2014 à janvier 2017. Sa question 7 est :

> *« Selon vous, dans quelle mesure le gouvernement actuel gère-t-il bien ou mal les questions suivantes, ou n'en avez-vous pas entendu assez pour vous prononcer : lutter contre la corruption au sein du gouvernement ».*

Cinq réponses possibles : « très mal », « plutôt mal », « plutôt bien », « très bien », « ne sait pas / n'en n'a pas assez entendu ».
Un degré d'insatisfaction important des populations indiquerait une attente et donc un rejet de la corruption. Toutefois, pour ce questionnement sur l'éthique, plusieurs biais doivent être considérés :

- La peur de répondre librement (TI s'assure de la liberté de parole des personnes interrogées et garantit l'anonymat).
- Une satisfaction ou une insatisfaction influencée par d'autres questions que la corruption.
- Le dénigrement ou l'apologie de l'autorité en tant que tel (dont biais culturels, ethniques, religieux…).
- La réalité de la corruption qui peut rendre les personnes plus sensibles si elle est forte (et inversement).

Résultats :

- Pas de donnée pour la Chine. Il faut remonter à la 7ème édition de 2010-2011 et une question proche :

  > *« Pourcentage de la population qui pense que le gouvernement combat la corruption de façon efficace »*

Inefficace ou très inefficace	Efficace et très efficace	Ni efficace ni inefficace
35%	36%	30%

- La moyenne pondérée est de 57% de « très mal et plutôt mal » et de 30% de « plutôt bien et très bien ».
- La moyenne pondérée des « ne sait pas / n'en n'a pas assez entendu » est 13%.
- Parmi les 20 pays qui montrent le plus fort taux de réponse « très mal et plutôt mal », le taux de « ne sait pas / n'en n'a pas assez entendu » est inférieur ou égal à 15%.
- 22 pays ont un taux de « plutôt bien et très bien » supérieur à « très mal et plutôt mal »
- 13 pays sur les 20 avec le plus fort taux de réponse « ne sait pas / n'en n'a pas assez entendu » appartiennent à l'UE (27 membres en mars 2022).
- 17 pays sur les 20 avec le plus fort taux de réponse « ne sait pas / n'en n'a pas assez entendu » ont également un taux d'insatisfaction supérieur au taux de satisfaction.
- Parmi les 20 pays qui montrent le plus fort taux de réponse « ne sait pas / n'en n'a pas assez entendu » seul le Sri Lanka présente un taux élevé de « plutôt bien et très bien » à 49%, le second est la Suède à 34%.

Pays	Très mal et plutôt mal	Très bien et plutôt bien	Ne sait pas
Thaïlande	28%	72%	0%
Indonésie	33%	64%	2%
Tadjikistan	20%	61%	20%
Honduras	37%	55%	8%
Botswana	42%	54%	4%
Équateur	36%	54%	10%
Guatemala	28%	54%	18%
Inde	35%	53%	12%
Suisse	28%	51%	20%
Sri Lanka	23%	49%	28%
Swaziland	48%	48%	4%
Argentine	42%	48%	11%
Sénégal	46%	47%	7%
Lesotho	41%	47%	12%
Nicaragua	40%	47%	12%
Myanmar	38%	47%	15%
Niger	47%	46%	8%
Pakistan	55%	45%	0%
Burkina Faso	49%	45%	5%
Australie	41%	45%	14%

Tableau 7 GCB 2017, Vingt pays avec la plus forte satisfaction du gouvernement

Pays	Très mal et plutôt mal	Très bien et plutôt bien	Ne sait pas
Yémen	91%	6%	4%
Madagascar	90%	9%	1%
Ukraine	87%	9%	3%
Gabon	86%	14%	0%
Moldova	84%	7%	8%
Bosnie-Herzégovine.	84%	4%	12%
Liberia	81%	18%	2%
Espagne	80%	17%	3%
Zimbabwe	80%	17%	3%
Afrique du Sud	79%	20%	1%
Benin	79%	19%	2%
Nigeria	78%	22%	1%
Slovénie	78%	8%	14%
Lebanon	76%	22%	2%
Venezuela	76%	21%	4%
Corée du Sud	76%	14%	10%
Pérou	73%	16%	11%
Ghana	71%	25%	4%
Maurice	71%	25%	4%
Lituanie	71%	13%	15%

Tableau 8 GCB 2017, Vingt pays avec la plus forte insatisfaction du gouvernement

Pays	Très mal et plutôt mal (1)	Plutôt bien et très bien (2)	Ne sait pas	(1) – (2)
Swaziland	48%	48%	4%	0%
Sénégal	46%	47%	7%	-1%
Albanie	38%	40%	21%	-2%
Australie	41%	45%	14%	-4%
Argentine	42%	48%	11%	-6%
El Salvador	38%	44%	18%	-6%
Lesotho	41%	47%	12%	-6%
Suède	28%	34%	38%	-6%
Nicaragua	40%	47%	12%	-7%
Allemagne	24%	31%	45%	-7%
Myanmar	38%	47%	15%	-9%
Azerbaïdjan	14%	25%	61%	-11%
Botswana	42%	54%	4%	-12%
Équateur	36%	54%	10%	-18%
Honduras	37%	55%	8%	-18%
Inde	35%	53%	12%	-18%
Suisse	28%	51%	20%	-23%
Guatemala	28%	54%	18%	-26%
Sri Lanka	23%	49%	28%	-26%
Indonésie	33%	64%	2%	-31%

Tableau 9 GCB 2017, Satisfaction des gouvernements supérieure à l'insatisfaction

Pays	Très mal et plutôt mal	Très bien et plutôt bien	Ne sait pas
Azerbaïdjan	14%	25%	61%
Pologne	27%	26%	47%
Allemagne	24%	31%	45%
Suède	28%	34%	38%
Estonie	38%	26%	37%
Portugal	37%	27%	36%
Bulgarie	55%	11%	34%
Macédoine du Nord	48%	19%	33%
Géorgie	41%	26%	33%
Monténégro	51%	17%	32%
Roumanie	43%	27%	31%
Slovaquie	57%	14%	29%
Sri Lanka	23%	49%	28%
Croatie	57%	17%	26%
Serbie	46%	28%	26%
Biélorussie	46%	29%	26%
Kosovo	67%	8%	25%
Grèce	59%	15%	25%
Chypre	47%	29%	25%
Lettonie	71%	7%	22%

Tableau 10 GCB 2017, Vingt pays avec le plus fort taux de réponse « *Ne sait pas* »

2.4.3 Conclusion sur la mesure de l'éthique anticorruption

Les données sont parcellaires et il ne faut pas occulter les biais présentés plus haut. Toutefois elles confirment que les populations dans leur ensemble sont insatisfaites de la lutte anticorruption. Même si elle peut avoir des effets positifs, la corruption n'est pas acceptée.

Conclusion principale : les études GCB de TI montrent qu'il y a bien une éthique anticorruption universelle.

Plusieurs pays révèlent des biais ou marquent des situations particulières.

En premier lieu, ce qui semble bien être une indifférence des populations de l'Union européenne à la corruption. 12 pays sur les 22 membres de l'UE inclus dans le GCB global de 2017 sont dans le top 20 de ceux qui se disent ne pas savoir. Ces démocraties respectent globalement la liberté d'expression, ce qui élimine la peur de représailles. Cette impression est renforcée par 4 des autres pays de ce top 20 : Macédoine du Nord, Géorgie, Monténégro et Serbie qui sont européens mais hors de l'UE[66] (voir Tableau 10).

Deuxièmement, l'Allemagne et la Suède : Ces pays sont à la fois dans le top 20 des populations qui ne savent pas, et qui ont un taux de satisfaction supérieur à l'insatisfaction. L'hypothèse est que pour ces deux populations la corruption est ailleurs et n'affecte pas le quotidien :

- Des entreprises de ces deux pays sont régulièrement impliquées dans des dossiers de corruption. Mais elle est peu visible : pas de « *petty corruption* » mais de la corruption « *business to business* » (B2B) ou « *business to government* » (B2G).
- Ces affaires sont dénoncées par des justices étrangères (notamment par les États-Unis) et se déroulent dans des pays tiers (pour ne citer que des cas récents : Chine, Inde, Asie du Sud-Est, Italie et Amérique du Sud).
- Les rapports du Bundeskriminalamt (Allemagne) et du Brå (Suède) ne couvrent qu'une partie des cas de corruption. En Suède, le dernier rapport qui mentionne la corruption date

[66] Ne sont pas considérés pas les 4 autres pays de ce top 20 : Kosovo et la Biélorussie en Europe, Azerbaïdjan et Sri Lanka qui connaissent tous les quatre des situations politiques très troublées : la peur de représailles est plus probable.

de 2013 (Bra - Swedish National Council for Crime Prevention, 2013, 2021; Bundeskriminalamt, 2021).

- Seuls 3% des Allemands et 1% des Suédois disent avoir payé un pot-de-vin dans les douze mois précédents.

Enfin le Sri Lanka présente des résultats contradictoires : le taux de satisfaction de 49% pour l'action du gouvernement est à comparer avec le fort taux de réponse « le gouvernement est un gros problème » (confirmé dans le GCB Asie de 2020 à 79%). Le fort taux de ceux qui disent ne pas savoir (28%) ne semble pas être une explication suffisante. L'hypothèse est que les conséquences de la guerre civile et l'omniprésence de l'armée dans une population divisée affecte la qualité des données collectées.

Le tableau de la page suivante résume ce premier développement sur l'éthique anticorruption. Sa construction au fil des siècles a été progressive. D'autres auteurs et courants de pensée, jugés moins essentiels ou redondants n'apparaissent que dans ce tableau.

2.5 Tableau récapitulatif – contributions à l'éthique anticorruption

Contributions à l'éthique anticorruption **Formes de corruption considérées par le contributeur : X en totalité, (X) partiellement** **(en gris les contributions importantes évoquées mais non développées : redondantes ou moins pertinentes pour la suite de cette thèse)**						
Origine	Contributeur principal ou courant de pensée	Modalité de la corruption			Amoralité ou Positivisme	Contributions et remarques
		Purgative	Dégradation de la cité	Éthique individuelle		
XXV av. J.C.	Hindouisme	(X)		(X)	X	Recherche individuelle de la pureté par l'observance de lois (*Dahrma*) sans portée morale
VI-V av. J.C.	Bouddhisme Inde			(X)	X	Recherche de l'extinction par la perte de toute préoccupation pour le monde
VI-V av. J.C.	Confucius		X	X		Loi naturelle, éthique individuelle apprise, pratique des vertus *Ren* : vertu d'humanité
VI-V av. J.C.	Laozi (taoïsme)		X		X	Non-agir et amoralité
IV-II av. J.C.	Légisme				X	La loi principe absolu, autosuffisant et auto justifiant
IV av. J.C.	Zhuangzi (taoïsme)		X		X	Non-agir et amoralité
IV av. J.C.	Aristote	X	X	X		Fondateur de la philosophie morale : responsabilité des acteurs : actions, devoirs et conséquences. Éthique des vertus, la première des vertus est le courage citoyen qui participe au bien de la cité.

Contributions à l'éthique anticorruption		**Formes de corruption considérées par le contributeur : X en totalité, (X) partiellement**				
		(en gris les contributions importantes évoquées mais non développées : redondantes ou moins pertinentes pour la suite de cette thèse)				
Origine	Contributeur principal ou courant de pensée	Modalité de la corruption			Amoralité ou Positivisme	Contributions et remarques
		Purgative	Dégradation de la cité	Éthique individuelle		
IV-III av. J.C.	Mencius		X	X		A la suite de Confucius, le sens moral est aussi naturel que le principe vital
III av. J.C.	Han Feizi				X	Taoïsme totalitaire et légisme : le souverain est la loi
I ap. J.C.	Bouddhisme Chine		X	X		Non traité, dans la continuité du confucianisme et du taoïsme Voir Inde
IV-V	Augustin d'Hippone		X	X		Commentateur d'Aristote, l'exercice des vertus est libre, questionnement sur la responsabilité individuelle et ses conséquences sur la cité
VIII-IX	Renaissance carolingienne	Continuité d'Aristote et d'Augustin d'Hippone, institutions précurseurs de l'université (scriptura, schola…)				
X	Néoconfucianisme		X	X		Rapprochement entre *LI* (ordre structure) et *li* (esprit rituel) Tension entre *Ren* (vertu d'humanité) et *LI*
XI	Averroès	Commentateur d'Aristote, contributeur majeur à la philosophie morale du Moyen-Âge				
XI	Scolastique	Commentaire et continuité d'Aristote, synthèses des philosophies grecques, romaines, juives, arabes… Pierre Abélard, Albert le Grand, Roger Bacon				
XII	Thomas d'Aquin (Scolastique)		X	X		Méthode thomiste, doctrine du double effet
XII	Casuistique		X	X		Continuité de Thomas d'Aquin, recherche de solutions
XIV	Machiavel		X	X		Moindre mal (des actions éthiquement mauvaises pour un plus grand bien)

Contributions à l'éthique anticorruption		**Formes de corruption considérées par le contributeur : X en totalité, (X) partiellement**				
		(en gris les contributions importantes évoquées mais non développées : redondantes ou moins pertinentes pour la suite de cette thèse)				
Origine	Contributeur principal ou courant de pensée	Modalité de la corruption			Amoralité ou Positivisme	Contributions et remarques
		Purgative	Dégradation de la cité	Éthique individuelle		
XV-XVI	Martin Luther		X	X		Critique de la corruption de l'Église : la négation des fins (le salut) au profit d'intérêts personnels.
XVI-XVII	Puritanisme		(X)	(X)		L'éthique supplantée par une obsession du salut individuel jusqu'à ne pas intervenir pour le bien de la cité ou de ses prochains.
XVII-XVIII	Montesquieu		X	X		Toutes les formes de gouvernement peuvent être corrompues, seul le choix délibéré, par les gouvernants, de la vertu permet d'éviter la corruption de la cité.
XVIII	Adam Smith		X	X		Description de la corruption par la philosophie morale (TSM), puis première tentative de modélisation économique de la corruption (RN).
XVIII	Jeremy Bentham (Utilitarisme et Conséquentialisme)		(X)	X		Seules les conséquences sont éthiques ou ne le sont pas Utilitarisme : la somme des intérêts individuels converge vers l'intérêt général
XVIII	Éthiques déontologiques		(X)	X	(X)	Les actions en tant que règles prédéfinies sont éthiquement bonnes car leurs conséquences espérées le sont.
XVIII	Emmanuel Kant		(X)	X		Éthique kantienne de l'intention et du devoir
XVIII	Positivisme				X	Pas de téléologie morale
Fin XVIII-XIX	Robespierre		(X)			Détournement de l'éthique au profit d'un intérêt public non défini.

Contributions à l'éthique anticorruption		**Formes de corruption considérées par le contributeur : X en totalité, (X) partiellement**				
		(en gris les contributions importantes évoquées mais non développées : redondantes ou moins pertinentes pour la suite de cette thèse)				
Origine	Contributeur principal ou courant de pensée	Modalité de la corruption			Amoralité ou Positivisme	Contributions et remarques
		Purgative	Dégradation de la cité	Éthique individuelle		
XIX	Karl Marx				X	Marx ne se positionne pas par rapport à l'éthique ou la corruption : la morale est une aliénation. Mais sa définition de la morale n'est pas éthique (confusion éthique et éthos)
A partir de la fin XVIII	Droit positif (Positivisme)				X	Pas de téléologie morale mais tiraillement avec l'impératif moral
Fin XIX	Max Weber		X	X		Éthique de responsabilité : actions et conséquences éthiques participent au jugement éthique par l'individu
Fin XIX	Proportionalisme		X	X		Tout choix éthique implique une part négative (contraire à la loi naturelle), la meilleure solution éthique contient (actions et conséquence) une plus grande proportion positive que négative
XX	Jean Carbonnier		X	X		Décalage entre droit positif et éthique, entraînant un retard et des rattrapages permanents vers toujours plus de complexité du droit et une corruption en accroissement.
XX	Chine du PCC				X	Amoralité taoïste et reprise Dan Feizi (Xi Jinping) Réécriture du confucianisme et du taoïsme
XXI	Inde de Modi				X	Mouvement nationaliste hindou (BJP et RSS) Renforcement d'un hindouisme strict et tentative d'uniformisation de la société.

Tableau 11 Contributions à l'éthique anticorruption

2.6 Conclusion – une modélisation de l'éthique ?

Une recherche sur une éthique anticorruption universelle aurait pu se limiter aux enquêtes par sondage auprès des populations. Les données de TI citées plus haut démontrent, a minima, que personne ne considère la corruption comme bonne en soi.

La philosophie morale au cours des siècles, n'est pas parvenue à modéliser la prise de décision éthique. Mais là aussi les corpus occidentaux, chinois et indiens montrent un même rejet et le même besoin d'un tel modèle. Les tentatives sont nombreuses. Leur point commun est d'ignorer une partie des variables (à l'exemple des éthiques conséquentialistes et déontologiques) pouvant aller jusqu'à un processus amoral (prise de décision hors du champ de l'éthique) qui fait appel à une finalité supérieure : tel que le légisme chinois, l'intérêt public de Robespierre, certaines philosophies ou religions.

Plus fondamentalement, la double analyse de Smith des mécanismes économiques par la philosophie morale puis par la philosophie naturelle poursuit ce même objectif de modélisation. Sa démarche est à rapprocher de la casuistique. Smith accepte la complexité de l'économie. Il assume de ne pas avoir de modèle explicatif complet et de laisser des questions ouvertes. C'est aussi ce que disent Thomas d'Aquin (doctrine du double effet), Machiavel (moindre mal) et l'éthique de responsabilité de Weber en maintenant à la fois actions, conséquences et finalités.

La figure suivante représente, de façon simplifiée, le processus de prise de décision lors d'un questionnement éthique. Deux étapes peuvent amener à une solution éthique ou hors de l'éthique (solution amorale). La première est un préalable : l'éducation morale du décideur et l'acquisition des vertus. Si ces vertus sont acquises, alors un raisonnement éthique est possible (« oui » flèches bleues ou « non » flèches rouges). La seconde est la réflexion sur les actions, leurs conséquences et leurs finalités (ou casuistique). Elle va selon le cas donner plus de poids aux unes ou aux autres : vers une approche déontologique ou conséquentialiste avec au centre l'éthique de responsabilité. Aucune de ces approches n'est par principe contraire à l'éthique.

La prise de décision peut venir à la suite d'un calcul (voir note 37, p. 45) ou par sur- ou sous-estimations des actions ou de leurs conséquences. Ces dérives constituent une partie importante du corpus étudié. Si elles sont bien le produit d'un raisonnement éthique, elles peuvent conduire à une solution amorale comme dans certaines applications du droit positif ou du conséquentialisme (lignes en pointillés).

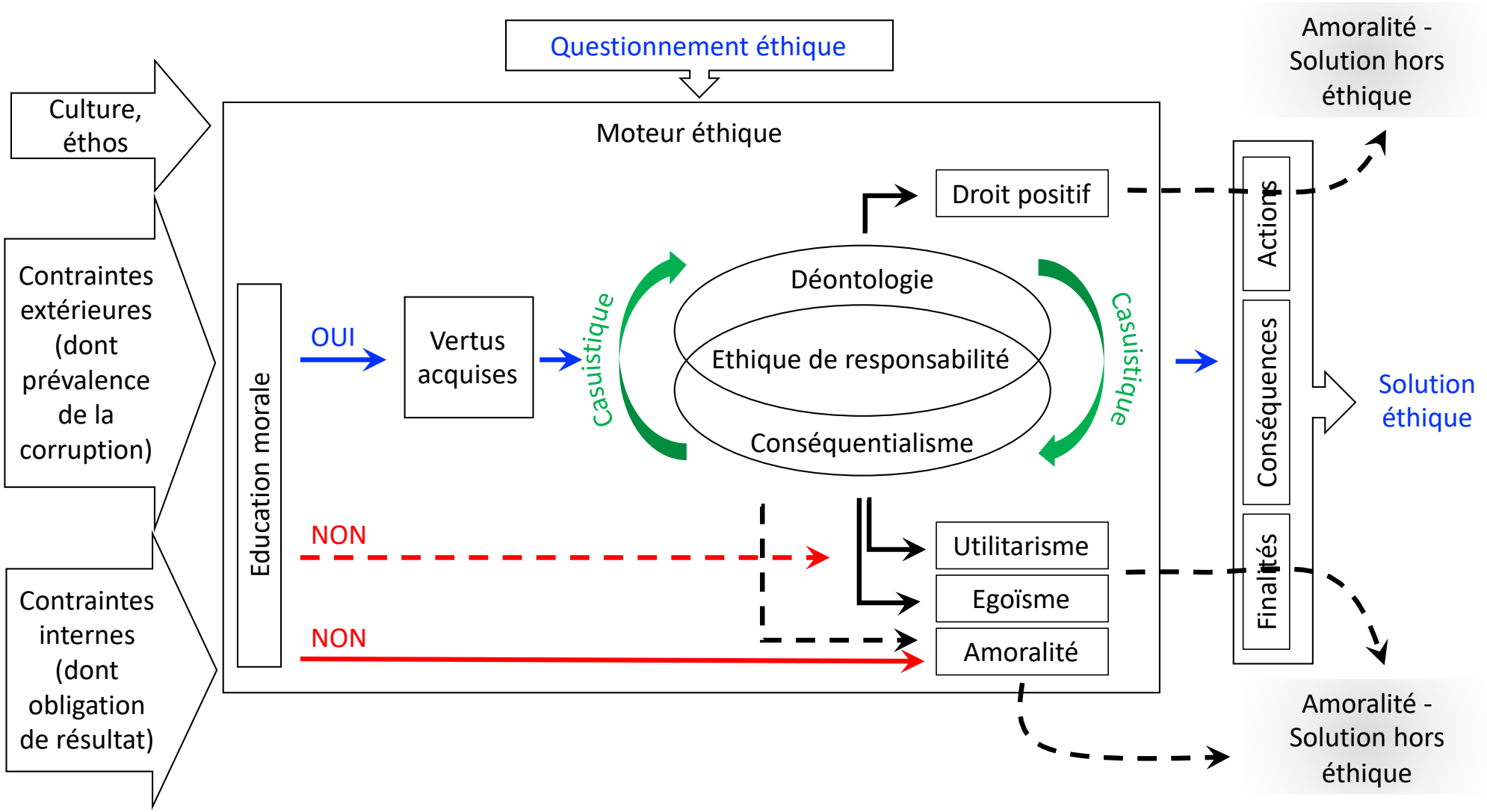


Figure 2 Schématisation d'une prise de décision éthique

Quatre éléments jouent un rôle important dans le fonctionnement de ce modèle.

(1) Les deux modalités de la corruption à la fois la « dégradation de la cité » et « éthique personnelle » sont indissociables. A un peu plus d'un siècle d'écart, Confucius puis Aristote posent la question de la responsabilité de l'homme et définissent, en des termes quasi identiques, des vertus nécessaires à l'homme et à son action dans la cité. Cette éthique n'est pas un code. Elle mène à des questionnements présents dans la philosophie morale des héritiers de Confucius et d'Aristote mais aussi de leurs critiques : qui est légitime à agir, qui est responsable des actions, de leurs conséquences et pour quelles finalités ? Ce questionnement éthique appelle des solutions non généralisables, incompatibles avec la définition de règles préétablies.

(2) L'Occident, la Chine et l'Inde ont connu et connaissent encore des religions et des courants de pensée amoraux. Certains reprennent une partie de l'éthique des vertus, ignorant actions, conséquences ou finalités, proposant des « définitions alternatives » aux vertus et aux principes moraux, parfois mélangés avec les us et coutumes d'époques particulières. Tenter de leur attribuer un enseignement éthique est un échec. C'est aujourd'hui le cas avec Narendra Modi en Inde et peut-être de façon encore plus marquée dans le contexte chinois :

> *« On ne nous enseigne pas à coopérer ni à faire preuve d'esprit d'équipe. Nous sommes formés à dénoncer nos parents, nos professeurs et nos amis pour peu que le parti nous le demande. On nous laisse entendre que ce qui compte, c'est de gagner, et que seuls les nuls souffrent de scrupules moraux »* (Shum 2022, p. 254).

(3) La complexité de l'éthique est reconnue par tous. Aristote et Confucius insistent sur la nécessité de l'apprentissage de la morale. Mais cela va bien au-delà. Toutes les religions ont un enseignement de théologie morale. Tous les courants de pensée proposent un positionnement éthique. Sans préjuger du contenu qui peut être amoral.

(4) L'éthique anticorruption se retrouve dans toutes les cultures et à toutes les époques. Les aspirations des populations restent inchangées. Les difficultés à trouver les meilleures solutions éthiques perdurent elles-aussi.

Le juge omniscient du conséquentialisme capable de nous dire ab ante quelle solution éthique s'avèrera ex-post la meilleure, n'existe pas. Notre capacité à agir éthiquement est le produit d'une éducation morale : vertu d'humanité et éthique des vertus.

Apprendre permet d'anticiper et de prévenir, en éthique comme pour le reste.

3 L’entreprise sous la contrainte de son environnement

Les entreprises qui ont réussi dans leur environnement d’origine peuvent être tentées, lorsqu’elles se déploient ailleurs, d’employer les mêmes modèles de développement : la même offre, les mêmes méthodes. Certaines marques mondiales peuvent donner l’impression que cela fonctionne : Apple vend partout les mêmes Iphones.

Mais Apple ne se limite pas à ses produits. Au fil des années cette entreprise n’a cessé de modifier sa proposition de valeur : ses services clients, la présence ou non de magasins physiques. Ils ont connu des succès et des échecs. Ils ont dû s’adapter.

Il est plus difficile d’analyser les évolutions des entreprises en termes de mesures d’anticipation et de prévention à la corruption. (1) La corruption est universellement condamnée : éthiquement et juridiquement. La plupart des pays ont adopté des lois anticorruption (Global Compliance News, 2017). (2) La corruption est discrète, les données objectives et vérifiables manquent.

Machiavel, dans un temps où la guerre et la peste minent Florence et l’Europe, s’interroge sur la bonne conduite à tenir pour maintenir ou établir un gouvernement libre dans une cité corrompue.

> *« Je supposerai d'abord une cité parvenue au dernier terme de la corruption, ce qui présente la question dans toute sa difficulté ; car là où le dérèglement est universel, il n'y a ni lois, ni institutions assez puissantes pour le réprimer. En effet, si les bonnes mœurs ne peuvent se conserver sans l'appui des bonnes lois, de même l'observation des lois exige de bonnes mœurs. »* (Machiavel 1962, p. 178).

L’environnement de l’entreprise n’est pas toujours aussi *déréglé* que l’écrit Machiavel. En reprenant le tableau introductif (voir p. 10 et ci-dessous), l’objet de ce chapitre est d’établir l’état de la connaissance sur les relations entre l’organisation et son environnement : la ligne inférieure du tableau. Quels sont les facteurs externes ? Comment interagissent-ils avec l’organisation ? Et comme Machiavel, comment interagissent-ils entre eux ?

	Facteurs organisationnels, législatifs et réglementaires	**Facteurs individuels, culturels et de groupe**
Facteurs internes	Culture interne et organisation de l'entreprise	Éthique personnelle et style de management
Facteurs externes	Lois, réglementations et institutions formelles	Environnement culturel et institutions informelles

Tableau 12 Facteurs de la corruption, facteurs externes

3.1 Définitions, limites et choix sémantiques

Parler d'un environnement plutôt que d'institutions formelles et informelles, en tant qu'entités isolées, vient de « l'orientation entreprise » de cette thèse[67]. Il s'agit d'identifier des outils d'anticipation et de prévention qu'une entreprise peut mettre en œuvre.

Cette partie traite de la réalité de l'environnement pour l'entreprise et non de sa prise en compte par les décideurs de l'entreprise. La prise en compte de l'environnement sera traitée dans la partie suivante (voir p. 132).

La corruption est transactionnelle. L'entreprise corruptrice ou corrompue agit avec un complice, éventuellement avec des intermédiaires. Une autre perspective est de considérer l'environnement comme un tout qui contribue positivement ou négativement à la corruption.

Le mot « stratégie » revient souvent lorsqu'il s'agit de définir les intentions d'une entreprise. Deux sens seront exclus : (1) les stratèges de la Grèce antique n'étaient pas nécessairement des soldats. De la même façon, une entreprise n'est pas en guerre avec ses concurrents ou quelque autre institution. (2) La seule finalité est la création de valeur dans la durée, il n'y a pas de « victoire finale ».

D'autres institutions que l'entreprise peuvent être en guerre ou ne respecter ni l'éthique, ni la loi. Cela peut mener à la conclusion que tel ou tel environnement est incompatible avec la

[67] L'alternative est une vision basée sur les institutions ou « *institution-based view* » (IBV) qui considère les jeux entre des institutions à égalité de distance d'observation. L'approche retenue est plus proche des enjeux décisionnels d'une entreprise : elle ne maitrise que ses décisions. Il ne s'agit pas de négliger le contexte. L'IBV et la vision basée sur les ressources « *resource-based view* » (RBV) sont nécessaires à la définition de la stratégie (Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009). Il s'agit de caractériser les actions déployables par l'organisation par opposition avec ce qui ressort de son environnement. En reprenant l'analyse SWOT, considérant de la corruption est une faiblesse interne (RBV) ou une menace externe (IBV), que peut-elle faire ?

création de valeur. La stratégie est alors de protéger l'entreprise et ses équipes : quitter ce marché, se redéployer pour limiter son exposition, etc.

Il s'agit d'épisodes douloureux, entraînant des coûts ne permettant que d'éviter des conséquences financières, judiciaires ou éthiques encore plus lourdes. A cela s'ajoute le risque réputationnel[68], une vulnérabilité accrue face à la concurrence et des difficultés d'accès futures aux marchés. Pour les décideurs qui se sont soumis ou ont initié la corruption, ils ont fait le pari de n'être pas détectés. Si toutefois ils le sont, après la phase de traitement de la crise, deux types d'entreprise se distinguent :

(1) Celles qui ajoutent la corruption à leurs contingences. Elles s'adaptent pour limiter une nouvelle exposition. L'impact touche toute l'organisation : structures, processus de décision, recrutement…

(2) Celles qui ne changent rien, remplacent éventuellement les décideurs impliqués et passent à autre chose.

Les entreprises du deuxième type prennent souvent la position de victime d'une « guerre économique » : une dystopie qui justifie leurs décisions passées et maintient leur exposition. Plusieurs auteurs utilisent cette expression de « guerre économique ». Elle permet d'illustrer la dureté que peut être la compétition ou de faire des parallèles. Mais pour une entreprise il n'y a pas plus de guerre économique qu'il n'y a de victoire finale (Auzet & Mortier, 2019; Coussi & Moinet, 2019; Labic, 2021).

3.2 Théorie de la contingence (TC), environnement corruptif

Pour une organisation confrontée à un cas de corruption le risque est de le considérer comme un évènement unique sans lien avec le contexte dans lequel elle évolue. La prévalence de la corruption est ce qui fait de la TC une théorie applicable à la corruption. La corruption est une contrainte : un coût direct pour l'entreprise. Mais comme pour toute activité contraire à l'éthique et la loi, elle porte une incertitude :

- Quant à son efficacité première : pour l'entreprise est-il efficace ou profitable de payer un pot-de-vin ?

[68] Risque réputationnel : une organisation accusée publiquement de corruption, s'expose à une réaction de la société. La hauteur du risque dépend de l'émotion ressentie, non de la réalité des faits ou du préjudice causé. Il n'est pas limité à la valorisation des actifs intangibles. L'impact réel pour l'organisation est difficile à prévoir.

- Dans sa finalité : la corruption va-t-elle contribuer à l'obligation de résultat de l'entreprise ?
- Dans sa probabilité d'apparition (notamment si l'entreprise n'est pas l'initiatrice).

« ***Contingence*** *(bas latin contingentia, hasard)*

1. Caractère de ce qui est contingent ; éventualité, possibilité que quelque chose arrive ou non.

2. Dépendance, liaison entre deux caractères généralement qualitatifs » (Larousse, 2022)

Le risque s'exprime sous la forme d'un coût unitaire et d'une probabilité dont le produit est un critère de sévérité.

Sévérité = coût unitaire du risque x probabilité d'occurrence

---

La sévérité permet un classement des risques. Mais la somme des sévérités n'a pas de signification. Par exemple une entreprise confrontée à un grand nombre de risques très coûteux mais peu probables ne peut conclure sur son exposition totale (régression à l'infini). En pratique, aucune entreprise avant 2020 ne pouvait faire figurer au chapitre « risques et opportunités » de son bilan le risque pandémique. L'éventualité d'une pandémie était identifiée, mais la multitude des scénarios (germes, localisations, modes de diffusion), chacun exprimé comme un coût multiplié par une probabilité d'occurrence infinitésimale, ne permettait pas de calculer une sévérité totale.

La contingence se distingue du risque car elle est imprévisible : elle ne permet pas de calculer une probabilité d'occurrence.

Si la corruption est considérée comme une variable unique, une faible prévalence de la corruption, fait disparaître cette contingence : la contrainte est nulle. A l'opposé, une forte prévalence fait de la TC le modèle explicatif principal. Dans ce cas, combinée aux autres

atteintes à la probité[69], la corruption fera d'un État une kleptocratie[70]. Un régime politique dont la caractéristique principale est la captation de la valeur vers quelques-uns. L'éventualité de la corruption est maximale, la contrainte est forte.

La TC ne se limite pas aux contingences environnementales. La littérature en identifie trois en particulier qui interagissent avec la corruption :

- Les pouvoirs de contrôle internes et externes de l'organisation.
- L'âge de l'organisation : l'intégration dans des réseaux professionnels, aristocraties, liens familiaux… avec l'effet possible de favoriser la corruption. Mais aussi la soumission à des habitudes qui ne permet plus de remettre en cause les mauvaises.
- La taille de l'organisation : la distance à la source de la corruption interne ou externe, la multiplication des décideurs intermédiaires à la fois contrôles supplémentaires, filtres de l'information et pouvant servir de fusible. Des structures toujours plus complexes voulues comme telles ou demandant d'être court-circuitées si elles nuisent.

Nous reportons le traitement des pouvoirs internes au chapitre suivant (voir p. 132). Nous intègrerons les pouvoirs externes, l'âge et la taille des organisations principalement à l'environnement corruptif.

La TC appartient aux théories organisationnelles. Mintzberg qui, s'il n'est le « père » de cette théorie, l'a structurée et a normé son champ sémantique dans un ouvrage de 1979 « *The*

---

[69] Les atteintes à la probité incluent toute forme de détournement des moyens de l'État ou d'une organisation. Les définitions varient selon les systèmes juridiques. Habituellement elles incluent la corruption, la prévarication, le trafic d'influence, la prise illégale d'intérêt, le détournement, etc. Pour la France, l'AFA publie une liste des atteintes à la probité (Agence Française Anticorruption, 2022). Cette liste ne comprend pas la prévarication, absente du code pénal français, ni la concussion qui pourtant y figure dans la section « *des manquements au devoir de probité* » (art. 432-10).

[70] Kleptocratie : les dictionnaires Larousse et Robert définissent la kleptocratie comme une forme de pouvoir basé sur ou, qui pratique la corruption. Elles sont étymologiquement fausses (du grec ancien *kleptos* : voler et *kratos* : pouvoir). Plus exacte est la définition qu'en donne Jared Diamond en parlant des sociétés non égalitaires à gouvernement central « *Au pire, elles fonctionnent ouvertement comme des kleptocraties, transférant la richesse nette des roturiers aux classes supérieures. […] La différence entre un kleptocrate et un homme d'État avisé […] n'est qu'une question de degré : il s'agit de savoir quel pourcentage du tribut prélevé sur les producteurs est conservé par l'élite [...]* » (Diamond 2005, p. 276). La captation de la valeur par un petit nombre de gouvernants ne se limite pas à la corruption. Elle inclut le trafic d'influence, la prévarication. Plus généralement il s'agit d'une confusion organisée entre l'intérêt personnel d'une oligarchie et l'intérêt public. Tout moyen est légitime à cet effet.

structuring of organizations: a synthesis of the research » (Mintzberg, 1979). Il y décrit les degrés de liberté d'une organisation soumise à son environnement.

Que « veut » adapter la TC en fonction de l'environnement ? La réponse courte est : tout ce qui concerne :

- La définition de la stratégie (qui modèle les trois points suivants)
- L'organisation hiérarchique et structurelle,
- Les processus de décision opérationnelle,
- Les processus d'adaptation des trois points précédents.

3.2.1 Adaptations aux contingences, difficultés de modélisation

Ce qui pose plus de difficulté est de déterminer quelles adaptations auront un effet positif. En prenant l'exemple du paiement d'un pot-de-vin, une idée simple est de contrôler les dépenses de l'entreprise (traçabilité, procédure d'approbation écrite…). De telles procédures existent depuis longtemps pour de nombreux autres motifs, ne serait-ce que de bonne gestion. Si les contrôles se limitent à cela, les possibilités de les contourner sont tellement nombreuses qu'il n'est pas possible d'en dresser la liste. La capacité d'anticipation ou de prévention de la corruption de cette mesure est nulle. L'organisation a bien identifié la contingence « environnement corruptif ». Elle s'est adaptée sans gain d'efficacité.

La critique la plus fondamentale de la TC serait son incapacité à expliquer l'ensemble des mécanismes économiques :

> *« Reconnaître l'exactitude de la théorie de la contingence dans des domaines spécifiques n'en fait pas une théorie générale. Divers concepts et écoles offrent un aperçu des particularités mais ne constituent pas des théories générales correctement intégrées. […]*
>
> *Les théoriciens de la contingence générale tentent de façonner une théorie générale à partir des débris d'autres théories inadéquates, exposant sans cesse les limites des principes universels antérieurs. »* (Longenecker et Pringle 1978, p. 680).

La TC serait une soumission de l'organisation à son environnement, manquerait de réactivité, ne pourrait intégrer des contingences multiples ou contradictoires, nierait le libre arbitre des dirigeants (situationnisme). Ces critiques ont été identifiées dès l'origine, y compris par certains de ceux qui ont développé la TC (Donaldson, 2008; Longenecker & Pringle, 1978; Mintzberg et al., 1998; Shenkar & Ellis, 2021).

Trois articles vont servir de trame exploratoire : Luthans et Stewart et leurs échanges avec Longenecker et Pringle (Longenecker & Pringle, 1978; Luthans & Stewart, 1977, 1978). Ils permettent d'analyser la validité et les limites de la TC dans le cas particulier de la corruption. Il en ressort trois difficultés :

(1) La modélisation d'une multitude de variables. Luthans et Stewart proposent de les regrouper en trois variables primaires : environnement, ressources, management et trois variables secondaires :

- Situationnelles : le système avec lequel le management interagit et au sein duquel il opère.
- Organisationnelles : structure organisationnelle (relations sociales, normes de comportement socialement acceptables) hors les contingences de l'environnement
- Critères de performance : à la fois les objectifs organisationnels, leur adéquation avec les variables environnementales et l'allocation des ressources pour maintenir la performance.

Les variables secondaires génèrent des variables tertiaires : les interactions entre les variables secondaires.

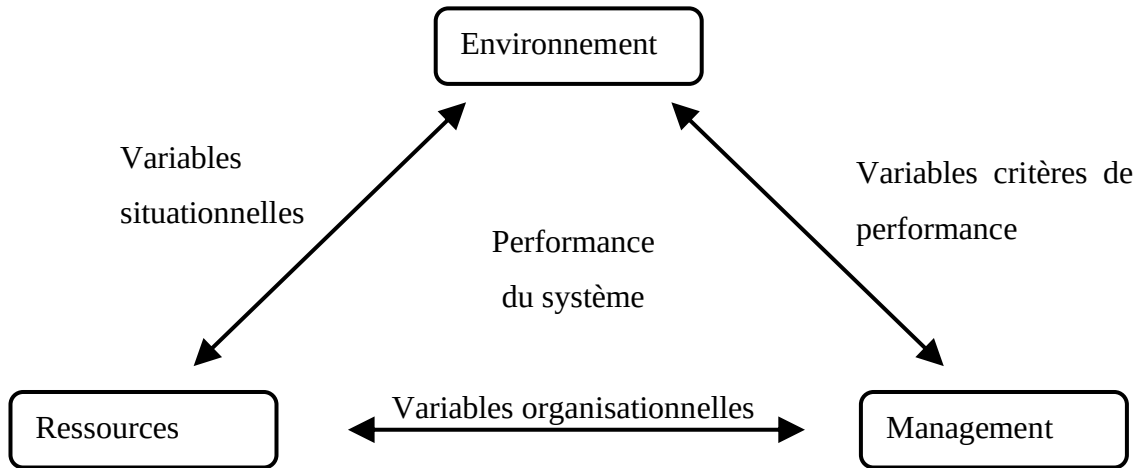


Figure 3 Résumé des variables et des relations dans un modèle de la contingence de l'organisation (Luthans et Stewart 1977, p. 187)

Une représentation matricielle permet de comprendre la complexité de cette modélisation.

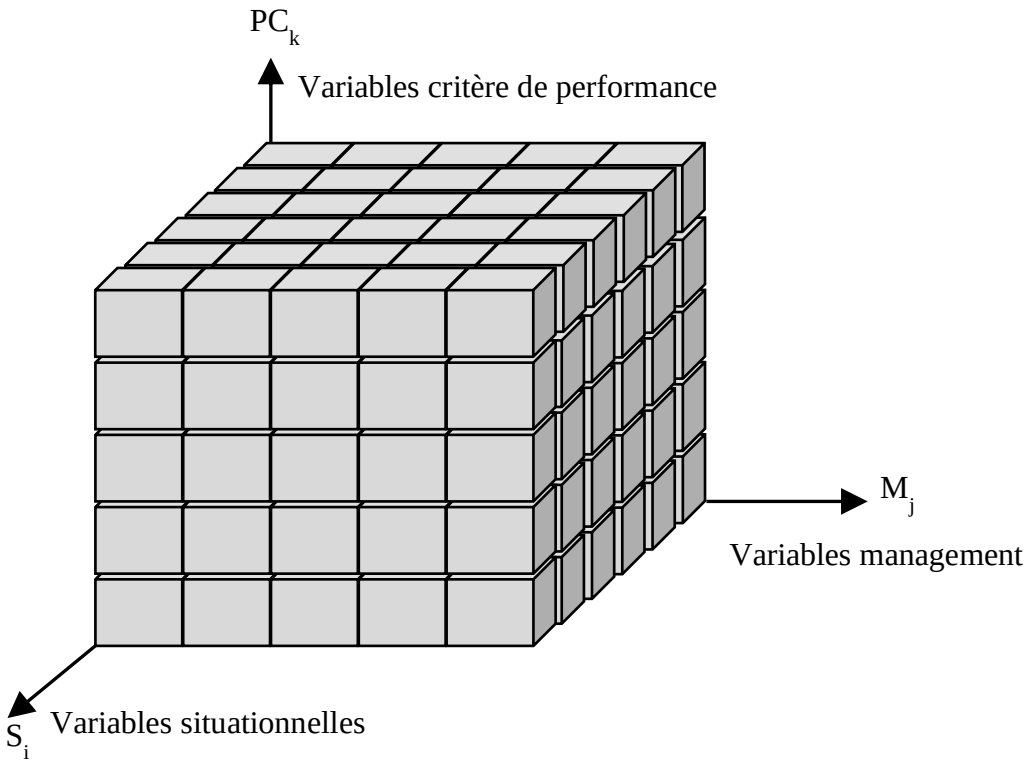


Figure 4 Matrice de la contingence générale pour le management (Luthans et Stewart 1977, p. 189)

La littérature critique constate que cette matrice ne peut être résolue : par l'impossibilité de les mesurer toutes, par la contingence des variables primaires, secondaires et tertiaires entre elles. Cette modélisation ne permet ni de définir la performance du système à un moment donné, ni d'en tirer un modèle prédictif.

> *« Une théorie doit non seulement contenir des propositions de loi, mais aussi un énoncé complet des relations opérationnelles entre ses concepts et les comportements dans le monde réel auxquels les concepts font référence. »* (Longenecker et Pringle 1978, p. 681).

Toutefois l'affirmation qu'une théorie économique doit être complète et qu'elle doit avoir une forte capacité prédictive est débattue.

> *« Même un bon modèle peut avoir un pouvoir prédictif limité pour (au moins) deux raisons qui sont absentes des sciences physiques : les phénomènes autoréalisateurs et l'incertitude comportementale. Premièrement, les économistes, et plus généralement les spécialistes des sciences sociales, soulignent depuis longtemps que des "complémentarités stratégiques" peuvent résulter de l'interdépendance des comportements […] Cependant, si la multiplicité des "comportements auto-*

confirmés"/"équilibres" fascine à juste titre les chercheurs en sciences sociales, elle entrave également la prédiction. Deuxièmement, les agents économiques présentent souvent des biais comportementaux ; si un grand nombre de ces biais ont été intégrés dans les modèles économiques au cours des 30 dernières années, nous savons également que les agents sont très hétérogènes en ce qui concerne ces biais, et nous disposons d'informations limitées sur la distribution des biais dans la population. » (Tirole 2019, p. 2).

(2) La critique de la TC comme tentative de rassembler des bouts épars d'autres théories.

« L'élaboration d'une théorie générale à partir des décombres des théories conventionnelles brisées ou rejetées nécessite l'identification de points communs entre les différents domaines d'étude et de pratique, de similitudes entre les dissemblances. » (Longenecker et Pringle 1978, p. 682).

Pourtant la TC, comme le montre la modélisation de Luthans et Stewart, part de variables simples (quand bien même nombreuses) et de la dualité organisation / environnement. Elle ne fait pas appel à d'autres théories. Les rapprochements faits par les auteurs, critiques ou non, de la TC, avec d'autres théories elles vraiment partielles[71], viennent de leur autolimitation à (voir Figure 3, p. 90) :

- une partie des deux variables primaires : les ressources, la structure de l'organisation (les questionnements sur les organigrammes et les liens hiérarchiques),
- une partie des variables secondaires organisationnelles : presque exclusivement les chaînes de décision et de transfert de l'information.

La conséquence est la substitution de la recherche de la performance du système, par celle de la performance de la structure. Deux indices au fil de la littérature l'indiquent : le remplacement de l'expression « théorie de la contingence » par celle de « théorie structurelle de la contingence » qui n'est ni une autre théorie, ni la volonté de se limiter à une problématique plus limitée. Le second indice est le large corpus autour de quatre structures et leurs classements

[71] Le spectre des théories qui ont été croisées avec la TC est large. En reprenant le classement de Mintzberg en dix écoles, deux se retrouvent le plus souvent dans le corpus consulté : l'école configurationnelle pour les auteurs qui s'attachent à la structure de l'organisation, l'école du pouvoir pour ceux qui partent de la prise de décision (Mintzberg et al., 1998). Un recensement exhaustif de l'ensemble des auteurs qui empruntent à la TC et à d'autres théories n'a pas d'intérêt pour cette thèse. Quelques exemples (Mealiea & Lee, 1979; Stock, Six, & Zacharias, 2013; Williams, Ashill, & Naumann, 2017)

selon deux variables environnementales : stabilité et complexité. Elles sont représentées de différentes façons. La plus citée est un tableau de Mintzberg[72] adapté de Perrow (1970) :

	Stable	**Dynamique**
Complexe	Décentralisé, bureaucratique (centralisation des talents)	Décentralisé, organique (ajustements mutuels)
Simple	Centralisé, bureaucratique (centralisation des processus de travail)	Centralisé, organique (supervision directe)

Tableau 13 Quatre environnements organisationnels de base (Mintzberg 1979, p. 286)

Mintzberg utilise le terme d'adhocratie, « ad hoc », pour définir les organisations décentralisées et organiques adaptées aux environnements complexes et dynamiques (coin supérieur droit du tableau).

Pourtant, et cela fera encore plus de sens dans le chapitre sur la chaîne de décision et la corruption d'origine interne à l'organisation (voir p. 132), il ne s'agit pas seulement de s'adapter à l'environnement mais de favoriser une prise de décision éthique. Or, plus les organisations sont complexes, plus elles génèrent de conflits. Mintzberg citant Sayles :

> *« [La structure matricielle] oblige les organisations à se modifier constamment en raison de conflits d'objectifs, de valeurs et de priorités et rend la structure même de l'organisation instable. »* (Sayles L. 1976, p. 15).

La limite d'une TC réduite à ces deux variables, pour ce qui concerne une corruption d'origine externe à l'organisation élimine l'éthique. Plus largement elle ignore, comme l'écrit Tirole plus haut, que l'économie, science humaine et sociale (SHS) doit tenir compte des comportements humains. Dans le modèle de Luthans et Stewart, les SHS sont bien incluses dans les trois variables primaires et les variables secondaires « situationnelles » et « organisationnelles » (voir Figure 3, p. 90). Le corpus qui se limite à un environnement tel que dans le Tableau 13 ne considère pas des variables telles que corruption.

(3) La troisième difficulté est une conséquence de la précédente. L'adaptation des ressources et des structures est un processus lent et itératif : des décisions figées pour un temps afin d'observer leurs résultats avant de définir l'évolution suivante. L'environnement évolue lui en permanence. Les structures et les ressources sont donc toujours en retard. La faiblesse

[72] Ce tableau repris de Mintzberg, ne résume pas sa pensée. Au contraire Mintzberg se positionne dans l'école de la configuration qui intègre les autres neuf écoles dont l'école environnementale à laquelle la TC (et donc la théorie structurelle de la contingence) appartient (Barabel, 2017; Mintzberg et al., 1998).

prédictive de la TC s'y ajoutant, le retard est accentué par la difficulté à définir l'évolution suivante.

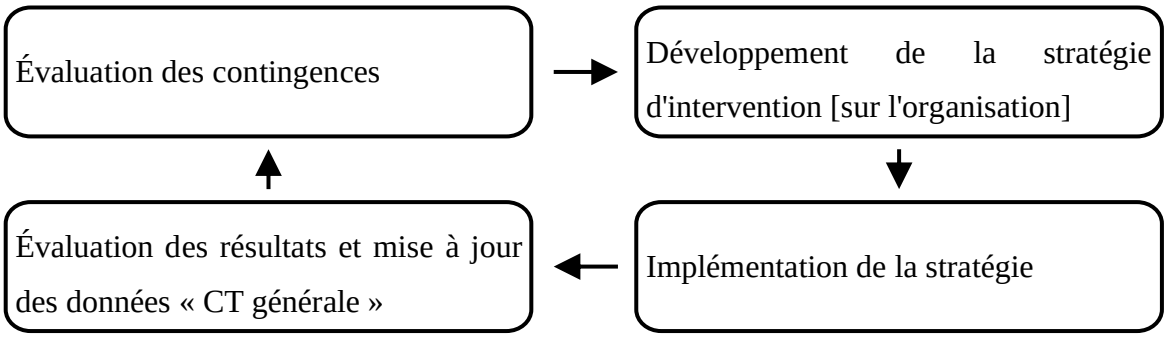


Figure 5 Approche contingence de la gestion planifiée des changements (Luthans et Stewart 1977, p. 191)

Ces trois difficultés de la TC doivent être considérées prudemment : ce n'est pas parce que la plupart des auteurs qui font appel à la TC traitent principalement de la structure et dans une moindre mesure des ressources, que cette théorie ignore les autres variables. Le modèle de Luthans et Stewart est exhaustif. Mintzberg dont nous avons, à dessein, extrait les éléments les plus cités, n'élimine aucune variable. Il affirme qu'aucune organisation n'est idéale (Mintzberg, 1987) ce qui est la seule conclusion possible puisque de nombreuses variables sont non mesurables.

Enfin, un retard d'adaptation sur tout ou partie des ressources et de la structure n'implique pas une mauvaise performance du système. D'autres variables peuvent compenser. Pensons par exemple aux variables liées aux comportements individuels et de groupe.

Il est presque ironique de critiquer la trop grande complexité du modèle puis de ne traiter que quelques variables pour expliquer la faiblesse de la TC et de son modèle.

La TC dès ses origines a été critiquée, Perrow en 1973 parle de la courte vie des théories organisationnelles (non seulement de la TC) disparues car n'étant que des résurgences du taylorisme (en tant qu'organisation scientifique du travail) : trop simple, pas adapté à la complexité de l'environnement, des tâches à effectuer, et des attentes des personnes. Pour Perrow :

> *« Au cours de plusieurs décennies de recherche et de théorie, nous avons probablement appris davantage sur les choses qui ne fonctionnent pas (même si certaines d'entre elles auraient manifestement dû fonctionner) que sur les choses qui fonctionnent. Tout compte fait, il s'agit d'un acquis important qui ne doit pas nous décourager. Comme vous le savez, les organisations sont extrêmement complexes. Disposer d'autant de connaissances que nous en avons dans une*

discipline naissante qui a dû emprunter aux divers outils et concepts de la psychologie, de la sociologie, de l'économie, de l'ingénierie, de la biologie, de l'histoire et même de l'anthropologie n'est pas si mal. » (Perrow 1973, p. 14).

Cinquante ans plus tard, Shenkar et Ellis (2021) font une « autopsie » de la TC. Leur conclusion est sensiblement différente, mais se félicitent aussi de la contribution de la TC à la recherche.

« S'il est difficile d'établir une lignée directe entre la théorie de la contingence structurelle[73] *(TCS) et les théories ultérieures, la TCS peut avoir inspiré indirectement les théories récentes. Une autre possibilité, peut-être moins acceptable, est que d'autres théories ont indépendamment identifié des concepts et des constructions similaires à ceux du TCS, une "réinvention de la roue" qui soulève de sérieuses questions quant à la réalisation de progrès dans le domaine de la théorie de l'organisation, qui bénéficierait de la construction de la base théorique existante. Quoi qu'il en soit, nous pensons que la TCS a fourni des cadres et des outils qui sont non seulement utiles à la recherche contemporaine sur les organisations, mais qui, à un certain niveau, sont supérieurs à ceux d'aujourd'hui ou, du moins, peuvent être considérés comme complémentaires. »* (Shenkar et Ellis 2021, p. 805).

La corruption comme variable affectant la performance du système ne fait pas l'objet de nombreuses publications. Deux raisons dominent : (1) la difficulté de mesurer la corruption, souvent remplacée par des mesures de ressenti. (2) L'essentiel des articles d'économétrie traitent de la corruption dans une approche macroéconomique : le système est l'économie dans son entièreté ou un large sous-ensemble (une industrie, une région, un groupe humain…).

Un rare contre-exemple est l'article remarquable de Qi et al. (2020) « Obéissance ou fuite : Examen des influences contingentes de la corruption sur les exportations des entreprises ». Il étudie une partie de la performance du système « entreprise » comme variable dépendante de variables de l'environnement indépendantes.

Variable	**Description**	**Remarques**
Performance du système (dépendante)	Part des exportations dans le chiffre d'affaires de l'entreprise	Cette variable est directement liée à la stratégie de l'entreprise (ressource et structure).

[73] Théorie de la contingence structurelle : variante ou sous ensemble de la TC qui, à la suite de Laurence et Lorsch (1967a), insiste sur la contingence de l'environnement sur la structure de l'organisation et ses performances.

Indépendantes	Corruption (pourcentage des paiements informels sur le chiffre d'affaires)	Cette variable extractible du bilan des entreprises a le mérite de ne pas être une mesure de ressenti de la corruption ou d'un indicateur établi par un panel d'experts. Mais deux biais doivent être considérés : - Des paiements informels identifiables impliquent un degré significatif de désorganisation de l'État (faiblesse de l'audit externe et administration fiscale). - Il s'agit de données extraites des questionnaires de l' « Entreprise Survey » de la Banque mondiale (2017) : liberté d'expression des déclarants et validité de leurs déclarations.
	Instabilité politique	Mesures de perception (source : voir référence et biais ci-dessus). Ici la perception par les dirigeants de ces trois variables est bien ce qui est recherché.
	Compétition du secteur informel	
	Poids réglementaire	
Contrôles (corrélations déjà établies dans la littérature)	Participation étrangère au capital	Variable extraite du rapport annuel mais données déclaratives obtenues par questionnaire (source : voir référence et biais ci-dessus). Sans en connaitre l'impact sur l'étude, cette variable ne permet pas de capturer les participations étrangères dissimulées.
	Certifications internationales ISO14000 (management environnemental) et ISO 9000 (qualité)	Intention : degré de préparation à l'environnement « export » et capacité de supporter le poids réglementaire du marché intérieur.
	Expérience industrielle de la direction (nombre d'années)	Intention : la familiarité avec l'environnement du marché intérieur facilite la décision pour une stratégie d'exportation
	Age de l'entreprise et taille	Intention : affecte la capacité à développer une stratégie d'exportation
	Entreprise cotée	

Tableau 14 Variables de « Obéissance ou fuite : Examen des influences contingentes de la corruption sur les exportations des entreprises » (Qi et al., 2020)

En ne considérant que quelques variables, il s'agit bien d'une résolution partielle de la matrice de Luthans et Stewart (voir p. 91). En ce sens il est conforme à la description de la TC comme une théorie incomplète, agglomération d'autres théories partielles ou inspiratrice d'autres théories plus récentes : la matrice ne permet qu'une résolution partielle.

Ce que cet article met en lumière est une branche TC de l'économétrie. Elle s'intéresse à la performance du système « entreprise ». Son pouvoir prédictif est limité car la matrice des

variables sera d'autant plus facile à résoudre que les données seront proches de l'entreprise considérée. Reste la difficulté des variables environnementales dont la pertinence va dépendre de leur proximité là aussi avec le cas considéré[74]. La corruption, dont la mesure est ontologiquement contradictoire[75], augmente encore la difficulté.

3.2.2 Adaptabilité des organisations dans la TC de Mintzberg

Ce qui distingue les travaux de Mintzberg est, qu'après avoir repris les quatre modèles classiques d'organisation (Tableau 13, p. 93), il prend une approche différente qui permet d'explorer une autre partie de la littérature : les contingences de l'entreprise (ou degrés de contrainte) en fonction de la diversité de l'environnement. Pour cette thèse, quelles sont les variables qui décrivent un environnement corruptif ?

Mintzberg (1979) identifie quatre dimensions de l'environnement : stabilité, complexité, diversité du marché et hostilité. Qu'il complète, empruntant à Miller, Droge et Toulouse (1988), avec les enjeux et les ressources (Mintzberg et al., 1998).

L'analyse de la littérature permet un regroupement des variables « environnement corruptif » en quatre groupes :

- Complexité et diversité,
- Stabilité,
- Hostilité,
- Enjeux et ressources

3.2.2.1 Complexité et diversité

L'environnement d'une organisation peut varier de simple à complexe. Le marché peut être intégré ou diversifié. Ces deux variables n'auront pas la même importance selon la compétence de l'entreprise et de ses décideurs : son degré de sophistication, ses capacités d'analyse et d'adaptation. Elles correspondent à trois des cinq principes du management de l'inattendu

[74] La précision des variables de l'environnement est une difficulté identifiée depuis une vingtaine d'années. Dans la plupart des pays, les indicateurs macro-économiques sont suffisamment précis. Mais, dans le cas particulier de la corruption, de l'environnement social et des risques, des cabinets experts établissent des modèles multicritères spécifiques à une entreprise et à un marché. Voir par exemple Global Risk Profile (2020, 2019)

[75] Contradiction sur la propriété de la mesure de la corruption qui pour être objective doit être mesurable, vérifiable, avec une incertitude connue (tolérance) et indépendante du moyen de mesure. Ne serait-ce que sur le critère de vérifiabilité, une propriété et son contraire ne peuvent être valable en même temps.

énoncés par Weick et Sutcliffe (2007) : la réticence à simplifier, la sensibilité aux opérations et la déférence envers les experts.

Toute évolution d'un marché peut créer un effet d'aubaine et l'apparition de nouveaux crimes ou délits. Les marchés complexes ou diversifiés ont une propension plus importante à faire apparaître de telles aubaines. La littérature ne lie pas, à une exception près, ces deux variables à une plus grande corruption.

Cette exception concerne la relation entre les mesures de lutte anticorruption toujours plus nombreuses, et l'efficacité de la lutte. Il s'agit bien d'une complexification de l'environnement de l'entreprise. La relation entre complexification des mesures et pertes d'efficacité est un mécanisme connu dès Tacite (voir p. 50). Elle est au centre de l'œuvre de Carbonnier[76] (1996, 2001). Dans son analyse des dérèglements du droit, il voit deux effets de l'inflation juridique et réglementaire.

- L'ignorance de la loi :

  « Si des lois sont mal connues, la probabilité est accrue qu'elles soient mal appliquées. Elles s'étouffent mutuellement par leur surabondance. » (Carbonnier 1996, p. 111).

- La dévalorisation de la loi qui se traduit par la désobéissance : il considère que l'économie souterraine est une réponse à l'inflation des règlements économiques. Cette dévalorisation se traduit aussi par une multiplication des textes. Dont la complexification ultime est l'invention des études d'impact par une circulaire de 1996. Si l'idée est d'évaluer l'efficacité de la loi à venir, une application stricte permet de stopper tout projet.

  « La circulaire témoigne peut-être par elle-même, plus qu'elle ne le voudrait, de la difficulté à maîtriser la passion du droit : pour prévenir l'excès de la norme, d'autres normes encore. » (Carbonnier 1996, p. 113).

Enfin Carbonnier se pose la question de l'amélioration de la société, comme conséquence du progrès du droit. Lui-même se complexifiant. Il conclut à une impossibilité de la mesure :

« La notion de progrès, pourtant, en toute matière, ne va pas sans difficulté. De ces difficultés, l'une des plus notoires est que si le progrès matériel peut être un objet d'observation, il n'en n'est pas de même du progrès moral. Or le progrès du droit,

[76] Voir aussi l'analyse de Carbonnier du droit comme objet fascinant et intriguant, une passion enflammée pour un droit toujours plus complexe (Carbonnier, 1996).

s'il en est un, paraît bien relever de cette sphère de la moralité qui échappe à toute vérification objective. » (Carbonnier 2001, p. 16).

En reprenant la matrice de Luthans et Stewart, cette partie de la complexité de l'environnement est une équation où :

- La performance du système, est un progrès sociétal non mesurable.
- Les variables environnementales sont en partie mesurables (nombre de textes réglementaires et législatifs, taux d'application des textes, modification des procédures qui entourent l'entreprise, etc.) et en partie ne le sont pas (impact sur l'économie souterraine, ignorance et dévalorisation de la loi, etc.).

Il y a de l'ironie chez Carbonnier qui, professeur de droit et doyen de l'université de Poitiers, développe des doutes qui sont aussi des hypothèses[77]. S'il ne parvient pas à les vérifier toutes, il ne conclut pas à l'inutilité ou à l'inefficacité du droit. En d'autres termes, et cela vaut aussi bien pour la TC que pour le droit, ce n'est pas parce que la modélisation n'est pas complète qu'il faut conclure qu'il n'y a pas de modèle ou pas d'effet.

A la suite du projet européen Anticorrp (2017) conduit de mars 2012 à février 2017. Dans un article séparé, deux des auteurs présentent une partie des résultats.

« La création d'agences anticorruption dédiées a été l'une des principales recommandations institutionnelles dans les conventions anticorruption à ce jour. […] Nous n'avons trouvé aucune amélioration significative dans les estimations moyennes du risque de corruption après l'introduction d'une agence anticorruption dédiée. » (Mungiu-Pippidi & Dadašov, 2017, p. 390-392).

« Les restrictions légales sur le financement des partis ne réduisent donc pas les pratiques de corruption - elles pourraient même inciter à davantage de comportements illégaux. » (Mungiu-Pippidi & Dadašov, 2017, p. 392).

« L'étendue des réglementations n'est pas significativement associée à un meilleur contrôle de la corruption […] en moyenne, les pays avec moins de contrôle de la corruption ont tendance à avoir un cadre réglementaire plus complet et plus strict. » (Mungiu-Pippidi & Dadašov, 2017, p. 394).

[77] L'ironie de Carbonnier est aussi une interrogation sur sa propre discipline « Mais la philosophie du droit étant le plus souvent l'œuvre de juristes, il est rare qu'elle se donne sérieusement pour tâche d'organiser ainsi le suicide de la matière. » (Carbonnier 2001, p. 16)

Ces résultats doivent être considérés avec prudence : (1) la mesure de la corruption et de ses évolutions est difficile. Celle de l'efficacité d'une mesure l'est tout autant. (2) Le contexte européens est particulier : des démocraties, États de droit, avec des systèmes réglementaires et législatifs déjà très élaborés.

Les études qui tentent de mesurer l'impact de la complexification de l'environnement corruptif sont rares et partielles en raison de la difficulté à établir des données objectives. Cela nécessite qu'une réglementation précise et partagée par un panel suffisant préexiste aux mesures (mesures de la corruption et mesures d'efficacité). Deux études y parviennent. Leurs résultats sont cohérents avec les conclusions d'Anticorrp :

- Cordis et Milyo (2013) ne parviennent pas à établir de lien entre le renforcement des législations sur le financement des campagnes électorales au niveau des États et une augmentation des condamnations aux États-Unis. Leur étude montre une probabilité égale d'augmentation ou de baisse de la corruption à la suite de ces renforcements législatifs.

  > *« Jusqu'à présent, de nombreux juges et législateurs ont considéré qu'il allait de soi que les réglementations restrictives en matière de financement des campagnes électorales étaient une prophylaxie de la corruption publique ; nous démontrons que cette présomption est sans fondement. »* (Cordis et Milyo 2013, p. 30).

- Fazekas et Cingolani (2016), étudient l'attribution des marchés publics dans l'Europe des 27 plus la Norvège et la Suisse sur la période 2009-2014. Ils comparent ces attributions à un critère composite de « restriction déloyale de la concurrence »[78] calculé sur des données objectives d'attribution des marchés publics. Leur conclusion est :

  > *« L'effet positif significatif des réglementations du financement politique sur les risques de corruption dans les marchés publics dans certains modèles suggère malheureusement qu'elles peuvent être utilisées stratégiquement par les élites corrompues pour dissimuler leur emprise croissante et particulariste sur les marchés publics ou pour modifier stratégiquement les règles de la compétition électorale à leur propre avantage. »* (Fazekas et Cingolani 2016, p. 20).

Dans des contextes différents que ceux des États-Unis ou de l'Europe, il est plus difficile d'isoler la relation entre complexité et corruption. A titre d'exemple, Gulzar, Rueda et Ruiz

[78] Critère de « restriction déloyale de la concurrence » inclut la non-publication des appels d'offre, les appels d'offre envoyés à des compétiteurs présélectionnés, les appels d'offre trop courts pour permettre la soumission d'une offre pour les compétiteurs les moins bien informés, les critères d'évaluation des offres subjectifs ou non-quantifiables et les temps d'évaluation des offres trop court.

(2021) étudient la relation entre la limitation des contributions aux frais de campagne électorale et l'attribution des marchés publics en Colombie. Les données qu'ils utilisent sont objectives et vérifiables (les contributions et les contributeurs ainsi que les données sur les appels d'offre sont publiques). Ils établissent que plus les contributions peuvent être élevées, plus les gros contributeurs remportent de marchés publics. Dans le contexte colombien et des régulations moins contraignantes que dans les deux études citées plus haut, ce résultat est attendu. Mais ce que les auteurs montrent aussi est une diminution de la qualité d'exécution des contrats, limitée aux contrats les plus importants. La variable « complexité » est elle-même complexe et ne se limite pas une transaction « contribution vs. appel d'offre ».

En élargissant la notion de complexité plusieurs indicateurs semblent mieux décrire l'environnement : l'indépendance de la justice et de la presse, la transparence et les libertés individuelles semblent diminuer la corruption. Ces variables sont difficiles à mesurer. Mais les études convergent. Les évolutions des anciennes républiques socialistes depuis 1989 et maintenant membres de l'Union européenne semblent présenter une baisse de la corruption d'autant plus importante que les contacts avec les membres plus anciens de l'Union sont forts. La baisse de la corruption ne s'explique pas seulement par le rapprochement des systèmes juridiques et réglementaires des nouveaux membres, mais aussi par les rapprochements culturels et sociétaux (Guasti & Dobovsek, 2011; Millar & Köppl, 2014).
Là encore le manque de précision des données disponibles demande de la prudence. Roland (2018) compare les évolutions des anciennes républiques socialistes avec la Chine. Il lie la corruption à l'apparition des oligarques en particulier en Ukraine comme étant un phénomène nouveau, post socialisme. Il ne sous-estime pas les difficultés des régimes socialistes et de la Chine. Mais les explique par d'autres mécanismes que la corruption. La critique principale de cet article n'est pas tant l'analyse de l'auteur, que les données dont il semble disposer. Lesquelles n'incluent pas la corruption systémique des républiques socialistes depuis leur origine en Russie et en Chine. La corruption de ces États est consubstantielle à leur complexité : chaînes de décisions complexes et en opposition, planification découplée de la réalité, falsification des données pour réaligner les résultats avec ceux espérés (Courtois & al., 1997).
Les évolutions rapides des nouveaux membres de l'Union européenne et l'impact sur la corruption apparaît à plusieurs reprises dans l'étude qualitative (voir p. 242). Les personnes interrogées, en particulier les dirigeants et cadres dirigeants (groupe 2), qui tous ont débuté leur carrière avant 1989, ne perçoivent pas de baisse de la corruption dans ces pays. Mais ils

rencontrent également des difficultés à évaluer les évolutions de la corruption de l'époque soviétique ou celle des pays d'Europe de l'Ouest.

En termes de modélisation, la complexité, seule, ne semble pas être une contingence en lien avec la corruption. Toutefois l'absence d'amélioration des mesures anticorruption pour les environnements les plus complexes est l'indicateur de l'inefficacité de mesures anticorruption prises au niveau de l'environnement extérieur de l'entreprise. Or ces environnements complexes sont en grande partie des démocraties (schématiquement les membres de l'OCDE), dont il est attendu plus d'efficacité et un rôle de leader dans la lutte anticorruption.

3.2.2.2 Stabilité

L'incertitude inhérente à la notion de contingence se rapproche de celle d'instabilité. Un environnement peut être stable ou instable. Pour l'entreprise la stabilité de la corruption sera liée à la qualité de la transaction :

- Les interlocuteurs sont-ils stables (corrupteurs, corrompus, intermédiaires) ?
- Les termes sont-ils stables (coûts des pots-de-vin, conditions et modalités d'exécution) ?
- Stabilité de la transaction : les mêmes interlocuteurs et les mêmes termes entraînent-ils toujours un résultat positif et constant ?

Une réponse positive à ces trois questions, sans considération pour leur illégalité, permet d'assimiler la corruption à un coût variable, comme le serait une taxe calculée à partir du chiffre d'affaires. La littérature sur la stabilité de la corruption, parle du critère d'arbitraire[79].

Wei (1997) tente de vérifier l'effet d'une corruption due à l'incertitude sur les investissements directs à l'étranger (IDE) : La corruption peut-elle être assimilée à une taxe : un coût prévisible, pourcentage de la transaction ou bien l'incertitude, liée au degré de désorganisation de l'État, a-t-il un effet sur le niveau de cette taxe (Shleifer & Vishny, 1993) ? L'intérêt de cette étude

[79] Le calcul des risques ne fait habituellement intervenir que deux termes : coût unitaire du risque et prévalence. Le critère d'arbitraire fait alors partie de la prévalence. Toutefois dans le cas de la corruption il est intéressant de sortir l'arbitraire de la prévalence. Cela permet, à coût et prévalence égaux, de considérer deux effets de la réalisation du risque corruption : (1) le paiement d'un pot-de-vin peut ouvrir des appétits et entraîner de nouvelles sollicitations de pots-de-vin provoquant un retard ou une remise en cause de la décision avec leurs coûts afférents. (2) L'effet du paiement d'un pot-de-vin peut varier et ne pas conduire mécaniquement une décision favorable au corrupteur : pouvoir réel du corrompu, effets des intermédiaires, complexité et degré de désorganisation de l'environnement. En d'autres termes une incertitude à ajouter au risque réalisé.

est que Wei se limite à des entreprises qui investissent dans des pays étrangers. Elles sont confrontées à un environnement qui est différent de leur origine.

Wei croise une mesure de la corruption avec un « critère d'arbitraire dû à l'incertitude » dont l'objectif est d'exprimer la désorganisation de l'environnement en termes de corruption : coût total, nombre de paiements (de pots-de-vin unitaires), degré de certitude du résultat après paiement(s). Ses conclusions sont :

> *« Le résultat est impressionnant. L'effet de l'incertitude sur les IDE est négatif, statistiquement significatif et quantitativement important. Une augmentation de l'incertitude du niveau de Singapour à celui du Mexique, au niveau moyen de corruption de l'échantillon, équivaut à augmenter le taux de taxation des entreprises multinationales de 32 points de pourcentage. Étant donné que notre mesure de l'incertitude est susceptible de contenir des erreurs, l'estimation présentée ici doit être considérée comme une limite inférieure. Par conséquent, l'effet de second ordre (incertitude) est effectivement de première importance. »* (Wei 1997, p. 15).

Malheureusement l'auteur se base, faute d'autres données disponibles, sur des enquêtes de ressenti.

(1) D'une part l'enquête « *Global Competitiveness Report 1997* » (GCR 1977) du Forum Économique Mondial (FEM) : 2381 réponses d'entreprises ayant investi dans 58 pays. Les auteurs établissent alors un « critère d'arbitraire dû à l'incertitude » basé sur des questions concernant le ressenti des entreprises en termes d'organisation de l'État, d'efficacité de la dépense, le favoritisme…

(2) D'autre part trois enquêtes de ressenti de la corruption : GCR 1977, le Business International Index et l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) de TI.

Une autre expression de la stabilité est celle d'un effet positif de la corruption pour l'organisation corruptrice[80]. Deux situations distinctes doivent être considérées :

- Lors de la négociation de nouveaux contrats, le pot-de-vin fait partie pour le fournisseur-corrupteur des frais de transaction (toutes considérations éthiques, juridiques ou fiscales mises à part). Le calcul de rentabilité est simple. Il ne s'agit plus d'arbitraire ou d'instabilité. Cette situation fait partie des enjeux de la corruption pour l'entreprise (voir p. 119).

[80] Pour le corrompu, la corruption est toujours profitable, au risque près de perdre sa fonction ou d'être condamné.

- Dans le cas de contrats déjà signés, des tiers peuvent exercer une influence sur les performances en freinant ou en accélérant le projet (obtention de permis de construire, autorisations diverses). C'est également le cas des renégociations alors que l'entreprise s'est engagée et ne peut dénoncer le contrat sans perte. Peut-il être moins coûteux ou plus efficace de payer un pot-de-vin que de ne pas le faire ?

L'effet attendu est celui d'un effet de « graissage des rouages » obtenu par la corruption. Les expressions de « graissage de patte » ou de « frais de facilitation », sont utilisé comme des synonymes de « pot-de-vin » [81].

Deux articles de Méon et Sekkat (2005), et Méon et Weill (2010) fondent les études sur ce « graissage des rouages », par opposition au « sable dans les rouages ». Ces études de macroéconomie ne présentent toutefois qu'un intérêt limité pour cette thèse. D'une part car elles utilisent des indices indirects de la corruption et de la gouvernance, mais surtout car l'objet de ce chapitre sont les contingences subies par l'entreprise. Toutefois ces deux articles établissent :

- Que la faiblesse de l'État de droit, l'inefficacité de la gouvernance et la violence politique ont tendance à aggraver l'impact négatif de la corruption sur l'investissement.
- Que la corruption ralentît encore plus la croissance dans les pays où l'État de droit est faible et le gouvernement inefficace, même lorsque l'on contrôle l'investissement.
- Que pour les pays les plus inefficaces, la corruption pourrait avoir un effet positif. Mais les auteurs montrent aussi que pour ces pays la corruption ne renforce que peu ou pas leur inefficacité. Ce qui tend à montrer qu'ils sont déjà au plus bas.

La conclusion a minima est que la corruption a un effet négatif sur l'entreprise. A l'exception peut-être des pays les plus désorganisés où certaines entreprises pourraient bénéficier d'un effet de graissage.

De nombreux articles ont suivi, interrogeant des situations particulières. La sélection qui suit s'est faite en fonction de leurs apports à la TC.

Dreher et Gassebner (2013) établissent, dans une étude conduite sur des données de 2003 à 2005 dans 43 pays, que les États avec les réglementations les plus complexes et qui exigent les capitaux de départ les plus élevés sont les moins favorables à la création d'entreprise. Puis ils montrent que dans ces mêmes pays la corruption a un effet significatif favorable à la création

[81] Cette forme de corruption est la plus courante pour la petite corruption (obtention de documents administratifs, barrages routiers, etc.) qui sort du sujet de cette thèse. Tant que leurs coûts restent négligeables, sont aussi exclus les paiements de facilitation à la limite entre pourboire et corruption pratiqués dans certains pays.

d'entreprise. Les auteurs précisent qu'il n'est pas possible d'établir si un plus grand nombre de nouvelles entreprises est plus favorable à l'économie : un des effets espérés des régulations est de trier les entreprises qui échoueront. De plus, la possibilité de la corruption peut encourager les agents de l'État à créer des obstacles afin de maximiser leurs profits.

Kato et Sato (2014), dans le contexte particulier de l'Inde, de sa bureaucratie pléthorique et dysfonctionnelle et de sa corruption omniprésente, montrent un effet positif de la corruption sur la valeur ajoutée par employé, la productivité et l'intensité capitalistique (ratio capital-travail). Cette étude présente l'intérêt d'être l'une des rares à se concentrer sur l'intérêt de l'entreprise corruptrice.

B. Zhu et Shi (2019) interrogent des investisseurs de la Chine communiste. Comme le notent les auteurs, ces personnes sont rompues à la corruption. Zhu et Shi questionnent leur probabilité d'investissement dans plusieurs pays étrangers fictifs en faisant varier les caractéristiques de la corruption dont l'arbitraire. Leur conclusion est que la corruption n'a pas d'effet positif (pas de graissage des rouages). Mêmes pour des investisseurs habitués à la corruption, celle-ci est considérée plus défavorablement que la désorganisation de l'État. Toutefois si une corruption prévisible est plus favorable qu'une corruption arbitraire, cela ne vaut que pour les investisseurs dont les entreprises ont une forte rentabilité : celles pouvant couvrir ces coûts supplémentaires. Pour les autres le critère d'arbitraire disparaît : seul le coût de la corruption est décisif.

En termes de modélisation de la corruption, la stabilité est une contingence majeure pour l'entreprise. Pour passer d'une contingence à un risque, elle doit estimer :

- Le nombre de pots-de-vin,
- Le probabilité qu'un paiement fasse naître des appétits,
- Les exigences tardives, la création de nouveaux obstacles après une décision favorable (que des pots-de-vin aient déjà dû être payés ou non),
- L'effet inconstant du pot-de-vin : décision partielle, retard ou coûts induits.

Cela n'est pas plus simple pour l'entreprise qui refuse la corruption : l'impact du refus n'est pas non plus certains (hors corruption systémique).

La recherche peine à établir des relations de causalité en raison de la qualité des données. La corruption comme toute activité contraire à l'éthique ou la loi est dissimulée. La plupart des

auteurs identifient cette difficulté et sont prudents dans leur conclusion[82]. Trois phénomènes l'illustrent :

- La contradiction intrinsèque dans les pays les plus régulés, qui s'ils sont a priori les mieux armés pour lutter, semblent offrir, par la complexité de leur réglementation, le plus d'opportunités de corruption.
- Un effet de graissage probable mais limité aux pays présentant à la fois une réglementation complexe et une désorganisation de l'État suffisante pour que la corruption soit possible.
- Une hypothèse inverse de « sable dans les rouages » qui semble validée d'un point de vue macroéconomique. Mais qui, au niveau d'une entreprise, demande de considérer de nombreux facteurs environnementaux (gouvernance, transparence, liberté d'expression, etc.).

3.2.2.3 Hostilité

> *« Enfin, l'environnement d'une organisation peut aller du bienfaisant à l'hostile […] L'hostilité est influencée par la concurrence, par les relations de l'organisation avec les syndicats, le gouvernement et d'autres groupes extérieurs, ainsi que par la disponibilité des ressources. »* (Mintzberg 1979, p. 269).

L'hostilité ou la bienfaisance de l'environnement peuvent être considérées du point de vue de l'entreprise ou de la corruption :

Un environnement non corruptif pour l'entreprise élimine cette contingence. Un environnement corruptif est hostile en ce sens qu'il expose l'entreprise à la pression des corrompus qui, même si l'entreprise refuse de payer, peut se traduire par une distorsion de concurrence, à tout le moins par un doute sur le comportement des compétiteurs, des clients, des fournisseurs et de

[82] Certains articles font exception et ne relativisent pas la qualité des indicateurs. Cela peut aller jusqu'à des variables comme « payez-vous des pots-de-vin ? oui/non » dont les réponses sont obtenues par l'interview de dirigeants d'entreprises. La question est intéressante et mérite une analyse (peur de répondre, positionnement comme victime, intentions diverses, etc.). Mais une telle variable ne dit rien de la réalité d'une activité contraire à l'éthique et la loi, ici le paiement de pot-de-vin. Ne pouvant conclure un article de Iorio et Segnana voit une simultanéité des effets de graissage et de sable dans les rouages (Iorio & Segnana, 2022). Une autre expression d'une corruption contingence.

l'ensemble des tiers : rien ne dit que les corrompus ont les mêmes exigences pour tous[83]. Cela suppose un niveau de désorganisation de l'État permettant à la corruption de prospérer.

On retrouve alors les variables de stabilité développées plus haut. Un environnement stable, grâce à un État puissant même si corrompu permet de rapprocher le pot-de-vin d'une taxe. Alors que l'instabilité, notamment si l'État est faible, maximise la contingence (voir p. 103 et 129). L'IBV ajoute une variable : la distance institutionnelle. A la suite de Schleifer et Vishny (1993) et Wei (1997) – déjà cité au chapitre précédent sur la stabilité – trois articles écrits par des coauteurs récurrents étudient les stratégies d'entrée sur de nouveaux marchés. (Doh, Rodriguez, Uhlenbruck, Collins, & Eden, 2003; Rodriguez, Uhlenbruck, & Eden, 2005; Uhlenbruck, Rodriguez, Doh, & Eden, 2006).

L'article de 2003 montre que les entreprises sous estiment l'arbitraire de la corruption dans le pays visé alors que les coûts liées à la « simple prévalence » sont bien identifiés. De cela il découle un manque de réflexion quant aux stratégies pour réduire l'exposition à ce qui n'est vu que comme un risque stable – comparable à un coût fixe comme le serait une taxe.

En 2005 les auteurs vont plus loin et identifient que si la prévalence est élevée les entreprises vont se protéger en utilisant un partenaire local afin de mieux s'intégrer au nouveau marché, ce d'autant plus que l'arbitraire est élevé.

> *« Bien sûr, la nature de la corruption locale est très importante en soi. Une corruption très arbitraire augmente la probabilité que les entreprises multinationales choisissent un partenaire local, car les partenaires locaux augmentent la légitimité externe. »* (Rodriguez, Uhlenbruck, et Eden 2005, p. 393).

L'année suivante le même groupe conduit une étude de 400 projets de télécommunication dans 96 pays en développement (données Banque mondiale). Ils montrent que les entreprises étrangères choisissent de ne pas prendre de participation locale (entrée sans capital) si la corruption est plus répandue mais aussi si l'arbitraire est élevé (Uhlenbruck et al., 2006).

De 2003 à 2006 trois articles se succèdent pour parvenir à la conclusion que le critère d'arbitraire reste sous-estimé. La prise en compte de la distance institutionnelle combinée avec une forte prévalence, entraine le choix d'une stratégie à investissement direct étranger (IDE)

[83] Racket et corruption : bien que les deux doivent être distingués, il faut évoquer ici la proximité de la corruption avec le racket. Ce dernier est une transaction contrainte (fournisseur ou client captif) par des menaces contre l'entreprise ou ses décideurs. Une variante consiste à imposer une rémunération à la victime du racket, consacrée par l'expression « l'argent ou le plomb » (Dal Bo, Dal Bo, et Tella 2006).

réduit. Qui de fait limite l'exposition à des poursuites pour corruption. Mais cette approche est en contradiction avec l'engagement éthique que ces entreprises professent dans leurs pays d'origine. En allant au-delà de la conclusion des auteurs, tout porte à croire que ces entreprises n'ont considéré la corruption que comme un risque « à cout fixe » menaçant la rentabilité de l'investissement comme le ferait une taxation trop élevée. Sans que l'incertitude, conséquence d'un arbitraire élevée, n'ait été véritablement pris en compte.
Sans la rejeter, la variable de distance institutionnelle pose une difficulté en tant que telle. Elle permet de caractériser ce qui sépare une organisation d'un environnement nouveau (culture, contacts personnels, etc.). Mais la distance institutionnelle n'est pas la seule variable qui intervient dans le critère d'arbitraire. Ni est-il établi que la distance institutionnelle intervienne toujours.

Certains auteurs se sont posé la question des contingences que l'environnement exerce sur la corruption. Ils en font une institution informelle, comparable à une infection microbienne dont le développement et la capacité de contamination des institutions formelles sont conditionnés par les conditions du milieu : de favorable à hostile à la corruption. La suite de ce chapitre considérera la corruption comme une institution informelle qui, comme une infection, peut prospérer si l'environnement lui est favorable. C'est un emprunt partiel à l'IBV. Toutefois l'objectif reste celui d'identifier des variables de modélisation de la corruption. Il est alors plus approprié de parler de critère d'arbitraire sans pour autant exclure la distance institutionnelle développée plus haut.

(1) États corrompus et kleptocraties : en excluant à nouveau les États désorganisés, se pose la question des États organisés qui favorisent la corruption. Tous ont des législations anticorruption (Global Compliance News, 2017). Mais ce qui les différentie est la systématicité des processus de corruption et conséquemment une corruption qui a dépassé le stade endémique pour tendre vers une corruption systématique.
L'exemple le plus documenté est la Chine[84]. Les travaux de Sébastien Heilmann de l'institut Merics, spécialisé dans l'étude de la Chine, sont essentiels (Heilmann, 2008, 2013; Heilmann & Perry, 2011; Heilmann & Stepan, 2016). Les auteurs décrivent :

[84] Notamment par de nombreux chercheurs issus de la diaspora chinoise : plus de 50 millions de personnes émigrées de première génération auxquels s'ajoutent leurs enfants et des populations ethniquement chinoises installées principalement en Asie du Sud et en Amérique du Nord parfois depuis plusieurs siècles.

- Une corruption institutionnalisée, qui draine l'ensemble de l'économie.
- Un État en adaptation permanente, dont le système nerveux – fusion entre le PCC et l'administration – est fragile. Il s'appuie sur son monopole de la violence pour se maintenir au pouvoir, mais aussi pour maximiser sa prédation sur l'économie.

La corruption est un outil au service d'un système de gouvernement organisé qui va bien au-delà de l'enrichissement des dirigeants. Elle permet d'éliminer les menaces : ambitions individuelles au sein des institutions ou dissidents (Pedroletti, 2019). Elle est utilisée pour donner le change quand les tensions montent dans la population. Ainsi à son arrivée au pouvoir en 2012, Xi Jinping lance une vaste campagne anticorruption qui répond aux attentes de la population excédée (Yuen, 2014). La méthode est efficace, avec un renforcement du pouvoir central, un meilleur drainage vers celui-ci et une baisse de la captation par les administrations plus éloignées du centre. Les connections des entreprises privées au pouvoir se renforcent : la campagne anticorruption rend ces entreprises plus dépendantes : elles ont besoin, plus que les entreprises d'État, de l'aide du pouvoir central (Alonso, Palma, & Simon-Yarza, 2022; N. Chen & Zhong, 2020).

Une liste des kleptocraties et des États corrompus ne présente pas d'intérêt pour cette thèse qui s'attache aux pratiques anticorruption accessibles à une entreprise. Classer un pays dans une telle liste ne signifie pas, sans analyse plus poussée, qu'il est strictement impossible pour l'entreprise d'y agir : choix des interlocuteurs (clients, fournisseurs, intermédiaires), modalités d'organisation, intérêts particuliers, produits uniques protégeant ou exposant à la corruption. De plus, un interlocuteur corrompu, dans un État lui aussi corrompu, n'est pas nécessairement un kleptocrate.

Les États favorables à la corruption ne peuvent prospérer qu'avec l'aide, en premier lieu, de réseaux de dissimulation et de blanchiment, puis en second, de pays qui acceptent des investissements étrangers sans contrôle efficace. Ces services sont essentiels aux kleptocrates qui ne peuvent sécuriser le produit de leur corruption qu'en dehors de leur pays. Seul moyen de se protéger d'une saisie si leur fortune se retournait.

> *« La kleptocratie, cette forme suractivée de corruption […], est le côté obscur de la mondialisation. La finance offshore est ce qui la rend possible. »* (Bullough 2018, p. 28).

Bullough (2018) décrit la finance offshore comme un ensemble de particularismes juridiques locaux[85] dont l'objet principal est un service de dissimulation et de blanchiment contre rémunération[86].

> *« Les kleptocraties impliquent toujours de multiples juridictions, c'est pourquoi il a fallu contourner les contrôles de capitaux de Bretton Woods pour qu'elles puissent voir le jour. Les fonctionnaires peuvent voler de l'argent au Nigeria, dissimuler leur propriété de cet argent en Suisse et le dépenser à Londres. Ou bien ils peuvent voler de l'argent en Guinée équatoriale, le dissimuler aux Bahamas et le dépenser à Paris. Voler en Afghanistan, cacher à Dubaï, dépenser au Liban. Venezuela, Panama, Miami. Le schéma peut être reproduit à l'infini. Les méthodes utilisées pour dissimuler l'origine de l'argent ne sont limitées que par l'imagination des avocats, des banquiers et des comptables qui font le travail. »* (Bullough 2018, p. 33).

(2) États organisés qui ne luttent que de façon imparfaite contre la corruption. Après les kleptocraties, cela inclut tous les autres pays. La littérature regroupe trois types d'articles : des commentaires de la loi, des analyses de l'efficacité de la loi et des études de cas, complétés parfois de proposition d'amélioration.

---

[85] Principaux particularisme en 2022 : non enregistrement des informations relatives à la propriété, trusts, fondations, sociétés en commandite.

[86] Centres offshore (OFC) : Ce sont des États dont les particularismes juridiques et réglementaires permettent la dissimulation (secret bancaire, manque de coopération judiciaire, etc.). Ils n'offrent pas ces services seulement aux kleptocrates. Ils permettent la fraude fiscale et favorisent les trafics (drogues, contrefaçons, espèces en danger, produits soumis à autorisation d'exportation ou d'importation, etc.). Les OFC sont identifiables notamment par la traque des abus d'optimisation fiscale. Une étude conduite sur des données de 2015 (98 millions d'entreprises listées) identifient les pays où les chaînes de participation au capital des entreprises se terminent. Ils sont classés selon le ratio entre capital entrant sur capital sortant. Vingt-quatre dépassent un ratio de 10 (par ordre décroissant) : Iles Vierges Britanniques (ratio 5235), Taiwan, Jersey, Bermudes, Iles Caïmans, Samoa, Lichtenstein, Curaçao, Iles Marshall, Malte, Maurice, Luxembourg, Nauru, Chypre, Seychelles, Bahamas, Belize, Gibraltar, Anguilla, Liberia, Saint-Vincent-et-les-Grenadines, Guyana, Hong Kong, Monaco (ratio 11). Cinq pays sont les premiers en termes de volume de capital entrant puis sortant (facilitateurs de la dissimulation des transactions) : Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse, Singapour, Irlande (Garcia-Bernardo, Fichtner, Takes, & Heemskerk, 2017a, 2017b).

L'exemple du « *Londongrad* » mis en lumière avec les sanctions (Royaume-Uni, 2022b, 2022a) contre les oligarques[87] russes et biélorusses en février 2022 (les premières sanctions datent de 2014 pour la Russie), est révélateur des opportunités que créent la non-application de la loi. L'identification des propriétaires immobiliers est une obligation légale au Royaume-Uni, renforcée en 2016. La répartition des fruits de la prédation entre les oligarques est essentielle à la protection du régime. Les intérêts économiques du Royaume-Uni sont en opposition avec la mise en place des sanctions. Malgré l'engagement du gouvernement britannique, celles-ci sont freinées (Pooley, 2022).

La critique de la non-application de la loi est plus profonde. Elle prend trois aspects qui sont importants en termes de lutte anticorruption.

Le premier est le principe « *de minimis non curat praetor* » « la loi ne se soucie pas des petites choses ». Ne pas poursuivre les infractions les plus petites devient *« de minimis non curatur, de modico in jure non est curandum* » « de ce qui est petit je ne cure, les atteintes légères en droit ne se soignent pas ». Carbonnier montre que ce principe, aujourd'hui généralisé, est énoncé à l'origine pour le cas particulier du non-remboursement d'un emprunt « surtout si la restitution demandée doit porter préjudice à une affaire dont la nature ou l'objet est plus considérable » [88].

> *« […] des variantes qui auraient pu estomper son aspect judiciaire, mais qui ont eu, en récompense, le mérite de montrer qu'il s'agissait bien, brutalement, de dénier aux affaires de peu d'importance tout accès à la justice, non pas simplement de les faire renvoyer à une juridiction inférieure ou de les priver d'une voie de recours. »* (Carbonnier 2001, p. 75).

La limite de ce qu'est une affaire de petite importance n'est pas définie. Devant les affaires les plus complexes (impliquant par exemple plusieurs juridictions), devant le manque de moyen, cette limite augmente ou les poursuites sont tronquées : poursuite des corrupteurs et non des

[87] Les États russes et biélorusses sous les directions de Vladimir Poutine et d'Alexandre Loukachenko sont à la fois des oligarchies (gouvernement par un petit groupe) et des kleptocraties.

[88] Il s'agit de fragments de Callistrate (grammairien, IIe siècle avant J.C.) dont le texte (Livre 1 de l'Édit Monitoire) est perdu. Mais qui est cité au Digeste de Justinien (IV.1.4 - recueil de citations juridiques) publié à Byzance en 533. Ce document qui rassemble la jurisprudence depuis le début de la république (509 avant J.C) jusqu'à la fin de l'empire romain (476 après J.C.) propose des solutions juridiques appuyées de citations coupées de leur contexte (Duco, 2022).

corrompus, requalification des faits pour exclure la corruption qui est plus difficile à démontrer (voir note 3, p. 14).

L'affaire Enron est représentative de cette dissymétrie de l'application de la loi[89]. Aucune condamnation pour corruption n'a été prononcée, seuls Enron, le cabinet d'audit Anderson et certains dirigeants de ces deux entreprises ont été condamnés pour escroquerie, fausse déclaration, délit d'initié ou blanchiment. Toutefois l'enquête a montré que la manipulation du marché de l'électricité par Enron avait été rendue possible par des modifications de la loi fédérale. Or 248 sénateurs et représentants ainsi que les partis républicains et démocrates avaient reçu des contributions d'Enron et d'Andersen ainsi que d'autres entreprises faisant du secteur de l'énergie un des plus gros contributeurs (Windolf, 2004). Le nombre d'élus, corrompus potentiels et à des degrés difficiles à démontrer, ont interdit en pratique les poursuites pour corruption. Windolf dit que la corruption facilite la colonisation du pouvoir politique par les grandes entreprises et qu'elle réduit l'autonomie des institutions politiques[90]. Dans cet exemple, la complexité est une contingence telle, que la corruption peut prospérer sans contrainte (que ces élus soient coupables ou non).

Le deuxième aspect est celui des peines négociées. Il est une conséquence du débat sur une des fonctions du pouvoir judiciaire : recherche de la vérité ou recherche de la justice.

Certains pays comme les États-Unis ont tranché, poussés (1) par le coût des enquêtes et la difficulté de démontrer la culpabilité des criminels les mieux organisés. L'objectif est alors de condamner à une peine juste, même si elle n'est pas liée avec les faits les plus graves et en

---

[89] Voir p. 129, deux articles qui étudient un retournement de cette dissymétrie pour ne poursuivre que les corrompus (Karna Basu et al., 2016; Kaushik Basu, 2011).

[90] Windolf reprend la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann. La société se décompose en sous-systèmes qui ont chacun a un médium : la politique est médiée par le pouvoir légitime, l'économie par l'argent, le judiciaire par la justice. « *La corruption est définie comme un échange entre sous-systèmes dans lequel le code spécifique d'un système est violé. Les entreprises qui achètent la 'justice' ou la 'politique' et les politiciens qui utilisent leur pouvoir pour forcer les scientifiques à produire une vérité politiquement utile violent le code de chaque système respectif. Au niveau du système, la corruption brouille la différenciation au sein d'un système social en faisant perdre aux sous-systèmes une partie de leur autonomie. Au niveau des valeurs, la corruption conduit à une perte de légitimité pour des opérations spécifiques et, au niveau fonctionnel, à l'effondrement des opérations du système. Si les entreprises achètent des politiciens, le système politique est 'colonisé' par les entreprises : les décisions politiques perdent leur légitimité et la différence entre économie et politique tend à disparaître.* » (Windolf 2004, p. 166).

interrompant la recherche de la vérité ; (2) poussé également par la volonté d'éviter à certains délinquants la récidive, en remplaçant la prison par la réparation et une peine d'intérêt général[91]. Dans les deux cas, la coopération du mis en cause est nécessaire. Ce qui impose une négociation de la peine[92].

Aux États-Unis, ces accords négociés (DPA et NPA[93]) ont été détourné de leur intention d'origine et sont devenus la norme pour la criminalité en col blanc (Reilly, 2015). L'examen de l'ensemble des poursuites au titre du « *Foreign Corrupt Practice Act* » (loi sur la pratique de la corruption à l'étranger - FCPA)[94] montre que toutes se sont conclues par des sanctions négociées, la presque totalité limitée à des amendes réduites, sans commune mesure avec le préjudice subi, notamment par les entreprises ayant perdus des contrats en raison des pots-de-vin versés par leur concurrents (Stanford Law School & Sullivan & Cromwell LLP, 2022).

Il s'agit d'un affaiblissement de la fonction répressive de la loi : des sanctions diminuées par rapport à la loi, la condamnation des organisations à des peines d'amende, sans condamnation des individus responsables, avec comme objectif de ne pas affecter l'activité.

En septembre 2015, Sally Yates, alors procureur général adjoint des États-Unis, publie un rappel (dit « mémorandum de Yates ») sur l'importance d'une application entière de la loi, notamment des poursuites contre les individus responsables lors de délits financiers. Elle insiste

---

[91] Code de procédure fédéral des États-Unis (*U.S. Attorneys' manual*) 9.22.010, cité par Reilly (2015). En juin 2022, cet article est encore en application.

[92] A l'exemple d'Al Capone qui plaide coupable pour fraude fiscale en 1931 et se voit condamné à 17 ans de prison et à une amende de 50000 dollars. L'amende est insignifiante par rapport aux montants fraudés. Mais Capone est définitivement emprisonné, ce qui était le vrai enjeu.

[93] DPA et NPA « *deferred prosecution agreement* » et « *non-prosecution agreement* » sont des accords entre un mis en cause (personne physique ou morale) et le procureur sous conditions : accord de poursuite différé et accord de non-poursuite. Ceux-ci incluent typiquement la reconnaissance de la faute, le paiement d'amende, des réformes internes et une coopération totale avec la justice. Si les conditions sont remplies, les poursuites cessent. Il s'agissait à l'origine d'accélérer les procédures pour limiter le coût de la justice et de limiter les conséquences négatives pour les tiers (employés, actionnaires, clients, fournisseurs, etc.).

[94] Le FCPA est une loi états-unienne de 1977 qui vise la corruption d'agents publics à l'étranger par des entreprises ou des individus ayant un lien, même ténu, avec les États-Unis. Son utilisation, notamment contre des entreprises européennes, a conduit à la considérer comme une loi supranationale et un instrument de distorsion de la concurrence à l'avantage des entreprises états-uniennes. Toutefois les entreprises concernées sont bien coupables de corruption et sur un total de sanctions cumulé de 28,165 milliards de dollars, 48% (13,411 milliards de dollars) ont été reversés à des pays étrangers dans le cadre de coopérations judiciaires (Stanford Law School et Sullivan & Cromwell LLP 2022, données collectées le 2 juin 2022).

sur l'importance de la fonction répressive pour créer un effet dissuasif menant à un changement de comportement des organisations (Yates, 2015).

Reilly (2015) dans une analyse qui suit immédiatement le « mémorandum de Yates » montre que les organisations anticipent des sanctions à la fois réduites et n'affectant que les organisations et non leurs décideurs : un coût maîtrisé (l'amende négociée) multiplié par une faible probabilité de détection. Il sera comparé à l'opportunité, en termes de création de valeur, que permet le paiement d'un pot-de-vin.

> *« Les entreprises sont heureuses de conclure ces accords de poursuites différées parce que c'est devenu tellement banal maintenant. Elles subissent la presse pendant un temps limité. Les marchés boursiers ne semblent même pas les punir. »* (Reilly 2015, p. 355).

C'est l'autre critique de Reilly qui montre que le risque est plafonné. Il ne peut avoir de conséquence sur les tiers (autres entreprises, investisseurs, employés, économie locale, etc.).

L'affaire Airbus est emblématique. Cette entreprise est poursuivie par les États-Unis, auxquels se joignent le Royaume-Uni et la France, pour des faits répétés de corruption d'agents d'une dizaine d'États. Airbus accepte en janvier 2020 de payer une amende de 3,9 milliards de dollars. Ce qui correspond à environ un an de résultat net. L'observation du cours de l'action sur la période 2015-2020 montre qu'il n'est affecté que pendant environ 6 mois : après l'annonce en 2019 qu'une enquête est en cours depuis 2016. Puis le cours se rétablit et reprend sa progression comme précédemment. L'annonce de l'amende début 2020 ne ralentit pas la progression de l'action. Les corrupteurs, pourtant clairement identifiés, ne sont pas poursuivis (certains responsables de second rang démissionnent). A aucun moment l'entreprise n'a vu ses positions en termes de création de valeur, d'accès aux marchés ou de profitabilité, impactées (Guillermard, 2020; Ministère de la Justice, 2020; US department of justice, 2020).

Dans cet exemple, il faut se féliciter que les justices des trois pays aient accepté un « accord raisonnable ». Des condamnations à hauteur des préjudices (éventuellement renforcés de dommages punitifs comme le permet la loi états-unienne) auraient eu des conséquences catastrophiques pour Airbus et son environnement économique. Il n'en reste pas moins que le calcul du risque « obtention de marchés contre pot-de-vin » a été profitable pour Airbus au détriment principalement de Boeing.

On retrouve ici le moindre mal de Machiavel (voir p. 30) avec un effet de contagion : puisque les entreprises corruptrices doivent être protégées en raison d'intérêts supérieurs (raisonnables et réels) elles ne sont plus soumises à la règle commune : le droit positif.

> *« Les individus et les entreprises évitent les poursuites, et le reste de l'Amérique paie un prix certain et coûteux pour cet évitement. Une justice différée*[95] *pour un groupe restreint d'individus et d'entreprises signifie une justice refusée au reste d'entre nous. »* (Reilly 2015, p. 307).

Concernant la contingence « hostilité » pour l'institution informelle qu'est la corruption, cette justice négociée limite – élimine selon Reilly – l'effet dissuasif et donc préventif de la loi. En d'autres termes, des intérêts supérieurs à la lutte contre la corruption deviennent si dominants qu'ils entraînent un affaiblissement de l'institution judiciaire qui ne recherche plus ni la justice, ni la vérité mais un compromis financièrement sans conséquence durable pour l'organisation corruptrice et son environnement économique.

En retournant la perspective, une entreprise confrontée à un tel environnement institutionnel ne trouvera pas de soutien l'aidant à prévenir ou à anticiper la corruption. Elle pourra toutefois espérer être protégée si elle cède à cet environnement corruptif.

L'affaiblissement des institutions est étudié par Capasso, Goel et Saunoris (2019). Ils décomposent l'anticorruption en 3 facteurs : le cadre institutionnel (les gencives), l'application de la loi (les dents) et le taux de condamnation (la morsure).

> *« L'idée principale est que si l'application des lois n'est pas nécessairement efficace pour lutter contre la corruption, la qualité du cadre institutionnel est une condition nécessaire pour réduire la corruption. Cela se produit à la fois parce que l'application des lois peut drainer (évincer) les ressources publiques d'autres investissements publics utiles, et parce que le cadre institutionnel en est le cadre contingent (les institutions sont donc les « gencives » dans lesquelles les « dents » sont fixées). »* (Capasso, Goel, et Saunoris 2019, p. 330).

Le troisième et dernier aspect d'affaiblissement des institutions est l'impunité des corrompus. Dans la relation entre corrupteur et corrompu, le corrompu est par définition une personne physique qui trahit sa fonction par intérêt personnel. Tous les corrompus ne sont pas des agents

[95] Reilly fait référence à l'accord de poursuite différé qui se conclut par un abandon des poursuites si les conditions de l'accord sont respectées.

de l'État. Ils peuvent travailler pour une entreprise privée ou être bénévoles d'une association (décisionnels des services achats et finance par exemple)[96].

Thompson (2013) part du constat que si les États ne cessent de renforcer leurs législations anticorruption, l'application de ces lois est inconstante.

> *« Le monde ne prend pas encore au sérieux l'élimination de la corruption. Si le monde était sérieux […] les gouvernements des pays riches, ainsi que les institutions internationales du monde entier, auraient étudié les moyens d'éduquer et de faire respecter la loi de manière efficace ; et les résultats de la mise en œuvre, tant du côté de l'offre que de la demande de l'équation de la corruption, seraient évidents dans tous les pays. […] La vérité est qu'il y a assez de conventions, assez d'argent et assez de prisons, mais malheureusement, il y a aussi beaucoup de fonctionnaires et de politiciens corrompus. »* (Thompson 2013, p. 57).

En reprenant les données du FCPA, l'analyse de Thompson reste valable en juin 2022. A l'exception de quelques cas où il est difficile de distinguer entre corrompu et intermédiaire, les sanctions concernent presque exclusivement les corrupteurs et les intermédiaires (personnes physiques ou morales). Il faut aussi noter que ces affaires portent toujours le nom du corrupteur (affaires Airbus, Siemens, Novartis…). Parfois le titre du dossier indique le pays du ou des corrompus. Mais qu'aucune sanction n'ait été prise contre eux.

La difficulté de poursuivre est d'autant plus grande que les échanges entre les États sont de plus ou moins bonne foi. Ainsi, en 2007, alors que plusieurs entreprises allemandes (Siemens,

---

[96] Sans exclure le cas particulier des régimes socialistes. L'absence d'entreprise privée en Chine ou le cas des anciens pays du pacte de Varsovie, donc la faiblesse des institutions face à la corruption ne semble s'améliorer que lentement, y compris pour ceux qui ont rejoint l'Union européenne (Millar & Köppl, 2014; Zagaïnova, 2008). Dans ces économies dirigées (ou qui l'était il y a peu), la corruption institutionnalisée est plus simple à analyser en raison de l'absence d'institution externe au régime. Werth définit trois phases pour l'Union soviétique. « *Il faut en effet, quand on parle du développement de la corruption dans le système soviétique, bien distinguer trois phases : 1) avant l'établissement de la NEP [Nouvelle politique économique], on a vu se perpétuer une corruption que l'on pourrait qualifier 'd'ancien régime' ; 2) sous Staline, les bases économiques d'une corruption à grande échelle ont été posées, avec l'instauration de la planification. Mais, du fait des purges massives dans l'appareil du parti, de l'instabilité des carrières, de la répression menée par le pouvoir central à l'égard des potentats locaux, les réseaux d'une corruption proprement politique n'ont pu se mettre en place ; 3) l'ère brejnévienne, entre 1965 et 1980 principalement, a été l'âge d'or de la corruption, marquée par une consolidation des nomenklaturas locales et l'apparition de véritables mafias politico-économiques. Mais, sur le plan strictement économique, il y a bien une permanence : c'est toujours selon le même processus, qui a perduré jusqu'à nos jours, que se font les trafics.* » (Werth 2019, p. 439).

Daimler, BMW et Volkswagen) viennent de faire l'objet de perquisitions, Wolfgang Schaupensteiner, procureur de Francfort déclare :

> *« La mondialisation est devenue un moteur de la corruption en Allemagne. […] Elle crée un potentiel dangereux si on ne la contrôle pas. »* (Dougherty 2007, p. 1).

En 2007, au moment où ses propos sont recueillis, Schaupensteiner enquête sur plusieurs dossiers de corruption dans la fonction publique allemande. Dix ans auparavant, il a été un des initiateurs de la loi de 1997 « *Loi de lutte contre la corruption* » (Bundestag, 1997), qui renforce l'équilibre de la concurrence et supprime la déductibilité fiscale des pots-de-vin versés par les entreprises allemandes à l'étranger. Schaupensteiner sait l'existence d'une corruption ancienne, initiée par des entreprises et des agents de l'État allemands et sans lien avec la mondialisation. Il n'ignore pas non plus que des entreprises allemandes majeures - celles précisément contre lesquelles il enquête - participent au développement de la corruption internationale.

Avec une ironie peut être volontaire, Thompson, à la suite de sa citation, poursuit :

> *« Au lieu de cela, les États-Unis font cavalier seul dans leurs efforts de mise en œuvre et semblent même hypocrites puisqu'ils n'ont pas emprisonné ou mis en faillite quelqu'un d'important. »* (Thompson 2013, p. 57).

Jusqu'à présent l'ensemble des évolutions législatives dans les pays de l'OCDE ne visent qu'à sévériser ou à complexifier les outils juridiques et réglementaires de lutte contre la corruption. En Europe ces renforcements sont peu probants (voir p. 99). Deux propositions de loi originales pourraient avoir un effet dissuasif et donc préventif. En juillet 2022, elles ne sont effectives dans aucun pays. Elles présentent l'intérêt pour cette thèse d'impliquer le décisionnel de l'entreprise.

(1) La possibilité pour les tiers lésés de demander réparation auprès des corrompus. La probabilité qu'une telle procédure aboutisse, malgré les conventions déjà signées en ce sens par la plupart des pays de l'OCDE, est très faible, en particulier si les intérêts d'États sont attaqués (Carrington, 2010). En reprenant l'exemple du dossier Airbus, il est probable que les clients ont été lésés : les décideurs « achat » ont trahi leurs fonctions et n'ont sans doute pas obtenu les meilleures conditions. Mais il est certain que le concurrent d'Airbus, Boeing, a perdu plusieurs dizaines de milliards de dollars de chiffre d'affaires. Airbus est devenu le premier avionneur civil mondial grâce en partie à la corruption, renforçant son image par cette position même. Comme développé plus haut, une telle demande d'indemnisation serait en contradiction avec l'importance pour la survie d'Airbus d'un accord raisonnable (voir p. 114) à moins de

transformer tout ou partie de l'amende en indemnité. Et donc de n'indemniser Boeing que pour une part négligeable du préjudice.

(2) La dépénalisation du corrupteur pour ne poursuivre que le corrompu (Kaushik Basu, 2011), éventuellement renforcé par un remboursement du pot-de-vin augmenté d'une prime au corrupteur s'il dénonce le corrompu (Karna Basu, Basu, & Cordella, 2016). En rendant la loi asymétrique et en retournant la pratique de ne poursuivre que les corrupteurs, il s'agit d'augmenter la détectabilité de la corruption, sans augmentation des coûts d'enquête et de justice supportés par l'État.

L'article de Karna Basu, Basu et Cordella montre que la corruption ne baisse qu'aux conditions (1) que la prime au dénonciateur soit suffisamment élevée, (2) que le coût de la détection de la corruption soit faible. En d'autres termes, que la menace de dénonciation par le corrupteur soit réelle et que l'État soit suffisamment efficace pour qu'une dénonciation par l'entreprise corruptrice et protégée se transforme en condamnation du corrompu, (3) que les enjeux soient faibles : pour qu'il ne puisse pas y avoir un effet d'accumulation et qu'une dénonciation ne soit pas compensée par un nouveau pot-de-vin augmenté lors de la transaction suivante.

Le modèle développé permet aux auteurs de faire varier ces trois conditions. Le coût de la détection est la condition principale : Dans le cas des kleptocraties, ou dans les pays particulièrement désorganisés la deuxième condition « coût de la détection » n'est pas remplie et une dénonciation à l'initiative du corrupteur sera sans effet.

La contingence d'hostilité, ici considérée comme l'absence d'hostilité de l'environnement envers l'institution informelle « corruption », est la plus importante des contingences. Elle est identifiée comme telle et de nombreux pays y concentrent leurs efforts.

Ils le font par l'outil le plus évident, le plus immédiat, celui dont la fonction même est de combattre la corruption : la loi. Pourtant les conditions d'efficacité ne sont pas toutes juridiques :

- L'environnement doit être suffisamment organisé pour permettre l'application de la loi. Les États les plus désorganisés ne répondent bien entendu pas à cette condition.
- L'objet de l'État ne doit pas être de favoriser la corruption : les kleptocraties et la plupart des régimes autoritaires ne répondent pas à cette condition.
- Les environnements les plus complexes voient une perte d'efficacité de la loi. Tout indique que la plupart des membres de l'OCDE ont dépassé ce point.

Toutefois la condition la plus présente et la plus limitante, celle qui bloque de nombreuses actions anticorruption, rend la dissuasion inefficace, casse tout effet préventif, est que la

corruption est avant tout un problème éthique. Elle ne se limite ni à un questionnement juridique, ni à un calcul économique. Quelle que soit la culpabilité des uns ou des autres, les pertes ou profits causés, la recherche d'une solution éthique, après les faits, demande de considérer toutes les conséquences.

Cela se traduit, en termes de variable d'hostilité pour une entreprise entrant sur un nouveau marché, par une vulnérabilité accrue : Si elle est victime d'une corruption externe, étant nouvelle sur ce marché, elle aura moins à perdre. Son élimination du marché sera, toutes conséquences considérées, de moindre impact que la protection de ce qui préexistait à son arrivée : un environnement éthiquement hostile[97].

3.2.2.4 Enjeux et ressources

Miller, Droge, et Toulouse (1988) ajoutent aux variables de contingence de l'environnement de Mintzberg les enjeux et les ressources (voir p. 97). Ils peuvent être internes ou externe à l'organisation.

Le corpus qui traite des variables enjeux et ressources s'étend au-delà de l'économie ou de la philosophie morale. Ce sujet fait l'objet de recherche en géopolitique, sciences politiques et sociologie. Pour rester dans des limites raisonnables de longueur, la revue de la littérature a été ici limitée aux problématiques les moins tranchées ou les plus complexes en termes de prise de décision par l'organisation.

L'enjeu le plus constant pour une organisation est son obligation de résultat. Elle s'impose à une entreprise privée dans sa relation avec ses investisseurs et plus largement avec toutes les parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, élus, État, etc.). Elle s'impose aussi à une association humanitaire qui s'engage à utiliser, par exemple, des dons pour un usage précis.

[97] Hulpke (2017), fait le même constat de l'échec de la dissuasion. En reprenant le cas de la fraude à la pollution par le groupe Volkswagen, il considère ce qu'aurait signifié une « peine de mort de l'entreprise » « *corporate death penalty* ». Il combat l'argument que les conséquences auraient été globalement défavorables en soutenant que des entreprises meurent régulièrement à la suite d'échecs commerciaux entrainant un rééquilibrage des marchés. Toutefois l'auteur ne considère pas la compétition entre les nations. Avant le scandale, tout indique que les autorités allemandes ont été, à tout le moins laxistes, dans la définition et le contrôle des certifications antipollution. Lors de la crise, la politique poursuivie *mordicus* a été de protéger une des plus grosses entreprises allemande (Gude, Hawranek, Traufetter, & Wüst, 2015). Il n'en reste pas moins que seule une « peine de mort de l'entreprise » semble être capable de créer un effet dissuasif.

Pour ces deux types d'organisation cette obligation est éthique. Elle intègre l'ensemble des parties prenantes et ne doit pas être confondue avec une obligation légale ou réglementaire[98].
Est-il profitable de payer un pot-de-vin ? Est-il possible de respecter l'obligation de résultat sans payer ? Si de meilleurs résultats économiques peuvent être obtenus grâce à la corruption alors les décideurs d'une entreprise privée peuvent lier le refus de la corruption à un coût (perte de chiffre d'affaires, baisse de rentabilité, etc.). Si cela peut être établi, la corruption en termes d'enjeu de rentabilité, n'est plus une contingence mais un risque par élimination de l'incertitude. Un calcul de sévérité est possible.
Il s'y ajoute les conséquences éthiques du refus de la corruption. Ainsi une décision basée sur le principe unique du « refus de payer un pot-de-vin » est strictement déontologique (impératif kantien) et ignore les conséquences négatives ou positives de ce refus.

Cheung, Rau et Stouraitis (2021) étudient la relation entre le paiement de pots-de-vin et la valorisation de l'entreprise. Leur conclusion est qu'une augmentation d'un pot-de-vin de 1 dollar est associé à une augmentation de la valorisation de 6 à 9 dollars. Leur échantillon de 195 cas documentés de corruption B2G pose des difficultés statistiques. Ainsi l'augmentation de valorisation citée plus haut est calculée à partir de valeurs d'augmentation de capital de +143 millions de dollars en moyenne avec un écart type de 1790 millions de dollars et une médiane de +1,8 millions de dollars.
Presque la moitié des cas étudiés ont vu une baisse de valorisation. Quelques cas ont été très profitables plaçant la moyenne au-dessus de la médiane. L'écart type, plus de dix fois supérieur à l'écart entre moyenne et médiane, indique la grande dispersion des résultats. Enfin le fait que ces cas soient connus pose la question de leur représentativité.
Cette incertitude se retrouve lors de la vérification d'hypothèses « rentabilité du pot-de-vin comme fonction de l'environnement de l'entreprise ». Les auteurs croisent leurs premiers résultats avec des indicateurs de gouvernance de TI et de l'OCDE. Leur modèle corrèle une baisse des avantages à la suite du paiement d'un pot-de-vin avec les pays plus transparent et ceux où l'État de droit est meilleur. Mais il ne corrèle pas cette baisse avec une meilleure application des lois anticorruption.

[98] Les lois et règlementations sur l'obligation de résultat diffèrent significativement selon les pays autour de deux questionnements principaux : (1) obligation de moyens ou obligation de résultat et, (2) usage approprié des moyens. Cela affecte par exemple la définition de l'abus de bien social, l'obligation ou non pour une entreprise de générer du profit et de payer l'impôt, la rémunération des intermédiaires, etc.

Il faut donc prendre ces résultats avec distance et contrairement à la conclusion des auteurs voir que la corruption est bien une contingence et non un risque : l'incertitude quant aux résultats ne peut être remplacée par une probabilité d'occurrence. Par ailleurs pour les 195 cas cités, rien n'est dit des conséquences à plus long terme pour les entreprises et les agents des États mis en cause. Plus brutalement, si ces cas de corruption ont été identifiés, c'est que les mis en cause se sont moins bien débrouillés que les autres.

Zeume (2017) cité à plusieurs reprises dans l'article précédent utilise une approche comparable. Son article souffre de la difficulté habituelle à mesurer la corruption qu'il remplace par une variable « d'exposition à la corruption ». Elle combine la présence de filiales en dehors du Royaume-Uni avec l'IPC de TI. Toutefois, une partie de l'étude n'utilise pas cette variable en analysant les variations anormales de valorisation boursière au moment de l'introduction du « *U.K. Bribery Act* », la loi sur la corruption au Royaume-Uni en 2011 (UKBA)[99]. En comparant 1097 entreprises britanniques avec 9487 non-britanniques (dont une partie est soumise au UKBA en raison de filiales au Royaume-Uni), Zeume observe des écarts de valorisation en fonction de l'exposition au UKBA :

- Baisse relative des entreprises britanniques avec l'introduction de la loi.
- Baisse relative mais moindre des entreprises non-britanniques à filiales au Royaume-Uni.
- Augmentation des entreprises non exposées au UKBA.

L'explication la plus simple est une réponse négative du marché à l'UKBA sans lien avec la corruption. Toutefois en faisant intervenir la variable d'exposition à la corruption, Zeume parvient à établir un effet statistiquement significatif d'une augmentation de la valorisation attribuable à la corruption (en tant que variable isolée).

Qi et al. (2020) étudient des entreprises originaires de pays fortement corrompus en utilisant les données déclaratives d'entreprises rassemblées par la Banque mondiale dans les économies émergentes. Ils établissent que le développement à l'export des entreprises est favorisé par une corruption plus importante dans le pays de départ. Cet effet est plus important que l'avantage

[99] « *U.K. Bribery Act* » (UKBA), voté le 8 mars 2010. Il renforce la lutte contre la corruption. Son apport est de créer un délit de corruption d'agent étranger (reprenant ainsi de FCPA des États-Unis). Cette loi crée surtout un délit de non-prévention de la corruption, non limité dans le temps. Elle demande que des moyens appropriés, reprenant les principes C^2 soient mis en œuvre. En 2010, l'inefficacité de ces principes est déjà connue. Toutefois l'article de Cheung, Rau et Stouraitis montre que l'UKBA a eu à minima un effet anxiogène anticorruption.

compétitif que ces entreprises obtiennent, grâce à la corruption, dans ce même pays de départ. A la condition toutefois que la corruption dépasse un niveau minimum.

Qi et al. s'inspirent d'un article de Olney (2016) qu'ils citent. Alors qu'Olney utilise la même source de la Banque mondiale (données déclaratives d'entreprises originaires de pays émergents), ses résultats sont sensiblement différents : La corruption de l'environnement augmente la probabilité que l'entreprise exporte. Elle augmente aussi la probabilité qu'elle exporte grâce à un intermédiaire. Mais elle diminue la probabilité que l'entreprise exporte par elle-même.

Plusieurs éléments réduisent la pertinence des conclusions de ces deux articles.

- Les données sont déclaratives. Une vérification des données mise à disposition par la Banque mondiale montre en juin 2022 que les réponses sur l'importance de la corruption (coût du pot-de-vin, probabilité, etc.) sont instables. Par exemple l'incidence de la corruption à Madagascar passe de 11,6% en 2009 à 32,9% en 2013 alors que rien ne peut expliquer une telle variation. D'autres données sont irréalistes. Au Rwanda, qui est un modèle de kleptocratie, seules 7% en 2006 et 6,9% en 2011 des entreprises déclarent avoir reçu au moins une demande de paiement de pot-de-vin[100]. Voir également la note 51 p. 59 sur la falsification des données en Chine).
- Le choix de se limiter aux pays émergeants sélectionne des économies de production, plutôt de faible technologie, et dont la part d'entreprises exportatrice est limitée par d'autres facteurs, comme par exemple, les moyens logistiques.

Avec une méthodologie proche de Qi et al., Song (2022) propose un modèle qui lie internationalisation des entreprises chinoises (vers des marchés moins corrompus) avec un effet de baisse de la corruption en Chine. Là encore la qualité des données, notamment le lien entre la baisse de l'IPC de la Chine entre 2012 et 2022 et une baisse réelle de la corruption, limite la

[100] Cet article « *Obéissance ou fuite : Examen des influences contingentes de la corruption sur les exportations des entreprises.*» (Qi et al., 2020) présente une particularité : les auteurs sont tous basés dans des universités chinoises d'élite (top 5% dit « projet 211 »). L'usage de la base de données déclaratives de la Banque mondiale, par des auteurs qui publient, dans une revue reconnue, un article sur la corruption pose de nombreuses questions. Les auteurs ne peuvent ignorer, ne serait-ce qu'en lisant les données disponibles pour leur propre pays, que la qualité de la source pose un problème. Celle-ci indique qu'en 2012 (seule donnée disponible), 11,6% des entreprises chinoises déclarent s'être vu réclamer un pot-de-vin. Cette valeur est en contradiction avec la corruption systémique et systématique chinoise.

portée de l'étude[101]. Il n'en reste pas moins que le modèle de Song montre l'effet positif que pourrait avoir une lutte anticorruption efficace hors de Chine sur les entreprises exportatrices chinoises.

Si ces cinq articles (Cheung et al., 2021; Olney, 2016; Qi et al., 2020; Song, 2022; Zeume, 2017) présentent des faiblesses en raison de la qualité des données, la divergence de leurs résultats illustre ce que la modélisation de la TC avait déjà identifié : la multitude des variables ne permet pas de résolution simple. Mais ces articles indiquent des solutions partielles et des points d'observation.

- La valorisation de l'entreprise (Cheung et al., 2021; Zeume, 2017) mesure la confiance du marché dans la capacité de l'entreprise a créer de la valeur. La révélation d'un cas de corruption peut réduire cette confiance et atteindre durablement la réputation.
- La décision d'une entreprise de se développer sur un nouveau marché peut être due à la nécessité de fuir un marché d'origine trop corrompu (Olney, 2016; Qi et al., 2020). Song va jusqu'à émettre l'hypothèse d'un effet anticorruption dans le pays d'origine corrompu : l'entreprise pour conserver sa réputation sur ses nouveaux marchés ne peut plus l'accepter sur son marché d'origine (Song, 2022).

Dans une autre perspective, certains enjeux peuvent être extérieurs à l'organisation. Dans sa déclaration introductive à la chambre des représentants des États-Unis, parlant de l'importance de la lutte anticorruption, Madame Marie Yovanovitch, ancienne ambassadrice des États-Unis en Ukraine, présentait la corruption ainsi :

> *« Pourquoi est-ce important ? Pour faire simple : les efforts de lutte contre la corruption servent les intérêts de l'Ukraine. Ils servent également les nôtres. Les dirigeants corrompus sont par nature moins dignes de confiance, tandis qu'une direction ukrainienne honnête et responsable rend le partenariat entre les États-Unis et l'Ukraine plus fiable et plus précieux pour les États-Unis. Des règles du jeu équitables dans ce pays stratégiquement situé - dont la masse continentale européenne n'est dépassée que par la Russie et dont la population est l'une des plus importantes d'Europe - créent un environnement dans lequel les entreprises américaines peuvent plus facilement commercer, investir et profiter. La corruption*

[101] Song croise l'IPC avec d'autres indicateurs économiques chinois. Mais la falsification des données statistiques par les autorités chinoises ne permet pas de validation.

est également une question de sécurité, car les fonctionnaires corrompus sont vulnérables à Moscou. En bref, il est dans notre intérêt de sécurité nationale d'aider l'Ukraine à se transformer en un pays où l'État de droit règne et où la corruption est tenue en échec. » (Yovanovitch 2019, p. 3-4).

Yovanovitch décrit la corruption comme une perte de confiance, un environnement moins facile. Dans cet environnement, les fonctionnaires sont vulnérables. Pour les entreprises, il ne s'agit pas d'un risque quantifiable mais bien d'une contingence par la complexité de la corruption en Ukraine et par le jeu d'influence russe.

La dernière perspective de ce développement non exhaustif des variables enjeux et ressources est celle des associations à objectifs sociétaux ou humanitaires. Elle permet de faire ressortir des enjeux internes non liés au profit.

Le témoignage d'une des personnes que nous avons interviewées présente un cas simple : si pour dédouaner un container de médicaments dans un pays en crise un pot-de-vin est exigé, alors payer, du point de vue de cet humanitaire est nécessaire. C'est sans doute aussi la meilleure solution éthique (sans ignorer la conséquence négative de perpétuer la corruption en s'y soumettant). Le cas de L214 est un exemple plus discutable. Cette association se donne comme missions de :

« Soulever la question animale auprès des citoyens et dans le débat public. Faire reculer les pires pratiques d'élevage, de transport et d'abattage. Promouvoir l'alimentation végétale pour réduire le nombre d'animaux tués. » (L214, 2022).

Portée par un petit nombre de membres très engagés, L214 se focalise sur ses objectifs. Elle agit avec conviction négligeant toute autre partie prenante (associations ou entreprises ne partageant pas ses idées, plus largement les institutions considérées comme des obstacles). Cela se traduit par des actions illégales toujours plus violentes : menaces de mort, destructions de biens privés ou publics, agressions, apologie de crime, etc. Ce faisant L214 connait des difficultés de financement. : la violence de ses actions la coupe d'une partie de son audience.

A partir de 2017, L214 commence à recevoir des dons d'une association états-unienne, l'OPP (1,14 million d'euros en 2017). Une série d'enquêtes révèlera que derrière l'OPP se trouvent des entreprises de production d'aliments de substitution à la viande (culture de cellules et

préparation végétale). Elles-mêmes financées par des dirigeants de la Silicon Valley dont Dustin Moskovtiz, Mark Zukerberg et Jan Koum[102] (Colnet, 2021).
L214 est un exemple de la puissance des variables enjeu et ressource sur une organisation. Il n'est pas établi que les versements de l'OPP puissent être qualifié – au sens juridique – de corruption. Toutefois l'appauvrissement de l'engagement éthique de L214, qui se limite à une cause, est une carricature de ce que certains reprochent aux entreprises privées : ne penser qu'à leur profit. Cette « vision en tunnel », ici par la contingence de l'environnement sur l'organisation, est plus marquée quand elle se complète d'un aveuglement volontaire ou par ignorance des décideurs de l'organisation. Ce point sera repris au chapitre 4 , p. 133.

Le choix de regrouper les variables enjeux et ressources dans ce chapitre, reprend le processus de prise de décision des organisations. Quels moyens, pour quels objectifs et conséquemment quels sont les moyens disponibles ? et la réflexive : considérant les moyens (qualitatifs et quantitatifs) disponibles, quels objectifs peuvent être fixés ?
En reprenant le cas d'une prise de contrôle d'une entreprise sans échange de participation (Labic, 2021), la ressource ressort comme une variable déterminante. Cette filiale chinoise d'une entreprise états-unienne ne parvenait pas à se développer, alors que par un jeu de participations croisées, elle payait les pots-de-vin exigés (5 à 15% du chiffre d'affaires). En 2006, l'entreprise prend la décision de nommer un nouveau directeur général Chine, fils d'un prince rouge (voir p. 54). En 18 mois il retourne la situation. La présence du PCC est renforcée. Les difficultés d'embauche disparaissent. Le plan à 5 ans est révisé et prévoit une croissance de 30% par an. Après la crise de 2008, la Chine devient pour l'entreprise la seule zone géographique où une croissance est encore possible. La soumission au PCC devient une question de survie. Ce qui permet à ce parti de capter l'essentiel du profit mondial de l'entreprise. Subissant à l'origine une corruption externe, l'entreprise devient activement corruptrice.

La variable ressources dans un tel environnement est une contingence « à double tranchant » : l'adaptation nécessaire des moyens à l'environnement, et les caractéristiques de ces moyens. Dans quelles mesures seront-ils capables de répondre aux enjeux ? Y aura-t-il des conséquences en termes d'exposition à la corruption ?

[102] Les deux premiers sont co-fondateur de Facebook. Le dernier est fondateur de Whatsapp.

Pour une organisation, même en réduisant la variable enjeux à un élément (par exemple la création de valeur pour une entreprise), il n'y a pas de conclusion simple. Ceci est à l'image de la corruption qui par sa complexité plus qu'un risque est une incertitude.

3.3 Théorie structurelle de la contingence et paradigme fonctionnaliste

Alors qu'une part substantielle de la TC étudie l'adaptation des structures (variables organisationnelles et de critères de performances - voir Figure 3, p. 90), la corruption ne semble pas avoir été intégrée dans cette réflexion.

Un article de Lamptey et Singh (2018) analyse l'effet des contingences environnementales sur les fraudes et de la falsification des rapports financiers. La corruption et la fraude diffèrent : la fraude n'est pas transactionnelle, les falsificateurs et fraudeurs sont internes à l'organisation. Ce qui est remarquable dans cet article, et qui peut être comparé à la corruption, est que les auteurs débutent par une analyse de l'environnement mais le ramène à des variables internes à l'organisation : croissance rapide, faiblesse des contrôles externes, importance donnée par direction sur la réalisation des objectifs de profitabilité, faiblesse du management, propriété de l'entreprise (actionnariat). Poursuivant dans cette voie, leurs hypothèses, celles qu'ils valident comme celles qu'ils infirment, ne portent que sur des actions internes.

Cette autolimitation se retrouve dans une partie significative de la littérature. Il faut noter que la TC est apparue alors que de nombreuses entreprises occidentales s'internationalisaient. Le classique organigramme hiérarchique et découpé par expertise (services achats, ventes, finance, etc.) atteignait ses limites. Il devenait nécessaire de mieux traiter l'information (filtration, valorisation) et de gagner en efficacité : prise de décision et utilisation des ressources.

Comme décrit p. 92, certains auteurs réduisent la TC à une théorie structurelle de la contingence. C'est le cas de Lawrence et Lorsch (1967a, 1967b) qui, à partir des années 1970, sont à la pointe de la recherche sur les organisations. Leurs apports sont majeurs. S'ils identifient les contingences environnementales, leurs propositions se focalisent sur l'interne. Dans le même temps, Robert House, « père » de la théorie du leadership, dans une approche qui répond ou complète la TC, procède de la même façon. L'environnement n'est pas ignoré mais ramené à des forces au sein des processus de l'organisation :

> *« Par la suite, Robert House a élaboré la théorie du leadership axée sur les objectifs, qui identifie les variables contingentes du comportement de leadership, à savoir (a) les forces environnementales identifiées dans la structure des tâches, qui*

englobent l'autonomie et la portée des tâches, et (b) les caractéristiques des subordonnés, qui englobent les attentes, la clarté du rôle et la satisfaction. » (Lorsch 2013, p.151).

La théorie structurelle de la contingence et celle du leadership, qu'elles se répondent, se complètent, ou s'opposent, font une « victime » : l'environnement simplifié à très peu de variables : complexité seule, ou complexité et stabilité comme dans le Tableau 13 (p. 93).

Ces deux théories font partie d'un mouvement qui, à la même époque, inclut le renforcement de l'ensemble des procédures (dont audit interne et prise de décision) et une complexification croissante du droit des entreprises. L'idée est qu'il est possible d'établir un ensemble de règles qui décrivent la totalité de l'organisation et que ces règles vont mener vers plus d'efficacité. C'est le paradigme fonctionnaliste et positiviste décrit par Burrell et Morgan (2017)[103] : l'organisation comme une réalité objective et nomothétique[104].

Ce paradigme est intéressant car il donne l'impression de pouvoir créer des modèles d'organisation en partant de peu de variables (ici la corruption comme un des éléments de la variable de complexité de l'environnement). Mais en s'opposant à la difficulté principale de la TC qui est précisément le grand nombre de variables, il n'est pas possible de vérifier si ce paradigme est cohérent (est vrai). En conséquence, il n'est pas non plus possible de déterminer si telle ou telle forme d'organisation (hiérarchique, matricielle, etc.) sera plus à même de protéger l'organisation d'un environnement corruptif.

3.4 Conclusion – une adaptation à un environnement corruptif ?

Un des reproches fait à la TC est qu'elle ne proposerait que de soumettre l'organisation à son environnement. Dans le cas d'une corruption externe à l'organisation, en recherchant à

[103] Burrell et Morgan décrivent quatre paradigmes : humaniste radical, structuraliste radical, interprétatif et fonctionnaliste. Ils présentent ce dernier comme le paradigme dominant et le moins capable d'adaptation. « *Il se caractérise par un souci de fournir des explications sur le statu quo, l'ordre social, le consensus, l'intégration sociale, la solidarité, la satisfaction des besoins et l'actualité. Elle aborde ces préoccupations sociologiques générales d'un point de vue qui tend à être réaliste, positiviste, déterministe et nomothétique.* » (Burrell et Morgan 2017, p. 26)

[104] Nomothétique : « science, discipline dont l'objet et la méthode permettent d'établir des lois générales ou universelles, représentées par des relations constantes entre les phénomènes observés. » (Thines & Lempereur, 1975).

optimiser la performance du système (voir Figure 3, p. 90), la TC ne proposerait comme solution que de se soumettre à la corruption : une organisation victime.

Ce reproche est injustifié à plusieurs titres.

(1) Par la complexité de tout environnement. Les variables de Mintzberg (Mintzberg et al., 1998) : complexité, diversité, stabilité, hostilité, enjeu et ressource peuvent toutes dépendre de la corruption. Elles ne se limitent pas à une description de l'environnement. Certaines comme les enjeux et les ressources, peuvent évoluer à l'initiative de l'organisation. La modélisation de la TC (Luthans & Stewart, 1977) dit qu'une des contingences est l'environnement. Cette contingence n'est pas unique. L'ensemble des relations entre environnement, ressources et management[105] sont réflexives. Ainsi s'il est pertinent pour cette thèse d'isoler les variables liées à la corruption, cela ne signifie pas qu'il soit possible d'ignorer les autres, d'ignorer la réflexivité entre variables, ni de conclure que ces ignorances justifient une critique de la TC.

(2) Par la réduction de la TC à une théorie structurelle de la contingence. Certains auteurs limitent les adaptations possibles de l'organisation à l'adaptation de ses structures et de ses processus de décision. C'est l'apport de Mintzberg qui étend son analyse dépassant les « limites » de la TC vers l'école configurationnelle (Barabel, 2017). La TC pose qu'il n'existe pas une meilleure organisation, mais que toutes les organisations n'ont pas les mêmes performances. La littérature montre que l'organisation interne (structure et processus) joue peu de rôle dans le cas d'une corruption externe. Cela n'invalide pas la TC, mais réduit la possibilité d'anticiper ou de prévenir la corruption en ne jouant que sur la structure et les processus.

(3) Par le manque de validation empirique. Pour la corruption s'ajoute le problème de la qualité des données. La corruption est par nature discrète. Faute de mesure directe, la littérature ne peut qu'utiliser des indices indirects : perception de la corruption, gouvernance, distance à la décision, liberté d'expression… La plupart des publications cités font état de ce problème et sont prudentes dans leurs conclusions. Toute modélisation de la corruption sera confrontée à la corruption. Le débat entre opposants et soutiens de la TC n'est pas parvenu à une conclusion définitive. Des résultats partiels ou contradictoires ne peuvent être considérés, pour cette thèse sur la corruption, comme invalidant la TC.

[105] Variables primaires dans la modélisation de Luthans et Stewart (1977). Leur modèle considère que l'ensemble des relations entre les variables primaires, secondaires et au-delà sont réflexives.

La décomposition de la littérature en trois ensembles a aussi comme intention de faire apparaître les textes qui ne feraient aucune référence à la TC. Pour cette thèse, il s'agirait d'études ne faisant pas référence à l'environnement de l'organisation : l'intersection « Non-TC » de la Figure 1 (p. 12).

Cette intersection est vide, sans doute en raison de la nature transactionnelle de la corruption qui impose un corrompu extérieur à l'organisation corruptrice. Au chapitre suivant, le corpus qui étudie une corruption d'origine interne à l'organisation, montre le même résultat. Des individus corrompus ou corrupteurs, même s'ils agissent à l'insu de tout ou partie de l'organisation, ne peuvent le faire sans interlocuteur extérieur.

L'exception déjà présentée de l'économie dirigée (voir p. 59), où tout est intégré dans une seule institution[96] n'en n'est pas une.

(1) Soit les organisations (entreprises, associations, État) sont considérées comme des institutions formelles distinctes. Alors la corruption existe et implique au moins un individu extérieur à l'organisation : la forme la plus réduite d'un environnement.

(2) Soit les organisations sont fusionnées dans une seule institution formelle (en Chine la fusion entre entreprises, associations, PCC et État). La corruption est alors remplacée par le trafic d'influence ou la prévarication (voir p. 59 et note 54 à la même page).

Plusieurs aspects ressortent de cette partie de la revue de la littérature. Ils sont intégrés à la carte heuristique de la corruption (voir p. 269) qui est la base de codage de l'analyse qualitative des interviews.

La corruption, plus qu'un risque, est une contingence. Elle est aussi appelée « critère d'arbitraire ». La littérature montre que plus que la valeur du ou des pots-de-vin, c'est l'impossibilité de savoir si un pot-de-vin sera exigé et si un premier paiement fera naître des appétits, qui a le plus d'impact. C'est ce que montre la contradiction apparente entre deux articles cités précédemment : Cheung, Rau, et Stouraitis (2021) « *Qu'est-ce qui détermine le retour de la corruption ? Témoignages de cas de corruption dans le monde entier* » (voir p. 120) et Qi et al. (2020) « *Obéissance ou fuite : Examen des influences contingentes de la corruption sur les exportations des entreprises* » (voir p. 95). Une forte augmentation de la valorisation de l'entreprise grâce à la corruption pour le premier. Des entreprises qui fuient leurs marchés d'origine, fortement corrompus, pour se développer dans des marchés moins corrompus et ainsi améliorer leur profitabilité pour le second.

C'est également le résultat du calcul d'arbitraire par Wei (1997). Au-delà des difficultés déjà signalées concernant la qualité des données, l'auteur conclut à une surévaluation du risque : le critère d'arbitraire est plus important que la valeur du pot-de-vin[106].

Dans des cas particuliers, de « graissage des rouages » la corruption peut avoir un effet positif sur l'organisation : si les institutions sont suffisamment organisées pour que le corrompu puisse faire appliquer sa décision et suffisamment désorganisées pour que la corruption soit possible (voir p. 104).

L'excès de lois et de régulations favorise la corruption. C'est une des conclusions du groupe de travail 7 de l'étude Anticorrp (voir p. 99). Elle est probablement la plus contre-intuitive dans une approche juridique de la corruption. Comme développé dans la sous-partie concernant le droit positif (voir p. 50), elle est pourtant identifiée depuis la Rome antique. Comme cité précédemment :

> *« Alors on ne se borna plus à ordonner pour tous ; on statua même contre un seul, et jamais les lois ne furent plus multipliées que quand l'État fut le plus corrompu. »* (Tacite 110apr. J.-C., III, 2, 27).

Par la sociologie, Carbonnier (1976) parvient à la même conclusion. Il ajoute que la non-application de ces lois toujours plus nombreuses participe aussi à la perte d'efficacité de la loi, perte de la fonction répressive, absence d'effet dissuasif.

Les peines négociées réduisent fortement l'effet dissuasif de la loi et favorisent la corruption. Aux États-Unis, où les négociations des peines sont devenues la pratique la plus courante pour la criminalité en col blanc (pratique systématique pour les poursuites sous FCPA), Reilly (2015) parle de négation de la justice. Les amendes sont anticipées par les potentiels mis en cause. Elles sont des coûts prévisionnels. Ces peines sont d'autant réduites qu'il est nécessaire de protéger les résultats et le futur d'entreprises pourtant convaincues de corruption (voir p. 114).

Les interviews collectées (voir étude qualitative p. 242) montrent que dans la population des décideurs (corrupteurs ou corrompus potentiels – groupe 2), comme celle des conseils (groupe 3), le risque judiciaire n'est pas évoqué ou est considéré comme négligeable. Dans la population

[106] Le critère d'arbitraire peut être vérifié a contrario dans les kleptocraties ou les pays à corruption systématique ou systémique. La certitude de devoir payer un pot-de-vin permet de l'assimiler à une taxe.

des analystes (groupe 1) qui interviennent sur des dossiers de corruption après les faits (magistrats, universitaires, polices), ceux qui ont une expérience de terrain de la corruption confirment que le risque de poursuite est, dans le meilleur des cas, anticipé. Dans la plupart des cas il ne donne pas lieu à des mesures préventives hors la préparation d'une défense contre une mise en accusation (voir également p. 227).

L'absence de poursuite contre les corrompus crée un environnement favorable au développement de la corruption. Avec la protection des entreprises corruptrices, l'absence de poursuite contre les corrompus (agent de l'État, élus, ou décisionnels d'entreprises privées) favorise le développement de la corruption. La lutte anticorruption ne peut être considérée comme un absolu. Des intérêts supérieurs, l'accès aux marchés ou les relations entre États, prévalent.

Certaines institutions formelles renforcent l'environnement corruptif. L'hétérogénéité des systèmes juridiques et financiers, les particularismes développés par certains pays (voir note 86, p. 110) renforcent encore cette conclusion.
Les kleptocraties ou les États qui font de la captation de la valeur au profit d'un nombre réduits d'individus une des fonctions principales de l'État, réduisent la contingence. La corruption n'est plus une incertitude ou un risque, mais peut être comparée à une taxe. Les entreprises peuvent n'avoir comme solution que de se soumettre ou de fuir (Qi et al., 2020).

L'obligation de résultat favorise un environnement corruptif, à la condition que l'environnement soit prédisposé à la corruption ou qu'il impose la corruption à l'organisation. Un tel environnement est une spirale infernale. La corruption devient une des conditions du marché, que le pot-de-vin soit une obligation, ou pire que la corruption reste une contingence qui maintient l'incertitude. Parvenue au bout de la spirale, l'organisation n'est plus soumise à un environnement corruptif, mais elle y participe.

L'adaptation de l'organisation formelle (structure, processus de décision) semble ne pas être une adaptation efficace face à une corruption externe à l'organisation.
L'adaptation de l'organisation comme réponse anticipatrice ou préventive anticorruption est peu étudiée. Toutefois la multiplication des procédures d'audit interne, les modifications des processus de prise de décision et des chaînes hiérarchiques semblent ne pas être efficaces. L'analyse de l'ensemble des dossiers de corruption sous FCPA recensés par Stanford (Stanford

Law School & Sullivan & Cromwell LLP, 2022), montre que seules 12,2% des entreprises ne produisaient pas de reporting et que 48,8% des entreprises faisaient même appel à un certificateur extérieur. Pourtant les faits de corruption admis par ces entreprises, notamment les opérations de paiement des pots-de-vin, ont pu se dérouler parfois pendant plus de dix ans, sans que la structure ou les processus internes ou externes n'interfèrent (qu'ils soient complices ou qu'ils aient été abusés).

La corruption est bien une institution informelle dont la caractéristique principale est son hostilité à l'entreprise. Sa limite de prédation, si le reste de l'environnement n'a pas d'effet anticorruption, est la survie de l'organisation. C'est ce qui peut être observé dans les kleptocraties. L'entreprise ne peut pas lutter seule contre une corruption d'origine externe « *Lutte contre la corruption : l'implication des États est impérative - à chacun son* rôle. » (Memheld & Labic, 2021).

4 Organisation corrompue ou organisation d'individus corrompus

Le titre de ce chapitre reprend celui d'un article de Pinto, Leana et Pil (2008). Souvent cité, il est à la fois une somme sur les comportements corrompus ou corruptifs et, une décomposition de la corruption en fonction des interactions au sein de l'organisation.
Les auteurs utilisent une définition large de la corruption, qui n'est pas nécessairement transactionnelle mais axée sur la recherche individuelle d'un profit : une atteinte morale et un pourrissement de l'organisation, proche de la dégradation de la cité des physiciens grecs (voir p. 22). C'est un point commun à beaucoup de textes cités dans ce chapitre : les auteurs sociologues et économistes, malgré des différences de vocabulaire, développent des raisonnements proches. On retrouve le tronc commun de la philosophie morale aristotélicienne.

Pour être efficace une organisation (entreprise, association, service de l'État, etc.) doit avoir mené une réflexion sur ses processus de décisions internes et les risques auxquels elle s'expose. En France, la loi Sapin 2 de 2016[107] exige que les entreprises de plus de 500 millions de chiffre d'affaires établissent une cartographie du risque corruption[108].
La dernière enquête par l'Agence Française Anticorruption (AFA) en février 2020 auprès de plusieurs milliers d'entreprises montre que 47% des entreprises n'ont pas de cartographie des risques. Pour presque la moitié des entreprises ce sujet ne fait pas l'objet d'une analyse structurée, voire d'aucune attention : 61% n'évaluent pas l'intégrité de leurs tiers, 44% n'organisent même pas de formation spécifique. Pourtant 22% des entreprises déclarent avoir été confrontées à un cas de corruption dans les cinq années précédentes (Agence Française Anticorruption, 2020).
Les experts conseil anticorruption interviewés restent surpris par le nombre de leurs clients qui ne prennent pas ce sujet en compte. C'est également le constat de l'AFA, qui dans ses

[107] Loi Sapin 2 n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

[108] La cartographie des risques est un outil d'analyse qui permet le classement des risques selon deux dimensions (impact et prévalence). Son apparition remonte au plus tard à 1949. Elle se généralise avec les programmes spatiaux aux États-Unis.

recommandations à la commission des lois en 2021, voit dans l'engagement de la direction de l'entreprise un des trois piliers du dispositif anticorruption interne :

> « ***Les dispositions générales précisent ainsi qu'un dispositif anticorruption doit s'appuyer sur trois piliers :*** *l'engagement de l'instance dirigeante, la cartographie des risques (qualifiée de 'pierre angulaire' du dispositif), et la gestion des risques (qui recouvre les sept autres piliers légaux). L'insistance sur l'engagement de l'instance dirigeante, qui n'est pourtant pas explicitement prévue par la loi Sapin 2, s'explique par le fait que celle-ci reste trop souvent 'imperceptible', alors même que, comme l'agence [l'AFA] l'indiquait dans la réponse transmise au questionnaire de vos Rapporteurs, 'les contrôles initiaux [...] révèlent que l'engagement de l'instance dirigeante peut être, dans le même secteur d'activité, le principal facteur éclairant les différences de maturité des dispositifs'.* » (Assemblée Nationale 2021, p. 47), accentuations de l'auteur.

Seuls les moyens internes à l'organisation sont immédiatement mobilisables. Le degré de préparation au risque corruptif est à la mesure de la culture de l'organisation, de ces processus ainsi que des qualités individuelles de ses membres. En reprenant le tableau introductif (voir p. 10 et ci-dessous), l'objet de ce chapitre est d'établir l'état de la connaissance sur les relations au sein de l'organisation : quels sont les facteurs internes à l'organisation ? Comment interagissent-ils ?

	Facteurs organisationnels, législatifs et réglementaires	**Facteurs individuels, culturels et de groupe**
Facteurs internes	Culture interne et organisation de l'entreprise	Éthique personnelle et style de management
Facteurs externes	Lois, réglementations et institutions formelles	Environnement culturel et institutions informelles

Tableau 15 Facteurs de la corruption, facteurs internes

Ce chapitre se compose de deux parties suivies d'une conclusion. Après avoir précisé certaines définitions, limites et choix sémantique, la revue de la littérature considèrera successivement :

- La TA qui est l'élément principal de ce chapitre.
- Une métaphore filée « des mauvaises pommes et des mauvais tonneaux » par plusieurs auteurs sur presque 40 ans. Ils interrogent la génération interne des atteintes à l'éthique dont la corruption.

4.1 Définitions, limites et choix sémantiques

Dans les développements précédents sur l'éthique anticorruption et une corruption d'origine externe à l'organisation, la définition de la corruption considérait un « délit à deux » une transaction entre un corrompu et un corrupteur (voir p. 13). Pour cette partie qui traite d'une corruption interne à l'organisation, il s'agit de considérer l'action interne d'un individu ou d'un groupe, corrompu ou corrupteur. La définition de la corruption est alors étendue à l'abus de pouvoir.

Les solutions applicables au sein de l'organisation varieront en fonction de la position des personnes impliquées, ce qui peut aller jusqu'à l'impossibilité d'action interne si, par exemple, la direction générale est corrompue.

Traiter d'une corruption interne est à distinguer de la question de l'initiateur. Une corruption interne peut être la conséquence d'un environnement corruptif. Céder à la corruption n'abolit pas la responsabilité ; si cet état se maintient, la responsabilité augmente. Savoir qui, du corrompu ou du corrupteur est l'initiateur, perd de son importance.

Se pose alors la question de la dénonciation de la corruption[109]. L'organisation a-t-elle agit en raison d'une obligation éthique supérieure ou par ordre d'un État (agissant lui aussi par obligation éthique) : par exemple l'ONG qui accepte de corrompre pour dédouaner des containers maritimes de médicament. Il s'agit plus largement du discours de Thomas d'Aquin sur la fraude et sur la guerre juste (voir p. 28). A l'opposé la dénonciation de la corruption, qui peut être une obligation éthique ou légale, demande un engagement individuel. Il suppose que le dénonciateur ne subira pas de représailles.

Pour cette thèse, la limite reste les actions que peut conduire l'organisation. Cela inclut la transmission interne des alertes avec éventuellement le support d'un prestataire extérieur (ligne

[109] En France plusieurs articles du Code civil définissent l'obligation de signaler les crimes et délits. Ils sont complétés d'une large jurisprudence à l'image de la complexité éthique du sujet : La règle générale est définie au début de l'article 434-1. « *Le fait, pour quiconque ayant connaissance d'un crime dont il est encore possible de prévenir ou de limiter les effets, ou dont les auteurs sont susceptibles de commettre de nouveaux crimes qui pourraient être empêchés, de ne pas en informer les autorités judiciaires ou administratives est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.* »

d'alerte). Sont exclus les cas où le lanceur d'alerte fait appel à des relais extérieurs (journaux, justice, etc.) : l'organisation n'agit plus de son initiative[110].

Autre limite, les effets d'une organisation corrompue sur son environnement ne seront pas traités. Cela inclut l'effet cumulée d'organisations corrompues, déjà abordé dans le cas des kleptocraties, ainsi que les institutions formelles, assimilables à des organisations criminelles, qui parviennent à contrôler de larges pans de l'économie (tel le corps des gardiens de la révolution islamique en Iran ou l'entreprise Sherriff en Transnistrie). Si elles créent de la valeur, exercent des activités associatives ou caritatives, celles-ci sont secondaires par rapport à leur fonction criminelle au sein de ces États.

4.2 Théorie de l'attention (TA)

Cyert et March publient en 1963 « Une théorie comportementale des entreprises » (Cyert & March, 1963)[111]. Dans leur analyse des objectifs de l'organisation, ils développent l'idée que les décisionnels focalisent leur attention en fonction de l'urgence de tel ou tel sujet, de leur

[110] La nécessité de protéger les lanceurs d'alerte est le marqueur de la faiblesse des institutions, qui ne parviennent pas à protéger des citoyens témoins de faits répréhensibles (non limités à la corruption). La nécessité de protéger spécifiquement les témoins de faits s'étant produit au sein d'une organisation présente de nombreuses difficultés depuis le risque de dénonciation calomnieuse, le manque de preuve, la confidentialité des données, jusqu'au représailles internes, la mise en accusation du lanceur d'alerte et l'impossibilité pour lui de retrouver un emploi. Enfin ne doivent pas être négligée toutes les formes d'instrumentalisation du lanceur d'alerte, de l'organisation qu'il dénonce, de ses concurrents, etc. L'OCDE et le GRECO (Groupe d'États contre la corruption du Conseil de l'Europe) notamment, ont publiés des recommandations qui se sont traduites par une directive du parlement européen en cours de transposition dans leurs pays membres (Conseil de l'Europe, 2017; OCDE, 2016; Parlement européen & Conseil de l'Europe, 2019). Pour la France, après les recommandations du rapport d'information sur la loi Sapin 2 en 2021 (Assemblée Nationale, 2021), une retranscription est attendue en 2022 (situation en mars 2022).

[111] Cyert et March, avec Simon, font partie de l'école de pensée économique dite école de Carnegie (aujourd'hui l'université Carnegie Mellon) à laquelle appartiennent également Oliver Willamson, John Muth, Robert Lucas et Thomas Sargent. Cyert, March et Simon publient trois livres parmi les plus cités pour l'étude du comportement des organisations : « *Administrative behavior* » (Simon, 1947), « *Organizations* » (March & Simon, 1958), « *A behavioral theory of the firm* » (Cyert & March, 1963). L'école de Carnegie se focalise sur l'importance de la coordination des individus, la prise de décision comme point central de l'organisation, l'importance du réalisme comportemental pour l'élaboration de théories basées sur des cas réels d'organisations et soutenues par une base théorique psychologique et sociologique (Gavetti, Levinthal, & Ocasio, 2007).

capacité à traiter un nombre de sujets important et de la rationalité partielle ou totale de ce qu'ils sont capables d'observer à un instant donné.

> *« La notion de focalisation de l'attention est l'une des raisons pour lesquelles les organisations parviennent à survivre avec un large éventail d'objectifs non rationnels. Ils voient rarement les objectifs contradictoires simultanément. […] L'attention séquentielle aux objectifs est un mécanisme simple. Une conséquence de ce mécanisme est que les organisations ignorent de nombreuses conditions que les observateurs extérieurs considèrent comme des contradictions directes. Elles ne sont contradictoires que si l'on imagine un ordre de préférence conjoint bien établi ou un marchandage omniscient. Aucune de ces conditions n'existe dans une organisation. Si nous supposons que l'attention portée aux objectifs est limitée, nous pouvons expliquer l'absence de toute pression forte pour résoudre les incohérences internes apparentes. Il ne s'agit pas d'affirmer que tous les conflits impliquant des objectifs peuvent être résolus de cette manière, mais il s'agit d'un mécanisme important qui mérite une étude beaucoup plus approfondie. »* (Cyert et March 1963, p. 40-41).

A partir de ce premier texte s'est développé un corpus qui utilise comme des quasi synonymes « théorie de l'attention » et « vision basée sur l'attention » « *attention based view* » (ABV). L'auteur fondateur de la TA est William Ocasio. Son article « Vers une vision de l'entreprise basée sur l'attention » servira de base de chapitre (Ocasio, 1997).

La matrice de la TC présente la difficulté d'un nombre trop important de variables pour permettre une résolution. Une approche consiste à simplifier l'environnement en deux variables complexité et dynamisme (voir Tableau 13, p.93). Une autre approche, celle choisie pour cette thèse au chapitre précédent, est d'extraire les variables liées à la corruption et de se limiter à une résolution partielle : des liens entre variables primaires, secondaires, etc. et des variables dépendantes.

Ces deux approches sont critiquables car le risque est un excès de simplification par une attention portée sur quelques variables. Ce risque a été identifié par les modélisateurs de la TC, Luthans et Stewart :

> *« De plus, comme une grande partie de notre attention se concentre sur les situations les plus courantes auxquelles sont confrontés les gestionnaires, le nombre de critères de performance, de variables environnementales, de ressources*

et de gestion à prendre en compte dans la réalité peut être assez limité. » (Luthans et Stewart 1978, p. 685).

Les auteurs ne peuvent que recommander un choix prudent basé sur des critères clairs sans préciser quels sont ces critères.

Les spécialistes de l'Intelligence Économique (IE), praticiens des environnements complexes, posent comme principe de limiter la collecte d'information au minimum nécessaire à la prise de décision[112]. Pour être efficace, il ne faut pas perdre de temps à vouloir « tout comprendre sur tout ». L'IE propose des outils de sélection et de classement des variables en fonction de leurs contributions potentielles à la prise décision. Mais là encore il s'agit du produit d'une pratique et d'une expérience.

La difficulté augmente face à des situations nouvelles, Hannan et Freeman décrivent des « perspectives écologiques », causes premières de l'adaptation de l'organisation :

> *« Bien qu'il existe une grande variété de perspectives écologiques, elles sont toutes axées sur la sélection. C'est-à-dire qu'elles attribuent les modèles de la nature à l'action des processus de sélection. La majeure partie de la littérature sur les organisations souscrit à un point de vue différent, que nous appelons la perspective de l'adaptation. Selon la perspective de l'adaptation, les sous-unités de l'organisation, généralement les gestionnaires ou les coalitions dominantes, analysent l'environnement pertinent pour y déceler les opportunités et les menaces, formulent des réponses stratégiques et ajustent la structure organisationnelle en conséquence. »* (Hannan et Freeman 1977, p. 929-930).

Les auteurs décrivent l'organisation comme une communauté de destin s'adaptant à son environnement. Les individus qui la composent ont des accès variables à l'information, proposent, sans pouvoir les imposer des solutions individuelles et s'opposent. Hannan et Freeman identifient des biais de sélection des variables en fonction d'un accès toujours partiel à l'information extérieure, à l'expertise des uns ou des autres (qui oriente le type d'information collectée), à des inerties notamment due à une surévaluation de la difficulté à évoluer (difficulté à pénétrer un nouveau marché ou à en quitter un) renforcée si l'organisation se voit comme légitime dans sa stratégie avant changement (biais de confirmation et biais déterministe). Un

[112] Principe de simplicité ou « rasoir d'Ockham ». Guillaume d'Ockham (1285-1347), franciscain et scolastique, défend que la connaissance fondamentale est la connaissance intuitive. « Les multiples ne doivent pas être utilisés sans nécessité. ». Ockham exclut toute pluralité de raison et critique l'accumulation de subtilités. Une règle d'économie qui demande de réduire les hypothèses au minimum nécessaire (Gandillac & Quillet, 2022).

changement de l'environnement risque alors d'être vu comme une agression (ou choc exogène) entraînant un raidissement affaiblissant la capacité à évoluer.

Les auteurs cités ci-dessus partent de l'environnement et analysent la capacité de réaction interne à des évènements externes. Sans qu'elle s'y oppose, la TA part au contraire du fonctionnement interne de l'organisation[113]. Cela entraîne une vision particulière du processus de prise de décision : une succession de milieux filtrants et d'autres milieux qui agissent par capillarité. Ces mécanismes bloquent ou promeuvent les informations. Le choix d'appeler cette théorie « théorie de l'attention » oriente vers l'effet des déficits d'attention : une organisation qui décide par défaut, partiellement aveugle.

4.2.1 Modélisation de la TA

Le modèle de la TA retenu pour cette thèse est le modèle initial créé par Ocasio en 1997 (voir page suivante).

> *« Ce modèle conceptuel ne constitue pas une théorie entièrement développée du comportement des entreprises, mais une formulation initiale, basée sur un ensemble de constructions théoriques et un ensemble de mécanismes généraux reliant ces constructions. »* (Ocasio 1997, p. 204).

Il décrit le processus de filtration et de sélection des informations (mécanismes) permettant une décision. L'approche est qualitative et non quantitative. La validation des mécanismes qui relient les entités (structure de l'attention, procédures et canaux de communication, etc.) sont empiriques (psychologie cognitive expérimentale). En particulier les recherches sur la métacognition montrent que les processus cognitifs de la prise de décision ne sont pas figés.

---

[113] Miller (1990) dans « le paradoxe d'Icare » qui analyse des exemples d'échec, défini quatre trajectoires qui sont aussi des modalités d'ignorance de l'environnement : (1) l'organisation artisanale, pointilleuse, composée d'ingénieurs chevronné. Axée sur la qualité et des processus hermétiques, rigide et obsédée par les détails, elle s'aliène ses clients avec des offres parfaites, mais non pertinentes. (2) L'organisation de constructeurs, axée sur la croissance, l'imagination des dirigeants, des équipes financières et de planification. Impulsifs et avides, ils surchargent leurs ressources. Ils sont désordonnés dans des secteurs qu'ils ne connaissent pas. (3) L'organisation pionnière : R&D inégalés, flexibles et produits de pointe. Une secte de scientifiques utopistes qui gaspillent leurs ressources dans la poursuite d'inventions désespérément grandioses et futuristes. (4) l'organisation découplée : des vendeurs experts marketing dont le fétichisme de la vente occulte les questions de conception. Ils produisent une gamme désuète « moi aussi » (suiveuse).

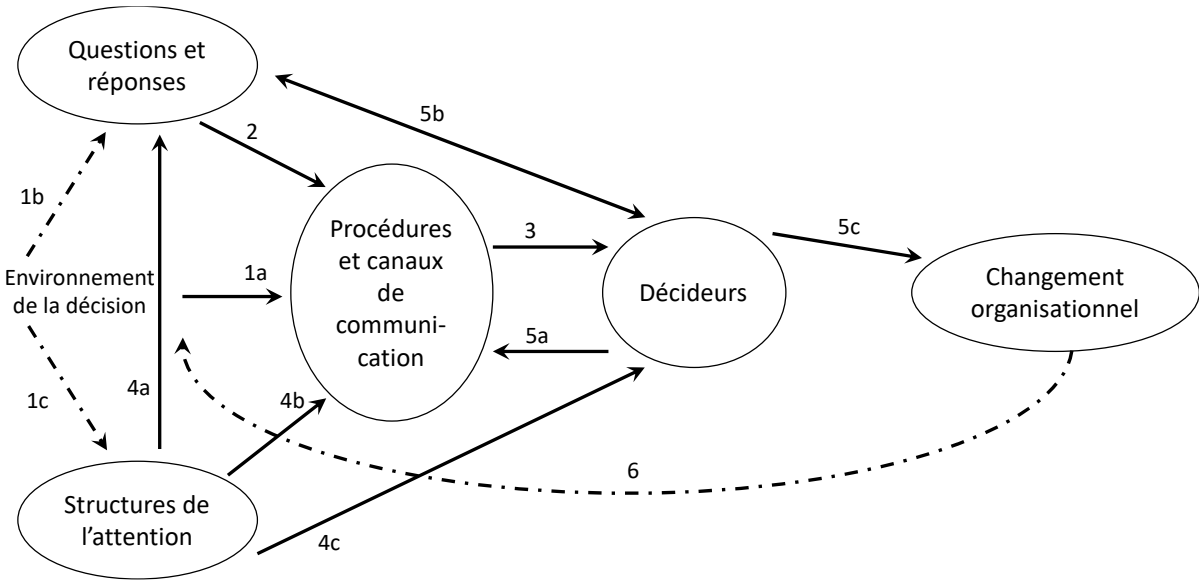


Figure 6 Modèle d'attention située et comportement de l'entreprise (Ocasio 1997, p. 192).

Environnement de la décision : l'ensemble des variables internes ou externes qui influent l'activité décisionnelle.

Questions et réponses : répertoire culturel et cognitif qui donne un sens aux stimuli environnementaux (questions) et permet d'y répondre (réponses).

Structures de l'attention sont les structures sociales, économiques et culturelles qui régissent le temps, les effort et l'attention des décideurs.

Procédures et canaux de communication sont l'ensemble des contextes situationnels dans lesquels l'attention et l'action prennent place.

Décideurs sont les individus qui participent conjointement à la mise en place de l'environnement et à la construction sociale des changements organisationnels.

Changement organisationnel sont le résultat d'un traitement attentionnel et d'une prise de décision.

Mécanismes

Principe 1 : Concentration de l'attention. (5b) Les décideurs se concentrent sur un ensemble limité de questions et de réponses. (5c) ces questions déterminent ce qu'ils font.

Principe 2 : L'attention située. L'attention est située dans les procédures et les canaux de communication : (1a) les stimuli environnementaux de la prise de décision, (2) l'incarnation des questions et des réponses dans les symboles culturels, les artefacts et les récits, et (5a) les interactions entre les participants au canal. (3) Le contexte et les caractéristiques des procédures et des canaux de communication interagissent pour façonner le répertoire de questions et de réponses.

Principe 3 : Distribution structurelle de l'attention. La distribution des questions, des réponses et des décideurs au sein des différents canaux dépend de la façon dont ces structures d'attention : (4a) génèrent un ensemble de valeurs qui ordonnent les questions et les réponses, (4b) canalisent et distribuent la prise de décision selon les procédures et les canaux de communication, (4c) fournissent un ensemble structuré d'intérêts et d'identités qui façonnent leur compréhension et motivent leurs actions.

Mécanismes supplémentaires (1b) et (1c) sur la façon dont l'entreprise est façonnée par l'environnement. (6) comment l'environnement est façonné par les changements organisationnels précédents.

(Ocasio, 1997)

La validation d'un mécanisme donné sera alors partielle ou limitée à une situation particulière (par exemple l'opposition entre routine et flexibilité au changement).

Après 1997, les avancées d'Ocasio et de ses co-auteurs seront intégrées au fur et à mesure (Gavetti, Greve, Levinthal, & Ocasio, 2012; Joseph & Ocasio, 2012; Ocasio, 1997, 2011; Ocasio et al., 2022), tout comme les apports d'autres auteurs de la TA. Les apports des auteurs qui traitent de la corruption sans faire référence à la TA interviennent de la même façon au fil du développement.

Le parti-pris de ne pas amender le modèle d'Ocasio ne se justifie que par la difficulté de représenter graphiquement des mécanismes de plus en plus nombreux.

> *« L'ABV a déclenché une pléthore de recherches théoriques et empiriques éclairant des phénomènes organisationnels très divers, tels que l'allocation des ressources dans les entreprises multinationales, les réponses aux grands défis ainsi que les fondements de l'innovation organisationnelle. Dans l'ensemble, si les recherches fondées sur l'ABV ont fait l'objet d'une attention savante substantielle et croissante au cours de la dernière décennie, elles ont également donné lieu à un corpus de recherches complexe et incohérent. »* (Brielmaier et Friesl 2022, p. 1).

4.2.2 Principe 1 : Concentration de l'attention

> (5b) Les décideurs se concentrent sur un ensemble limité de questions et de réponses. (5c) Ces questions déterminent ce qu'ils font (Ocasio, 1997). Voir p. 140.

Traiter peu mais bien traiter, est une contrainte et une nécessité pour tout décideur. Les limites cognitives dictent le raisonnement imposant une limitation du nombre de variables qui peuvent être embrassées simultanément. Les variables éliminées seront considérées comme secondaires : des détails. Ou, consciemment ou non, elles seront ignorées.

Miller (1956) définit l'étendue de l'attention[114] comme la capacité pour une personne de traiter une information entrante (variable discrète), dont la variance est une quantité (variable continue). La covariance est la quantité d'information transmise corrélée aux variances des informations entrantes. Miller montre que le nombre d'informations entrantes demande un effort qui croit logarithmiquement (base 2 : chaque information est traitée comme une alternative : une variable binaire ou bit). Ainsi, trois informations demandent de choisir parmi

[114] « *Span of attention* » à la fois étendue et capacité de l'attention.

$3^2 = 8$ solutions. En reprenant des résultats d'expérience plus anciens, Miller constate que la capacité de traitement d'un individu sature lorsque le nombre de solutions s'approche de 7. Ce qui correspond à environ 2,5 bits.

Les caractéristiques des informations, de leurs variances, de l'environnement d'apprentissage (vitesse, stress, mémoire immédiate contre apprentissage, etc.) sont primordiales. Miller fait notamment appel à l'inférence bayésienne[115] :

> *« Les principes du raisonnement bayésien étendent, à des valeurs continues de plausibilité, les principes de la logique classique avec des valeurs de vérité discrètes. […] L'inférence bayésienne rend bien compte des processus de perception : étant donné des entrées ambigües, notre cerveau en reconstruit l'interprétation la plus probable. Nos décisions combinent un calcul bayésien des probabilités avec une estimation de la valeur probable de nos choix.* » (Dehaene 2012, 1er cours, 10 janvier 2012)[116].

Les applications sont nombreuses. Un interlocuteur qui noie dans les détails bloque la capacité de répondre à moins de parvenir à « faire le tri ». C'est la force de la boucle OODA[117], qui sollicite en continu l'adversaire pour saturer ses défenses. Elle l'oblige à choisir des solutions trop rapidement pour ses processus internes (manque d'expertise, de préparation, etc.).

Miller nous apprend que la limite des informations traitables est vite atteinte (saturation cognitive). Plusieurs mécanismes viennent encore limiter l'attention disponible à l'anticipation et la prévention de la corruption :

---

[115] Thomas Bayes (1702-1761) mathématicien. Le théorème de Bayes permet le calcul de probabilités conditionnelles de plusieurs évènements (Probabilité de l'évènement B, étant donné que l'évènement A s'est produit). L'inférence bayésienne, permet de calculer la probabilité d'un évènement en fonction de ses liens avec d'autres déjà établis, sans que sa probabilité propre soit connue.

[116] Stanislas Dehaene est titulaire de la chaire de psychologie cognitive expérimentale au Collège de France. Son cours de 2012-2013, disponible en ligne, portait sur « Le cerveau statisticien : la révolution bayésienne en sciences cognitives » (Dehaene, 2012).

[117] Boucle OODA ou cycle de Boyd (1976, 1995) : développée pour le combat aérien, elle consiste en une succession rapide d'observation, d'orientation, de décision et d'action permettant de dépasser la capacité de réaction de l'adversaire. La succession d'action rapide le force à se repositionner en permanence limitant ses capacités d'initiative. La boucle OODA est devenue une méthode de négociation dont l'efficacité a été observée notamment lors des poursuites sous FCPA d'Alstom. Ses dirigeants, incapables de traiter les sollicitations trop rapides de la justice états-uniennes, ont été réduit à merci et se sont soumis à leur concurrent General Electric (Coussi & Moinet, 2019).

(1) Alors que les organisations ont comme mission première de créer de la valeur, la capacité d'attention restante, pour ce qui n'est pas au cœur de la chaîne de valeur, sera faible.
(2) Les routines sont en tant que telles des moyens d'anticipation et de prévention (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958). Mais par essence, elles ne traitent pas l'inattendu. Rerup (2009), parle de la nécessité d'un équilibre de l'attention entre stabilité, vivacité et cohérence. C'est en grande partie également l'analyse de Weick et Sutcliffe (2007) qui insistent sur une culture d'entreprise basée sur cinq principes : la préoccupation de l'échec, le refus de la simplification, la sensibilité aux opérations, l'engagement à la résilience, le respect de l'expertise.
(3) L'article célèbre d'Ansoff « *Manager les surprises stratégiques en réponse à des signaux faibles* » (Ansoff, 1975), reprend le point précédent en ajoutant une analyse de la qualité de l'information et de sa réceptivité.

États d'ignorance en cas de discontinuité					
État de la connaissance / **Type d'information**	Sentiment de menace / opportunité	Source de menace / opportunité	Menace / Opportunité concrète	Réponse concrète	Résultat concret
Conviction que les discontinuités sont imminentes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Source de discontinuité identifiée	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Caractéristiques, nature, gravité et moment de l'impact compris	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Réponse identifiée : le calendrier, l'action, les programmes, les budgets peuvent être identifiés	Non	Non	Non	Oui	Oui
L'impact sur les bénéfices et les conséquences de la réponse sont calculables	Non	Non	Non	Non	Oui

Tableau 16 États d'ignorance en cas de discontinuité (Ansoff 1975, p. 24).

La psychologie cognitive indique que la qualité de l'information joue un rôle dans la capacité à y être attentif. Le décideur a besoin d'informations présentées selon certains standards :

- Il intègre mieux les données dimensionnées (chiffrées) : il sait classer et traiter une discontinuité[118] adossée à une évaluation (coût, prévalence, sévérité - voir p. 87) ; il ne sait pas traiter l'incertitude.
- Il doit ressentir une contrainte de temps. Plus elle sera forte, mieux la discontinuité sera perçue.

Une menace lointaine ou incertaine sera difficilement prise en compte par les décideurs. Pour la corruption cela implique plusieurs actions qui ne sont pas du fait de la faiblesse du signal, mais de l'acuité des sens du décideur (ou de son organisation) :

- Capacité de transformer une incertitude en un risque : expérience de la corruption, de ses mécanismes, de ses coûts.
- Attentivité à la corruption : des décideurs activement à la recherche d'indices d'une corruption potentielle, d'une exposition particulière, etc.

L'attentivité à la corruption est à la fois une préalerte améliorant la sensibilité à des événements potentiels mais circonscrits. Elle est aussi la connaissance de ses propres processus cognitifs ou métacognition.

> *« La régulation métacognitive fait référence aux processus qui coordonnent la cognition. Il s'agit à la fois de processus ascendants appelés surveillance cognitive (par exemple, la détection des erreurs, la surveillance de la source dans la récupération de la mémoire) et de processus descendants appelés contrôle cognitif (par exemple, la résolution des conflits, la correction des erreurs, le contrôle inhibiteur, la planification, l'allocation des ressources).*
>
> *La métacognition est étroitement liée à la fonction exécutive, qui implique la capacité de surveiller et de contrôler le traitement de l'information nécessaire pour produire une action volontaire. »* (Fernandez-Duque, Baird, et Posner 2000, p. 288).

Fernandez-Duque, Baird et Posner montrent que la métacognition est le processus d'un développement orienté de capacités cognitives spécialisées. Elle fait appel à l'évaluation subjective de ses propres capacités cognitives et à des mécanismes non spécifiques tel que l'inhibition des émotions (boucle métacognitive contrôle-évaluation).

[118] Ansoff utilise le terme « discontinuité » dans lequel il inclut tout ce qui n'a pas fait l'objet d'une prévision et qui surprend le manager.

> *« La poursuite de tâches exécutives/métacognitives peut fréquemment nécessiter l'inhibition ou l'atténuation d'émotions, en particulier celles de valence négative. Par conséquent, la capacité de détourner l'attention des réponses pénibles facilite très probablement la planification et le maintien d'objectifs éloignés. »* (Fernandez-Duque, Baird, et Posner 2000, p. 295).

Pendant les interviews de l'étude qualitative (voir p. 242), certains des experts de l'anticorruption (groupe 3) et des analystes (groupe 1), présentent cette capacité d'inhibition (de distanciation) qui leur a permis de développer une expertise de la corruption plus « conceptualisante » : une capacité de détection large (non spécifique à une forme de corruption particulière). Elle est le produit d'un entraînement cognitif[119].

Ce que l'on peut appeler en termes plus simples d'une part un instinct de chasseur (un gout pour l'enquête), et d'autre part, une forme de bénévolence, distanciée mais sans compromis, pour la corruption : une vocation.

La métacognition reviendra à plusieurs reprises dans la suite de ce développement : avec les deux autres principes d'Ocasio, dans la littérature sur les psychopathes organisationnels (voir p. 162), et dans celle sur la pensée de groupe (voir p. 171).

4.2.3 Principe 2 : L'attention située

> L'attention est située dans les procédures et les canaux de communication : (1a) les stimuli environnementaux de la prise de décision, (2) l'incarnation des questions et des réponses dans les symboles culturels, les artefacts et les récits, et (5a) les interactions entre les participants au canal. (3) Le contexte et les caractéristiques des procédures et des canaux de communication interagissent pour façonner le répertoire de questions et de réponses (Ocasio, 1997). Voir p. 140.

L'attention située est des trois principes d'Ocasio celui qui a été le moins traité ou plus exactement qui est le moins visible. Il est masqué par l'importance prise par les questions des

[119] En l'absence de ces capacités d'inhibition et d'évaluation, la fonction cognitive se limite à l'exécution de routines. « De même, les théories de la fonction exécutive proposent que le système exécutif module les schémas de niveau inférieur en fonction des intentions du sujet. En l'absence d'un système exécutif, l'information est traitée automatiquement par les schémas. Par conséquent, sans contrôle exécutif, le traitement de l'information perd de sa flexibilité et devient de plus en plus lié au stimulus externe. » (Fernandez-Duque, Baird, et Posner 2000, p. 289).

ressources et des structures qui depuis soixante-dix ans façonnent la recherche sur les organisations conduites par l'école de Carnegie.

Cette difficulté a été étudiée par Brielmaier et Friesl (2022). Les auteurs font la synthèse de 173 articles sur l'ABV[120]. Constatant le petit nombre d'articles dédiés à l'attention située, ils construisent une méthode d'extraction des élements situationnels en repartant des définitions de Simon (1947). Ils parviennent à extraire les éléments situationnels masqués par d'autres aspects de la TA.

> *« Notre compréhension de la manière dont l'attention des décideurs individuels émerge réellement dans des situations particulières est, au mieux, embryonnaire. Ceci est remarquable car l'idée d'une 'attention située' est une contribution clé de l'ABV, qui prolonge les réflexions de l'école de Carnegie sur l'attention dans le contexte des organisations. »* (Brielmaier et Friesl 2022, p. 22).

Leur analyse permet d'établir un classement selon quatre facteurs situationnels :

Facteur situationel	**Exemple de variable explicative**	**Exemple de question de recherche**
Matérialité	Artéfacts matériels	Comment les artefacts matériels tels que les appareils électroniques ou les présentations imprimées influencent-ils l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
	Environnement matériel	Comment l'environnement matériel (par exemple, les salles et les bâtiments), mais aussi les environnements de travail numériques ou hybrides, influencent-ils l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
	Outils/canaux numériques	Comment les différents canaux et outils numériques (et les questions et réponses qu'ils rendent disponibles) influencent-ils l'attention portée aux questions et réponses dans des situations particulières ? Comment la demande attentionnelle des différents canaux et outils numériques influence-t-elle l'attention portée aux questions et réponses dans des situations particulières ?
Dynamique sociale	Pouvoir	Comment la hiérarchie et le statut des autres influencent-ils la façon dont l'attention est accordée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?

[120] Paramètres de sélection : citation de (Ocasio, 1997), notoriété de la revue, présence du mot « attention » dans le titre, puis exclusion des articles ne traitant pas de l'ABV.

	Processus psychologiques sociaux	Comment les entreprises gèrent-elles le "rétrécissement de l'attention" sur certaines questions et réponses en raison de phénomènes sociaux comme la pensée de groupe ?
	Diversité sociale et nouveaux acteurs	Comment la présence de nouveaux acteurs (internes et externes) ou la diversité sociale influencent-elles l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
Temporalité,	Structures temporelles	Comment des structures temporelles différentes, telles que les calendriers de réunions ou les échéances de projets, influencent-elles l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
	Pression temporelle	Comment la pression du temps dans des situations particulières influence-t-elle l'attention portée aux questions et aux réponses ?
	Timing	Comment le moment choisi pour aborder les questions et les réponses (par exemple, au début ou à la fin d'une réunion ou après une expérience négative ou positive) influence-t-il l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
Cadrage de la stratégie	Environnement concurrentiel	Comment (l'adoption de) l'évolution de l'environnement concurrentiel (par exemple, l'arrivée de nouveaux concurrents) modifie-t-elle l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
	Performance de l'entreprise	Comment la (mise en œuvre de) performance antérieure (inférieure ou supérieure aux aspirations) influence-t-elle l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?
	Contexte structurel	Comment les (mises en œuvre de) changements dans les structures d'attention de l'organisation (par exemple, un changement de la structure organisationnelle ou des "règles du jeu" de l'organisation) changent-ils/impactent-ils l'attention portée aux questions et aux réponses dans des situations particulières ?

Tableau 17 Questions illustratives pour de futures recherches explorant des domaines d'intérêt particulier (Brielmaier et Friesl 2022, p. 23).

Une autre explication de la difficulté à identifier le corpus situationnel de la TA, tient à la pluralité des mécanismes entre « environnement » et « décideurs ». Ocasio dans son modèle indique quatre voies (ou enchaînement de mécanismes) :

- Les voies passant par « questions et réponses » : mécanismes 1b+5b ou 1b+2+3. La liaison 5b est bidirectionnelle, les décideurs influent sur le filtre cognitif que sont « questions et

réponses » mais ils ne disposent, avant ce filtre, que des « questions et réponses » mises à disposition par le contexte environnemental[121].

- Les voies passant par « structure de l'attention » : mécanismes 1c+4c ou 1c+4b+3. Cet enchaînement filtre la prise en compte du contexte en fonction de la distribution culturelle de l'attention qui sera développée au chapitre suivant (voir p. 150).

Du contexte dans lequel se trouve les décideurs viennent une partie de leurs limites cognitives. Elles participent à la culture d'entreprise. Ce sont par exemple un processus cognitif qui rendra dans un contexte particulier les décideurs sensibles à une information particulière. Elle pourra produire des routines plus efficaces pour traiter ce qui est connu. Mais ce sont aussi des ensembles d'information ignorées ou tabous : par éducation des décideurs, par culture, par excès de spécialisation (saturation cognitive et ignorance de ce qui n'est pas le cœur de métier).

Haas, Criscuolo, et George (2015) étudient les réponses apportées à un ensemble de plus de treize mille problèmes informatiques traités par un forum de discussion en ligne. Ils constatent que des facteurs métacognitifs, qui ne sont pas liés à la difficulté du problème mais à ses caractéristiques présupposées ou ressenties, entraînent des niveaux de réaction différents.
(1) Un problème court ou routinier peut ne pas attirer l'attention par son manque d'originalité alors qu'un problème estimé comme long ou nouveau rebutera par la charge cognitive présupposée.
(2) Le manque ou l'excès d'autres problèmes aura un effet sur l'attention portée à un problème nouvellement signalé.
Si ces résultats sont de bon sens, l'apport des auteurs est la non-linéarité des réactions. Pour le premier une courbe en U indique que pour qu'un problème soit l'objet d'attention il doit se situer à l'équilibre entre simplicité supposée et originalité. Pour le second, l'attention sera là si les experts ne sont pas accaparés par d'autres problèmes. A la fois on retrouve la saturation cognitive (voir p. 142), non plus pour un sujet donné, mais pour un ensemble de sujets à traiter.

Pour illustrer ce second principe, l'exemple de l'obligation pour les entreprises de réaliser une cartographie du risque corruption (voir p. 133) peut être pris. En décomposant selon le modèle d'Ocasio (voir Figure 6, p. 140) les rapports d'activités de l'AFA et le rapport d'évaluation de

[121] La boucle métacognitive contrôle-évaluation intervient également affectant les mécanismes 5b et 3+5a.

l'Assemblée nationale il est possible de situer l'attention des entreprises soumises à la loi Sapin 2 (Agence Française Anticorruption, 2020, 2021b; Assemblée Nationale, 2021).

Le point de départ pour toutes ces entreprises est le même. L'environnement est modifié : une nouvelle obligation s'impose (mécanisme 1a). Les « questions et réponses » ont plusieurs effets (mécanisme 2) qui vont ouvrir ou fermer les « procédures et canaux » cognitifs de l'organisation.

(1) En 2020, 47% des entreprises ignorent l'obligation : la cartographie des risques est un non-sujet. Cela peut-être par ignorance du juridique, par externalisation des fonctions exposées (finance, achats, ventes, management des projets), ou par désintérêt. Les « procédures et canaux » ne traitent pas cette information.

(2) Une partie des entreprises adaptent leurs procédures et canaux de décision pour se protéger d'une enquête de l'AFA. Cela prend la forme d'une cartographie a minima, du renforcement du service juridique, d'une communication anticorruption de façade, etc.[122] La question est « L'entreprise est-elle exposée à un risque juridique si l'obligation n'est pas respectée ?»[123]. Les « procédures et canaux » sont victimes de biais cognitifs : biais d'attention, d'ambiguïté, dissonance cognitive, effet Dunning-Kruger[124].

---

[122] La première décision de la commission de sanction de l'AFA : une entreprise qui avait établi une cartographie des risques a minima, a obtenu gain de cause contre les recommandations de l'AFA. La commission des sanctions a estimé que la loi était respectée. Certes une victoire juridique pour l'entreprise, mais surtout le marqueur de son impréparation et sa fermeture cognitive : méconnaissance de la corruption, absence de plan d'amélioration, puis absence de correction après les premières recommandations de l'AFA (Agence Française Anticorruption, 2019).

[123] C'est l'angle choisi par la quasi-totalité des publications juridiques après la loi Sapin 2 (une revue approfondie de ce corpus n'a donné aucun résultat). Ces auteurs semblent considérer que l'insécurité juridique due à la loi est un risque supérieur à la corruption. La nécessité d'un équilibre de la fonction punitive de la loi, semble faire oublier que l'anticipation et la prévention de la corruption précèdent une éventuelle mise en cause. Ce corpus utilise l'expression « fonctions de répression et de dissuasion ». il fait un tout de ces deux fonctions alors qu'une autre partie de la littérature juridique, économique et sociologique a montré l'absence d'effet dissuasif.

[124] L'effet Dunning-Kruger est une surestimation par les moins qualifiés de leurs compétences. Il est dû à une mauvaise estimation de ses propres compétences et à un déficit d'inhibition « *Selon l'argument présenté ici, les personnes présentant des déficits substantiels en matière de connaissances ou d'expertise ne devraient pas être en mesure de reconnaître ces déficits. Bien qu'elles puissent commettre erreur sur erreur, elles devraient avoir tendance à penser qu'elles se débrouillent très bien. En bref, les personnes incompétentes, par manque d'un meilleur terme, devraient avoir peu d'idée de leur incompétence - une affirmation connue sous le nom d'effet Dunning-Kruger* »(Dunning 2011, p. 260).

(3) Un autre groupe d'entreprise complète une cartographie des risques existante en ajoutant ou renforçant ce qui concerne la corruption. Leur mécanisme 2 était ouvert à des « questions et réponses » proches, les « procédures et canaux » savent traiter, les décideurs également.
(4) Un dernier groupe prend conscience du sujet et le traite. Si les capacités métacognitives des décideurs le permettent, ils étendent la cartographie des risques au-delà de la corruption. Ce que les praticiens appellent la « fonction d'anticipation de l'intelligence économique » (Memheld, 2016).

Le rôle des décideurs (mécanismes 3 et 5a), capables de maintenir ouverte la capacité cognitive et métacognitive[125], est primordial. Il est déficitaire dans les deux premiers groupes : les entreprises qui ignorent l'obligation de cartographie des risques et celles qui se méprennent sur les objectifs.

Par leur engagement et une vraie communication, les décideurs peuvent favoriser (mécanisme 3) les procédures et canaux cognitifs. Ici une recherche préventive d'indices de corruption : un état d'esprit produit d'un entraînement cognitif. Weick et Sutcliffe (2007) nomment cela la sensibilité aux opérations. L'AFA parle de l'engagement de la direction comme principal facteur éclairant la maturité des dispositifs anticorruption.

Parmi les biais présentés plus haut, l'effet de Dunning-Kruger peut conduire à un judiciarisation de la structure cognitive anticorruption de l'organisation. En liant la corruption à la fonction juridique, le risque est de couper les fonctions susceptibles d'être confrontées en premier à une corruption interne ou externe des procédures et canaux cognitifs anticorruption. L'ajout d'une fonction compliance n'aura pas plus d'effet préventif ou d'anticipation.

Autrement dit, une attention anticorruption sera située efficacement si elle se trouve là où les autres évolutions de la chaîne de valeur ont également lieu : président-directeur-général, ressources humaines, achats, ventes, management des projets et des investissements, finance. Leur déficit d'attention à la corruption initie l'exposition au risque.

4.2.4 Principe 3 : Distribution structurelle de l'attention

> La distribution des questions, des réponses et des décideurs au sein des différents canaux dépend de la façon dont ces structures d'attention : (4a) génèrent un ensemble de valeurs qui ordonnent les questions et les réponses, (4b) canalisent et distribuent la prise de décision selon les procédures et les canaux de

[125] Adaptabilité de la cognition et limitation des routines cognitives.

communication, (4c) fournissent un ensemble structuré d'intérêts et d'identités qui façonnent leur compréhension et motivent leurs actions (Ocasio, 1997). Voir p. 140.

L'attention structurelle est le principe le plus présent dans la littérature. Elle se superpose à la structure hiérarchique développée précédemment avec la TC ainsi qu'avec les interactions entre individus qui seront développées au chapitre suivant.

Les mécanismes 4a, 4b et 4c d'Ocasio filtrent ou valorisent certaines informations. Ils sont une forme de métacognition de groupe qui structure ce vers quoi les individus ou les fonctions de l'organisation pourront orienter leur attention : (4a) quels sujets peuvent être traités (questions et réponses) ? (4b) Quels procédures et réseaux cognitifs ont un sens ? (4c) Que doivent considérer les décideurs lors de leurs prises de décision ?

L'effet, essentiellement délétère, peut s'exprimer par la question « **Que suis-je autorisé à penser ?** ». « Je » étant le décideur ou une des fonctions de l'organisation. Cette question structure l'attention. Les réponses ne sont pas les mêmes pour tous. Elles se distribuent selon les expertises et la répartition du pouvoir autour de la décision. La peur[126] est souvent invoquée comme motivation sous-tendue : peur de déplaire, peur de la confrontation, etc. (Kish-Gephart, Detert, Treviño, & Edmondson, 2009; Vuori & Huy, 2016).

Les mécanismes de la peur sont cognitifs et métacognitifs : le « *Que suis-je autorisé à penser ?* » est renforcé par analogie. Les routines cognitives se développent avec l'accumulation d'expériences négatives.

> *« À long terme, cependant, ces expériences épisodiques individuelles [de la peur] peuvent conduire à ce que nous appelons le silence habitué. Le silence habitué résulte de la tendance naturelle des humains à développer des comportements d'évitement axés sur la sécurité afin de réduire la peur en minimisant l'exposition à des situations menaçantes qui pourraient la déclencher. »* (Kish-Gephart et al., 2009)

[126] Si la peur est une émotion bien identifiée (en médecine et en psychologie), un corpus s'est développé entre littérature académique et grand public sur la stupidité (des individus intelligents se comportant stupidement au sein de l'organisation), la fainéantise ou sur l'incompétence organisationnelle. A titre d'exemple « *The stupidity paradox* » de Spicer et Alvesson propose une « vision structurée par la stupidité » supportée par des études de cas (Spicer & Alvesson, 2016). L'attrait de ce livre réside dans la répétition du mot « stupidité ». Mais les auteurs développent bien un argumentaire qui reprend l'ABV. La stupidité y est l'explication et la conséquence d'une distribution structurée de l'attention déficiente.

Vuori et Huy ont documenté la chute de Nokia entre 2005 et 2010. La peur apparait comme le point de convergence pour plusieurs des mécanismes de l'attention menant à la sous-estimation de la menace (ici un retard technologique de plus en plus sévère). Elle se traduit par le silence du management intermédiaire entraînant un excès d'optimisme de la direction. L'ensemble renforçant un sentiment de stabilité et de domination de la concurrence (Vuori & Huy, 2016).
Les auteurs ont poursuivi leur étude sur la période 2007-2013 (Vuori & Huy, 2022). Après la chute de Nokia, ils montrent comment les managements intermédiaires et supérieurs sont parvenus à accepter les émotions négatives ou positives (résultats de décisions mauvaises ou bonnes). Ils décrivent alors sans le nommer un redémarrage de la boucle métacognitive contrôle-évaluation : la sortie de l'inhibition et de l'atténuation des émotions (voir p. 144).

> *« Les groupes ayant un pouvoir sur les cadres supérieurs aident ces derniers à contenir temporairement leurs émotions, ce qui leur permet d'envisager les options plus largement et plus profondément. Au fur et à mesure que les cadres supérieurs examinent les options, ils procèdent à des réévaluations fondées sur des données, ce qui entraîne des changements progressifs dans leurs émotions. Les groupes organisationnels qui fournissent une capacité cognitive affectivement neutre soutiennent les cadres supérieurs dans le processus de réévaluation qui conduit à des changements dans les émotions. Les groupes qui augmentent la vivacité des options contribuent également à l'évolution des émotions des cadres supérieurs. Les changements émotionnels encouragent ensuite d'autres recherches, des réévaluations fondées sur des données et des changements émotionnels. En définitive, ce processus récursif permet aux cadres supérieurs d'initier des changements stratégiques radicaux qu'ils dédaignaient au départ. »* (Vuori et Huy 2022, p. 332).

Cette réouverture cognitive modifie les mécanismes de filtration et redistribue la structure de l'attention. La distribution structurelle de l'attention des différents groupes organisationnels et du management supérieur a évolué, rendant ultimement possible l'évolution stratégique de l'organisation.

La peur est une émotion naturelle face à la découverte d'une corruption interne à l'organisation. Elle interroge sur la conduite à tenir : le silence, sinon qui alerter ? Quelles conséquences pour l'organisation, ses collègues et soi-même ? Il est particulièrement difficile de demander à une organisation de traiter la corruption comme une information nouvelle et d'importance, de la faire remonter à travers le processus de prise de décision alors qu'elle est universellement

reconnue comme contraire à l'éthique, illégale et fait l'objet de communications internes l'interdisant (peur de l'interdit). La routine cognitive peut être si puissante que l'organisation ne pourra pas aller au-delà d'un traitement mécanique du cas, sans adaptation cognitive.

Cet effet a été évoqué par plusieurs personnes interviewées des groupes 2 (décisionnels d'entreprise) et 3 (experts conseil anticorruption) : lors de la découverte de l'implication de l'entreprise d'un cas de corruption, celui-ci est traité (par exemple en renvoyant les personnes impliquées) et les procédures anticorruption sont renforcées (voir p. 227). Mais l'attention aux causes premières comme le peuvent l'être une obligation de résultat excessive, des jeux de pouvoir, les liens personnels de certains décideurs avec des organisations criminelles, ou un aveuglement pour ce qui n'est pas le cœur de métier ne seront pas considérés. Dans le modèle d'Ocasio (voir p. 140), la structure de l'attention, les questions et réponses et les décideurs n'ont pas évolué, les mécanismes 4a et 4c continuent de filtrer ou de valoriser l'information comme précédemment.
Les conséquences peuvent aller au-delà de la corruption. Ainsi le cas d'une entreprise implantée en Chine et devenue dépendante de ce marché. L'implication du responsable Chine et ses liens avec la direction générale a entraîné une inhibition complète autour des appels d'offre et des paiements des pots-de-vin. Les membres de la direction Chine se sont tus ou sont partis. L'inhibition perdurant, le pouvoir de ce dirigeant Chine s'est étendu, permettant en quelques années la captation par le PCC de l'essentiel des profits mondiaux du groupe (Labic, 2021).

Alors qu'Ocasio donne bien deux rôles aux mécanismes cognitifs : filtrer ou valoriser. La littérature se focalise sur la filtration. Il en résulte une difficulté à définir une stratégie cohérente[127]. Une somme d'informations filtrées ne fait pas une stratégie au-delà de l'exemple négatif des organisations inhibées et du cas de Nokia présenté plus haut.

[127] Cette difficulté est identifiée par Rerup (2009) qui insiste sur la cohérence attentionnelle. C'est un des axes de recherche que proposent Ocasio, Yakis-Douglas, Boynton, Laamanen, Rerup, Vaara et Whittington dans un article choral de juillet 2022. « *La dynamique de l'attention dans le monde de l'entreprise n'est plus la même qu'en 1997 [date de la parution du premier article d'Ocasio]. Les limites cognitives de l'attention sont des contraintes biologiques qui transcendent l'histoire, la culture et la technologie, mais la façon dont les humains transcendent ces contraintes par la technologie et l'organisation est historiquement contingente. Le concept de stratégie lui-même est historiquement contingent, à la fois en théorie et dans la façon dont la théorie elle-même informe la pratique. »* (Ocasio et al. 2022, p. 3).

Les textes qui décrivent une valorisation de l'information semblent se limiter au dépassement de l'interdit : de « Que suis-je autorisé à penser ? » à **« Ce que je pense malgré l'interdit. »** avec deux directions principales : l'étude des sources de l'innovation (en particulier les innovations en rupture), et la sortie de l'organisation : des individus qui ne supportent plus la structure de l'attention que l'organisation impose. Ce qui, dans le cadre de cette thèse sur la corruption, mène aux problématiques de l'alerte interne, des capacités cognitives et métacognitives lors de situations nouvelles.

Ultimement il s'agit des lanceurs d'alerte. Ils s'autoexcluent ou sont expulsés des organisations dont les capacités d'attention ne sont pas capables de traiter la corruption. Notre objet sont les outils de prévention et d'anticipation de la corruption au sein de l'entreprise. Le départ d'un de ses membres est avant tout un échec. Les moyens pour éviter un tel départ et le traitement interne de la corruption restent dans le cadre de cette thèse. Le traitement de la corruption à la suite du départ d'un lanceur d'alerte ne fait pas partie de l'anticipation, de la prévention ou des solutions internes.

4.2.5 Relations avec les écoles cognitives et d'apprentissage

Comme pour les deux corpus étudiés précédemment, la TA reste dans la rationalité aristotélicienne. La décision est celle d'un individu qui soumis à des contraintes qui obèrent tout ou partie de sa liberté. La rationalité de la décision ne signifie pas que celle-ci est volontaire.

> *« On admet d'ordinaire qu'un acte est involontaire quand il est fait sous la contrainte, ou par ignorance. Est fait par contrainte tout ce qui a son principe hors de nous, c'est-à-dire un principe dans lequel on ne relève aucun concours de l'agent ou du patient : si, par exemple, on est emporté quelque part, soit par le vent, soit par des gens qui vous tiennent en leur pouvoir. »* (Aristote 2014, III, 1, 1009b-1110b).

Ce que la TA interroge n'est plus la responsabilité de cet individu comme dans le chapitre sur l'éthique anticorruption, ou les principes extérieurs de la TC, mais les mécanismes de la prise de décision. La TA, comme en partie la TC[128], ajoute un élément supplémentaire. Entre l'individu et la cité, l'organisation est le milieu ou la prise de décision se fait. La TA interroge la prise de décision comme une action qui peut être le produit d'un individu ou d'un groupe.

[128] Avec l'environnement et le management la troisième variable primaire de la TC est les ressources. Celles-ci sont en partie internes à l'organisation.

Entrent en jeu leurs interactions ainsi que l'effet des contraintes et des ignorances communes ou individuelles.

La proximité de la TA avec les écoles cognitives et d'apprentissage est certaine : par ses précurseurs Simon, March et Cyert. Plus largement par le questionnement central de la TA sur les interactions au sein de l'organisation et leur importance dans la prise de décision.

Mais il faut considérer cela avec circonspection. Certains auteurs, à la suite des premier travaux de Simon[129] et de March (March & Simon, 1958; Simon, 1947), prennent une position pessimiste et réduisent l'école cognitive aux biais cognitifs. L'information filtrée de biais en biais converge vers l'immobilisme et le « biais de tous les biais » : le biais de confirmation[130]. La réponse de Simon se trouve dès 1947 dans sa définition des critères d'efficacité.

> *« D'autre part, il est reproché à l'efficacité d'accorder toute son attention aux moyens et de négliger les fins. […] L'efficacité, que ce soit dans l'État démocratique ou dans l'État totalitaire, est le critère approprié à appliquer à l'élément factuel du problème décisionnel. D'autres critères, éthiques, doivent être appliqués au problème de l'évaluation. […]*
>
> *L'élément éthique de la décision consiste en une reconnaissance et une évaluation de tous les éléments de valeur inhérents aux possibilités alternatives. Les principales valeurs impliquées sont généralement exprimées en tant que 'résultats'*

[129] Il serait hors de proportion, concernant cette thèse, de reprendre le corpus complet de l'économie comportementale. Herbert Simon reçoit en 1978 le prix Nobel d'économie principalement pour son livre de 1947 « *Administrative behavior - a study of decision-making processes in administrative organizations* » issu de sa thèse de 1946. Un des apports de ses premiers travaux est de considérer l'organisation comme une machine rationnelle à produire des décisions. Simon considère une limite à cette rationalité ou « *bounded rationality* » : manque d'information, capacité limitée de traitement, répétition des décisions précédentes, etc. (Balducci, 2009). Cette partie de l'œuvre de Simon est en lien direct avec la TA. Ocasio, comme Simon, ne se limite pas aux biais cognitifs. Leurs approches qui prennent à la fois aux sciences économiques et à la psychologie tendent vers la question de l'intentionnalité. Pour cette thèse cette même question se pose : la rationalité de la décision en matière de corruption n'est pas toujours visible : divergence entre objectifs individuels et de l'organisation, interactions entre individus, troubles comportementaux.

[130] Voir le recensement de la littérature sur les biais cognitifs dans la prise de décision (Acciarini, Brunetta, & Boccardelli, 2020). Les auteurs montrent que la surcharge d'information est, avec les biais, les deux éléments les plus présents dans la littérature. Il existe une littérature spécifique qui traite de la surcharge d'information (Speier, Valacich, & Vessey, 1999).

de l'activité administrative et, comme nous l'avons vu, l'activité elle-même est généralement considérée comme neutre du point de vue de la valeur. Cela conduit à isoler deux valeurs : (1) les valeurs positives exprimées en tant que 'résultats', et (2) les valeurs négatives, ou coûts d'opportunité, exprimés en termes de coût en temps ou en argent. » (Simon 1947, p. 260).

… et de leur rationalité :

« Une décision est rationnelle du point de vue de l'individu (subjectivement rationnelle) si elle est cohérente avec les valeurs, les alternatives et les informations qu'il a prises en compte pour y parvenir. Une décision est rationnelle du point de vue du groupe (objectivement rationnelle) si elle est conforme aux valeurs qui régissent le groupe et aux informations que le groupe juge pertinentes pour la décision. Par conséquent, l'organisation doit être construite de telle sorte qu'une décision qui est (subjectivement) rationnelle du point de vue de l'individu qui décide, restera rationnelle lorsqu'elle sera réévaluée du point de vue du groupe. » (Simon 1947, p. 324).

Ces deux citations ne doivent pas laisser penser que Simon considère l'éthique uniquement du point de vue des conséquences éthiques d'une décision rationnelle. Il rapproche rationalité et science comme le fait Adam Smith en réponse à une « efficacité brutale » qui ne serait que la mesure d'une performance (voir p.34).

Le reproche qui pourrait être fait à Simon est de limiter les exemples des éléments non-éthiques au champ social, notamment les conditions de travail. Celles-ci font tendanciellement baisser l'efficacité de l'organisation (limitation du temps de travail par exemple).

Mais rien dans son raisonnement n'exclut des atteintes à l'éthique dont l'effet serait sans impact sur l'efficacité, ne serait pas mesurable ou poserait une difficulté « purement éthique ». Rien n'indique non plus que Simon considère, par calcul benthamien[131], qu'une atteinte à l'éthique, même d'une grande « efficacité brutale » doive emporter la décision. Ainsi pour Simon, toute atteinte à l'éthique doit être considérée, tout comme toutes les autres conséquences de la

[131] Si Simon dit qu'il faut tenir compte de tous les éléments de valeur, résultats, coûts et opportunités, sa pensée diffère sensiblement du conséquentialisme benthamien en ce qu'il ne propose pas une somme des éléments de valeurs induisant la décision.

décision : profitabilité, légalité, etc., sans qu'il définisse un automatisme de la décision sur ce qui seraient, par exemple, des échelles du profit ou de l'éthique[132].

L'autre rapprochement à considérer prudemment, celui avec l'école de l'apprentissage, procède également d'une réduction de cette école à deux parties de son champ d'étude.
(1) L'article de Lindblom (1959) précurseur de l'école de l'apprentissage est intitulé « La science de la débrouille ». Ce titre ne rend pas justice à la pensée de l'auteur. Face à des situations complexes et à l'impossibilité de considérer l'ensemble des variables, Lindblom propose de conduire des successions de comparaisons limitées à quelques variables (moyens et objectifs). Les difficultés qui s'en suivent sont les évolutions successives des politiques[133] et le classement de ces comparaisons (par exemple deux actions répondant différemment à plusieurs objectifs sans que l'une des deux répondent mieux à leur ensemble). L'article de Lindblom parfois considéré comme une défense de la méthode « essai-erreur » qui elle-même fait l'objet de critiques car elle admet l'erreur dans le processus d'apprentissage. Tout en défendant la supériorité des comparaisons limitées successives par rapport à la recherche d'une exhaustivité impossible, Lindblom ne nie pas ses imperfections.

> *« Les comparaisons limitées successives sont donc bien une méthode ou un système ; il ne s'agit pas d'un échec de la méthode pour lequel les administrateurs devraient s'excuser. Néanmoins, ses imperfections, qui ne sont pas explorées dans cet article, sont nombreuses. […]*
>
> *Pourquoi alors prendre la peine de décrire la méthode dans tous les détails susmentionnés ? Parce qu'il s'agit en fait d'une méthode courante de formulation des politiques, et qu'elle constitue, pour les problèmes complexes, le principal recours des administrateurs ainsi que des autres analystes politiques. Et parce qu'elle sera supérieure à toute autre méthode de prise de décision disponible pour les problèmes complexes dans de nombreuses circonstances, certainement*

[132] Selon Balducci (2009), après son prix Nobel, Simon s'est orienté vers la psychologie. L'organisation est un instrument pour décider plutôt que pour réaliser des biens ou des services. « [Il définit] *les organisations comme des mécanismes qui servent à « réduire la complexité décisionnelle » de ses membres. Les règlements internes des organisations, la chaîne hiérarchique, les normes non écrites, la tradition sont des instruments qui contribuent à réduire la complexité décisionnelle de l'individu, en garantissant aussi la coordination entre les différents individus qui composent l'organisation.* » (Balducci 2009, p. 542-543).

[133] Lindblom puise ses exemples dans l'administration publique.

supérieure à une tentative futile d'exhaustivité surhumaine. » (Lindblom 1959, p. 87-88).

A la fois, la corruption est une débrouille en ce sens que les processus officiels de l'organisation ne peuvent en faire un moyen et encore moins un objectif[134]. Par ailleurs, il y a une forme de flottement, de vision partielle, pour une organisation qui prend ce chemin. En se limitant à la comparaison limitée « coût/bénéfice de la corruption », l'incertitude est telle qu'il est difficile d'anticiper un résultat. La débrouille de Lindblom s'attaque à la complexité, qui peut inclure la corruption. Mais ce n'est pas son objet principal.

(2) Une partie importante du corpus de l'école de l'apprentissage étudie le processus d'innovation. Celle-ci est vue comme une « boite noire » dont les résultats sont toujours empreints d'incertitude et qui fait l'objet de modélisations depuis des processus linéaires jusqu'à une théorie du chaos appliquée à l'innovation (Cohendet, Mehouachi, & Simon, 2014; Kline & Rosenberg, 1986).

Sans développer plus avant ce que seraient ces modèles appliqués à l'anticipation et la prévention de la corruption, plusieurs des variables importantes pour les auteurs en économie de l'innovation, sont communes au corpus de la TA appliquée à la corruption : mécanismes cognitifs, compétence et développement de la connaissance, positionnement face à l'incertitude.

Face à une situation nouvelle – ici une corruption interne risque ou incertitude – l'organisation doit évoluer. Les modèles de l'innovation (définie comme la diffusion d'une invention) peuvent s'appliquer à la condition que la connaissance des moyens d'anticipation, de prévention et ultimement de réduction de la corruption soient acquis. Leur diffusion au sein de l'organisation est une innovation.

La revue de la littérature montre ici une limite. Le croisement entre innovation et corruption, plus généralement le thème des menaces comme source de l'innovation pour des organisations non criminelles est un champ de recherche non exploré.

- La littérature sur la corruption est principalement descriptive. Elle permet d'évaluer l'effet d'une politique publique[135]. Elle propose des modifications de l'environnement ou de la réglementation ou impose des processus à l'organisation.

[134] Ne sont pas considérées ici les organisations qui agissent pour un principe éthique supérieur comme dans le cas des États légitimes. La corruption peut alors être un moyen ou un objectif participant une la solution éthique.

[135] Voir les résultats de l'étude Anticorrp (Bauhr, 2017).

- La criminologie, de longue date, étudie l'intersection entre criminalité et économie, notamment les entreprises criminelles, les réseaux et mafias. Mais ces institutions formelles ou informelles ont comme caractéristique principale d'agir illégalement[136].
- La zone grise entre activités légales et illégales est étudiée. Mais la perspective est celle du glissement d'un monde vers l'autre (Véry & Monnet, 2008) et non de la menace comme une opportunité d'innovation pour l'organisation.

La plupart des entreprises qui connaissent une corruption interne, et a fortiori externe, n'ont pas comme caractéristique principale d'être criminelles. Leurs chaînes de création de valeur respectent l'éthique, les lois et règlementations. Il semble y avoir une forme de frilosité à intégrer dans la recherche sur l'innovation les réponses aux menaces. Celle-ci sont traitées comme des éléments annexes, souvent externalisées : une perturbation de la chaîne de valeur qui doit être réduite si elle ne peut pas être éliminée. Le cas de la menace cyber est révélateur. Une organisation exposée renforcera ses moyens informatiques et son personnel expert ou fera appel à des prestataires extérieurs. Mais elle n'intègrera pas cette menace dans son processus d'innovation.

Pourtant les progrès rapides des sciences économiques dans les domaines du « *machine learning* », du « *big data* » et de l'intelligence artificielle, sont la source de nombreuses innovations qui partent toutes de l'analyse de la donnée. Les menaces produisent des données, il ne reste qu'à les considérer.

4.3 Des pommes et des tonneaux

En traitant la corruption d'origine interne à l'organisation, il est apparu qu'une partie significative de la littérature ne faisait référence ni à la TA ni à l'ABV. Les relations interpersonnelles au sein de l'organisation sont le sujet d'étude de ces auteurs. Leur approche est sociologique et éthique. Les mécanismes du modèle d'Ocasio (voir p. 140) ne sont que les

[136] Ces organisations sont très innovatrices. Elles profitent des rentabilités augmentées conséquences de l'illégalité. L'industrie de la méthamphétamine au Mexique est exemplaire de ce processus d'innovation permanente qui affecte l'ensemble de leur chaîne de valeur interne et externe (León & Ochoa, 2014). En cas de changement disruptif, comme la fin de la prohibition des alcools aux États-Unis en 1933, les trafiquants changent de produits. Ils ne deviennent pas des commerçants d'alcool légal, mais créent le premier réseau de trafic international d'héroïne : la French Connection (Colombié 2012). Ils conservent leur cœur de métier : le crime, et modifient leur offre.

résultantes de ces relations. Plutôt que de forcer ces textes dans la classification TA des chapitres précédents, le choix a été de conserver leur approche sociologique.

Treviño et Youngblood (1990) initient des échanges autour de la métaphore des pommes et des tonneaux : sont-ce les pommes qui pourrissent les tonneaux ou le contraire ? Cinq articles en trente ans serviront de trame à ce chapitre :

- 1990 « Mauvaises pommes dans des mauvais tonneaux : une analyse causale du comportement de prise de décision éthique. » (Treviño & Youngblood, 1990).
- 2010 « Mauvaises pommes, mauvaises situations, et mauvais tonneaux : preuves méta-analytiques sur les sources des décisions non éthiques au travail. » (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010).
- 2011 « Mauvaises pommes et mauvais tonneaux : un examen des effets au niveau du groupe et de l'organisation dans l'étude du comportement contre-productif au travail. » (O'Boyle, Forsyth, & O'Boyle, 2011).
- 2012 « Ni mauvaise pomme ni mauvais tonneau : comment le contexte sociétal influe sur les comportements non éthiques dans les organisations. » (Gonin, Palazzo, & Hoffrage, 2012).
- 2019 « Pommes pourries, mauvais tonneaux et situations délicates : une étude des comportements non éthiques sur le lieu de travail. » (Gifford et al., 2019).

La problématique de ces chercheurs est la prise de décision non-éthique. Leur postulat est de considérer l'éthique comme un tout. Il s'appuie sur les notions de loi naturelle et d'universalité de l'éthique, telles que développées dans le chapitre 2 « Une éthique universelle anticorruption » (voir p. 18). Cette thèse reprend ce postulat. La corruption est à la fois la relation transactionnelle telle que définie pour cette thèse (voir p. 13), mais elle est aussi la « corruption-éthique individuelle » et la « corruption-dégradation de la cité » (voir p. 22) de la philosophie morale.

Le cadre théorique et empirique est le suivant :

> *« L'argument des 'mauvaises pommes' attribue le comportement contraire à l'éthique dans l'organisation à quelques individus peu recommandables qui manquent de certaines qualités personnelles, comme le caractère moral. Les recherches fondées sur cette approche des différences individuelles ont montré que*

des mesures telles que le locus de contrôle[137]*, l'orientation vers les valeurs économiques, l'orientation vers les valeurs politiques, le machiavélisme et le développement moral cognitif*[138] *sont liées de manière significative au comportement de prise de décision éthique.*

Selon l'argument des 'mauvais tonneaux', quelque chose dans l'environnement organisationnel empoisonne les pommes qui seraient autrement bonnes. Ce point de vue, soutenu par des enquêtes, attribue les comportements non éthiques à la concurrence, à l'orientation de la direction vers les résultats, au manque de renforcement du comportement éthique, aux demandes des figures d'autorité de se comporter de manière non éthique et au comportement des pairs. » (Treviño & Youngblood, 1990, p. 390).

Il est à noter que le modèle de Kohlberg de développement moral est évoqué par plusieurs auteurs. Il est une pierre d'achoppement entre théorie et validation empirique sans être totalement rejeté.

« Une des limites du modèle de Kohlberg est que les tests de jugement moral se limitent aux cognitions - comment les individus pensent aux dilemmes moraux - et non au comportement - ce qu'ils feraient réellement dans une situation de décision particulière. La relation entre le jugement moral et l'action morale n'est pas encore clairement définie. Le modèle postule que les deux devraient être liés en raison de la volonté de l'individu d'assurer la cohérence entre la pensée et l'action. Les recherches indiquent qu'il existe une relation modérée entre la pensée et l'action. Ainsi, le jugement moral est une condition nécessaire mais non suffisante pour un comportement moral tel que l'honnêteté, l'altruisme et la résistance à la tentation. » (Treviño, 1986, p. 609).

La validité du modèle de Kohlberg pose d'autant plus de difficulté que l'ensemble des études empiriques citées sont conduites sur des populations réduites (quelques centaines de personnes

[137] Locus de contrôle (ou lieu de contrôle) est un concept en psychologie inventé par Julian Rotter en 1954. Un individu avec un locus de contrôle externe attribuera à une causalité externe ce qui lui advient (fatalité, action d'un tier, divinité). Un individu avec un locus de contrôle interne croit qu'il y a un lien entre ses actions et ce qui lui advient (échec, réussite, maladie, etc.).

[138] La littérature sur le développement moral cognitif, principalement celle concernant le développement moral de l'adolescent, reprend la vision aristotélicienne et confucianiste d'une éthique acquise par éducation.

au mieux). Elles interrogent la moralité des répondants dans leur organisation. Il est difficile d'établir les conditions de leurs réponses : enjeux, pressions, volonté de se conformer, etc.

La suite de ce chapitre étudiera successivement :

- Les individus corrompus – « *Bad apples* »,
- Les organisations d'individus corrompus – « *Bad barrels* »,
- Les mauvaises circonstances et dilemmes éthiques – « *Bad cases* ».

4.3.1 Les individus corrompus – « *Bad apples* »

Est-il possible pour un individu, appartenant à une organisation, d'agir seul ? La plupart des organisations ont des procédures internes qui imposent la complicité de tiers ou leur manipulation[139]. Cela dépendra du type d'atteinte à l'éthique, de la capacité de cet individu à utiliser une partie des membres de l'organisation à son profit : a minima d'obtenir leur silence, leur passivité, voir leur complicité qu'ils en retirent un profit ou pas.

Paulhus et Williams (2002) inventent l'expression « triade sombre » (TS) qui regroupe trois profils d'individus : narcissique, machiavélien[16] et psychopathique. L'expression est rendue célèbre avec les « psychopathes d'entreprise » (PE) par Clive Boddy pour décrire les traits de personnalités de certains managers (Boddy, 2005)[140].
La validité psychopathologique de ces profils, dans l'usage qu'en fait Boddy et les autres auteurs de la psychologie légale appliquée aux organisations, est critiquée. L'utilisation des termes « narcissique », « machiavélien » et « psychopathique d'entreprise » pour des cas subcliniques, non-diagnostiqués et dans l'environnement particulier de l'entreprise pose des

[139] Le cas de « l'idiot utile » ne sera pas traité en tant que tel. L'expression est péjorative et mal attribuée. Elle a servi à qualifier les complices des dictatures communistes dans les démocraties. Il est préférable de le réserver à cet usage. Le cas des naïfs ou des complices involontaires (les deux mots sont antinomiques) sera traité dans le chapitre suivant.

[140] Boddy s'inspire des travaux de Robert Hare sur les psychopathes. Hare est à un psychologue judiciaire spécialiste des psychopathes désocialisés ou incarcérés qui à partir des années 1990 étend ses recherches vers les cas subcliniques. Boddy est à l'origine un chercheur et un conseil en marketing. Il découvre dans son activité de conseil les PE. A partir de 2005 il redirige ses recherches vers eux. Boddy et Hare s'opposent notamment sur les outils de mesure de la psychopathie. Ce sont deux vulgarisateurs de talent, générant un important volume de travaux académiques et de tous niveaux.

difficultés[141]. L'objet de cette thèse n'est pas d'ajouter au débat. Les profils décrits par Boddy sont validés empiriquement[142]. Ils permettent de comprendre le fonctionnement de ces managers, pourquoi et comment ils parviennent à leurs fins.

Par extension la TS permet de comprendre ce qu'un individu corrompu ou corrupteur non pathologique peut atteindre. La suite de ce chapitre recense la littérature sur la TS. Les profils non pathologiques seront traités dans le chapitre suivant.

(1) Narcissique

> *« Le narcissisme comprend une vision gonflée de soi, des fantasmes de contrôle, de succès et d'admiration, et un désir de voir cet amour de soi renforcé par les autres. […] Les narcissiques exagèrent leurs réalisations, bloquent les critiques, refusent de faire des compromis et recherchent des relations interpersonnelles et amoureuses uniquement avec des personnes qui les admirent. […] L'hypothèse de l'égoïsme menaçant soutient que les narcissiques rejettent généralement les commentaires négatifs, mais que s'ils sont censurés ou critiqués publiquement, ils sont susceptibles de réagir de manière agressive. »* (O'Boyle et al. 2012, p. 558).

Des trois profils de la TS, le profil narcissique est le plus difficile à identifier. Il est attendu d'un manager qu'il se mette en avant, qu'il soit visible. Le diagnostic se fera sur des critères indirects, comme par exemple un trop grand nombre de photos le représentant dans les publications de l'organisation, un écart de salaire inhabituel entre un dirigeant narcissique et ses collaborateurs,

---

[141] Psychopathie : « État de déséquilibre psychologique caractérisé par des tendances asociales sans déficit intellectuel ni atteinte psychotique. » (Larousse, 2022). Les psychopathies varient. Depuis des comportements si erratiques et si inadaptés que ces personnes sont incapables d'interaction sociale. Elles sont souvent incarcérées ou institutionnalisées. A l'autre extrémité, il s'agit de personnes présentant des difficultés de lien social et d'empathie. Les PE sont situés selon les auteurs au milieu du spectre, jusqu'au niveau le moins affecté (Harrison, Summers, & Mennecke, 2018; Sheehy et al., 2021).

[142] La validation empirique des trois profils de la TS, en particulier des PE, permet de vérifier leur existence. La prévalence des PE au sein des organisation est de l'ordre de 1% de l'organisation avec une plus forte concentration dans les niveaux hiérarchiques plus élevés (de l'ordre de 3,5% du management senior). Selon les études entre 5 et 13,4% des personnes interrogées disent avoir travaillé à un moment de leur carrière avec un PE (Babiak et al., 2010; Boddy, 2006, 2011; Caponecchia et al., 2012). Pour cette thèse, on retiendra que l'existence des PE est empiriquement validée et que leur prévalence est significative. La limite est que les études de prévalence ont toutes été réalisées sur des faibles populations (quelques centaines de personnes au maximum et moins de dix organisations à chaque fois).

des résultats d'évaluation de ces mêmes collaborateurs en fonction des qualités que ce dirigeant pense rassembler (Bollaert, 2010).

Si le profil narcissique fait bien parti de la TS, cela ne signifie pas que son action soit nécessairement mauvaise pour les performances de l'organisation (Christensen, Mackey, & Whetten, 2014). Les narcissiques prennent des initiatives et veulent mener. Ce qui est la fonction même du manager.

Le danger pour l'organisation vient de l'incapacité à se remettre en cause : l'adaptabilité à une situation nouvelle, la difficulté à intégrer une information dont ils ne peuvent s'approprier l'origine, etc. L'organisation recevant en permanence de nouvelles informations, la capacité pour un profil narcissique de rester au contact avec la réalité va en diminuant. Avec la surestimation de sa vision de lui-même vient la sous-compréhension de sa performance réelle (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013; Paulhus & Williams, 2002). L'impact d'un manager narcissique sur l'organisation est majeur. Par extension, Duchon et Drake (2009) parlent de narcissisme organisationnel. Il résulte d'une fusion entre le ou les narcissiques et l'organisation qu'ils mènent.

> *« Les narcissiques extrêmes sont entièrement égocentriques, déconnectés de la réalité. L'organisation narcissique extrême institutionnalise la domination, le contrôle, le droit et l'exploitation pour renforcer son identité inadaptée. Ainsi, il est possible d'observer des attributs et des activités organisationnels qui peuvent être utilisés pour qualifier un système de narcissique extrême, bien que les notions de vertu et de comportement éthique ne fassent probablement pas partie de ces attributs. »* (Duchon et Drake 2009, p. 303).

Le manager narcissique, surtout s'il est hiérarchiquement élevé, croit que son organisation est unique jusqu'à l'illusion : une organisation omnipotente, omnisciente et qui lui appartient (que cette organisation soit service, une entité plus large ou toute l'entreprise). Il dédaigne les autres et toute information qui contredirait l'image qu'il a de lui-même et de son organisation. Contredites les organisations narcissiques nient les faits. Elles créent un narratif auto justificateur basé sur leurs caractéristiques uniques. Le narcissique et son organisation renforcent leur identité (bureaux et architectures exceptionnels, préciosité, affectation et vanité). Tout est légitime à servir leurs destins. Il n'y a plus de conscience morale (A. D. Brown, 1997; M. E. Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

> *« Le narcissique extrême désire tellement les biens extérieurs qu'il se comportera de manière contraire à l'éthique pour les obtenir. […] Le narcissique extrême est*

l'exploiteur suprême et, en tant que tel, il est lui-même une institution corrompue. » (Duchon et Drake 2009, p. 306).

(2) Machiavélien

> *« La personnalité machiavélique est définie par trois ensembles de valeurs interdépendantes : une croyance avouée en l'efficacité des tactiques de manipulation dans les relations avec les autres […], une vision cynique de la nature humaine […], et une vision morale qui place l'opportunisme au-dessus des principes […]. Ils réussissent relativement bien dans leur carrière, en particulier lorsqu'ils travaillent dans des environnements non structurés et moins organisés. […] Ils sont plus susceptibles de tricher, mentir et trahir les autres, mais ils ne s'engagent pas régulièrement dans des formes extrêmement négatives de comportement antisocial. »* (O'Boyle et al. 2012, p. 558).

Les profils narcissiques machiavélien se recoupent au point que McHoskey, Worzel, et Szyarto (1998) considèrent, qu'au moins pour les cas subcliniques, ils partagent la même construction de la personnalité. Les deux dénominations seraient le fruit de recherches séparées en psychologie sociale et clinique. Selon d'autres auteurs le machiavélisme serait une forme subclinique de psychopathie[143].

La différence que font les auteurs en sciences sociales tient aux motivations premières des machiavéliens par rapport au PE. Ce dernier se caractérise par son indifférence à l'autre. Le machiavélien croit au pouvoir qu'il peut exercer. Le PE s'attache à maintenir les apparences si elles le servent, notamment l'apparence d'un comportement éthique. Le machiavélien voit dans l'éthique et la non-éthique des outils équivalents. Il est plus intraverti, plus nerveux, moins « agréable à vivre » que le PE. La comparaison entre narcissique et machiavélien révèle que ce dernier est plus perspicace, plus conscient de la réalité et de lui-même, plus indifférent à son image. (Boddy, 2010; Furnham et al., 2013; Paulhus & Williams, 2002).

L'absence d'étude validant spécifiquement le lien entre éthique et machiavélisme montre que ce profil, qui semble au premier abord bien caractérisé, est trop proches du PE. Celui-ci semble « tirer à lui » toute la littérature. Des études de cas mentionnent le machiavélisme comme la

[143] Les tests d'évaluation spécifiques MACH IV et MACH V (test de personnalité de Lickert) cherchent à mesurer un degré de machiavélisme. Les adaptations et reprises sont nombreuses, Par exemple en théorie des jeux, un score élevé de machiavélisme indiquerait un profil d'« *homo economicus* » n'agissant que par intérêt personnel.

cause de comportement non-éthique, mais le manque de précision dans la définition choisie ne permet pas de les retenir.

(3) Psychopathe d'entreprise (PE)

> *« […] la psychopathie, se caractérise par un manque d'intérêt pour les autres et les mécanismes de régulation sociale, l'impulsivité et l'absence de culpabilité ou de remords lorsque leurs actions nuisent aux autres. Sur le plan interpersonnel, ce sont souvent d'habiles gestionnaires d'impression, qui sont désinvoltes et charismatiques. Émotionnellement superficiels, ils adoptent souvent des styles de vie parasites, s'engageant dans une variété d'activités criminelles pour parvenir à leurs fins. »* (O'Boyle et al. 2012, p. 558).

Depuis le premier article de Boddy (2005) « Les implications des psychopathes d'entreprise pour les affaires et la société : Un premier examen et un appel aux armes », le profil du PE s'est enrichi, phagocytant les profils des narcissiques et des machiavéliens[144]. Il y a une attractivité dans le terme « psychopathe d'entreprise » (PE). Il est tentant, en l'absence d'un diagnostic psychopathologique précis, de traiter quelqu'un ayant un comportement inhabituel de fou. Lui attribuer un profil de PE ou plus simplement de psychopathe n'est pas autre chose.

Il serait tout aussi faux de nier presque vingt ans de recherche sur ces profils de manager ; la définition de la TS, hors le cadre des sciences économiques, par Paulhus date de 2002. L'accumulation des études empiriques et des études de cas ainsi que le rapprochement, encore non abouti, entre recherche clinique, sociologie et sciences économiques confirme la réalité de ces trois profils. Leur rassemblement sous celui de PE ne présente, au moins pour cette thèse, pas de difficulté. Il y a des degrés pour la TS comme pour tous les humains. Les trois profils de la TS ont une propension augmentée à s'affranchir de l'éthique, de corrompre ou d'être corrompus.

---

[144] Furnham, Richards, et Paulhus (2013) font un bilan de la recherche sur la TS. En décomposant leurs caractéristiques ils montrent le fort recouvrement deux à deux de ces trois profils (jusqu'à 50% dans le cas des narcissique et des PE. « *La clé de la différenciation de la triade noire réside dans l'administration de mesures de ces trois éléments à un même échantillon et dans l'application d'une régression multiple pour déterminer leurs contributions indépendantes. […] Par rapport aux deux autres, les machiavéliques sont plus susceptibles de plagier des essais et d'éviter les paris risqués. Plus que les deux autres, les narcissiques se mettent en valeur et agissent après une menace pour leur ego. Enfin, plus que les deux autres, les psychopathes intimident les autres, et réalisent leurs fantasmes de vengeance.* » (Furnham, Richards, et Paulhus 2013, p. 203).

Le PE présente des caractéristiques lui permettant une certaine réussite professionnelle : Peu sensible au stress, il sait prendre des risques, notamment dans les situations difficiles. Son style charismatique, sa pensée stratégique, sa créativité et ses talents de représentation font de lui un « leader naturel ». Mais il est aussi un impulsif, sans respect pour les règles sociales, incapable de créer des relations personnelles. C'est un mauvais équipier qui surestime ses prérogatives, sous-estime et méprise ses supérieurs, ses collaborateurs ou ses collègues. Pour parvenir à ses fins, il ment de façon routinière, tente de défausser ses erreurs sur les autres. Il agit malhonnêtement à son avantage exclusif. Avec le temps ses insuffisances managériales prennent le pas. Il crée une atmosphère de travail empoisonnée. Son objectif est le pouvoir[145]. Il n'est jamais satisfait et, par exemple, repousse un départ en retraite qui le couperait de l'objet de sa domination. Le trait qui distingue le plus le PE des du reste de la TS est sa propension à la menace, aux brimades, à la violence y compris physique et à la vengeance. Son degré de psychopathie, moindre que pour les cas cliniques, limiterait ou retarderait l'escalade de ces violences. (Babiak, Neumann, & Hare, 2010; Boddy, 2011; Caponecchia, Sun, & Wyatt, 2012; Sheehy, Boddy, & Murphy, 2021).

L'effet sur les organisations débute par la première impression qu'ils donnent : charisme, dynamisme, adaptabilité. Ils semblent rassembler toutes les qualités. Cela favorise leur embauche et leur concentration à des postes hiérarchiquement élevés. Un premier mécanisme qu'ils déclenchent est la division entre une fraction qui les soutient et une autre qui pense que l'organisation est en danger. Typiquement cette dernière est battue et le PE progresse dans la hiérarchie sans plus d'opposition.

> *« Les commentateurs du leadership ont remarqué que l'on a tendance à écrire sur le leadership comme s'il était toujours positif, éthique et bon. Ces commentateurs soulignent que cela ne tient pas compte du côté sombre du leadership, où l'auto-agrandissement narcissique et la poursuite du pouvoir personnel pour le gain personnel sont évidents. Ce type de leadership est facilité par des suiveurs conformistes, pragmatiques ou passifs qui font ce qu'on leur dit afin de trouver*

[145] Certains auteurs rapprochent le PE de « l'homo economicus » un décideur purement rationnel ne fonctionnant que par la recherche égoïste du profit. Au-delà de l'existence même de l'homo economicus, ce rapprochement est erroné. Le PE cherche le pouvoir et la domination. L'argent est pour lui un moyen et non un but. La destruction de l'organisation, qui est le résultat attendu de l'action du PE, n'est pas la conséquence d'une maximisation de son profit personnel, mais de ses inaptitudes managériales (Boddy, Sheehy, & Murphy, 2022).

grâce aux yeux du leader qu'ils suivent et d'obtenir ainsi des avantages pour eux-mêmes. […]

De plus, l'imitation et la reproduction du comportement des leaders organisationnels ont été constatées dans les recherches sur le leadership toxique des organisations ce qui signifie que la présence de psychopathes d'entreprise au sein d'une organisation peut avoir un effet insidieux sur la prise de décision éthique de l'ensemble de l'organisation. » (Boddy, Ladyshewsky, et Galvin 2010, p. 125).

Les études de cas dédiées à la recherche de PE sont rares[146]. En ce sens l'article de Clive Boddy « *Leadership psychopathe : étude de cas d'un PDG psychopathe d'entreprise* » (Boddy, 2017) est exceptionnel à plusieurs titres :

- L'organisation étudiée est caritative. Sans but lucratif, ces organisations sont moins attractives pour des personnes qui lient succès et réussite financière. La motivation du PE est le pouvoir et la domination. La réussite financière ne présente d'intérêt que si elle marque ce pouvoir et cette domination.
- Ce PDG PE était suffisamment nouveau pour qu'il ait été possible de comparer son style de management avec celui de son prédécesseur.
- L'article utilise une méthode standardisée d'évaluation de la psychopathie (PM-MRV2[147]) qui a permis de comparer le PDG précédent et le nouveau.

[146] Les autres études de cas qui font intervenir des profils de PE ne procèdent pas à une évaluation spécifique des individus. Elles constatent que les mécanismes internes et l'évolution de l'organisation sont conformes à l'effet d'un PE.

[147] Le PM-MRV2 (mesure de la psychopathie – recherche en management version 2 « *Psychopathy Measure–Management Research Version 2 »)* est un outil de screening des PE par questionnaire développé par Clive Boddy. Ses détracteurs lui reprochent un manque de discrimination avec les profils machiavéliens ou narcissiques et un manque d'efficacité générale (Jones & Hare, 2016). D'autres outils eux aussi critiqués existent. La littérature montre une difficulté générale à mesurer les psychopathies y compris sévères. Le positionnement des PE par rapport au spectre psychopathique n'est pas fermement établi (il varie entre le milieu et le bas du spectre tout en étant subclinique). Enfin les origines diverses des chercheurs (médecine, psychologie, sociologie et sciences économiques) constituent sans doute un frein.

Grace à une différence de score PM-MRV2 importante entre les deux PDG et une évolution de l'organisation telle que décrite dans la littérature, cette étude valide l'effet d'un individu PE sur une organisation[148]. Les auteurs relèvent quatre éléments principaux :

- Alors que sous le PDG précédent, les performances perçues et réelles correspondaient, avec le PDG PE, six mois après son arrivée, les deux courbes s'écartent. La performance perçue continue de progresser ; la performance réelle se dégrade rapidement.
- Les capacités managériales du PDG PE sont décrites comme absentes. Cela est d'autant plus visible que pour cette organisation caritative un management éthiquement exemplaire était attendu.
- Le climat de peur que le PDG PE a développé entraîne la démission de l'ensemble d'un effectif de 70 personnes (85% au bout de deux ans, plus de 100% y compris le départ de certains nouveaux arrivés au bout de deux ans et demi).
- Le PDG PE déclenche deux restructuration en trois ans supprimant plusieurs postes de direction. Les quatre directeurs restants sont décrits comme inutiles pour trois et comme fainéant pour le quatrième. Ces personnalités sont décrites par la littérature comme particulièrement attractives pour un PE car elles sont manipulables par leur manque de compétence et d'engagement.

En poussant le raisonnement et avec un sourire, il y a des aspects de l'entrepreneur schumpétérien dans le profil du PE et partiellement dans ceux des narcissistes et des machiavéliens de la TS. D'une part la non prise en compte du risque. L'entrepreneur ne perd rien si l'entreprise échoue. Schumpeter le distingue de l'investisseur qui au contraire perd en cas d'échec. Le PE va au-delà, puisqu'il met en place des techniques de déflexion des risques : collaborateur fusible gagné par la sympathie, absence au moment clef mais présence en cas de succès, etc. Ses actions sont rationnelles et sans considération pour autrui. Sa psychopathie l'en affranchit (Boddy, 2006). Mais ses motivations sont bien celles de l'entrepreneur schumpetérien.

> *« Quelles sont les motivations de l'entrepreneur ? Qu'est-ce qui incite les entrepreneurs à entreprendre ? Ici encore, l'analyse de Schumpeter se montre étonnamment moderne. Elle insiste sur les aspects psychologiques, liés à*

[148] L'étude d'une seule organisation ne suffit bien entendu pas. Malgré une technique de collecte de donnée rigoureuse, seuls deux managers de l'entreprise ont été interrogés.

> *l'existence de sources intrinsèques de motivation, plutôt que sur l'anticipation de profit monétaire. »* (Pénin 2016, p. 25).

Pénin poursuit citant Schumpeter.

> *« Il y a d'abord en lui le rêve et la volonté de fonder un royaume privé, le plus souvent, quoique pas toujours, une dynastie aussi. Un empire, qui donne de l'espace et le sentiment de la puissance […] Cette motivation on peut chez l'un la préciser avec les mots de liberté et de piédestal de la personnalité, chez l'autre par sphère d'influence, chez le troisième par snobisme [...] Puis vient la volonté du vainqueur [...] vouloir remporter un succès pour le succès même [...] Il s'agit d'une motivation étrangère à la raison économique et à sa loi [...] La joie enfin de créer une forme économique nouvelle [...] Il peut n'y avoir que simple joie à agir. L'exploitant pur et simple vient avec peine au bout de sa journée de travail, notre entrepreneur lui a un excédent de force. »* (Schumpeter 1999, p. 135-136).

Pour clore ce développement sur les mauvaises pommes comme initiatrices seules de la corruption, la masse de la littérature est l'indicateur d'une recherche active qui a permis plusieurs avancées : (1) les trois profils de la TS sont identifiés et caractérisés. Ils se recoupent en partie et le PE attire plus l'attention que les deux autres. Les apports de la psychologie clinique et de la sociologie ne sont pas totalement intégrés. Le PE n'est-il qu'un cas subclinique de psychopathie ? (2) Les effet de la TS sur l'organisation sont eux-aussi caractérisés. Mais la différence avec ce qui peut n'être qu'un « simple » très mauvais management est difficile à trancher et il est difficile sans de rares études de cas d'aller au-delà de :

> *« Les résultats de ce type de leadership sombre seraient un gaspillage de ressources, des carrières ruinées et un effondrement de l'organisation. Le côté obscur des entreprises comprendrait la dégradation de l'environnement, la corruption, la fraude, les fausses déclarations financières et les pratiques de travail nuisibles, et serait motivé par la cupidité, l'impatience et la soif de pouvoir. »* (Boddy, Ladyshewsky, et Galvin 2010, p. 125).

L'état de la recherche permet de caractériser a posteriori l'effet des profils de la TS. Anticiper et prévenir demandent leur identification avant qu'ils ne sévissent. Une piste semble être les scores d'évaluation. Mais ils sont aussi l'objet d'un débat. Leur utilisation à titre préventif, par exemple lors des recrutements, pose des difficultés d'interprétation.

4.3.2 Les organisations d'individus corrompus – « *Bad barrel*s »

> *« Quels types de traits, en plus de la force et de l'intelligence personnelle, contribueraient à la prospérité de cette créature socialement dépendante ? L'un de ces traits, ou une combinaison de traits, pourrait être appelé docilité. Être docile, c'est être malléable, et plus que tout, être enseignable. Les personnes dociles ont tendance à adapter leur comportement aux normes et aux pressions de la société. Le terme "docilité" évoque peut-être un peu trop la passivité, mais je ne connais pas de meilleur mot.*
>
> *L'argument n'est pas que les gens sont totalement dociles, ni qu'ils sont totalement égoïstes, mais que l'aptitude exige une réactivité mesurée mais substantielle à l'influence sociale. Dans certains contextes, cette réactivité implique une motivation à apprendre ou à imiter ; dans d'autres contextes, une volonté d'obéir ou de se conformer. Du point de vue de l'évolution, avoir un degré considérable de docilité n'est pas de l'altruisme mais de l'égoïsme éclairé. »* (Simon 1947, p. 303).

Le pendant de l'analyse de Simon est celle de Pinto, Leana et Pil (2008) « Organisation corrompue ou organisation d'individus corrompus ». Pour les membres de telles organisation, l'interrogation est double :

- De la naïveté en passant par la bêtise, l'ignorance, l'aveuglement volontaire jusqu'à la complicité et l'action en bande organisée ou gang.
- Du suiveur passif en passant par l'incompétent contraint à la corruption par ignorance de son environnement ou des enjeux de son organisation, ou l'ambitieux sans structuration éthique, jusqu'aux profils de la TS.

Il est difficile d'interroger l'ignorance et la bêtise. A un certain niveau de responsabilité elles ne sont pas tolérables. Mais il s'agit alors d'un problème disciplinaire : une inadaptation à la responsabilité exercée devant entraîner une réorientation ou un renvoi.

Si un individu est intellectuellement et cognitivement compétent – ne serait-ce que de signaler un cas potentiel de corruption – alors sa responsabilité est engagée. Il se trouve devant un choix éthique.

> *« Comme l'a déclaré un examinateur anonyme, 'Certaines personnes dans la plupart des cas et la plupart des personnes dans certains cas se comportent de manière éthique.' Cette approche individuelle est parfois qualifiée de 'caractère moral'. De ce point de vue, lorsque le caractère moral est exemplaire, des théories supplémentaires sur les comportements non éthiques sont inutiles. En revanche,*

lorsque le caractère moral est modéré ou douteux, l'étude des 'cas' devient importante et nécessite des théories et des pratiques supplémentaires, comme l'accent mis sur les mauvais tonneaux, les problèmes ou les relations. » (Brass, Butterfield, et Skaggs 1998, p. 15).

Tous les individus corrompus n'appartiennent pas à la TS. Comme le distinguent Gifford et al. (2019) une mauvaise pomme n'est pas nécessairement une pomme pourrie. La psychologie et la sociologie tentent de caractériser des traits de personnalité indicateurs du degré d'éthique. Gifford et al. lient les mauvaises pommes (individus non-éthiques, non TS) au locus de contrôle[137] et aux « cinq traits de personnalité »[149]. Ils montrent que ces individus tiennent compte de leurs pairs et de leurs supérieurs. Par exemple, le besoin d'appartenance au groupe augmente le risque d'un choix non-éthique.

Irving Janis publie en 1972 « Victimes de la pensée de groupe : une étude psychologique des décisions et des fiascos en matière de politique étrangère ». Il y analyse notamment l'échec de l'opération de la baie des Cochons au début de la présidence Kennedy en 1961 (Janis, 1972). Il reprend le même exemple l'année suivante dans un article qui peut être considéré comme un outil « d'aide au diagnostic » des organisations.

« Au début, j'étais perplexe : comment des hommes brillants et avisés comme John F. Kennedy et ses conseillers pouvaient-ils se laisser prendre au piège du stupide plan en patchwork[150] de la CIA ? J'ai commencé à me demander si une sorte de contagion psychologique, semblable aux phénomènes de conformité sociale observés dans les études psychologiques de petits groupes, n'avait pas perturbé leur vigilance mentale. » (Janis 1973, p.21).

Janis y définit 8 symptômes de la pensée de groupe (PG) :

« 1. Une illusion d'invulnérabilité, partagée par la plupart des membres, qui crée un optimisme excessif et encourage la prise de risques extrêmes.

[149] Cinq traits de personnalité : ouverture, conscienciosité (ou conscience morale), extraversion, amabilité, instabilité émotionnelle. Ce modèle est contesté et concurrencé par d'autres. La recherche souffre de définitions qui varient selon les auteurs et d'une difficulté à valider empiriquement des traits de personnalité qui se superposent.

[150] Le plan de la CIA prévoyait que la prise d'une zone limitée de Cuba par une troupe, elle aussi peu nombreuse (1400 opposants cubains), allait entraîner par contagion un retournement de la population.

2. Des efforts collectifs de rationalisation afin d'écarter les avertissements qui pourraient amener les membres à reconsidérer leurs hypothèses avant de s'engager à nouveau pour leurs décisions politiques précédentes.

3. Une croyance incontestée en une moralité inhérente au groupe, qui incite les membres à ignorer les conséquences éthiques ou morales de leurs décisions.

4. Une vision stéréotypée des rivaux et des ennemis comme étant trop mauvais pour permettre de véritables tentatives de négociation, ou comme étant trop faibles et stupides pour être capables d'une tentative sérieuse de les faire échouer à atteindre leurs objectifs.

5. Une pression directe sur tout membre qui émet des arguments forts contre n'importe lequel des stéréotypes, illusions ou engagements du groupe, en faisant comprendre que ce type d'opposition est contraire à ce que l'on attend d'un membre loyal.

6. L'autocensure de tout écart au consensus apparent du groupe, reflétant la tendance de chaque membre à minimiser pour lui-même l'importance de ses doutes et de ses arguments contraires.

7. Une illusion partagée d'unanimité concernant les conclusions conformes à l'opinion majoritaire (résultant en partie de l'autocensure des écarts, augmentée par la fausse supposition que le silence signifie le consentement).

8. L'émergence de censeurs autoproclamés - des membres qui protègent le groupe contre les informations défavorables qui pourraient ébranler leur complaisance commune quant à l'efficacité et à la moralité de leurs décisions. » (Janis 1973, p. 21-22).

La critique de Janis la plus sérieuse est venue de Bertram Raven (1998). Elle porte sur la cohérence du groupe. S'agit-il d'un effet de groupe ou de l'obéissance d'individus à un leader commun ? Alternativement s'agit-il d'une pensée de groupe ou d'une attraction partagée pour le prestige, le sentiment de succès, une mission ? Raven propose une « norme de l'emballement », « *runaway norm* » : dans certains cas la conformité aux décisions du groupe ne suffit pas. Chacun des membres cherche à en faire plus ce qui entraîne une escalade vers des décisions toujours plus extrêmes et plus risquées.

L'affaire Enron (Voir également p. 112) met en évidence une autre forme d'interactions entre les décideurs et l'organisation : un petit groupe adopte une « morale alternative » qui ne vaut que pour eux. On retrouve les symptômes de Janis (voir p. 172) à l'exception du troisième : ce

groupe ne prétend pas agir moralement[151]. Se considérant comme une élite, ils harcèlent, abusent, pratiquent un ensemble large d'atteintes à la probité : abus de biens sociaux, fraudes, manipulation de cours de bourse, corruption, etc. Ils forment un club (Stein et Pinto parlent d'un gang) partageant des goûts communs : voyages, produits de luxe, prostitution, etc. (Sims & Brinkmann, 2003; Stein & Pinto, 2011; Windolf, 2004)

Leur position envers les femmes est révélatrice. Exclues du groupe, elles sont affublées de surnoms de méchants de gang ou de bandes dessinées[152]. Les membres du groupe sont ceux qui correspondent aux canons de l'homme beau. Une esthétique qui lie le masculin, à l'héroïsme, au succès et donc au bien[153]. Ils sont beaux car ils ont réussi et réciproquement. Ce qui est féminin (qualités attribuées, personnes, etc.) est laid : une mauvaise nouvelle est repoussante et « monstrueusement féminine » (Edwards, Hawkins, & Schedlitzki, 2019). Pour le reste de l'organisation, réussir demande de faire allégeance, avec l'espoir de certains de rejoindre l'équipe des gagnants.

Plusieurs dynamiques de groupe, assimilables aux mécanismes cognitifs de la TA sont à rapprocher de l'exemple d'Enron. Leurs effets s'enchaînent vers une neutralisation volontaire de l'éthique par tout ou partie des décideurs avec la complicité d'autres membres de l'organisation. « Quand des employés font de mauvaises choses pour de bonnes raisons » (Umphress & Bingham, 2011a). Appliqués à la corruption, deux articles (Anand, Ashforth, & Joshi, 2005; Ashforth & Anand, 2003) décomposent le processus en trois étapes :

---

[151] L'explication de comportements contraires à l'éthique seulement en raison de la forte compétition interne n'est pas satisfaisante. Si la compétition interne favorise les résultats, la diffusion des comportements non-éthiques serait due à l'adoption par les « perdants » des comportements des « gagnants ». L'organisation serait éthiquement indifférente. Autrement dit elle serait incapable de limiter les atteintes à l'éthique initiées par les « gagnants » (Kulik, O'Fallon, & Salimath, 2008).

[152] Rebecca Mark, directrice de Enron International, sera nommée « *Mark the shark* » « Mark le requin ». Sherron Watkins, vice-présidente développement du groupe, sera « *the buzzsaw* ». A la fois un tueur qui utilise une scie circulaire et une femme qui essaie d'être amicale ou drôle, mais qui ne réussit qu'à être agaçante (Edwards et al., 2019).

[153] A rapprocher de *Kallos* : du grec ancien, beauté physique et morale (Bailly, 2021). La beauté est attribuée par les dieux. L'entretien du corps comme la pratique des vertus rend physiquement beau. Par opposition un corps laid indique une âme vile et non aimée des dieux. *Kallos* s'applique aux hommes et aux femmes. Mais il est surtout magnifié chez l'homme grec : sport, héroïsme guerrier, etc. « Malheureux Pâris ! sois donc fier de ta beauté, maintenant, guerrier efféminé, lâche séducteur ! » (Homère, Illiade, chant 3).

(**1) Rationalisation :** face à des indices de corruption, l'individu considère qu'il est préférable de ne pas s'opposer. Il rationalise sa décision en considérant que ce n'est pas de sa responsabilité[154], que personne ne subit de préjudice (qu'il n'y a pas de victime), que d'autres font la même chose, que les enjeux sont plus importants que ce problème secondaire de corruption (alternativement que l'organisation a suffisamment prouvé sa vertu pour se permettre ce petit écart).

(2) Socialisation : pour que la corruption puisse prospérer, il faut que la rationalisation fasse consensus. Ce qui pose un problème avec l'arrivée de nouveaux membres. Face à la corruption, certains, les moins adaptables, choisirons de partir. D'autres seront encouragés à adopter la même rationalisation : désir d'appartenance au groupe, renforcé par une participation aux résultats, introduction progressive à la réalité des pratiques, compromission.

(3) Institutionnalisation : le départ rapide des nouveaux arrivants non adaptables, l'intégration des plus adaptables ou la compromission des autres, institutionnalise la corruption[155].

> *« Les comportements organisationnels institutionnalisés ont été définis comme des activités stables, répétitives et durables qui sont mises en œuvre par de nombreux membres de l'organisation sans que l'on s'interroge sur la pertinence, l'utilité ou la nature du comportement. Dans la corruption institutionnalisée, l'impulsion et l'appareil de corruption sont extérieurs à toute personne : la corruption est une propriété de la collectivité. […] Nous considérons la corruption collective comme une pente glissante où les pratiques de corruption initiales, idiosyncrasiques, s'institutionnalisent avec le temps. »* (Ashforth et Anand 2003, p. 4).

Pour Ashford et Anand, les mauvaises pommes font les mauvais tonneaux, mais :

---

[154] La rationalisation passe par un transfert de responsabilité. Il peut s'agir, comme le dit Janis, des circonstances, de personnes tierces « tout le monde le fait ». Mais lorsque l'individu ne peut plus se nier à lui-même que sa corruption est une faute morale, la recherche désespérée d'une rédemption peut aller jusqu'à la l'invention d'une cause sacro-sainte (un absolu substitut moral) ou d'illusions grandioses. Ultimement l'individu peut invoquer un diable en lui ou la puissance tierce du diable sur lui (De Klerk, 2017).

[155] L'institutionnalisation peut dépasser les limites de l'organisation. L'étude d'une série de cas de corruption, collusion et abus de bien sociaux à l'université de médecine et de dentisterie du New Jersey en 2005, montre que l'institution doit être comprise comme l'ensemble du système de santé : depuis les élus et fonctionnaires qui décident des financements, et conduisent des carrières entre gouvernement, université et secteur privé jusqu'aux étudiants devenus médecins ou administratifs qui passent de la soumission à l'autorité académique à la collusion avec les élus et fonctionnaires (Schwartz, 2017).

> *« […] notre analyse n'a pas pour but d'exempter les individus de leur responsabilité personnelle dans la corruption - en particulier les cadres supérieurs, avec leur pouvoir relativement plus grand et leur responsabilité fiduciaire pour l'organisation. Ce que nous voulons dire, c'est que lorsque des mauvaises pommes produisent un mauvais tonneau par le biais de l'institutionnalisation, le tonneau lui-même doit être réparé : seules des réponses systémiques peuvent inverser la normalisation systémique. »* (Ashforth et Anand 2003, p. 37).

Le corpus sur les mauvais tonneaux, la corruption et le processus rationalisation-socialisation-institutionnalisation est riche. En compléments plusieurs concepts ressortent :

- **Dépersonnalisation** : Nieuwenboer et Kaptein (2008) font appel à la théorie de l'identité sociale (TIC). Ils utilisent le terme dépersonnalisation au lieu de celui de neutralisation. En cela ils sont plus proches de l'exemple d'Enron où les personnes impliquées ne sont pas seulement complices mais partagent des goûts et des « valeurs communes ».
- **Agression et ostracisation** : l'institutionnalisation de la corruption neutralise l'éthique individuelle des membres de l'organisation (Umphress & Bingham, 2011b). Elle la protège des « agressions » : une dénonciation sera considérée comme une déviance par rapport à la norme (Schehr, 2008). Le dénonciateur sera ostracisé par ses collègues et sera l'objet de sanctions (Near & Miceli, 1996; Rothschild & Miethe, 1999).
- **Appel à la loyauté** : déjà identifié par Janis (voir p. 172), il est le pendant au besoin d'appartenance au groupe, parfois reformulée comme une croyance dans le groupe. A rapprocher, par exemple en Chine à la réécriture du taoïsme et à l'alignement sous l'autorité du PCC (voir p. 56 et 59).
- **Perception de la hiérarchie** (préoccupation hiérarchique) : Un ressenti négatif de sa position par rapport aux autres peut entraîner un comportement contraire à l'éthique contre ses pairs (vol de contrat, sabotage, etc.). Plus la hiérarchie sera perçue comme importante, plus l'effet corruptif sera important. Si le corrompu ici est un individu, sa corruption est induite par l'organisation (Nieuwenboer, Kish-Gephart, Treviño, Peng, & Reychav, 2022)[156].

[156] L'article qui propose ce concept est unique et date d'avril 2022 (pas de réponse ou de critique identifiée en juillet 2022). Mais la qualité des auteurs et leur référence à la théorie de la comparaison sociale qui elle est souvent citée dans la littérature sur les organisations corrompues a fait retenir cet article.

- **Éducation :** La validation empirique d'un effet des écoles de management et des formations du type MBA ou executive MBA sur une augmentation de la corruption n'est pas établie. Mais plusieurs articles vont en ce sens (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008; Gioia, 2002) complétés par des études statistiques sur des panels réduits et des questions proches concernant la fraude, l'éthique, etc. Cette évolution éthique négative de ces étudiants ne serait pas uniquement due à leur formation académique. Dans une étude comparant des étudiants de plusieurs disciplines Laméris, Méon et van Prooijen établissent une différence dans les choix d'étude.

  > *« Nous constatons que les études de commerce attirent des étudiants qui sont moins préoccupés par le pouvoir de marché des entreprises et plus confiants dans les avantages de l'échange que les autres étudiants. Les étudiants en commerce sont également plus enclins à croire que le sort des individus dans la vie est mérité. Cela suggère que les étudiants en commerce ont davantage confiance dans les mécanismes du marché que les autres étudiants. En outre, ils sont plus optimistes quant à leurs perspectives d'avenir. Nos résultats montrent également que les étudiants en commerce ont tendance à moins valoriser l'égalité, et à valoriser davantage les biens matériels et la richesse. »* (Laméris, Méon, et van Prooijen 2022, p. 22).

  Toutefois une étude de l'institut Aspen de 2008 (dernière version publiée) montre une forte évolution des étudiants de quinze MBA aux États-Unis vers plus d'éthique et de responsabilité sociale de l'entreprise (Aspen Institute, 2008; Frank & Schulze, 2000).
- **Choc et exposition publique** : La vertu salvatrice du choc ou de l'exposition publique est évoquée par plusieurs des personnes interviewées. Ils indiquent une prise de conscience à la suite du renvoi des personnes impliquées et d'un plus grand intérêt pour les formations anticorruption (voir étude qualitative p. 242).

  > *« Inverser la corruption peut donc être un défi. Comme les employés concernés ne se considèrent pas comme corrompus, il faut souvent un choc important - comme une exposition publique - pour faire reconnaître la nécessité d'un changement. »* (Anand, Ashforth, et Joshi 2005, p. 50).

Pour clore cette revue de la littérature sur les organisations corrompues, aucun article ne propose de solution si ce n'est les principes C^2 (voir p. 228) et des appels à l'exemplarité du management. Aucun article n'évalue leurs efficacités, que ce ne soit pas le sujet ou qu'ils limitent ces « solutions » à un court paragraphe. Malgré leurs finesses d'analyse, ces auteurs experts des organisations et de la corruption buttent sur la question primordiale de la décision

individuelle. Qu'il soit dépersonnalisé, neutralisé ou soumis par ses collègues, un groupe ou l'organisation dans son entier, il reste responsable.

> *« Les vertus ne manquent pas dans les entreprises. Le problème est plutôt de les défendre avec une conviction ferme. Il faut trouver des moyens de cultiver la conscience privée qui s'écartent des voies conventionnelles de l'incorporation. […] L'introspection et la socialité*[157] *sont, en termes pratiques, les clés de la construction de la conscience. Il est possible que ceux qui sont prêts à suivre les mauvais leaders (les méchants, les acolytes, les spectateurs et les isolés) soient plus nombreux que ceux qui s'y opposent. Cependant, comme l'histoire des entreprises l'a montré, en particulier ces derniers temps, la conviction personnelle est, dans un sens très réel, la source de la conscience collective. »* (Solas 2019, p. 55-56).

4.3.3 Les mauvaises circonstances et les dilemmes éthiques – « *Bad cases* »

Après les premières recherches sur les pommes et les tonneaux sont apparus, par les mêmes auteurs, en particulier Linda Treviño et Jennifer Kish-Gephart (Kish-Gephart et al., 2010), les « *bad cases* » : une extension de la discussion aux circonstances autour de la prise de décision éthique.

Ce questionnement vient aussi de la critiques de l'expérimentation sur les décisions éthiques, par exemple sous la forme de jeux sanction-récompense conduits avec de panels d'étudiants (Treviño & Youngblood, 1990). Elles souffrent de la distance, elle aussi difficile à évaluer, avec les situations réelles.

Comment recréer des conditions représentatives de la corruption au sein d'une organisation ? Comme dans la citation de Solas qui conclut le chapitre précédent, comment faire intervenir l'éthique et les convictions personnelles lors d'une expérience comme dans une situation réelle ? Cela ne retire rien à la validité de l'expérimentation mais le domaine de validité et les conditions limites doivent être considérées avec prudence.

Pour ce qui concerne cette thèse, ces questions sont les mêmes que l'interrogation sur l'éthique universelle anticorruption (voir p. 18). L'observation aristotélicienne du monde est validée par l'accumulation au fil des siècles de la pensée d'auteurs déjà cités. Le désir d'un sous-ensemble artificiel représentatif de la relation de l'homme à son environnement (une expérience du monde), est une utopie.

---

[157] Socialité : ensemble des liens sociaux découlant de la capacité de l'homme à vivre en société (Larousse, 2022).

Deux articles, qui sont plus des incises, sur l'universalité de l'éthique et la relation entre l'individu et sa relation cognitive à l'organisation, doivent toutefois être notés :

(1) Dans une méta-analyse extensive de la littérature sur comportements contraires à l'éthique (136 articles, 17 hypothèses sur les caractéristiques individuelles, morales et organisationnelles), Kish-Gephart, Harrison, et Treviño concluent :

> *« Malgré l'intérêt croissant des praticiens et des universitaires pour la prise de décision éthique, de nombreuses questions subsistent quant aux facteurs fondamentaux des décisions non éthiques. Les pommes pourries sont-elles à blâmer pour les décisions éthiques non conformes, et qui sont-elles ? Quelles sont les caractéristiques des mauvais cas et des mauvais tonneaux qui peuvent gâcher l'ensemble ? […] Les données cumulées suggèrent non seulement l'existence de sources multiples ou de facilitateurs de choix contraires à l'éthique – mauvaises pommes, mauvais cas et mauvais tonneaux - mais aussi la possibilité intrigante que ces agents agissent au moins parfois par des voies plus impulsives et automatiques que calculées ou délibératives. »* (Kish-Gephart et al., 2010, p. 23).

Reformulé plus efficacement dans l'abstract par :

> *« Cela suggère la nécessité de considérer plus fortement une nouvelle perspective 'd'impulsion éthique' en plus de la perspective traditionnelle de 'calcul éthique'. »* (Kish-Gephart et al., 2010, p. 1).

Les auteurs ne consacrent qu'un bref passage à la philosophie morale. Pourtant se retrouvent ici la casuistique et le moteur éthique (voir p. 82) : des règles (déontologie), des calculs ou des estimations des conséquences (dont le conséquentialisme), où l'homme est le moteur d'une décision alimentée notamment, et comme le notent les auteurs, par son éducation morale.

(2) Gonin, Palazzo, et Hoffrage (2012) partent de la relation de l'homo economicus[158] (HE). Sa réalité présente moins d'intérêt que ce que les auteurs développent quant à sa relation avec une entreprise coupée ou non de son environnement social. La théorie des institutions dit que les individus comme les entreprises agissent dans un environnement d'institutions formelles et informelles, que les auteurs nomment « garde-manger ». L'HE et son entreprise s'y nourrissent.

[158] Homo economicus : sujet conçu par l'analyse économique comme un être agissant de manière parfaitement rationnelle (Larousse, 2022). Il est rationnel, informé, egocentrique, autonome. Ses objectifs sont la maximisation de l'usage et de la valeur.

Les auteurs montrent que la spécialisation, la recherche de l'efficacité maximale, la globalisation économique conduisent à une insuffisance de la moralité de l'entreprise et une perte de leur légitimité aux yeux de la société.

> *« Alors qu'il y a toujours eu, et qu'il y aura probablement toujours, des mauvaises pommes et des mauvais tonneaux, la construction d'un garde-manger salubre*[159] *pourrait être le meilleur moyen d'empêcher d'autres pommes et tonneaux de devenir mauvais »* (Gonin, Palazzo, et Hoffrage 2012, p. 41).

L'apport de cet article, est une reformulation de l'influence de l'environnement sur l'organisation. En 2012 la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'inclusion de l'ensemble des parties prenantes dans l'évaluation stratégique font consensus depuis longtemps. Plutôt que de présenter l'environnement soit comme un risque, une contingence ou un champ d'opportunités, les auteurs parlent d'un effet assainissant de l'environnement.

(3) Ce même article (Gonin et al., 2012) se termine par un appel au monde académique, qui recoupe à nouveau la philosophie morale d'Aristote (voir p. 23) et de Confucius (voir p. 55). Il reprend l'hypothèse d'un effet délétère des formations en management (voir p. 177).

> *« Les chercheurs ne peuvent plus éviter une discussion ouverte et critique sur leurs responsabilités dans la conception étroite de l'HE dans la pratique actuelle. En même temps, les différents scandales de gestion, comme ceux liés à la crise financière et économique actuelle, sont aussi une source d'encouragement. Bien que les universitaires prétendent souvent n'être que des observateurs neutres de la réalité, le fait que de telles conséquences puissent être le résultat d'une prophétie auto-réalisatrice suggère qu'un modèle alternatif développé par eux peut gagner, avec le temps, une influence pratique et mieux intégrer les acteurs du marché actuellement débridés dans une vision du monde sociétale plus large. Le développement d'une telle alternative exige que les chercheurs et les praticiens ne soient plus dominés par la pensée de l'Homo economicus mais qu'ils mettent en avant toutes les ressources possibles de l'Homo sapiens. »* (Gonin, Palazzo, and Hoffrage 2012, p. 41).

[159] « *Sanitary larder* ». « Sanitary » peut se traduire par « sain, propre » ou « sanitaire ». Le contexte montre que les auteurs précisent un effet antiseptique de l'environnement sur l'organisation et ses membres et non un environnement aseptique.

4.4 Conclusion

Le même reproche d'une théorie incomplète faite à la TC peut s'appliquer à la TA. Le nombre de facteurs intervenant dans la prise de décision est lui aussi trop important. Toutefois la modélisation de la TA comme un processus permet de classer les facteurs en fonction des étapes de la prise de décision pendant lesquels ils interviennent. En se limitant à la corruption, il est alors possible d'identifier en creux les facteurs manquants. Puisque l'objectif est de trouver des solutions de prévention et d'anticipation de la corruption, la TA devient une critique des pratiques managériales favorisant la corruption. Simon (1947), l'école de Carnegie et la synthèse d' Ocasio proposent une théorie du déficit de l'attention.

Cette dernière partie de la littérature sur la corruption permet de compléter l'analyse. Avec la TC et l'éthique anticorruption, l'ensemble des facteurs internes et externes sont couverts (voir Tableau 1, p.10). Comme pour les intersections « Non-E » et « Non-TC », l'analyse montre également que l'intersection « Non-TA » est vide. Toutefois, et c'est l'intérêt aussi de cette lecture en creux de la TA, trois quasi-exceptions sont à noter :

(1) Les mécanismes cognitifs et métacognitifs de la TA ne sont évoqués que par une faible partie du corpus éthique. Construite sur la psychologie, puis enrichie par la psychiatrie et les neurosciences, la TA est éloignée de la philosophie morale. Mais cela n'est que partiellement vrai. Les auteurs qui traitent des interactions entre individus de l'organisation, construisent leurs raisonnements à la fois sur les mécanismes cognitifs et sur l'éthique. C'est la raison pour laquelle une limitation trop stricte à la TA est apparue comme oblitérant une partie trop importante de la littérature sur les causes internes de la corruption.

(2) La TC, par une concentration trop exclusive sur les facteurs externes à l'organisation, semble oublier la prise de décision. Le modèle de la TC précise que l'efficacité du système dépend de trois variables primaires : ressources, management et environnement (voir Figure 3, p. 90). Mais la concentration de la littérature sur les contingences de l'environnement ignore largement le management et les ressources. La vision conflictuelle de la relation des organisations à leur environnement évoquée en introduction au développement sur la TC augmente encore cet effet (voir p. 85).

(3) Dans une moindre mesure, l'*homo economicus* peut être considéré comme appartenant à l'intersection « Non-TA ». Rationnel, omniscient et informé, il est indemne de limite cognitive. Toutefois cet *homo economicus* n'est qu'une expérience de pensée, utile, mais sans réalité.

Le message principal que la littérature sur la TA porte, est la limite des capacités des cognitives des individus et des organisations. Si comme le calcule Miller (1956), il n'est pas possible de traiter plus de 2,5 informations simultanément (voir p. 141) et que dans le même temps les mécanismes cognitifs agissent plus comme des filtres que pour valoriser l'information (voir p. 150), alors on obtient une image essentiellement négative de la prise de décision.
Elle se traduit par les deux questions « *Que suis-je autorisé à penser ?* » (voir p.151) et « *Ce que je pense malgré l'interdit.* » (voir p. 154). Plus fondamentalement la revue de la littérature montre, en particulier dans le cas des atteintes à l'éthique et explicitement dans le cas de la corruption, que la peur est essentielle pour comprendre les prises de décision (voir note 126, p. 151). La peur décale la concentration de l'attention (principe 1), interdit certaines questions et réponses (principe 2), modifie la distribution structurelle de l'attention (principe 3).

L'autre apport de la TA est une réflexion sur l'adaptabilité de l'organisation freinée par des routines cognitives. Elles permettent un traitement plus rapide et plus efficace du « quotidien informationnel » de l'organisation. Symétriquement, ces routines rendent l'organisation moins en mesure de traiter ce qui est nouveau, notamment les crises. Elles peuvent aussi affecter la métacognition des décideurs, rendant l'organisation non seulement peu adaptable à une crise, mais aussi peu adaptable à des modèles économiques différents comme le peuvent être les environnements corruptifs ou les kleptocraties.

Pour cette thèse et l'analyse des interviews de l'étude qualitative (voir p. 242), l'intérêt du questionnement sur les organisations corrompues et les organisations d'individus corrompus est qu'il permet de lister des aspects remarquables et dont identifiables de la corruption. Ils sont intégrés à la carte heuristique de la corruption (voir p. 269) qui est la base de codage de l'analyse qualitative des interviews.

Sans rependre ce qui a déjà été développé, cela comprend pour les individus :
- Les profils narcissiques, machiavéliens et les PE. Que ces personnes présentent un tableau complet (tout en restant subcliniques), où que certains traits évoquent ces profils (voir p. 162).
- Les deux interrogations sur les comportements individuels : de la naïveté jusqu'à l'action en bande organisée, du suiveur passif jusqu'aux profils de la TS (voir p. 171).

Pour les dynamiques de groupe :
- Les huit symptômes de la pensée de groupe de Janis (voir p. 172).

- La neutralisation de l'éthique, le processus « rationalisation-socialisation-institutionnalisation » et l'hypothèse « les mauvaises pommes font les mauvais tonneaux » (voir p. 175) qui sont reformulés comme une dépersonnalisation par la théorie de l'identité sociale.
- Un ensemble de marqueurs d'une « morale alternative » (voir p. 176) : Agression et ostracisation des dénonciateurs des atteintes à l'éthique, appel à la loyauté devenue vertu cardinale, hiérarchie si pesante que les individus sont prêts à tout pour réussir (corruption induite), effet potentiellement pervers des formations en management.

Il est à noter qu'un seul mécanisme de transformation de l'organisation est décrit dans la littérature : le choc à la suite de l'exposition publique d'une atteinte à l'éthique entraînant une prise de conscience. Il est complété du vœu d'un effet salubre de l'environnement sue l'organisation (Gonin et al., 2012).
Ceux des textes qui annoncent des propositions de solutions anticorruption, soit ne traitent pas ce point, soit font appel au renforcement des lois ou des règlementations internes ou externes à l'organisation. Cela a déjà été évoqué lors du développement sur le droit positif (voir p. 50), et pour la partie réglementaire ce sera traitée avec les principes C^2 (voir p. 228rp). Les résultats sont au mieux faibles (Anticorrp, 2017).

Ce qui est remarquable est la convergence de la TA – comme description des mécanismes cognitifs (voir Figure 6, p. 140) – et de l'éthique anticorruption. Le moteur éthique (voir Figure 2, p. 82), s'il n'est pas neutralisé, pris par la peur, victime de la TS ou de la pensée de groupe, motive le processus cognitif.

5 Conclusion de la première partie

Les objectifs de cette première partie étaient (1) de clarifier les définitions et les modèles de la corruption (2) de croiser les modèles des théories de la contingence et de l'attention avec les autres domaines de la pensée en particulier la philosophie morale qui est à la fois une base commune pour les sciences économiques et la sociologie et qui interagit avec les religions et les cultures., (3) d'identifier des modèles explicatifs et prédictifs.
Cette première étape a permis de compléter la carte heuristique de la corruption qui servira de grille de codage pour l'étude qualitative de la troisième partie.

La recherche d'outils d'anticipation ou de prévention de la corruption applicable par une organisation a conduit à une définition de la corruption transactionnelle, impliquant l'existence de corrompus et de corrupteurs.
Dès Aristote la distinction est faite entre la « corruption-dégradation de la cité » et la « corruption-éthique individuelle ». La première décrit un état ; la seconde une prise de décision produit d'une éducation à des vertus universelles (loi naturelle ou vertu d'humanité). Les deux se rejoignent : la première des vertus est le courage civique (voir p. 23).
Le risque est grand de réduire encore la corruption à un ensemble de règles définies sur la base des conséquences supposées de telle ou telle conduite contraire au droit. C'est la critique du droit positif. Il présente les mêmes limites que la déontologie. Les deux sont capables d'une solution éthique pour peu que les conséquences attendues coïncident avec les conséquences réelles.
Ainsi il est en général éthique de refuser la corruption en particulier pour des organisations qui n'ont pas un intérêt supérieur à leur fonction de création de valeur. Cela vaut - peut-être encore plus - pour le corrompu qui trahi la mission qui lui a été confiée. Mais payer un pot-de-vin n'est pas toujours contraire à l'éthique. Appliquer strictement une loi anticorruption à des personnes corrompues ou des entreprises corruptrices, peut être éthiquement faux.
Cette complexité mène au « *Flexible droit* » de Carbonnier (1976). « *Pour une sociologie du droit sans rigueur*. » comme il l'écrit en sous-titre. Elle mène aussi à une complexification toujours plus grande de la loi qui tente de s'approcher de l'éthique. Ultimement cela conduit d'une part à une esthétique du droit, détachée et même refusant la moralité. Les légistes chinois du IVe siècle avant J.C en sont l'expression la plus aboutie. D'autre part, d'évolutions en évolutions le droit fini par se restreindre lui-même. A l'exemple des conventions judiciaires

d'intérêt public ou du constat que l'application du droit peut-être si dommageable qu'elle en devient contraire à l'éthique : une illustration de la doctrine du double effet (voir p. 29) et de l'échec d'une l'approche uniquement déontologique.
La recherche d'une solution éthique est donc complexe. La casuistique d'Abélard, puis de Thomas d'Aquin, cherche à circonscrire le questionnement éthique par une méthode rationnelle d'analyse des causes et de leurs conséquences. L'élément constant est la recherche d'une solution éthique (téléologie morale). Les solutions proposées sont conditionnées aux actions et à leurs conséquences.
Adam Smith fait un exercice comparable mais limité à l'observation. Sa double analyse de l'économie par la philosophie morale puis par la philosophie naturelle interroge la relation entre actions, conséquences et finalités. En cherchant des explications naturelles à l'économie, libres de la philosophie morale (et donc de l'éthique), Smith ne parvient pas toujours à conclure. Il accepte la complexité de l'économie. Il assume de ne pas avoir de modèle explicatif complet. Il revient alors presque à l'éthique anticorruption d'Aristote : l'exercice des vertus complété de la fonction d'un agent économique.

Au niveau d'une organisation, la modélisation de la TC conduit à une matrice qui ne peut être résolue qu'en regroupant certaines variables en une. La complexité et la stabilité deviennent des variables en tant que telles, regroupant tout ce qui est incertain ou changeant. La corruption affecte ces variables. Elle est incertaine et donc contingente. Sa détectabilité est d'autant plus faible que la corruption est difficile à quantifier et qu'elle n'est pas considérée comme une urgence puisque dissimulée (Ansoff, 1975).
La variable d'hostilité permet de retourner la perspective et de considérer la corruption comme une institution informelle. Quelles sont les variables de l'environnement qui peuvent faire prospérer la corruption ? La littérature qui traite cet aspect ne fait pas référence à la TC. Mais elle décrit bien ces conditions favorables :

- Les environnements les plus complexes et à l'opposé ceux qui sont les moins organisés créent le plus d'incertitude.
- L'impunité soit par l'anticipation de sanctions négociées, soit par l'absence de poursuite contre les corrompus, transforme la corruption en un risque maitrisé ou une absence de risque. Cette impunité est à rapprocher du problème éthique rappelé plus haut. L'application systématique du droit peut être pire que la corruption.
- La multiplication des normes et procédures internes ne donnent que l'impression de mesures efficaces contre la corruption. Celles-ci sont connues par avance. Le corrupteur aura tout

loisir de s'organiser pour payer le corrompu. Ce qui sera d'autant plus simple qu'il bénéficiera de complicité ou sera élevé hiérarchiquement. Le corrompu qui profite à titre personnel de la corruption ne devra que s'assurer qu'elle est invisible de son organisation[160].

L'article le plus révélateur est celui de Qi et al. (2020) « *Obéissance ou fuite : Examen des influences contingentes de la corruption sur les exportations des entreprises* » (voir p. 95) : des entreprises qui fuient leurs marchés d'origine, fortement corrompus, et ainsi améliorer leur profitabilité. Quitter un marché corrompu est une recommandation habituelle que les praticiens de la lutte anticorruption proposent à leurs clients. Toutefois, pour une entreprise prise dans un environnement qu'elle n'a pas compris, les efforts nécessaires pour sortir de la corruption demandent une telle remise en cause et peuvent être si couteux que certaines choisissent de ne rien faire.

Il est presque anecdotique d'étudier la triade sombre (TS) dans cette thèse. Ce sont des profils si néfastes que pour l'organisation ils sont « le vrai problème » et non la corruption (qui n'est qu'un des outils qu'ils peuvent utiliser). Ce que les profils de la TS révèlent, avec la neutralisation, la peur et la pensée de groupe, est l'échec du moteur éthique que pourtant chacun possède pour peu qu'il l'ait acquis.

C'est ce qui a éclairé la dernière partie de cette revue de la littérature. Il est dévastateur de constater à quel point les capacités cognitives peuvent être limitées alors que la complexité de l'environnement est telle qu'il ne peut être embrassé dans sa totalité. La saturation cognitive trop vite atteinte, les routines, la difficulté de traiter ce qui n'est pas le cœur métier ou un élément habituel de ses processus décisionnels, laissent la porte ouverte à la corruption.

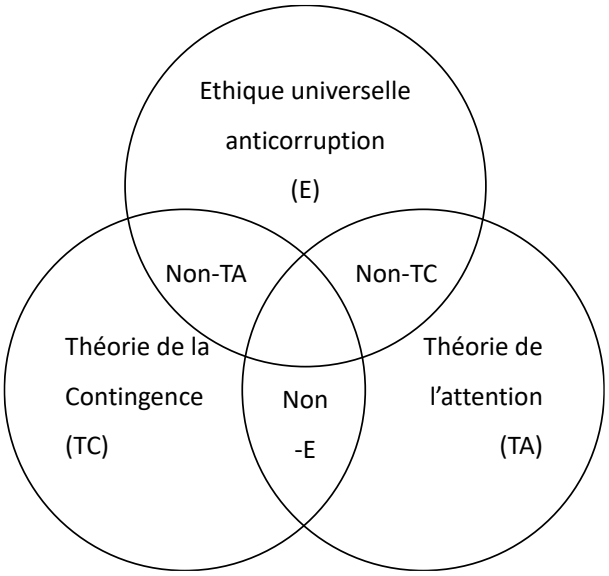
En reprenant la Figure 1, p. 12 (rappelée ci-dessous), constatant que les trois intersections « Non-E », « Non-TC » et « Non-TA » sont vides, la pierre d'achoppement pour toute organisation est sa capacité de mobilisation de l'éthique quelles que soient les contingences de l'environnement ou les limites de l'attention.

Il ne s'agit donc pas d'opposer éthique et modèles économiques. Si une telle opposition se retrouve de loin en loin dans la littérature, ces auteurs semblent oublier que la philosophie morale est une des bases des sciences économiques. Les tentatives d'une économie amorale par

[160] Ces mesures de contrôle ou d'audit sont capables de détecter des prises de décisions ou des transactions irrégulières. Parmi les atteintes à la probité, cela sera efficace pour un détournement de fonds ou un abus de bien social. Cela peut également fonctionner pour le paiement d'un pot-de-vin s'il est peu sophistiqué.

la construction d'une morale alternative ou par la négation de la philosophie morale ne permettent que de prendre conscience de l'absence, dans l'état actuel de la connaissance, d'un modèle économique de l'éthique. Pourtant l'éthique n'est pas seulement miscible dans l'économie elle en est un constituants. Symétriquement la réduction de la prise de décision à des processus et des structures, même parfaitement attentifs aux contingences et aux risques, ne sera pas capable de capturer la complexité de l'éthique. La résultante sera destructrice pour l'entreprise comme pour la cité.

La problématique de cette thèse doit alors être complétée d'une condition. Pour permettre la mise en œuvre d'outils d'anticipation et de prévention de la corruption par l'entreprise, il est nécessaire que les processus de prise de décision soient simultanément attentifs aux contingences, aux risques internes et externes et à l'éthique. Aucun terme ne peut être exclut.



Rappel de la Figure 1, p. 12 : Intersections éthique universelle anticorruption, théories de la contingence et de l'attention.

Deuxième partie :
épistémologie, mesures et états des moyens disponibles

Le travail préparatoire à cette thèse a débuté en 2017 avec la question « Comment développer une entreprise dans un environnement corruptif ? » appliquée aux cas particuliers de la Chine et de l'Inde. Un article en 2019 a permis une première synthèse alors que l'idée de cette thèse se précisait (Labic & Memheld, 2019).

La conclusion de ce premier travail a été que la compréhension de l'environnement devait être telle que l'entreprise soit capable de proposer une chaîne de valeur alternative et légale aux paiements de pots-de-vin. Cette exploration devait être effectuée avant tout contact local.

En conséquence, le questionnement a évolué dans deux directions :

- Comment, pour une équipe décisionnelle, appréhender un nouvel environnement ? Quelles sont les difficultés spécifiques en termes d'accès à l'information ?
- Pourquoi tant d'entreprises et de cadres dirigeants ne parviennent-ils pas à intégrer la corruption dès la phase de définition de la stratégie ?

L'accès aux données de terrain ne présentait pas de difficulté en termes du nombre de sources accessibles. Mais leur qualité demandait de la prudence.

Comment valider un paradigme autour des organisations, de la corruption et de l'exploration de nouveaux environnements ? Autrement dit, (1) comment émettre un ensemble hypothèses issues de la connaissance et de l'expérience – par définition partielle et subjective – de l'auteur et des personnes interrogées ? (2) Comment valider cet ensemble en un tout cohérent et indemne de subjectivité ?

Cette deuxième partie sera composée de trois chapitres suivis d'une conclusion.

- Cadre épistémologique. Quels choix ont été faits, quelles sont leurs limites, quelles précautions observer ?
- Mesure de l'efficacité des solutions de prévention.
- État des moyens d'anticipation et de prévention déjà existants deployable par une entreprise ?

1 Cadre épistémologique

Lors de la définition du projet de recherche pour cette thèse, une difficulté inhérente à l'étude de la corruption en tant que délit est apparue. Comment obtenir des acteurs de terrain qu'ils partagent leur expérience - dont d'éventuels compromis - alors qu'ils ont la charge d'organisations exposées et qu'ils sont soumis à la confidentialité ? Comment vérifier leur propos ?
La subjectivité et l'expérience, par définition partielle, de l'auteur ne pouvaient servir seules de clef de lecture.

1.1 Distinctions entre lutte anticorruption, anticipation et prévention.

A la suite de la revue de la littérature, trois points, qui demandent une attention particulière, sont ressortis.

- La corruption est universellement rejetée.
- Anticipation : principalement en lien avec la théorie de la contingence (TC), la corruption est un mécanisme économique. Elle est aisément identifiable mais dissimulée.
- Prévention : la corruption est une information qui peut être traitée par les mécanismes cognitifs.

Deux hypothèses doivent alors être considérées. Ce sont les conséquences d'un cas de corruption, qu'il ait affecté l'organisation ou ait été rapporté publiquement, sur la prévention et l'anticipation :

- Hypothèse ou effet cognitif : une amélioration de l'anticipation de la corruption. L'organisation est en alerte. Ses membres sont attentifs et recherchent activement des indicateurs de corruption. S'ils en trouvent, ils seront capables de mieux les traiter (attention située et attention structurelle).
- Hypothèse ou effet dissuasif : un refus augmenté de la corruption par les membres de l'organisation en raison d'un intérêt accru pour l'éthique, du souhait de protéger l'organisation et ses équipes, ou la peur de sanctions internes ou externes.

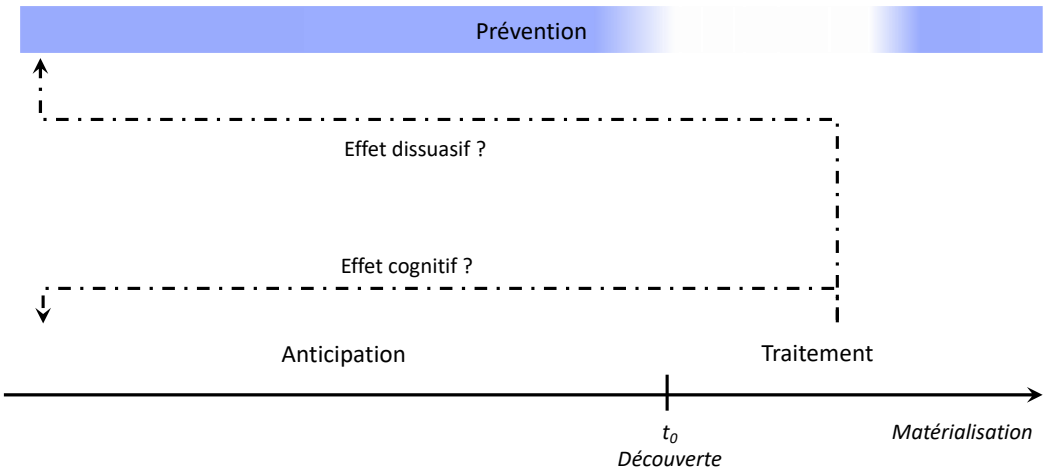


Figure 7 Effets dissuasifs ou préventifs après le traitement d'un cas de corruption

1.2 Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP)

Les livres de Gavard-Perret et al. (2012) « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* » et de Easterby-Smith, Thorpe et Jackson (2015) « *Management and business research* » ont servi de guides pour le choix du cadre épistémologique de cette thèse.

Le principe d'une étude qualitative par interview a été retenu dans le projet de recherche. Quatre auteurs ont conforté ce choix.

L'importance de l'observation et de la décomposition des phénomènes, avant toute interprétation. C'est la démarche épistémologique de Adam Smith qui dans la « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations » (RN) observe le monde en se débarrassant de toute considération morale – tout jugement et tout commentaire éthique. Alors qu'il considère que son œuvre et son modèle principal est celui de la « Théorie des sentiments moraux » (TSM) (Fleischacker, 2004).

Lorsque Janis définit huit symptômes de la pensée de groupe, ce sont une liste d'hypothèses à vérifier lors de l'observation d'une organisation (voir p. 172 et suivantes). Raven ne conteste ni ces symptômes ni leur validation empirique, mais les motivations des membres de l'organisation (Janis, 1973; Raven, 1998).

Les deux derniers auteurs qui ont permis de définir le cadre épistémologique sont Richard Heuer[161] et Douglas MacEachin[162]. Ce sont des praticiens du renseignement. Ils ont étudié l'articulation entre la liberté dans la formulation d'hypothèses et la rigueur du processus de validation ou d'infirmation (analyse des hypothèses concurrentes – ACH). Comment éliminer la subjectivité et les biais cognitifs pour atteindre le niveau de validation minimum nécessaire à la prise de décision ? Heuer, qui complète MacEachin, développe le concept d'hypothèses pivots ou *Linchpins* qui permettent de parvenir efficacement à une décision (Heuer, 1999; MacEachin, 1994).

Gavard-Perret et al. (2012) montrent, dans leur présentation des paradigmes épistémologiques post-positivistes, que pour les phénomènes sociaux qui sont, comme pour la corruption, difficiles à mesurer, un raisonnement abductif est plus adapté. Ils décrivent l'enchaînement d'observations, de formulations d'hypothèses et d'une double validation théorique et empirique. Ce processus est, dans un autre champ sémantique, proche de Janis, Heuer et MacEachin (cités plus haut).

> *« En effet, à la différence de l'induction, l'abduction ne cherche pas à définir des règles […]. Elle vise plutôt à identifier l'ensemble des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont elle dispose, même si elles sont hétérogènes. »* (Gavard-Perret et al. 2012, p. 34).

En débutant par l'adduction, l'induction devient alors un processus de formulation de conjectures[163] par comparaison avec les données empiriques.

> *« De la même façon, la phase déductive ne consiste pas à déduire les évènements qui seront à observer, mais à examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent bien d'expliquer l'ensemble des évènements observés, y compris les nouveaux évènements apparaissant au fil de l'étude. Les phases d'induction, d'abduction et de déduction sont donc enchâssées, au sein de boucles itératives déployées tout au long de l'étude. » (Gavard-Perret et al. 2012, p. 34).*

---

[161] Richards J. Heuer (?-2018) est un expert en psychologie cognitive, responsable pendant 28 ans de l'unité de méthodologie du bureau d'analyse politique de la CIA.

[162] Douglas J. MacEachin (1937-1921), directeur du bureau d'analyse soviétique, puis de 1993 à 1996, directeur adjoint du renseignement au sein de la CIA.

[163] Conjecture : « hypothèse formulée sur l'exactitude ou l'inexactitude d'un énoncé dont on ne connaît pas encore de démonstration. » (Larousse, 2022)

Des recouvrements entre les différents paradigmes épistémologiques, et une certaine imprécision due à la vivacité de la recherche, a demandé de se focaliser sur les points principaux en faisant abstraction d'une partie des divergences entre auteurs[164]. Trois éléments ont été déterminants.

(1) La difficulté de mesurer la corruption limite l'approche quantitative. Cela n'est pas un point de blocage puisque cette thèse se focalise sur l'entreprise et non sur l'ampleur de la corruption. Mais il importe de comprendre l'efficacité des actions anticorruption. Une validation empirique, même si elle n'est que partielle peut être suffisante pour les classer, connaître leurs conditions limites et leurs champs d'application. Cela a conduit à l'élimination des paradigmes épistémologiques positivistes et post-positivistes. Avec toutefois une discussion sur la définition de la vérité qui sera reprise plus loin.

(2) La prédominance donnée à l'expérience humaine. Il n'y a pas d'expérience fondatrice. La confrontation des expériences individuelles ne converge pas nécessairement vers une connaissance objective, indépendante des individus.

Cet élément peut être considéré de façon négative. Pour limiter les biais, l'approche a été de combiner des décideurs ayant une expérience de plusieurs zones géographiques avec des experts pays. Que disent-ils de différent lorsque l'expérience est globale ou lorsqu'elle est locale mais parfaitement inculturée ?

(3) L'interdépendance entre le sujet et ce qu'il étudie. Cela s'applique à l'auteur de cette thèse ainsi qu'aux personnes interviewées (elles aussi sujets interdépendants avec l'organisation, la corruption et l'environnement). Pour que la collecte de données soit efficace, il a fallu faire appel à des personnes ayant atteint un niveau de conceptualisation suffisant (ayant leur propre paradigme organisation-corruption-environnement). Au risque que ce paradigme soit biaisé, ou que ces personnes mentent, comme cela a été le cas avec quelques-unes.

---

[164] La discussion entre positivisme, interprétatif et constructivisme ne sera pas développée. L'approche positiviste interprète le réel à partir de lois. La TC et de la TA montrent que la modélisation n'est que partielle : il n'existe pas une loi de la corruption, comme il n'existe pas de solution éthique positiviste à la corruption. L'approche interprétative, à la mesure des difficultés de mesure de la corruption, est trop externe pour permettre de découvrir le réel. Le choix du constructivisme s'impose. Il accepte l'interaction et la subjectivité du chercheur (et des personnes interviewées) avec l'objet corruption. La validation vient de l'accumulation et des oppositions (constructivisme).

La proximité entre le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989) (PECGL) et le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) a posé une difficulté particulière sur la relation entre le réel, l'expérience du réel et l'existence ou non de plusieurs réalités. Puisque cette thèse demandait de faire appel aux différents paradigmes organisation-corruption-environnement des personnes interrogées, comment ne pas tenir compte de leurs expériences, elles-aussi diverses, du réel ?[165]

L'article de Marie-José Avenier (2011) « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » a permis de trancher sur deux critères en faveur du PECP. (1) Selon Avenier, l'hypothèse de la connaissance[166] pour le PECP est :

> « *Le **critère de vérité** retenu dans ce paradigme est le principe pragmatique du verum/factum[167] : le vrai est le même que le fait ('factum').* » (Avenier 2011, p. 377), accentuation de l'auteur.

Cela peut être compris, dans le cas d'une activité dissimulée et contraire à l'éthique, comme une simplification abusive éliminant l'intentionnalité. Mais la proposition du PECGL est encore

---

[165] Si l'objet d'étude était encore plus limité (une organisation), la recherche-intervention pourrait être considérée (André Perez, 2008). Mais, cette thèse a un objet plus large et la discrétion de la corruption limite les possibilités de collecte et de partage de données pour un chercheur intégré dans une organisation. Contrairement au constructivisme, un processus itératif d'essais-erreurs (interventions) n'est pas compatible avec une corruption-contingence (voir TC).

[166] Ou « question gnoséologique » qui traite de la nature de la connaissance.

[167] Avenier cite à trois reprises « *verum/factum* » et sa traduction par « le vrai est le même que le fait ». Elle précise que cette citation latine vient d'un article de Ernst von Glasersfeld de 1988 « Introduction à un constructivisme radical ». En ce qui concerne le constructivisme radical, il est possible de considérer l'expression « le vrai est le même que le fait ». Toutefois Glasersfeld, qui cite lui-même Giambasttista Vico, a tronqué une citation extraite de « *De antiquissima italorum sapientia* » « De la très ancienne philosophie des peuples italiques » de 1710. Ce que dit Vico, « père » du constructivisme, est sensiblement différent. Pons (2004) précise : « *Vico affirme qu'en latin 'verum et factum convertuntur' (' le vrai et le fait sont convertibles '), et que par conséquent 'verare' (dire la vérité) et 'facere' ont le même sens : 'il en suit que Dieu sait les choses physiques, et l'homme les choses mathématiques'.* » En omettant le verbe « *convertuntur* » l'action est supprimée. Vico est pourtant précis : « *'Verare' et 'facere' [dire le vrai et faire], c'est la même chose ; d'où il suit que Dieu sait les choses physiques et l'homme les choses mathématiques. […] le 'mens' [intelligence] humain fait le vrai par hypothèse, et le 'mens' divin le vrai absolu.* » (Vico 1894, p. 279-280). Pour Pons, la pensée de Vico est gnostique et métaphysique. Il considère que la connaissance humaine se limite au vraisemblable ; seul Dieu est susceptible de connaître la nature, et donc la vérité, car il l'a créé.

plus éloignée. Elle définit la vérité comme une représentation faisant consensus parmi les individus les plus compétents.

Le choix a été de ne pas interviewer les personnes identifiées comme « habituellement corrompues ou corruptrices ». La détermination du degré de cette habitude est subjective. Il peut être regretté que des corrupteurs, qui à l'origine aurait refusé la corruption mais qui sous la contrainte en auraient fait une pratique habituelle (voir p. 131), ne soient pas retenues. Mais dans la recherche de solutions anticorruption, le point de vue est orienté : le consensus recherché est celui d'une méthodologie de protection de l'organisation et de ses équipes[168].

Une exception a été faite pour les personnes qui corrompent en raison d'un enjeu éthique supérieur. Cela a été le cas de plusieurs des personnes interrogées. Il n'y a pas de « corruption-dégradation de la cité », si la meilleure solution éthique est de corrompre. Elle est possible en philosophie morale, mais elle s'oppose au droit positif. Symétriquement, la recherche « éthérée » de solutions purement éthiques qui ignoreraient le droit, ne fait pas de sens dans le cas général d'une entreprise et d'équipes soumises au droit commun. Ces solutions éthiquement optimales mais contraires à la loi demandent d'être considérées : elles testent ce qu'est une solution éthique, ce que sont les limites de la loi et les écarts entre le réel et l'expérience du réel.

(2) Avec le PECP le but de la connaissance est fonctionnel.

> « *Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement. Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.* » (Avenier 2011, p. 378).

En débutant par abduction, une des conséquences est une représentation, certes fonctionnelle, mais partielle. La déduction puis l'induction vont renforcer le paradigme mais, à l'image de la TC et de la TA, une modélisation complète n'est probablement pas possible. Il serait souhaitable, d'un point de vue académique, d'atteindre une modélisation complète. Mais pour l'objet limité de cette thèse, il suffit que le paradigme soit suffisamment construit pour identifier et évaluer les solutions efficaces. La presque totalité des auteurs cités dans la première partie

[168] Pour les corrompus, qui par définition profitent à titre personnel de la corruption, l'intention est une condition préalable. Les corrompus trahissent leurs organisations, ils ne la protègent pas.

ne font pas explicitement appel à un PECP. Toutefois, les études de cas et une partie des études en économétrie procèdent par la même succession abduction puis déduction et enfin induction. Par exemple Vaidya (2019), déjà cité p. 67, modélise une acmé corruptive en fonction de la perspective d'évolution de carrière d'agents de l'État indien. Du constat de la pratique corruptive (abduction), un modèle partiel est établi (déduction) qui est rapproché de la littérature (induction). Le corps de l'article est enfin un commentaire qui permet de déterminer des conditions limites (ou domaine de validité).

Sans qu'il puisse y être totalement opposé au PECP, le but de le connaissance du PECGL est une compréhension de l'objet d'étude améliorée et faisant consensus. Ce sera le cas du juriste, qui a priori part de la loi, puis qui de l'écart à cette norme appréhende la réalité de la corruption. La limite, en reprenant à nouveau l'article de Vaidya (2019), est qu'il est difficile en commençant par une phase d'induction de découvrir un phénomène nouveau, valable dans un domaine limité (fonctionnaires indiens chargés de l'achat de produits agricoles).

1.3 Processus de recherche

Le risque identifié, dès le projet de recherche, était que la subjectivité de l'auteur ne permette pas de valoriser les informations en contradiction avec son expérience[169]. Le PECP ne refuse pas la subjectivité. Il contient les écarts possibles en examinant au fur et à mesure de la construction de la connaissance si les mécanismes identifiés lors des itérations induction-abduction expliquent les phénomènes observés lors de la phase déductive (Gavard-Perret et al., 2012).

Même si cette thèse s'inscrit dans une continuité de recherche plus longue, la possibilité de conduire plusieurs itérations était limitée. La solution a été d'ajouter un outil d'analyse automatisé des données non subjectif (méthode de Reinert) pour parvenir au processus suivant :

- Synthèse de la littérature (dont carte heuristique)
- Étude qualitative par interviews
- Contrôle qualité des interviews avec possibilité de rétractation
- Extraction d'hypothèses par la succession de trois outils
    - Analyse factorielle des correspondances (méthode de Reinert).

[169] Pour l'étude qualitative, le sujet abordé ne permettait pas d'enregistrer les interviews. Une rigueur particulière a été nécessaire pour ne pas reformuler ou interpréter lors de la prise de note papier.

        - Analyse qualitative des données (codage manuel, base carte heuristique)
        - Analyse des hypothèses concurrentes (ACH et *Linchpins*)
- Synthèse

Sélection des personnes interviewées

Pour permettre la montée en abstraction et parvenir à une conceptualisation (Avenier, 2017; Gavard-Perret et al., 2012), une attention particulière a été apportée à la sélection des personnes interviewées. Il était nécessaire :

- Que les personnes interrogées aient une connaissance confirmée de la corruption.
- Qu'elles aient eu la responsabilité, seule ou dans un groupe réduit, d'accepter ou à refuser la corruption (en tant que corruptrices, corrompues ou intermédiaires potentiels).
- Que ces personnes aient une méthode. Idéalement qu'elles aient construit leur propre paradigme organisation-corruption-environnement.
- Que ces personnes soient suffisamment en confiance pour dire la vérité (sans naïveté excessive sur le sens que certains attribuent à ce mot).
- Que le questionnaire semi-directif des interviews interroge des concepts et ne favorise pas les anecdotes.

Les personnes qui rassemblaient ces caractéristiques ont été classées en deux groupes. Ce sont les groupes 2 (décisionnels d'entreprise) et 3 (experts conseil anticorruption).

Le groupe 1 est lui constitué de personnes sans expérience directe de la corruption, mais qui ont étudié des cas de corruption a posteriori (universitaires, avocats, magistrats, forces de l'ordre). Dans ce groupe 1, plusieurs chercheurs, experts de domaines particulièrement affectés par la corruption (industrie extractive en Afrique de l'Ouest, monde associatif agissant dans des pays en voie de développement), mais non experts de la corruption en tant que tels ont été interviewés. Seules ont été retenues les interviewés qui ont montré qu'ils avaient développé une méthode face à la corruption.

Les conceptualisations de ces trois groupes sont-elles différentes ? Proposent-elles d'autres actions de prévention et d'anticipation ? Avant de conduire l'étude, l'hypothèse est que les personnes du groupe 2 débutent leur réflexion par l'abduction et celle du groupe 1 par l'induction. Il est attendu des interviews du groupe 3 une vision plus élaborée mais plus orientée vers des solutions pratiques.

L'adaptation comme seule réaction face à la corruption ?

Déjà évoqué, le pragmatisme de la PECP, demande que l'adaptation soit le but principal de l'activité cognitive. Glasersberg fait une analogie avec l'adaptation en biologie.

> *« Pour reconnaître toute la puissance de cette position, il faut savoir que l'adaptation n'est pas une activité mais le résultat de l'élimination de tout ce qui n'est pas adapté. Par conséquent, au niveau biologique, tout ce qui parvient à survivre est 'adapté' à l'environnement dans lequel il se trouve. […] Sorti du contexte biologique et appliqué à la cognition, cela signifie que 'savoir' ne consiste pas à posséder des représentations vraies de la réalité, mais plutôt à posséder des moyens d'agir et de penser qui permettent d'atteindre les objectifs que l'on a choisis. » (Glasersfeld 2001, p. 39-40).*

Glasersfeld voit l'adaptation par l'élimination de ce qui ne fonctionne pas et par l'évitement des obstacles et des pièges. Dans le contexte hostile de la corruption, cette approche est partagée par les praticiens. Cette question a été intégrée à la trame des interviews.

2 Mesurer l'anticipation et la prévention de la corruption

Le chapitre sur l'histoire de l'éthique anticorruption se conclut sur la question du classement des outils d'anticipation et de prévention. S'ils sont efficaces, il doit être possible de mesurer leur effet (voir p. 43).

Il existe trois types de mesure de la corruption :

- par sondage auprès de la population générale ou d'organisations,
- par la combinaison de données macroéconomiques et d'indicateurs synthétiques (gouvernance, état de droit, liberté de la presse, etc.),
- par l'interrogation de panels d'experts.

D'autres données peuvent être utilisées par les panels d'experts sans qu'ils y fassent toujours référence. Ce sont les études de cas et les décisions de justice, les statistiques judiciaires et policières.

Comme pour tout travail de recherche, existe une littérature dédiée à la critique de ces mesures (Apaza, 2009; Jäckle & Bauschke, 2009; Louis, 2007). Elle identifie trois difficultés :

- Comme pour toute activité illégale, les données obtenues auprès des parties prenantes ne sont pas fiables. Quelques soient leurs rôles, les corrompus, corrupteurs, intermédiaires, victimes, témoins ou experts, ne disent pas toujours la vérité.
- D'autres intérêts interfèrent. Il peut s'agir de dissimulation ou de falsification par un État ou une entreprise, de la manipulation de données par des personnes mal intentionnées ou qui poursuivent leurs propres objectifs (depuis la négation de la corruption jusqu'au « tous pourris »).
- Les données peuvent ne pas être disponibles. Certains États, notamment les plus désorganisés, n'ont pas les moyens nécessaires à la collecte et au traitement.

Ces difficultés sont connues et intégrées à la réflexion de tous les experts, notamment des institutions qui publient sur ces sujets (Lesné, 2017). Une correction des données semble impossible : la corruption est une contingence. Les incertitudes des mesures sont inconnues et

les interactions entre les variables ne sont que partiellement décrites[170]. Pour y remédier, les institutions préfèrent joindre des fiches explicatives (par pays, par marché). Elles sont plus à même de décrire la complexité.

2.1 Mesure d'un effet anticipatif ou préventif

La recherche d'un indicateur mesurant un effet préventif ou anticipatif des actions anticorruption est une gageure[171]. Il doit :

- Isoler l'effet des actions anticorruption. L'indicateur ne doit pas être sensible à d'autres causalités.
- Permettre une mesure reproductible, absolue ou relative (indice, indicateur, classement) de l'effet des actions.

Pour cette thèse, une condition supplémentaire est que cet indicateur doit être utile à l'organisation : pour comprendre par exemple l'efficacité anticorruption de tel ou tel moyen interne ou externe (par exemple concernant la procédure de recrutement ou le code de conduite). Le chapitre suivant recense les données disponibles. Sont-elles des mesures de la corruption ? Et si oui, peut-on établir une relation entre variation de la mesure et actions de prévention ou d'anticipation ?

---

[170] Certains auteurs opposent une économie classique, limitée au domaine légal et de plus en plus éloignée du monde réel, qui seul inclut l'illégal. Champeyrache (2019), critique, parle du monde irénique de la sciences économique. La frontière entre le légal et l'illégal est la loi. Elle est un élément de la modélisation de l'économie non une limite. Les lois naturelles de l'économie, ici en opposition avec Champeyrache, s'appliquent aux domaines légaux et illégaux. Elles subissent les contraintes que sont les lois ou leur absence. Il est heureux de noter que l'ensemble des mesures de la corruption consultées n'interrogent pas la limite entre le légal et l'illégal, mais l'atteinte à l'éthique telle que les parties prenantes l'estiment. La définition de la corruption perd en précision ; il s'agit ici de philosophie morale et de deux de ses descendants : les sciences économiques et la sociologie.

[171] L'exemple de la sécurité routière est révélateur de la difficulté de la mesure d'actions préventives ou anticipatrices. Les données montrent une corrélation entre vitesse moyenne et nombre d'accidents. Les lois de la physique corrèlent vitesse au moment du choc et sévérité de l'accident. Mais une corrélation entre l'introduction des radars automatiques et le nombre de morts est plus difficile à établir. Pour la France, la conclusion est claire : les vitesses moyennes avant et après l'introduction des radars baissent (env. -7%) avec le nombre de morts (env. -30%). Mais, l'étude a dû isoler d'autres effets (conditions météorologiques, prix des carburants, conditions de la route, volume de circulation) dont l'impact représente 13% des -30% de baisse de la mortalité (Vadeby, 2018).

2.2 Mesures de la corruption – état des données disponibles

Les mesures de la corruption consolident toutes leurs résultats par pays et dans une moindre mesure par industrie ou lors d'évènements remarquables (covid 19, etc.). La perspective est celle de l'école environnementale et de la TC : une organisation évoluant dans un environnement plus ou moins corrompu.

Ces données ont été divisées en cinq groupes. Le dernier groupe est celui des indices synthétiques qui sont une synthèse de l'ensemble des données disponibles.

2.2.1 Études de cas et décisions de justice

Sources	Intérêt pour cette thèse	Limites
Publications académiques	Exemples chiffrés (impact) Analyse de chaîne de décision de l'organisation	Pas de consolidation possible Analyse a postériori
Jugements, communications des autorités judiciaires	Relation corrompu / corrupteur Conditions spécifiques (fonctionnement interne de l'organisation, marché, pays)	Pas de consolidation possible Analyse a posteriori Exploitable uniquement pour les États de droit

Tableau 18 Études de cas et décisions de justice

Remarques :

- Les études de cas et les décisions de justice ont été intégrées dans la revue de la littérature de la première partie. Leurs apports sont principalement qualitatifs. Mais ils permettent de donner des ordres de grandeurs (ratio pot-de-vin / chiffre d'affaires, etc.).
- Pour les décisions de justice, il est nécessaire de traiter séparément les dossiers ayant fait l'objet d'une peine négociée (voir p. 112). Cela inclut l'ensemble des dossiers sous FCPA aux États-Unis et une part grandissante dans les autres États de droit. Les informations communiquées sont alors partielles et seule une partie des mis en cause sont identifiés.
- Une partie des publications académiques et l'ensemble des décisions de justice pour les pays qui ne sont pas des États de droit doivent être exclus. En reprenant quelques-uns des éléments déjà développés il s'agit de l'instrumentalisation de la corruption et de la falsification des données[51].

Interprétation :

Ces cas de corruption sont des échecs de la prévention. Les organisations et les personnes impliquées sont corrompues ou corruptrices. On peut alors décomposer les mesures anticorruption en deux groupes :

- Prévention : Les mesures existantes ont échoué. Cela comprend les mesures internes à l'organisation et l'ensemble des lois et règlementations. Il n'a a pas eu d'effet dissuasif (régime de sanctions internes et lois).
- Détection : La détection a fonctionné a posteriori. Toutefois l'analyse des dossiers montre que dans la quasi-totalité des cas, la détection est externe à l'organisation : police, justice, dénonciation d'un concurrent[172]. S'y ajoute le cas particulier des lanceurs d'alerte qui n'utilisent pas leur hiérarchie ou les lignes d'alerte internes à l'organisation[173].
- Le corpus des cas de corruption le plus complet est le recensement par Stanford de l'ensemble des cas soumis au FCPA (Stanford Law School & Sullivan & Cromwell LLP, 2022) : 701 dossiers de corruption impliquant un agent corrompu étranger aux États-Unis entre 1977 et 2022[174]. La totalité des cas a fait l'objet d'une peine négociée. Seuls les corrupteurs sont sanctionnés. Moins de 10% des dossiers donnent des indications sur l'identité des corrompus (personnes physiques)[175]. Dans 44% des dossiers il est indiqué que des intermédiaires (78,46% agents et consultants, 17,13% sociétés écran) ont participé.
- A noter l'intérêt des récidives. Les données de récidives pour corruption en Europe manquent. Mais une étude conduite aux États-Unis, sur les condamnations d'entreprises au niveau fédéral (3000 cas jugés) montre que la criminalité en col blanc (non limitée à la

[172] Les statistiques pour le FCPA (Stanford Law School & Sullivan & Cromwell LLP, 2022) indiquent que 42% des entreprises poursuivies ont signalé d'elles-mêmes une suspicion d'atteinte au FCPA. A la lecture des 50 dossiers les plus récents signalés par des entreprises, il s'agit pour la presque totalité (7 dossiers non conclusifs) du résultat d'un accord avec la justice états-uniennes ou de la commission de surveillance des opérations. Ces entreprises faisaient déjà l'objet d'enquêtes aux États-Unis ou ailleurs. Par exemple la Société Générale signale le 7 mai 2014 à la justice états-unienne qu'elle fait l'objet d'accusations de corruption au Royaume-Uni. Ce signalement est spontané du point de vue de la justice des États-Unis. Mais il fait partie de la défense post accusation de l'entreprise, non de ses actions de lutte anticorruption.

[173] Ce point ne doit pas être généralisé à l'ensemble des atteintes à l'éthique (autres atteintes à la probités, harcèlement, etc.). Il ne s'agit ici que des lanceurs d'alerte dénonçant des cas de corruption.

[174] Données au 5 aout 2022.

[175] Le FCPA interdit la corruption d'un agent étranger. Il n'exclut aucun des bénéficiaires de la corruption, y compris les agents étrangers corrompus.

corruption) serait en augmentation et que la récidive augmenterait encore plus rapidement (Lund & Sarin, 2021)[176].

Apport pour cette thèse :

- L'apport est limité. Mais ces données permettent un éclairage précis sur une entreprise ou un secteur de l'économie. Ils permettent de décrire des schémas corruptifs.
- Aucune valeur de prévalence ne peut être établie. Mais ces cas permettent d'estimer une limite inférieure de la corruption pour un sous ensemble donné (marché, pays).

2.2.2 Statistiques judiciaires et policières

Sources	Intérêts pour cette thèse	Limites
État, autorités judiciaires et de police	Limité Indice d'une limite inférieure à la prévalence de la corruption	Mesure d'activité de l'État et non mesure de la corruption

Tableau 19 Statistiques judiciaires et policières

Remarques :

- Ces statistiques sont des mesures de l'activité des autorités judiciaires et de police. Ils permettent la mesure de la politique des États.
- Ces données sont liées aux classifications juridiques et de police spécifiques à chaque État.
- Pour les kleptocraties, les États autoritaires ou les pays désorganisées, les données ne sont pas exploitables (données partielles ou falsifiées).

Interprétation :

- Ces statistiques permettent d'estimer le niveau d'activité anticorruption d'un État. Mais leur interprétation nécessite de la prudence. Par exemple, la Bundeskriminalamt en Allemagne publie un rapport annuel sur la corruption. Le dernier rapport disponible concerne l'année

[176] Les auteurs citent le cas d'HSBC qui bien que condamné en 2012 et en phase de négociation pour une récidive est mis en accusation pour la troisième fois en 2019. Une cause de la récidive serait que les 51 récidivistes, dans l'échantillon étudié de 272 entreprises, ne sont pas condamnées plus lourdement. Les auteurs calculent que plus l'entreprise est grande (capitalisation et chiffre d'affaires) moins la peine est importante et plus les cas de récidive sont nombreux.

2020[177]. Il recense 5510 dossiers de corruption pour un préjudice cumulé de 81,2 millions d'euros. Soit un préjudice moyen de 14736 euros. La consultation de l'ensemble des rapports disponibles de 2001 à 2020 montre de faibles variations[178] (+/- 1500 cas par an, préjudice moyen +/- 10%). Dans la même période, aucun des dossiers de corruption sous FCPA et impliquant des entreprises allemandes (dont sept dossiers traités en coopération entre États-Unis et Allemagne), n'est intégré à ces statistiques. Ainsi Siemens reconnait en 2007 sa culpabilité dans le paiement de 12 millions d'euros de pots-de-vin au Nigéria, en Russie et en Lybie. Les autorités allemandes (police et justice) ont participé à l'enquête et l'amende de 201 millions d'euros est payée par Siemens à l'État allemand. Le dossier n'ayant pas été initié en Allemagne, il n'apparait pas dans les statistiques de la Bundeskriminalamt (Bundeskriminalamt, 2021, 2022; Stanford Law School & Sullivan & Cromwell LLP, 2022).

- L'interprétation des données des autres pays de l'OCDE pose des difficultés semblables : classification non standardisée du délit de corruption, statistiques judiciaires et policières distinctes ne permettant pas un rapprochement, absence de publication ou publications partielles.

Apport pour cette thèse :

- Ces données mesurent l'activité de l'État, leur intérêt pour les organisations est limité.
- Les États, y compris les plus engagés dans lutte anticorruption, ne communiquent que peu d'informations. Ces données ne sont pas standardisées. Les comparaisons entre États sont limitées.
- Il faut espérer que dans les années avenir les progrès du *big data* et de l'intelligence artificielle permettront d'aller plus loin. Notamment dans les pays où la justice est publique, les jugements et leurs pièces annexes sont de plus en plus souvent disponibles en ligne.
- Le choix de ne présenter ici qu'un commentaire général sur ces données des États résulte d'une analyse longue et infructueuse conduite depuis quatre ans avec les données d'une dizaine de pays (notamment France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni et États-Unis).

[177] Situation en aout 2022.

[178] Deux exceptions en 2011 (+30000 cas) et 2014 (+20000 cas) dues à des affaires impliquant de nombreuses personnes pour de petits montants (2011 : employés d'un constructeur automobile et employés civils de l'armée britannique, 2014 contrat de photos scolaires).

2.2.3 Travaux en économétrie

Sources	Intérêts pour cette thèse	Limites
Publications académiques, laboratoires de recherche, consortiums de recherche	Mesure de la corruption pour un sous ensemble de l'économie : un marché, un mécanisme particulier	La qualité des données conditionne la qualité des travaux.

Tableau 20 Travaux en économétrie

Remarques :

- Ces travaux souffrent de la difficulté générale d'accès à des données de qualité sur la corruption. Leur portée, notamment à l'usage d'une organisation (sévérité de la corruption, contingence, etc.), doit être déterminée au cas par cas.
- Beaucoup d'études comparent un ensemble de variables (qui décrivent un mécanisme économique, un marché, etc.) avec un indice synthétique de la corruption. L'exercice est intéressant car il permet d'émettre des hypothèses sur les facteurs influençant la corruption.

Interprétation :

- Pour les études qui font intervenir un indicateur synthétique de la corruption, l'intérêt est limité à la description de mécanismes possibles. C'est le cas, par exemple, des trois études sur la profitabilité de la corruption déjà citées (voir p. 120 et suivantes). En première lecture, leurs conclusions sont contradictoires : (1) Cheung, Rau et Stouraitis (2021) voient une augmentation de la valorisation des entreprises à la suite du paiement de pots-de-vin. (2) Zeume (2017) montre que la loi au Royaume-Uni a un effet dissuasif en raison du coût des condamnation. (3) Qi et al. (2020) identifient des entreprises chinoises qui décident de se diversifier hors de Chine pour échapper à la corruption et ainsi rétablir leur marges. Sans précision sur les modalités de calcul, il n'est pas possible de déterminer un domaine de validité ou les conditions limites.

  Or aucune des institutions interrogées – est-ce seulement possible ? – ne publie ce niveau de détail. Les sources sont connues, pas le processus en partie qualitatif de création de l'indicateur. A titre d'exemple, Dreher, Kotsogiannis, et McCorriston (2007) proposent un indicateur synthétique de la corruption, obtenu par une modélisation MIMIC (multiples indicateurs, multiples causes). Ils veulent démontrer que les variables qu'ils utilisent (indicateurs : PIB par habitant, consommation de ciment, endettement privé, etc. / causes : État de droit, latitude géographique, ancienneté de la démocratie, etc.) permettent une

meilleure prédiction des conséquences de la corruption que l'indice de perception de la corruption (IPC) de TI. Les auteurs montrent que dans le cas particulier des fusions-acquisitions transfrontalières l'IPC est plus élevé que leur indicateur. Ils concluent que l'IPC surestime alors la corruption. Aucune donnée empirique n'intervient dans l'analyse. Les auteurs mesurent l'écart entre deux indicateurs synthétiques[179].

- D'autres études utilisent exclusivement des mesures directes (par opposition aux indicateurs synthétiques). Elles permettent de valider des mécanismes économiques liés à la corruption.
  (1) Lehne et al. (2018) étudient 88000 appels d'offre pour la construction de routes dans le secteur rural en Inde. Ils établissent que si le nom de famille de l'entrepreneur correspond à celui du nouvel élu local, la part de marché de l'entrepreneur augmente de 63%[180]. Ces études posent la difficulté de l'interprétation des résultats. Dans le cas de Lehne et al., le lien entre l'augmentation de la part de marché et une forme de rémunération pour l'élu est probable, car leur étude montre aussi une augmentation des coûts de construction.
  (2) Dans le cas de l'analyse par N. Chen et Zhong (2017) de l'impact de la campagne anticorruption de Xi Jinping à partir de 2012 sur l'économie chinoise, l'interprétation est plus complexe. Ainsi une visite d'inspection dans une région donnée coïncide avec une baisse moyenne des créations d'entreprises de -0,9%, une baisse des ventes de véhicule de -3,4%, mais une augmentation du prix de vente des terrains par les autorités locales de +3,9%. Les auteurs présentent deux explications possibles sans pouvoir conclure. Soit les autorités locales, par peur d'être démasquées, ne réduisent plus les prix des terrains contre un pot-de-vin. Soit, il s'agit d'un transfert de la corruption vers l'immobilier, les autres secteurs présentant un danger plus important d'être démasqué.

[179] Si toutefois une valeur empirique de prévalence de la corruption dans ce cas particulier existait, sa précision serait faible. Les fusions-acquisitions transfrontalières sont des opérations où la corruption est facilitée : sur- ou sous-estimations, intermédiaires, transactions offshore, saucissonnage, étalement dans temps, etc. Ces vulnérabilités sont identifiées. Elles font l'objet d'une attention et de recommandations particulières de l'AFA à l'usage des entreprises françaises acheteuses (2021b).

[180] Une enquête journalistique à Montréal révèle qu'à la suite de la mise en place de forces de police dédiées à la lutte anticorruption, le coûts des travaux d'infrastructures ont baissé de 30%. La peur serait la cause principale de cette baisse (Larochelle, 2013).

Apport pour cette thèse :

- L'apport est limité, particulièrement pour une organisation qui cherche à déterminer son exposition.
- Beaucoup de ces études ne permettent pas d'aller au-delà de la description de mécanismes possibles qui restent des hypothèses. Les modélisations de la TC et de la TA semblent plus pertinentes. Ce que confirme le large appel à la littérature de gestion mise en introduction de ces articles.
- Les études sans variables synthétiques sont des points de mesure essentiel de la corruption, y compris pour mesurer l'impact de changements de l'environnement : nouvel élu en Inde ou visite d'inspection en Chine (N. Chen & Zhong, 2020; Lehne et al., 2018).

2.2.4 Mesures de perception

Sources	Intérêts pour cette thèse	Limites
Associations, institutions publiques et privées (le plus connu est le GCB de TI)	Le ressenti de la population interagit avec les organisations.	Perception et non mesure de la corruption Les biais culturels font partie de la mesure

Tableau 21 Mesures de perception

Remarques :

- Les mesures de perception interrogent un ressenti. Elles sont soumises à l'affect et à l'ensemble des biais cognitifs. Les mesures ponctuelles de cas de corruption ne corrèlent pas avec les indices de perception.

  « Les indices plus subjectifs de la corruption perçue, basés sur des évaluations d'experts et des opinions d'hommes d'affaires et de citoyens, s'avèrent être fortement corrélés avec une variété de facteurs que l'on croit généralement être à l'origine de la corruption. […] Cependant, les mesures de l'expérience réelle de la corruption, basées sur des enquêtes qui demandent aux hommes d'affaires et aux citoyens de différents pays s'ils ont dû payer des pots-de-vin récemment, ne sont pratiquement pas corrélées à ces facteurs, une fois que l'on a contrôlé les entrées. » (Treisman 2007, p. 212).
- Les sondages auprès de la population générale demandent d'interroger des échantillons représentatifs des populations. Ce sont des opérations couteuses, demandant de faire appel à des instituts de sondages spécialisés par pays (s'ils existent).

- Un niveau minimum de liberté d'expression est nécessaire.
- L'indice le plus complet est le *global corruption barometer* (GCB) de TI (GCB - Transparency International, 2022). Les entretiens sont conduits dans la plupart des pays en face à face sur un échantillons d'au moins 1000 personnes par pays (réduit pour les pays à très faible population dont certaines îles du Pacifique). Il est renouvelé irrégulièrement mais, depuis sa création en 2003, plusieurs jeux de données sont disponibles pour la plupart des pays.

Interprétation :

- Les mesures de perception mesurent le ressenti des populations. Elles capturent le quotidiens des personnes en particulier la « *petty corruption* »[4] et leurs relations avec les administrations et les services (police, hôpitaux…).
- Globalement ces indicateurs se dégradent[181]. Toutefois une corrélation avec la corruption ne peut être établie.
- L'intérêt de ces mesures est dans leur comparaison avec d'autres indices. Pour ne prendre que les exemples du Cambodge et de la France et en comparant le GCB avec l'IPC tous les deux publiés par TI (GCB - Transparency International, 2020, 2021b; Transparency International, 2022a).

	Sources	**Indices / questions**	**Mesures**	
			Cambodge	**France**
IPC	13 institutions expertes	Rang mondial	157/180	22/180
		Score	23/100	71/100
GCB	Sondage auprès de la population	Pensez-vous que la corruption du gouvernement est un gros problème (oui/non) ?	33%	29%
		Avez-vous payé un pot-de-vin pour un service public dans les 12 derniers mois (oui/non) ?	37%	5%
		Avez-vous utilisé vos connections personnelles pour obtenir un service public dans les 12 derniers mois (oui/non) ?	6%	48%

Tableau 22 Mesure de la corruption, comparaison des indices de TI pour le Cambodge et la France

[181] UE (27) comparaison des GCB 2016 et 2021 : données disponibles pour 17 pays sur 27, 4 pays voient une baisse du ressenti de la corruption (Estonie, Italie, Lettonie, Lituanie), 1 une stabilité, 12 une augmentation. Afrique entre 2015 et 2019 les GCB (27 sur 54 pays) voient une baisse pour 3 (Ghana, Libéria et Tanzanie), 2 une stabilité, 21 une augmentation (GCB - Transparency International, 2022).

- Alors que le Cambodge est classé 157ème sur 180 pays dans son évaluation par un ensemble consolidé de 13 institutions expertes de l'évaluation de la corruption, le sondage auprès de la population donne une mesure très différente. Seuls 33% pensent que la corruption du gouvernement est un gros problème. Ce score est comparable au 29% de la France classée 22ème selon l'IPC. Il faut aussi remarquer le croisement entre les 37% de Cambodgiens qui déclarent avoir payé un pot-de-vin par rapport au 5% de Français et des résultats inversés pour ce qui est de l'appel à ses relations personnelles. Plusieurs interprétations sont possibles. Les différences culturelles jouent sans doute un rôle mais aussi le nombre d'interactions entre la population et l'administration dans ces deux pays.

Apport pour cette thèse :

- L'apport est limité.
- Ces données mesurent le ressenti de la « corruption-dégradation de la cité » qui, comme développé précédemment, fait partie de l'environnement des organisations. Dans quelle mesure l'environnement est-il favorable à la corruption ?
- Un poids important de la corruption dans le quotidien de la population est un indicateur d'une corruption institutionalisée. Tendanciellement cela indique une plus grande difficulté pour les organisations à lutter contre la corruption (voir p. 108, la corruption comme une institution informelle). Ne peuvent être retenue de ces mesures qu'une impression de l'intensité de la corruption. Un résultat plus qualitatif que quantitatif qui doit permettre de regrouper les pays en grands ensembles (pays faiblement atteints, kleptocraties, etc.).

2.2.5 Indicateurs et indices synthétiques

Pour qui étudie la corruption, le point de départ le plus connu est l'indice de perception de la corruption[182] (IPC) publié par Transparency International (TI). D'autres institutions publient leur propres indices. TI en intègre certains dans l'IPC. La liste suivante est un recensement non exhaustif des principaux.

[182] Le nom d'IPC peut induire en erreur. Il ne fait pas intervenir des données de perception mesurées par sondage auprès de la population générale. La méthodologie a évolué. A l'origine en 1995, il s'agissait d'une mesure de perception obtenue par sondage auprès de journalistes et d'hommes d'affaires. Le nom est resté.

La TC enseigne que la modélisation de l'environnement est si complexe que tout paradigme – en tant que représentation de l'économie – est simplificateur. C'est ce qui advient avec ces indices qui tentent de synthétiser l'ensemble des données disponibles[183].

Nom des indices et des institutions	Sources	Types de données
IPC, Transparency International	Banque africaine de développement, Fondation Bertelsmann, Economist Intelligence Unit (journal The Economist), Freedom House, Global Insight, IMD (école de commerce), Political and Economic Risk Consultancy (société de conseil), PRS Group International (société d'évaluation des risques), Banque mondiale, Forum économique mondial, World Justice Project, Université de Göteborg (Transparency International, 2022a).	Indicateurs synthétiques (développement économique, gouvernance, etc.). Enquêtes d'opinion auprès de cadres dirigeants d'entreprises Évaluations d'experts. Les sources varient selon la données disponibles.
Sustainable Governance Indicators, Fondation Bertelsmann	Panels d'experts internes et externes à la fondation.	Indicateurs synthétiques (développement économique, gouvernance, etc.). Limité aux pays de l'OCDE et de l'UE.
Indice Nations in Transit, Freedom House	Panels d'experts internes et externes à l'organisation.	Indicateurs synthétiques (développement économique, gouvernance, etc.). Limité à 29 pays.
Indice Rule of Law Corruption, World Justice Project	Double sondage auprès de 66000 personnes (population générale) et 2000 experts locaux dans 66 pays.	Indicateurs synthétiques (développement économique, gouvernance, etc.).
Entreprise Survey – Corruption, Banque mondiale	Banque mondiale, Entreprise Analysis Unit.	Sondage auprès de plusieurs milliers d'entreprises dans 154 pays (150 à 1800 entreprises par pays) réitéré depuis 2005.

Tableau 23 Liste des indices synthétiques de la corruption

Tous butent sur des limites attendues :

[183] L'IPC de 2021 fait appel à 12 sources qui chacune publie plusieurs indices. TI modifie sa méthodologie régulièrement en fonction des données disponibles (Lambsdorff, 2004).

- Nommer une variable « corruption » implique qu'il s'agirait d'un objet unique. Elle ne serait qu'une variable dépendante. Ce n'est pas le cas. La corruption est un ensemble de variables dont les dépendances de sont pas toutes connues : une contingence et non une incertitude.
- La corruption ne peut être considérée en dehors de son modèle. La complexité des interactions entre variables, prévue par la TC, se réalise : par exemple, plus la gouvernance d'un État est faible, moins les informations qu'il publie sont fiables (tautologie). Mais plus l'hypothèse d'une forte corruption peut-être vraie.
- Les perceptions de la corruption, celles des populations ou des experts, sont soumises aux limites cognitives décrites dans la TA. La définition de la corruption est alors instable et biaisée. D'autres atteintes à la probité se superposent. La corruption finit par inclure l'ensemble des griefs à l'encontre de l'État[184].

L'agrégat d'indices synthétiques et de mesures par sondage ne permet pas de progresser dans la connaissance. Un article de Louis (2007), qui ne fait référence ni à la TC ni à la TA, parvient au même résultat.

> *« […] ce faisant, elles [les institutions internationales qui publient des indices] produisent une vision sans nuance de la corruption en ne distinguant pas les différents types et formes de corruption et ne permettent pas, ainsi, de réduire l'opacité qui entoure les actes de corruption […] » (Louis 2007, p. 46).*

Dans les pages qui suivent cette citation, Louis teste plusieurs hypothèses entre indices de gouvernance (nature du régime, qualité, efficacité) et corruption. Malgré de fortes corrélations pour certaines, il s'interroge sur ce qu'il identifie comme de possibles lacunes conceptuelles (dont tautologies et raisonnement circulaires).

> *« L'étude de la corruption par l'intermédiaire de l'IPC ne permet pas de répondre correctement à ces questions. En outre, ce flou conceptuel devient pratiquement rédhibitoire lorsque l'on envisage le processus d'estimation du niveau de corruption. La faute aux experts ? Le contenu et l'ordonnancement des sondages nuisent certainement à leur évaluation. En définitive, l'on n'obtient d'eux guère plus que ce que chacun pourrait affirmer sur la corruption, leur expertise n'étant pas exploitée. Les enquêtes de perceptions pèchent par excès. À trop vouloir en*

[184] Un article de Charron (2014) compare une étude Eurostat de perception de la corruption (85000 personnes dans 24 pays) avec les indices de TI et de Freedom House. La conclusion est une forte corrélation entre indice synthétique et perception par la population. L'étude ne considère que la *petty corruption*. Une corrélation avec la grande corruption n'est pas établie.

saisir, elles conduisent à produire une vision globale, transversale et uniformisée non de plusieurs dimensions d'un seul phénomène, mais de plusieurs phénomènes qui, pour être connexes, ne sont pas moins détachables. L'analyse quantitative se heurte à la circularité de ces raisonnements, tant et si bien que l'on n'est jamais en mesure de discriminer ce qui est de ce qui n'est qu'artificiellement. » (Louis 2007, p. 62).

Apport pour cette thèse :

L'apport de ces indices synthétiques pour la mesure de la corruption est faible. Si les modèles de la TA et de la TC permettaient de le prévoir, il n'en reste pas moins que pour beaucoup d'organisations, la première réaction est d'utiliser ces indices.

La vision sans nuance que relève Louis a des conséquences sur les possibilités d'action de l'organisation. En présentant la corruption sous la forme d'un indice unique, la réflexion est bloquée. L'IPC classe la Chine 66ème sur 180 pays (Transparency International, 2022a). La revue de la littérature décrit en Chine une corruption systémique et systématique. Un monopole de la violence visant au drainage des pots-de-vin vers le pouvoir central. (Heilmann, 2008, 2013; Labic & Memheld, 2019). N'y aurait-il comme solution que de fuir la Chine ainsi que les 114 autres pays moins bien classés ?

Ce que le corpus sur la Chine révèle est que l'expertise de certains – ceux-là même que TI sollicite – est réelle. Ils comprennent le fonctionnement de la corruption dans ce contexte particulier. La distribution structurelle de l'attention imposé dans le processus de création de l'IPC bloque leur apport : les questions posées à ces experts ne sont pas les bonnes, les procédures et les canaux ne savent pas traiter leurs informations (voir modélisation de la TA Figure 6, p. 140).

Que savent ces experts de la complexité de la corruption en Chine ? Quelles solutions préventives ou anticipatrices peuvent-ils proposer ?[185]

[185] Certaines entreprises spécialisées développent des indicateurs spécifiques de la corruption adaptée à leurs clients. Toutefois, ces analyses prennent tout leur sens quand elles incluent, en plus de l'indicateur, un descriptif précis (par exemple une fiche pays), qui peut aller jusqu'à identifier les personnes particulièrement à risque (Global Risk Profile, 2022). L'évaluation du risque demande un plan de surveillance des risques, dont la corruption. Cela peut prendre la forme d'un rapport d'information régulier, avec ou sans indicateurs synthétiques. On retrouve ici la veille et l'intelligence économique (IE).

2.3 Conclusion

La recherche de mesure de l'effet des actions d'anticipation et de prévention de la corruption n'a pas apporté de résultat. Il ne s'agit pas d'une découverte récente. Elle précède le début de cette thèse.

Les indicateurs synthétiques de la corruption sont les meilleures outils de mesure. Mais ils ne permettent qu'une évaluation sommaire peu sensible aux évolutions sur quelques années ou au classement entre pays proches. A l'image de l'incertitude des données, il semble plus pertinent d'utiliser plusieurs indicateurs et de regrouper les pays, entreprises ou marchés en grands ensembles présentant quelques caractéristiques communes.

Comme TI, les autres institutions qui publient des indicateurs de la corruption, soutiennent leurs évaluations par des rapports organisés par pays, par industrie, etc. Ces informations principalement qualitatives sont essentielles. Elles expriment la contingence de l'environnement sur les organisations. Les points de mesure ponctuels que sont les études de cas, les décisions judiciaires et certains travaux en économétrie semblent plus à même de déterminer l'effet d'une action anticorruption. Mais étendre la validité de ces points de mesure demande de repasser par les données qualitatives citées plus haut.

3 État des moyens déployables par les organisations

Ce chapitre vise à compenser l'absence de mesure des effets des actions anticorruption. L'objectif est de recenser les moyens existants. Si des données permettent d'estimer une efficacité, elles seront précisées.

L'efficacité des moyens dépend en partie de l'environnement de l'organisation. Les États et les organisations supranationales agissent par la loi et la règlementation ainsi que par des recommandations.

La production de textes est considérable. Sans jugement sur leur qualité, du point de vue de l'entreprise, leurs conclusions convergent vers peu d'éléments : le rappel de l'interdit juridique de la corruption et des obligations.

Ce chapitre débutera par la caractérisation des actions anticorruption hors des organisations menant à des environnements corruptifs ou anti-corruptifs. Puis seront considérées les obligations règlementaires et législatives pour les entreprises, suivies des autres actions que celles-ci peuvent déployer. Pour chacune de ces actions, il s'agit d'identifier les effets préventifs ou anticipatifs.

3.1 Environnements corruptifs ou anti-corruptifs ?

Bien que cette thèse étudie les capacités anticorruption internes à l'organisation, il est approprié de considérer les actions de l'environnement.

La lutte anticorruption est devenue un sujet mondial avec des attentes croissantes en matière éthique, sociale et environnementale. Au point que les États autoritaires instrumentalisent la

corruption pour se donner une image de droiture et mater leurs populations[186]. Sans les excès de ses régimes violents, l'UE et les États européens portent une attention soutenue à la lutte anticorruption. Ils répondent notamment à une perte de confiance relative dans les institutions[187].

3.1.1 UE et États européens – structure formelle de l'environnement

L'UE et les État européens agissent par deux canaux[188] :

- L'information, notamment les publications d'études, les recommandations, et tout ce qui contribue à la formation des décisionnels publics et privés.
- La structure formelle de l'environnement : les lois et règlementations.

L'ensemble des pays européens ont des législations anticorruption, certains depuis plus de deux cents ans (voir p. 37 et suivante). La convergence des droits européens progresse. Elle

[186] Quelques exemples : en Russie, les purges anticorruption orientées contre les opposants au régimes (Vitkine, 2019). Les opposants ne sont plus déclarés fous et institutionalisés comme dans la Russie soviétique (Courtois & al., 1997), mais accusés de corruption. En Chine, la campagne anticorruption de Xi Jinping à partir de 2012 qui permet l'élimination des oppositions internes au PCC, l'amélioration du drainage des pots-de-vin vers le cœur du PCC et la mise au pas des potentats provinciaux (voir p. 113). En Iran, Ebrahim Raïssi, arrivé à la présidence en 2019 sur un programme de lutte anticorruption, est avant tout une garantie que le statu quo d'un régime massivement corrompu sera maintenu. Ce qui se confirme en 2022, malgré l'instrumentalisation de condamnations à mort sous le chef de « dissémination de la corruption sur terre » (qui englobe la corruption et une notion étendue d'atteinte à l'intérêt général) prononcées pour calmer l'exaspération de la population (Beyler, 2021; Bourdillon, 2022; Hosseini, 2003).

[187] Les mesures de la confiance dans les institutions européennes (parlement, commission et banque centrale) montrent une grande stabilité, avec une moyenne de confiance à environ 50% sur la période 2006-2022 (réponse à la question « Veuillez indiquer si vous avez plutôt confiance ou plutôt pas confiance en ces institutions européennes. »). Mais les disparités sont importantes : (1) La population la moins éduquée ou avec les revenus les plus bas exprime une confiance d'environ 30%, les revenus les plus hauts et les plus éduqués atteignent environ 60%. (2) Le Portugal est le pays montrant la plus grande confiance avec environ 70% pour les trois institutions. La France a les taux les plus bas respectivement 33%, 30% et 25% (Commission européenne, 2022).

[188] Ne sont pas considérées les entreprises de souveraineté. Pour le lot commun, la possibilité de recevoir l'aide des services de l'État n'est pas exclue mais ne peux être considérée comme un élément constitutif de l'environnement. En France, dans le cadre des atteintes économiques aux entreprises ou de la lutte anticorruption ce sont des entités comme le Service de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE), l'AFA ou la sous-direction K de la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI). En dehors du territoire national, ce sont les services des ambassades (douanes, services économiques et de sécurité intérieure).

s'accompagne d'une multiplication des textes : lois, règlementations ou recommandations. L'UE joue son rôle de coordination, mais les retards et les particularismes locaux ne permettent pas de considérer qu'il s'agit d'un ensemble uni.
La complexité est d'autant plus grande, qu'isolée la lutte anticorruption n'a pas de sens. Les études de cas et les décisions judiciaires montrent une superposition des atteintes à la probité. Elles se combinent avec d'autres crimes et délits (racket, blanchiment, trafics, terrorisme, etc.). Tous sont « nécessaires » au paiement puis à la dissimulation des pots-de-vin. La corruption fait partie d'un biotope criminel (Maillard, 2021; Nielsen, 2003; Sberna & Vannucci, 2015).
Enfin, la corruption n'est pas uniformément répartie, comme ne le sont pas non plus les moyens de lutte et l'expertise anticorruption. L'ensemble entraîne des adaptations différenciées de la législation européenne dans chaque droit local. Ces exceptions sont autant d'opportunités pour la criminalité en col blanc (Maillard, 2005).

La seule étude extensive de la corruption en Europe est le projet Anticorrp (2017)[189] qui de 2012 à 2017 a recherché les facteurs qui facilitent ou limitent la mise en place de politiques anticorruption efficaces. Ce travail exceptionnel demande d'être présenté. Les paragraphes qui suivent extraient les actions anticorruption du projet. Elles sont issues principalement du tome 3 de la somme publiée par Anticorrp « Le favoritisme gouvernemental en Europe » (Mungiu-Pippidi, 2019) ainsi que d'articles publiés par les participants au projet[190].
Le projet a fait face à la difficulté, déjà identifiée, de mesurer la corruption. La plupart des douze blocs de travail sont descriptifs et ne parviennent pas à mesurer l'effet des actions existantes.
Anticorrp fait une omission presque totale de l'entreprise et de la sphère économique. C'est à la fois surprenant et particulièrement intéressant pour ce qui est alors une description de la

[189] Titre complet : « les politiques de lutte contre la corruption revisitées : tendances mondiales et réponses européennes au défi de la corruption ». 21 unités de recherche dans 16 pays européens. Projet financé par la Commission européenne, budget total 10,534 millions d'euros.

[190] Le rapport final signale dès mars 2017 plus de 70 publications et 8 livres (Bauhr, 2017). Parmi les membres d'Anticorrp le chercheur le plus important pour cette thèse est Alina Mungiu-Pippidi. Elle a dirigé le pilier 4 « politiques de réponses à la corruption » ainsi que les groupes de travail 3 « Corruption et amélioration de la gouvernance dans des perspectives globales et continentale, 8 « Corruption, aide et développement » et 12 « Diffusion : traduire la recherche en une politique fondée sur des preuves et informer les parties prenantes ». Mungiu-Pippidi a dirigé ou co-dirigé la publication de quatre sommes. Elle est aussi l'auteur de nombreux tirés à part.

corruption « hors création de valeur ». La corruption est définie comme l'abus d'une fonction publique à des fins privées. La transaction et le corrupteur disparaissent. Ne subsiste qu'un corrompu réduit à la fonction publique et aux élus. La corruption devient un écart par rapport à une norme d'intégrité individuelle (Mungiu-Pippidi, 2013).

Cette approche permet d'inclure la corruption à la problématique de la gouvernance et d'éliminer l'incertitude éthique (le raisonnement est proche de l'impératif kantien ou du droit positif).

La méthode de quantification de la corruption utilise des indices synthétiques qui posent les mêmes difficultés de modélisation et d'absence de validation empirique que celles présentées p. 209.

Pour mesurer l'effet des politiques de gouvernance, les auteurs utilisent un indice de contrôle de la corruption[191]. En reprenant la même source que les auteurs (Mungiu-Pippidi 2013, fig. 1 p. 4) et en y ajoutant les années depuis 2013, les résultats restent inchangés. A l'exception des anciennes républiques socialistes qui voient leurs indices s'améliorer jusqu'en 2002, les indices par pays sont stables.

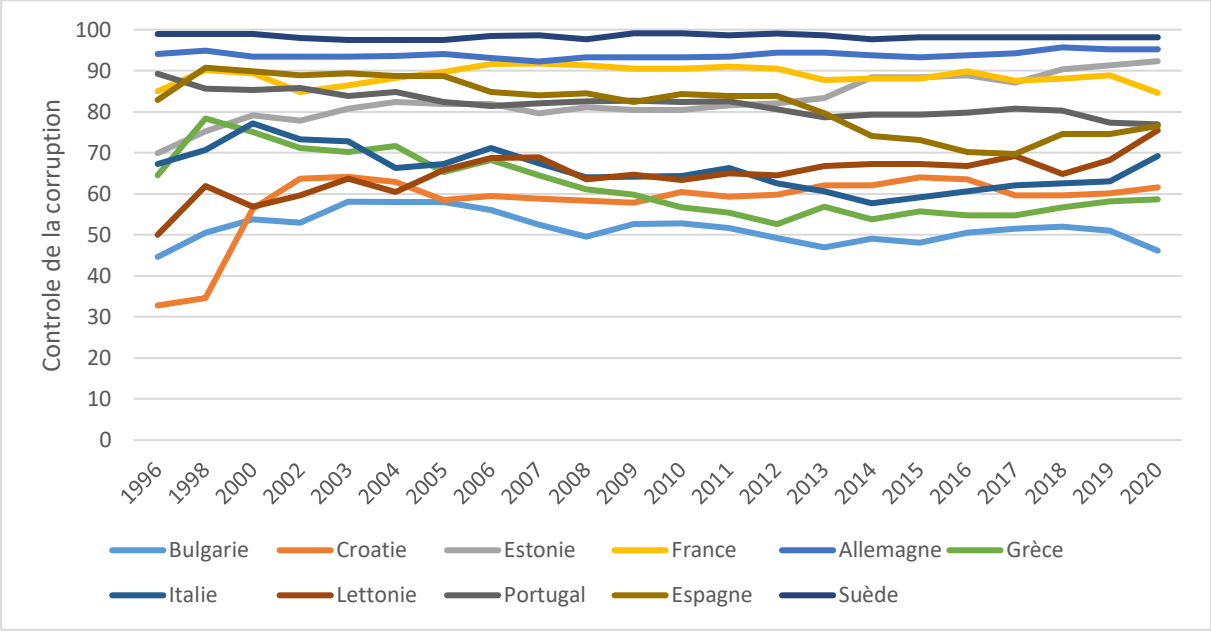


Figure 8 Contrôle de la corruption par pays, source Banque mondiale (2022b).

[191] Contrôle de la corruption : indice de la Banque mondiale de 0 (pas de contrôle) à 100. Perception de la mesure de l'exercice du pouvoir public pour obtenir un gain personnel, y compris la petite et la grande corruption, ainsi que la mainmise sur l'État par les élites et les intérêts privés (D. Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2010).

« Le contrôle de la corruption est un équilibre complexe et l'absence de progrès au cours des quinze dernières années de lutte contre la corruption est due, au moins en partie, à l'illusion que quelques solutions miracles peuvent régler le problème, alors que ses causes profondes sont ignorées. » (Mungiu-Pippidi 2013, p. 5).

Les auteurs proposent une matrice du risque de la corruption en fonction de deux variables de gouvernance :

- La force de la dissuasion comme une contrainte exercée sur la corruption.
- Les opportunité de corruption (ou ressources).

Dissuasions / contraintes		**Ressources / opportunités**		
		Faibles		**Importantes**
	Fortes	Autriche Belgique Danemark Finlande France Allemagne	Irlande Luxembourg Malte Pays-Bas Suède Royaume-Uni	Chypre Estonie Hongrie Lituanie
	Faibles	Italie Portugal Slovaquie Slovénie Espagne		Bulgarie Tchéquie Grèce Lettonie Pologne Roumanie

Tableau 24 Pays de l'UE par groupe de risque corruption (Mungiu-Pippidi 2013, tab. 3, p. 42).

- Le groupe A (fortes dissuasions, faibles opportunités, Autriche…) est le groupe présentant le plus faible risque de corruption. La corruption est sous contrôle. Les cas occasionnels de corruption peuvent être traités avec succès.
- Le groupe B (Chypre …) comprend les pays qui ont réussi à créer des moyens de dissuasion significatifs mais offre d'importantes opportunités à la corruption en particulier la part de l'économie informelle et des fonds européens importants.
- Le groupe C (Italie…) comprend des pays dont les ressources et les contraintes sont relativement faibles. La capacité d'audit et de contrôle, l'indépendance du pouvoir judiciaire et les outils de contrôle du gouvernement par la société sont jugées insuffisantes.

- Le groupe D (Bulgarie…) réunit le plus d'opportunités pour la corruption avec le moins de dissuasion publique. En plus des vulnérabilités des groupes B et C, s'ajoutent une forte complexité administrative (régulation excessive) et une faible attente de la population en termes de gouvernance.

Les auteurs émettent sept recommandations qui peuvent être résumées en trois axes d'action :
(1) La multiplications des lois et les agences anticorruption spécialisées n'ont pas d'effet mesurable sur la corruption.

Cet argument pourrait, à tort, être opposé à ce que serait la corruption en l'absence de loi (voir hypothèse du non-droit p. 51). Cette thèse, tout comme Anticorrp, ne considère que les pays de l'UE. Tous ont des lois anticorruption « simples et anciennes »[192] et un niveau de gouvernance élevé[193], conditions d'entrée dans l'UE. La mesure du contrôle de la corruption ne permet pas de mesurer un effet de l'enrichissement législatif au-delà de ces lois « simples et anciennes ».

> *« La pertinence est évidente, puisque des millions d'euros ont été dépensés pour des réformes judiciaires et anti-corruption. Pourtant, certains pays parviennent à mettre en œuvre l'État de droit, tandis que d'autres assistent à une stagnation, voire à un déclin, malgré des réformes complètes. […] L'étude suggère que l'UE a facilité un alignement des lois nationales sur les normes internationales, mais a en même temps contribué à miner la stabilité juridique. » (Bauhr 2017, p. 22).*

Pour mesurer l'effet des actions, Mendelski (2016) compare les républiques baltes (entrées dans l'UE) et les pays du partenariat oriental de l'Europe[194] (POE). Il parle d'un « effet vicieux » des législations d'amélioration de la gouvernance et de lutte anticorruption.

> *« Les résultats suggèrent que l'UE (avec l'aide des réformateurs nationaux et des donateurs internationaux) a eu un impact positif sur la légalité substantielle (alignement de la législation sur les normes internationales) et sur la capacité judiciaire qui a augmenté. Mais elle a sapé la moralité interne de la loi (instabilité juridique) et l'impartialité judiciaire. La divergence de l'État de droit (en particulier, les effets pathologiques des réformes menées par l'UE dans les pays du POE) s'explique par un cycle vicieux de réforme dans lequel la structure, l'agence*

[192] En droit français, les articles 433-1 et suivants (corruption active et trafic d'influence), 435-1 et suivants (corruption et trafic d'influence passif) du Code Civil.

[193] Voir les indices mondiaux de gouvernance publiés par la Banque mondiale (Banque mondiale, 2022b)

[194] Partenariat oriental de l'Europe (POE) : « *Eastern Partnership* » (EaP) Ukraine, Moldavie, Géorgie, Azerbaïdjan et Arménie

et le processus de réforme se renforcent mutuellement de manière circulaire. En particulier, j'ai soutenu que l'hétérogénéité sociale (structurelle) et idéologique (en Ukraine, Moldavie, Géorgie) a produit des acteurs politiques divisés et concurrents (et des structures étatiques fragmentées) qui ont instrumentalisé les réformes juridiques, judiciaires et de lutte contre la corruption (politisé le système judiciaire et les institutions de responsabilité) pour défendre leurs intérêts particuliers et ceux de leurs partisans étrangers. L'autonomisation partisane de ces réformateurs pro-occidentaux par l'UE (et les États-Unis) a entraîné l'accumulation d'abus de pouvoir, de nombreux scandales de corruption, le renforcement des pathologies de la réforme et l'affaiblissement général de l'État de droit. » (Mendelski 2016, p. 134-135).

Les républiques baltes ont été protégées de ces effets détrimentaux en créant des États-Unis grâce à l'exclusion partielle des Russes ethniques (limitation des droits, de l'accès à la fonction publique, non reconnaissance de la langue russe). La désignation d'un ennemi commun (la Russie) a permis l'établissement d'un État de droit capable d'absorber les nouvelles lois. Les violences entre groupes ethniques ont été en grande partie évitées grâce à une croissance économique rapide. Pour Mendelski, la priorité est de créer ou de maintenir l'unité de l'État par un pouvoir judiciaire unitaire, indépendant et impartial plutôt que d'imposer des lois qui conduisent à la fragmentation de la société et dont à la perpétuation de la corruption (Mendelski, 2016).

Cette recommandation recoupe l'analyse de Carbonnier déjà cité dans le développement sur le droit positif (voir p. 50). Il est demandé au droit plus qu'il ne peut donner. La fonction répressive de la loi est nécessaire. Mais, comme le dit Carbonnier (1976, 1996), la loi s'applique dans un environnement sociologique donné qui conditionne son efficacité. L'accumulation des textes ne change pas la sociologie.

(2) **Réduire les ressources administratives consacrées à la lutte anticorruption. Il est plus efficace de simplifier la réglementation, libéraliser le commerce, rationaliser pour réduire l'informalité, augmenter la transparence de l'administration.**

Cet axe d'action s'oppose directement à ce que font l'UE et les pays membres. Il n'y a pas d'exemple de réduction des ressources administratives consacrées à la lutte anticorruption dans aucun des pays de l'UE. Il n'y a pas non plus de données par pays concernant le budget consacré

spécifiquement à la lutte anticorruption. L'indice d'efficacité de la gouvernance[195] de la Banque mondiale indique pour les membres de l'UE une légère baisse d'efficacité entre 1996 et 2020 (les pays baltes progressent, les autres sont stables ou baissent – y compris les anciennes républiques socialistes). Il est dont impossible de mesurer ce que serait l'effet de ce deuxième axe. En émettant l'hypothèse, probable, d'une augmentation des budgets consacrés à la lutte anticorruption, il n'est pas non plus possible de mesurer une baisse de l'efficacité de la lutte anticorruption.

(3) **La transparence et le contrôle par la société civile sont les outils anticorruption les plus efficaces.**

Ce troisième axe d'action pose les mêmes difficultés que le précédent. L'indice voix et responsabilité[196] de la Banque mondiale indique une stabilité pour l'ensemble des pays de l'UE entre 1996 et 2020. Il n'y a pas d'effet mesurable. Une utilisation de cet indice pour la grande corruption et à l'environnement des organisations est une difficulté d'interprétation supplémentaire.

Que penser du projet Anticorrp ? Bien que la faiblesse des données quantitatives soit un obstacle, ce projet reste le meilleur document disponible. La plupart des participants apportent des éléments qualitatifs en soutien aux trois axes d'action décrits plus haut. En simplifiant, la sociologie et les modèles économiques décrivent une corruption qui n'est pas affectée par la structuration anticorruption formelle de l'UE.

Les interviews de l'étude qualitative de cette thèse vont dans le même sens. Pour les décideurs des entreprises (groupe 2), l'environnement réglementaire et juridique n'est pas un sujet. Ils ne parlent pas des lois, des règlementations ou de leurs modifications. Les solutions d'anticipation et de prévention de la corruption qu'ils proposent ne sont ni règlementaires ni juridiques. Tout

[195] Efficacité de la gouvernance : capture les perceptions de la qualité des services publics, de la qualité de la fonction publique et de son degré d'indépendance vis-à-vis des pressions politiques, de la qualité de la formulation et de la mise en œuvre des politiques, et de la crédibilité de l'engagement du gouvernement envers ces politiques (Banque mondiale, 2022b).

[196] Voix et responsabilité : capture les perceptions de la mesure dans laquelle les citoyens d'un pays peuvent participer à la sélection de leur gouvernement, ainsi que la liberté d'expression, la liberté d'association, et des médias libres (Banque mondiale, 2022b).

porte à croire que, pour ces décideurs, les actions anticorruption de l'UE et des États membres n'interviennent pas dans la prise de décision.

Pour conclure, il reste le bon sens ; il est raisonnable de penser :

- Que les moyens de mesure sont saturés et qu'ils ne mesurent pas la corruption. Dans l'UE, les progrès de la gouvernance plafonnent, conduisant à des mesures stables[197]. Les écarts d'indice entre pays sont des artefacts (biais culturels, etc.).
- Que la corruption est sous-estimée. Cette sous-estimation est corroborée ponctuellement lors d'articles de presse, d'études de cas et de décisions de justice[198]. En 2021, lors du colloque « 25 ans après l'appel de Genève »[199] Jean de Maillard parle d'une corruption qui ne cesse de progresser, devenue systémique et globalisée (Maillard, 2021).
- Que les systèmes les plus complexes sont les plus vulnérables à la corruption (voir p. 114).
- Que l'absence de mesure ne peut justifier l'absence de lutte. Même sans effet anticipatif, préventif ou dissuasif, la répression de la corruption est une nécessité de bonne gouvernance et de morale, à tout le moins pour stopper le délit.

[197] La mesure par un indice (et non un indicateur) et le classement des pays pose une question de méthodologie pour un phénomène économique valorisable, notamment la confusion entre prévalence et valeur de la corruption. Il s'agit d'une simplification de la corruption en une variable dépendante dont les dépendances sont simplifiées, regroupées ou non identifiées. Si la Banque mondiale ou TI donnent des noms précis à leurs indices (respectivement « contrôle de la corruption » et IPC) la confusion avec ce que serait une mesure de la corruption perdure.

[198] Par exemple : en 2022 le constat de la dégradation des forces armées russes du fait de la corruption fait ressortir que l'estimation d'une valeur mondiale des pots-de-vin à 1000 milliards de dollars (pour un coût total de la corruption estimé à 2600 milliards de dollars) n'est pas compatible avec l'estimation de 200 milliards de dollars pour la fortune de Vladimir Poutine seul. Il prélèverait 50% des pots-de-vin collectés par les oligarques dans un pays classé 136/180 selon l'IPC (45ème État le plus corrompu). Cela alors que le PIB de la Russie ne représente que 1,85% du PIB mondial 2021 (Banque mondiale, 2022a; ONU, 2018; Transparency International, 2022b; Ward, 2022).

[199] Appel de Genève (1er octobre 1996): signé par sept magistrats anticorruption européens (Bernard Bertossa, Edmondo Bruti Liberati, Gherardo Colombo, Benoît Dejemeppe, Baltasar Garzón, Carlos Jiménez Villarejo, Renaud Van Ruymbeke) il demande la création d'un espace judiciaire européen pour lutter contre l'internationalisation de la fraude fiscale, du blanchiment et de la corruption (Bertossa et al., 1996).

3.1.2 Effet du FCPA sur l'environnement des organisations européennes

Le FCPA interdit aux personnes morales ou physiques présentes aux États-Unis de corrompre les agents de gouvernements étrangers. Son usage s'est étendu au point d'être considérée comme une loi extraterritoriale. Aujourd'hui, toute organisation qui directement ou indirectement intervient dans le paiement d'un pot-de-vin à partir du territoire états-unien peut être poursuivie. Il suffit qu'un intermédiaire (une banque par exemple) ou qu'un accessoire (paiement en dollar) intervienne dans la transaction[200]. De nombreuses entreprises européennes ont été condamnée sous FCPA. C'est devenu un élément important de leur environnement.

Dès son introduction en 1977, le FCPA a été accusé aux États-Unis de décourager les activités des entreprises états-uniennes à l'étranger[201]. En réponse la loi « *Omnibus Trade and Competitiveness Act* » « commerce pour tous et compétitivité » est adoptée en 1988. Cette loi valable pour trois ans a été renouvelée jusqu'en 2001. Une de ses principales dispositions est de diriger l'action de l'exécutif et du pouvoir judiciaire contre les pays avec lesquels les États-Unis ont un déficit commercial.

L'effet du FCPA pour les entreprises états-uniennes est peu discernable. Perlman and Sykes (2017) en font une synthèse prudente. Ils identifient quatre hypothèses. (1) Il serait plus facile pour une entreprise états-unienne de refuser le paiement de pot-de-vin, car le FCPA est connu des agents étrangers. (2) Le coût des obligations imposées par le FCPA aux entreprises états-uniennes créerait un désavantage concurrentiel. (3) Dans le cas d'un oligopole de fournisseurs, le FCPA favoriserait une entente sur les pots-de-vin entre concurrents et par conséquence la constitution d'un cartel.

Les auteurs précisent qu'il s'agit d'hypothèses énoncées à la suite d'interviews de juristes praticiens du FCPA. A noter que la troisième hypothèse peut être rapprochée de la corruption systémique de certains États, et d'une convergence des pots-de-vin vers des valeurs de l'ordre

[200] Un des amendements de 1988 au FCPA précise que seuls les paiements qui affectent la décision de l'agent étranger sont interdits. L'enquête doit établir ce lien. Les paiements qui n'affectent pas sa décision et les paiements qui respectent la législation du pays étranger en question sont licites. Sont également autorisés les paiements « de routine ». Enfin aucune valeur limite n'est définie (Koch, 2005).

[201] Il semble qu'une corrélation puisse être établie entre une baisse des investissements des entreprises états-uniennes avec les pays ayant au préalable été le théâtre de condamnation sous FCPA (Graham & Stroup, 2016).

de 5 à 20 % du chiffre d'affaires[202]. Cette convergence est d'autant plus vraie si l'environnement est peu arbitraire (voir p. 129) : le paiement du pot-de-vin est efficace.

(4) La quatrième hypothèse est que le coût des sanctions contre les entreprises étrangères diminuerait leur compétitivité par rapport aux entreprises états-uniennes.

> *« Bien que nous ne suggérions pas que l'application de la loi soit 'biaisée' contre les entreprises étrangères, les preuves montrent clairement que les autorités américaines poursuivent les entreprises étrangères de manière agressive. » (Perlman et Sykes 2017, p. 175).*

Les auteurs citent les données disponibles au moment de leur publication. Les entreprises étrangères représentaient alors environ 40% des entreprises mises en accusation. Sur la période janvier 2017 à août 2022, les entreprises étrangères atteignent 57% des mises en accusation. La dernière année qui a vu plus d'entreprises états-uniennes qu'étrangères mises en accusation est 2017. Malgré le petit nombre de dossiers (63 entre janvier 2017 et août 2022, 701 depuis 1977), l'évolution est nette, renforçant l'analyse de Perlman et Sykes (Stanford Law School & Sullivan & Cromwell LLP, 2022). Cette dernière hypothèse est aussi le reproche principal fait en Europe au FCPA qui créerait une distorsion de concurrence en s'attaquant de façon préférentielle aux entreprises européennes.

Avant de poursuivre, il est nécessaire de rappeler que la vulnérabilité au FCPA naît de faits de corruption avérés : une entreprise corruptrice, ici européenne, a payé un pot-de-vin à un agent étranger pour obtenir un marché[200]. La sanction prononcée constitut le désavantage concurrentiel.

Peut-on alors identifier des effets anticipatifs ou préventifs résultant du FCPA en Europe ?

Les conditions d'application du FCPA sont les mêmes en Europe qu'aux États-Unis. Le recours systématique à des peines négociées qui sont anticipées par les entreprises a été dénoncée par Reilly et Yates comme une négation de la justice (voir p. 113 et suivantes). Non seulement les

[202] Une étude de l'OCDE sur 55 cas jugés, calcule un pot-de-vin moyen de 10,9% du chiffre d'affaires (ou 34,5% des bénéfices). Sur un autre ensemble de cas, les pourcentages convergent vers des valeurs différentes en fonction du secteur d'activités (par exemple distribution d'eau et éducation 2%, extraction 21%, commerce 19%). Les auteurs précisent que ces pourcentages dépendent de la capacité de l'entreprise corruptrice à recouvrer le pot-de-vin : baisse des coûts (prestation, salaires, délocalisation, etc.) ou majoration du prix (OCDE, 2014). Mais une entente sur les pots-de-vin n'est pas exclue.

entreprises corruptrices sont condamnées à des amendes rendant la corruption profitable (voir l'affaire Airbus p. 114), mais les corrompus ne sont pas poursuivis.

Lund et Sarin (2021) indiquent que pendant la présidence Trump, la politique adoptée a été de limiter encore les poursuites, pour ne s'attaquer qu'aux entreprises corruptrices et non au personnes physiques. Les amendes ont encore été diminuées, très éloignées de ce qui pourrait avoir un effet dissuasif. Une réflexion sur les poursuites contre les corrompus serait en cours sous la présidence Biden (Maison blanche, 2021).

Il reste que les nombreuses publications, les articles de presse et le battage autour des condamnations sous FCPA ont peut-être un effet pédagogique et donc préventif. Les données manquent pour le confirmer. Les cas de récidives par des entreprises européennes ou états-uniennes indiquent un effet limité à nouveau en raison de la faiblesse des sanctions[203].

> *« Une caractéristique intéressante des statistiques de poursuites mises à jour [les auteurs parlent des données FCPA 1977-2014] est le fait que plusieurs des nouveaux cas impliquent des entreprises récidivistes, telles que Siemens et General Electric, qui ont toutes deux déjà été punies en vertu de la loi pour le même comportement illégal. Ces statistiques soulignent la perception selon laquelle le FCPA est un 'coût de la conduite des affaires' plutôt qu'un moyen de dissuasion réglementaire significatif contre le comportement illégal des entreprises. » (Weismann, Buscaglia, et Peterson 2014, p. 596).*

3.1.3 Autres éléments corruptifs ou anti-corruptifs

Pour terminer le recensement de ce qui rend l'environnement corruptif ou anti-corruptif, plusieurs points – certains déjà évoqués – doivent être ajoutés.

---

[203] L'affaire Alstom est peut-être une exception. La conséquence de ce dossier a été la prise de contrôle d'une des branches de l'entreprise par son concurrent General Electric (GE). Cette pénalité pour Alstom est restée très en deçà du préjudice subi par GE. La justice états-unienne a été un outil de négociation en faveur de GE. Les dégâts, tant pour l'entreprise que pour l'économie française, ont été significatifs provoquant une commission d'enquête parlementaire et l'implication directe du gouvernement français. Fait exceptionnel un cadre dirigeant d'Alstom a été condamné et emprisonné (Coussi & Moinet, 2019; Stanford Law School, 2014; US department of justice, 2019). Un effet pédagogique pourrait être espéré. Toutefois le PDG du groupe, directement impliqué dans la corruption, ne démissionnera que deux ans plus tard en 2016 et Alstom sera de nouveau impliqué dans une affaire de corruption sous FCPA en 2020 (Reuters, 2020).

- Finance offshore et blanchiment : sur 304 cas jugés, l'OCDE (2014) indique que pour 71% des intermédiaires sont impliqués (personnes physiques ou morales). Il s'agit de dissimuler les paiements par le corrupteur. Mais surtout il s'agit pour le corrompu de dissimuler les sommes reçues, tout en en conservant l'accès. Pour les régimes autocratiques, les kleptocraties, ces sommes sont de préférences dissimulées à l'étranger. En pratique ces moyens de dissimulations sont aisément accessibles.
- Criminalité organisée : les interactions entre corruption et criminalité organisée sont nombreuses, pour ne citer que quelques mécanismes : (1) la participation au blanchiment de la corruption. Le produit des trafics doit aussi être blanchi et dissimulé. (2) La frontière parfois floue entre corruption et racket.
- Les entreprises, clientes ou fournisseurs, qui appartiennent aux réseaux de corruption organisés de certains États. Ce sont des institutions formelles et criminelles qui créent une zone grise entre secteur privé et public. Elles drainent les produits de la corruption et participent au contrôle du pays (voir p. 136). Ce sont des interlocuteurs inévitables capables d'imposer leurs conditions.
- L'économie informelle : en première approche, des institutions fortes permettent de lutter contre la corruption. Toutefois Williams et Kedir (2016), cités par Ado (2022), établissent dans une étude de quarante pays africains, que les entreprises de l'économie informelle sont plus profitables et croissent plus vite. Certes, elles payent des pots-de-vin[204] mais sont moins affectées pas la prédation de l'État que les entreprises formelles. Lors de l'interview d'un chef d'entreprise nigérien qui s'apprête à formaliser son entreprise, Ado obtient la réponse :

  > *« Les inconvénients de la formalisation, je n'ai pas expérimenté pour l'instant. Mais je sais qu'il y aurait des contraintes à respecter, des impôts et des charges à payer. Ce n'est pas si grave du moment où l'entreprise tourne bien. Je crains tout de même la bureaucratie et la corruption. Car au Niger c'est connu qu'il y a un décalage entre les textes et leur application. Bon, pour le moment, je reste optimiste. » (Ado 2022, p. 329).*

- Pour les États faillis, un secteur social de substitution peut pallier la disparition des services publics. Il offre, dans des pays grevés par la corruption, une bulle de protection relative. Pour une entreprise européenne qui veut évaluer le risque corruptif dans ce pays, la précision dans

[204] Ces pots-de-vin sont à distinguer du « graissage des rouages ». Ici les entreprises informelles payent pour se protéger de la prédation de l'État et non seulement pour l'obtention de passe-droits. Elles payent aussi lors des interactions entre entreprises informelles.

l'analyse est déterminante. Elle permet d'identifier les bons relais, les limites géographiques ou dans le temps.

> *« L'État failli qui n'assume plus ses responsabilités régaliennes, sociales et économiques donne inévitablement naissance à des substituts. Bien qu'elles s'en défendent au nom de la souveraineté et l'appropriation nationales, les institutions internationales prennent en mains de facto certaines fonctions étatiques : l'ONU confie la sécurité publique aux Casques bleus avec leur habituel mandat de protection de la population, la santé est cogérée par l'OMS et les bailleurs, etc. Mais ce sont surtout les acteurs de la société (les églises, le secteur privé, les associations, etc.) qui répondent en premier à la disparition des services publics de base (sécurité, eau, santé, éducation, électricité). » (Vircoulon 2022, p. 3).*

3.2 Obligations règlementaires et législatives pour les entreprises

Les premières lois anticorruption apparues aux États-Unis à la fin du XVIIIe siècle, puis en Europe, sont répressives : elles interdisent la corruption et définissent un régime de sanctions (voir p. 50).

Bien que la corruption ait toujours été réprouvée, la prise de conscience de son importance s'est faite à partir des années 1990[205]. Avec la disparition du bloc soviétique, l'amélioration des échanges avec des États structurellement et systématiquement corrompus a rendu la corruption plus visible. Le phénomène est renforcé par les attentes grandissantes des populations, vers une plus grande responsabilité sociale de l'entreprise.

L'importance des scandales dans la transformation des normes sociales est relevée par Agator dans son « État de l'art, la corruption vue par les sciences humaines et sociales » (2021). Le décalage entre une « affaire » devenue un scandale qui renforce le processus de transformation sociale. Blic et Lemieux (2005), cités par Agator, décrivent la difficulté pour certains auteurs

[205] La plupart des ONG qui luttent contre la corruption sont plus anciennes, mais la plus célèbre TI, est fondée en 1993. Le FCPA est voté en 1977, mais le nombre de dossiers traités reste très faible jusqu'en 2001. Il augmente fortement à partir de 2007. L'unité antifraude de l'UE fondée en 1988 voit ses responsabilités élargies en 1993 à la corruption (entre autres). Le groupe de travail contre la corruption de l'OCDE est fondé en 1994. Le conseil de l'Europe crée en 1994 un groupe multidisciplinaire sur la corruption (qui deviendra le GRECO en 1998). L'appel de Genève est signé en 1996. La convention des Nations Unies contre la corruption date de 1997.

de concevoir que les scandales ne sont pas seulement le marqueur d'un décalage entre attentes sociales et les faits dénoncés.

> *« Elle [la sociologie pragmatique] repose sur le constat que le scandale, malgré d'hâtives conclusions, ne laisse jamais les choses en l'état. En tant que 'cérémonie de dégradation statutaire', il conduit à des repositionnements, à une redistribution des cartes institutionnelles, voire à des remises en cause brutales des rapports institués. Il donne lieu, souvent, à des refontes organisationnelles, à la production de nouveaux dispositifs légaux, à la validation collective de pratiques inédites. » (de Blic et Lemieux 2005, p. 11-12).*

L'éthique des affaires et l'approche économique parviennent au même constat. Le débat sur une corruption venant d'une mauvaise pomme ou d'un mauvais tonneau occulte l'influence de l'environnement sur l'organisation (Gonin et al., 2012). Les attentes sociales ont changé, « l'affaire » n'est plus socialement acceptable, elle devient un scandale. Les affaires de corruption provoquent deux types d'actions qui correspondent aux deux conceptions du scandale : (1) la recherche renforcée d'indicateurs de la corruption capables de révéler un écart à la norme (loi, code de conduite, etc.). (2) L'anticipation d'une crise réputationnelle.

Ces actions font parties de l'arsenal habituelle d'une organisation. C'est particulièrement le cas pour une entreprise mise en concurrence : savoir mesurer son activité et communiquer lorsque ses prestations sont attaquées. En pratique cela signifie que l'organisation doit mettre en place des moyens de détection. Elle doit aussi pouvoir démontrer qu'elle a tout fait pour interdire la corruption. A ces fins, Hess et Dunfee (2000) proposent un ensemble d'actions qu'ils nomment principes C^2 « *combat corruption* ».

L'Europe multiple les lois, directives et décisions qui incluent des éléments anticorruption[206]. En ce qui concerne les actions du ressort des organisations, elles reprennent les principes C^2. C'est également le cas des retranscriptions dans les droits des États membres. En France, la loi Sapin 2 de 2016 reprend - à une exception et un ajout près - les principes C^2. Cette loi s'impose

[206] Entre 2010 et aout 2022 : 22 directives et lois, plusieurs centaines de décisions contraignantes. La dernière directive en date est celle sur la protection des lanceurs d'alerte (Parlement européen & Conseil de l'Europe, 2019). En plus des textes contraignants s'ajoutent des avis et des recommandations non contraignants. L'UE (conseil, commission, Parlement) travaille en permanence à l'amélioration de la lutte anticorruption. Entre 2010 et aout 2022, 625 textes sont parus. Ils couvrent la corruption et l'ensemble des activités liées : autres atteintes à la probité, blanchiment, etc.

aux entreprises ayant un effectif d'au moins 500 personnes et un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros (Assemblée Nationale 2016, art. 17).

La combinaison de la loi française et des principes C^2 recouvre – et en partie excède – l'ensemble des obligations qui s'imposent aux organisations en Europe[207]. Charles Duchaine, directeur de l'AFA :

> *« […] pour prendre une image à la mode, si on est vacciné en France on est immunisé partout. » (Global anticorruption summit 2022, Charles Duchaine, 0'39" – 0'45")*

Catégories	**Principes C^2**	**Loi Sapin 2 (article 17)**
(1) Publicité de la lutte	1. A divulguer publiquement et à faire connaître largement son adhésion aux principes C^2.	Sans équivalent
	6. Faire un rapport annuel sur la politique de l'entreprise en matière de pots-de-vin et de corruption, ainsi qu'une description de l'expérience de l'entreprise dans la mise en œuvre et l'application de cette politique.	
	11. Déclarer publiquement toute sollicitation de paiement, ou déclarer en privé à une organisation de contrôle ou à un auditeur social.	
(2) Formation et discipline interne	2. Établir une politique écrite très claire interdisant à tout employé de l'entreprise de payer ou de recevoir des pots-de-vin ou des 'dessous-de-table'.	1° Un code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ce code de conduite est intégré au règlement intérieur de l'entreprise et fait l'objet, à ce titre, de la procédure de consultation des représentants du

[207] Le recensement des mesures anticorruption déployables par une organisation a considéré tous les pays de l'OCDE. Il a inclus les obligations et les recommandations faites aux entreprises. Les entreprises sont les organisations les plus règlementées. Pour les autres formes d'organisations (associations), le recensement n'a été que partiel.

Catégories	Principes C[2]	Loi Sapin 2 (article 17)
		personnel prévue à l'article L. 1321-4 du code du travail
	3. Mettre en œuvre la politique avec la diligence requise et prendre les mesures disciplinaires appropriées à l'encontre de tout employé dont on découvre qu'il a effectué des paiements en violation de la politique.	7° Un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société ;
	4. Fournir une formation aux employés pour qu'ils appliquent la politique, et fournir un soutien continu, tel que des lignes d'assistance, pour aider les employés à agir en conformité avec la politique de l'entreprise.	6° Un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
(3) Mesures et contrôles	5. Enregistrer toutes les transactions de manière complète et juste, conformément à des procédures d'enregistrement et des contrôles comptables clairement définis, et procéder à des audits internes pour s'assurer qu'aucun paiement inapproprié n'est effectué.	5° Des procédures de contrôles comptables, internes ou externes, destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ces contrôles peuvent être réalisés soit par les services de contrôle comptable et financier propres à la société, soit en ayant recours à un auditeur externe à l'occasion de l'accomplissement des audits de certification de comptes prévus à l'article L. 823-9 du code de commerce ; 8° Un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre ;
	7. Faire vérifier le rapport annuel du principe six soit par un auditeur financier indépendant, soit par un auditeur social indépendant, soit par les deux.	
	8. Demander à tous les agents de l'entreprise d'affirmer qu'ils n'ont pas effectué et n'effectueront pas de paiements irréguliers dans le cadre d'une entreprise ou d'un contrat auquel l'entreprise est partie.	
	10. Mettre en place un système de contrôle et d'audit pour détecter tout paiement irrégulier effectué par les employés et les agents de l'entreprise.	
	9. Exiger de tous les fournisseurs de l'entreprise qu'ils affirment qu'ils n'ont pas effectué et n'effectueront pas de paiements irréguliers dans le cadre d'une entreprise ou d'un contrat auquel l'entreprise est partie	4° Des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ;
(4) Procédure d'alerte	12. Établir un système permettant à tout employé ou agent de l'entreprise de signaler	2° Un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés

Catégories	Principes C^2	Loi Sapin 2 (article 17)
	tout paiement irrégulier sans crainte de représailles pour leurs révélations. »	et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société ;
(5) Cartographie des risques	Sans équivalent	3° Une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité ;

Tableau 25 Comparaison principes C^2 et loi Sapin 2

(1) Publicité des actions anticorruption

Si la publicité sur les actions anticorruption ne fait pas partie des obligations créées par la loi Sapin 2, beaucoup d'organisations les publient, que ce soit en rappelant leur engagement éthique dans leurs communications (page web, etc.) ou dans la partie non financière du rapport annuel. Plus rarement, la corruption peut faire partie des risques et opportunités du rapport annuel. Mais la simple mention d'un risque, sans que des mesures correctives n'aient déjà été mises en place, serait l'aveu que ce risque n'est pas maitrisé.

Sans qu'il soit possible de vérifier l'efficacité de la publicité sur la lutte anticorruption, rien n'indique que cela soit contreproductif. Au contraire, l'AFA insiste sur l'importance de l'engagement de la direction. Un effet pédagogique, interne et externe à l'organisation peut être espéré.

> *« L'insistance sur l'engagement de l'instance dirigeante, qui n'est pourtant pas explicitement prévue par la loi Sapin 2, s'explique par le fait que celle-ci reste trop souvent 'imperceptible', alors même que, comme l'agence [l'AFA] l'indiquait dans la réponse transmise au questionnaire de vos Rapporteurs, 'les contrôles initiaux [...] révèlent que l'engagement de l'instance dirigeante peut être, dans le même secteur d'activité, le principal facteur éclairant les différences de maturité des dispositifs'. » (Assemblée Nationale 2021, p. 47), déjà cité p. 134.*

(2) Formation et discipline interne et **(3) Mesures et contrôles**

Ces deux groupes ont été rassemblés car ils présentent plusieurs caractéristiques communes. Elles font parties d'une bonne gouvernance : permettre une prise de décision informée grâce à une transparence interne adaptée. Ils sont nécessaires au fonctionnement normal d'une entreprise et doivent être capables de détecter l'ensemble des atteintes à la probité. Ce sont aussi des actions anciennes qui peuvent être analysées à la lumière d'études de cas.

L'industrie pharmaceutique est particulièrement exposée à la corruption : marchés et chaînes de valeur globalisées, procédures de validation propres à chaque marché, etc. Mais ce sont aussi des entreprises qui doivent, plus que d'autres, démontrer l'exactitude de leurs pratiques et l'excellence de leurs prestations. Un article de David-Barrett et al. (2017) fait le bilan des actions formelles prises par ces entreprises et de l'absence d'un effet mesurable.

> *« Notre énigme est la suivante : de nombreuses grandes entreprises pharmaceutiques ont adopté des normes et des engagements élevés pour empêcher les pots-de-vin et la corruption de se produire dans leurs organisations. Pourtant, des violations des lois anticorruption continuent d'apparaître fréquemment dans ce secteur, souvent liées à l'offre de cadeaux et d'hospitalité. » (David-Barrett et al. 2017, p.2).*

A la suite des affaires Enron, Worldcom, Tyco International et Adelphia communication, alors que ces entreprises respectaient formellement l'ensemble de leurs obligations légales, avaient des codes de conduites et communiquaient sur leur engagement éthique, les États-Unis ont adopté en 2002 la loi Sarbanes-Oxley qui renforce les obligations de transparence, d'intégrité et de responsabilité. Certaines entreprises vont au-delà de la loi et ajoutent des obligations internes (éthique, formation, reporting, etc.). Une première analyse en 2003 sous le titre « *Les bons, les mauvais et leurs codes d'éthique d'entreprise : Enron, Sarbanes-Oxley et les problèmes liés à l'adoption d'une loi sur les bons comportements.* » tire une conclusion pessimiste sur l'efficacité des obligations faites aux entreprises et des renforcements internes.

> *« La nouvelle approche agressive des codes d'entreprise est une réponse naturelle aux récents scandales qui se sont produits malgré l'existence de codes, mais il est certainement dangereux de penser que l'augmentation du nombre de réglementations dissuadera tous les actes répréhensibles. […] La tentative de Sarbanes-Oxley d'améliorer la transparence des codes d'entreprise en exigeant une divulgation accrue est un bon exemple d'un effort législatif dont l'esprit peut s'évaporer par la conformité. Les cadres qui ont abusé des codes (ou qui n'ont pas réussi à superviser correctement ceux qui ont abusé des codes) avant la loi*

Sarbanes-Oxley ne seront probablement pas dissuadés aujourd'hui, car les codes peuvent être réécrits de manière astucieuse. » (Harvard law review 2003, p. 2141).

Quelques années plus tard les résultats sont conformes à cette analyse. Aucune baisse de la corruption ne peut être établie. La compliance et l'éthique ce sont transformées en un formalisme où l'accumulation des moyens sert de démonstration d'efficacité. Le seul objectif est de se prémunir d'éventuelles accusations de négligence[208]. Nul n'est dupe (Solas, 2016, 2019; Treviño, 2010; Treviño & Brown, 2004; Verschoor, 2002) et cette erreur d'approche s'étend à l'ensemble de la criminalité en col blanc. Dans un court article-bilan, Mary Jo White, ancienne présidente de la U.S. Securities and Exchange Commission (organisme états-unien chargé du contrôle des marchés financiers) dit :

« La plus grande erreur que commettent les entreprises qui tentent de prévenir les délits ou les fautes est de renforcer la conformité en y consacrant simplement plus de ressources. Elles pensent que chaque dollar supplémentaire a le même effet incrémentiel. C'est faux. En particulier lorsque vous avez affaire à des violations potentielles de la loi sur les pratiques de corruption à l'étranger (qui vise les pots-de-vin) ou de la loi sur le secret bancaire (qui se concentre sur le blanchiment d'argent), vous devez être chirurgical et intelligent pour savoir où se trouvent les plus grands risques. » (White 2019, p. 59).

(4) Procédure d'alerte

Deux types d'alerte doivent être considérées : (1) les alertes qui passent par une procédure internes ou un prestataire extérieur. (2) Les alertes qui se font en dehors de l'organisation (justice, forces de l'ordre, presse).

Les secondes constituent un échec de l'organisation et sortent du cadre de cette thèse : L'organisation n'a pas été capable de capturer l'information. Les causes sont nombreuses. Mais les craintes pour le lanceur d'alerte de ne pas être entendu, d'être réduit au silence ou d'être

[208] L'argument que ces actions sont utiles car si elles étaient supprimées, la corruption serait favorisée, est spécieux : formation, discipline interne, mesures et contrôles font partie d'une bonne gouvernance, sans lien avec la corruption. En ne posant pas la question de l'économie des moyens, le seul résultat est de créer une bulle de dépenses incontrôlées.

sanctionné sont réelles[209]. Il ne s'agit plus de prévenir ou d'anticiper, mais de traiter une crise. Que les faits de corruption se soient réalisés ou qu'ils aient été évités grâce à l'alerte, l'organisation ne maitrise plus la suite des évènements.

Pour les alertes détectées en interne, elles se retrouvent dans la « loi commune » de la détection d'un signal. L'alerte seule n'est pas un outil de lutte contre la corruption. Elle est la première étape d'un processus comme décrit dans le développement sur la TA. Il ne s'agit plus d'anticipation. Cela peut encore faire partie de la prévention : le risque corruptif est suffisamment concret pour qu'il soit considéré comme une alerte.

(5) Cartographie des risques

L'obligation d'une cartographie du risque corruptif est une particularité de la loi française. Elle est sans équivalent en Europe (ni dans aucun pays de l'OCDE). L'innovation ici est d'en faire une obligation, car la cartographie des risques – non limitée à la corruption - est un outil ancien[210].

La prise en compte des risques n'est pas non plus une nouveauté. L'annonce des risques et des opportunités fait partie du rapport annuel. La cartographie des risques, permet une analyse structurée de l'exposition (sévérité = coût unitaire du risque x probabilité d'occurrence, voir p. 87). En abscisse figure la probabilité d'occurrence, en ordonnée l'impact du risque (sa gravité). La liste des risques et le calcul de leurs sévérités demande un engagement de l'organisation sous l'impulsion de sa direction. La compréhension de l'environnement inclut, comme le précisent les principes C^2 et la loi Sapin 2, les clients et les fournisseurs, mais aussi des sujets comme le recrutement, les relations entre les différents branches de l'entreprise, etc.

---

[209] La protection des lanceurs d'alerte a fait l'objet d'une directive de l'UE (Parlement européen & Conseil de l'Europe, 2019). La nécessité de protéger la confidentialité, et l'abus des procédures baillons ne sont pas résolus. La retranscription en droit français (Assemblée Nationale, 2022) a permis d'éviter une tentative d'instrumentalisation par des mouvements militants (et associations de façade), en limitant partiellement les lanceurs d'alerte à des personnes physiques. Un dispositif permet de lutter contre les procédures baillons. Toutefois, des décisions de justice contradictoires (notamment dans l'affaire Luxleaks) et les faiblesses de la directive européenne entraineront des retards dans les retranscriptions dans le droits de certains États. De nouveaux textes européens (notamment contre les procédures baillons) sont probables.

[210] La cartographie des risques dans sa forme actuelle se généralise à partir des années 1980. Une évaluation des risques en considérant les deux variables d'impact et de prévalence remonte à 3200 avant J.C (Covello & Mumpower, 1985). Cette méthode trouve de nombreuses applications (par exemple en conception industrielle, l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité : AMDEC).

« Il ne suffit pas d'avoir un dispositif anticorruption efficace, encore faut-il le mettre en œuvre effectivement. Et j'allais dire : chaque chef d'entreprise doit le comprendre et 'aide toi le ciel t'aidera' » (Global anticorruption summit 2022, Charles Duchaine, 0' 47"-1'03").

Après une première évaluation, une limite du « risque acceptable » est définie (voir Figure 9, lignes 1 et 2). La ligne 2 considère qu'un niveau de prévalence ou de risque étant dépassé, l'autre variable ne doit plus être considérée. La liste des risques, l'estimation de la sévérité et les limites 1 ou 2 du « risque acceptable » sont du ressort de l'organisation. Les difficultés de modélisation de la corruption et de mesure de la corruption entrainent une évaluation au mieux des capacités de l'organisation.

La loi Sapin 2 ne va pas au-delà. Elle demande des mises à jour régulières et qu'en cas d'évaluation par l'AFA la qualité de la cartographie des risques soit vérifiée. Mais aucun plan de mitigation des risques n'est exigé.

Pour les praticiens, la cartographie des risques ne se comprend que comme la première étape d'un processus itératif « évaluation-mitigation » qui débute avant l'exposition au risque et la prise de décision.

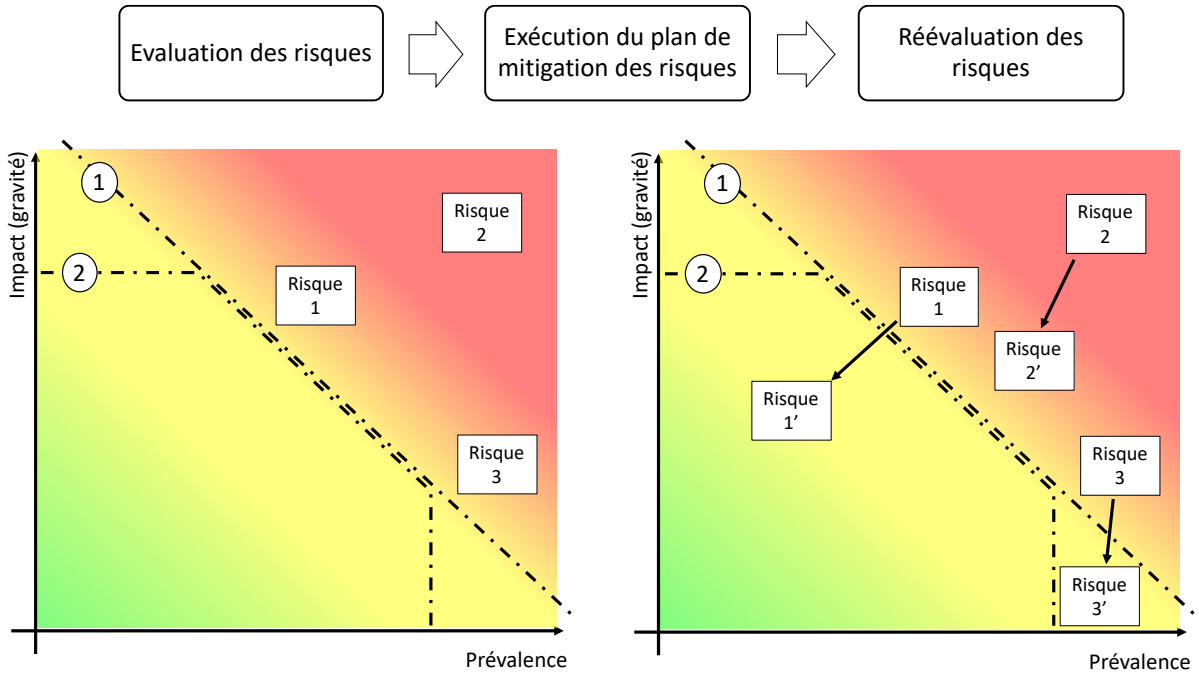


Figure 9 Cartographie des risques, évaluation, mitigation, réévaluation

La pratique impose aussi de déterminer une limite acceptable. Par exemple, en considérant le risque 3 de la Figure 9, son impact faible et sa prévalence élevée le positionnent au-dessus de la limite. Le plan de mitigation permet de réduire son impact. Mais sa prévalence est presque

inchangée (risque 3'). Dans le cas d'une entreprise ayant de nombreux fournisseurs et qui utilise un intermédiaire pour ses achats en Asie. Si cet intermédiaire impose aux fournisseurs des pots-de-vin peu élevés (0,5 à 1%). Quelle est la limite acceptable de dégradation de la marge ? Dans quelle mesure ces pots-de-vin limitent l'attractivité de l'entreprise pour les meilleurs fournisseurs ? Ces « petits pots-de-vin », ne risquent-t-ils pas de se transformer en un risque réputationnel majeur ?

3.3 Autres actions déployables par l'entreprise

L'avancée importante qu'est la cartographie des risques imposé par la loi Sapin 2 ne suffit pas à prévenir ou à anticiper la corruption. Le dernier rapport d'activité de l'AFA (Agence Française Anticorruption, 2021b) indique que sur les 34 contrôles effectués en 2021 seules 2 organisations (l'AFA parle d'acteurs économiques) n'avaient pas de cartographie des risques. Mais :

> *« 85 % des contrôles ont révélé un manquement relatif à la qualité de la cartographie des risques, notamment en raison des lacunes observées dans l'identification des risques ;*
>
> *67 % des contrôles ont révélé un manquement relatif à la non-conformité du processus d'identification des cadres et des personnels les plus exposés ou au contenu des formations anticorruption ;*
>
> *91 % des contrôles ont révélé un manquement relatif à la qualité du dispositif d'évaluation des tiers ;*
>
> *100 % des contrôles ont conduit à un constat de manquement sur la mesure relative aux contrôles comptables anticorruption ;*
>
> *92 % des contrôles ont conduit à un constat de manquement sur la mesure relative au contrôle et à l'évaluation du dispositif anticorruption. » (AFA 2021a, p. 20).*

La loi Sapin 2 date de 2016, il est donc compréhensible que les cartographies des risques aient été réalisées après le début de l'exposition aux risques et donc qu'une partie des autres obligations de la loi Sapin 2 soient difficiles à mettre en œuvre. Ce que révèlent les 85% des cartographies n'ayant pas identifié correctement les risques est un désintérêt pour le sujet, une absence d'éducation au risque ou une corruption acceptée. L'échantillon est trop faible pour être représentatif. Mais le rapport de l'AFA illustre trois éléments identifiés dans la première partie :

- L'importance des processus cognitifs (TA), l'équilibre entre la capacité d'adaptation et l'efficacité des routines cognitives. Sans expertise de la corruption, l'organisation aura plus de mal à s'adapter.
- La complexité de l'environnement (TC) qui impose de faire un tri entre l'essentiel et l'accessoire au risque de se tromper. Quel est le niveau minimum d'information nécessaire à la prise de décision ?
- La difficulté à intégrer des informations qui ne sont pas le cœur de métier de l'organisation : la corruption comme un contingence (TC), le traitement d'un signal non valorisé ou ne présentant pas de menace imminente (Ansoff, 1975).

La cartographie des risques est un préalable aux autres obligations de la loi Sapin 2. La tentation est grande de mettre en place des moyens standards (notamment en ce qui concerne la formation, les mesures et les contrôles : voir Tableau 25, p. 231). Beaucoup font partie de la bonne gouvernance d'une organisation.
L'erreur est ici de considérer la corruption comme quelque chose de statique. Ce que la triade sombre (TS voir p. 162) nous apprend, notamment dans le cas du psychopathe d'entreprise (PE), est que ces individus utilisent l'organisation à leur profit. L'ensemble des processus leur sont connus. Ils savent en jouer. C'est également ce que montre les études de cas (voir chapitre précédent) : les organisations citées respectaient l'ensemble des exigences de gouvernance. Elles avaient subi des audits internes et externes avec succès, leurs comptes étaient certifiés chaque année[211].

Tout ce qui procède d'une défense statique contre la corruption, peut certes être classé dans les actions préventives ou anticipatrices, mais est prévisible et donc contournable. C'est le cas pour tout ce qui ressort des procédures comptables et des audits. Deux entretiens lors de l'étude qualitative de la partie suivante ont relevé que le seul effet du renforcement des procédures est d'augmenter la sophistication des transactions entre corrupteur et corrompu.

Mettre en place des moyens d'anticipation et de prévention de la corruption, tient au développement de capacités cognitives spécialisées pour les personnes exposées et pour la

[211] Les « *Panama papers* » sont révélateurs de l'adaptabilité de la corruption. Par exemple, plusieurs dirigeants de la kleptocratie du Cambodge y figurent. Cela signifie qu'en trente ans, la corruption est passée dans ce pays des paiements en liquide aux formes les plus sophistiquées de blanchiment et de dissimulation.

chaîne de décision. En reprenant le modèle de la TA (voir Figure 6, p. 140), il s'agit de la structure de l'attention, de l'environnement de la décision et des questions et réponses.
Cette approche est développée dans le rapport Martre (1994) qui rassemble sous l'expression d'intelligence économique (IE) une méthodologie de collecte du renseignement, d'analyse et d'aide à la prise de décision de l'entreprise[212].

Vingt-huit ans plus tard, les progrès accomplis depuis le rapport Martre sont contrastés. Une recherche exhaustive des formations et des moyens accessibles aux entreprises européennes[213] montre une forte domination de la culture états-unienne. Elle se traduit sous deux formes (non spécifique à la lutte anticorruption) :

- La « *business intelligence* » (BI) et la « *competitive intelligence* » (CI) – les deux intraduisibles – considèrent quelques éléments d'IE, mais leur objet commun est le développement de l'activité de l'entreprise. Si elles ne négligent pas a priori ce qui pourrait être hostile à l'organisation, elles ont évolué vers des stratégies agressives de développement « à tout prix ». BI et CI sont enseignées dans de nombreuses universités en Europe.
- Des entreprises de conseil et de formation, qui proposent des solutions, parfois très élaborées de cartographie de l'environnement : conditions du marché (dont risque, lois et règlementations), analyse des procédures de prise de décisions des clients et fournisseurs, identification et évaluation des interlocuteurs, plan de mitigation. Il s'agit là encore d'approches BI + CI.[214]

La France ne constitue pas un cas particulier. Le rapport Martre signalait « une circulation élitiste de l'intelligence économique » : un dialogue exclusif entre « grands corps de l'État » et grandes entreprises, renforcé par le centralisme parisien. En termes plus brutaux, la plupart des

[212] Henri Martre préside le groupe de travail « Intelligence économique et stratégie des entreprises » pour le commissariat au plan. Leur rapport de 1994, dit rapport Martre, étudie la protection et la diffusion de l'information dans une perspective historique (modèles britanniques et suédois). Puis en comparant les forces et faiblesses des entreprises françaises (et les articulations avec l'État) par rapport aux pays qui en 1994 dominent l'économie mondiale (Japon, États-Unis, Allemagne). Deux de ses recommandations sont de diffuser de la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise et, de mobiliser le monde de l'éducation et de la formation.

[213] Ne sont pas considérées ici les entreprises de souveraineté qui bénéficient des moyens de l'État.

[214] Le programme « *Strategic Selling* » de Miller Heiman (intégré dans Korn Ferry depuis 2020) conserve une position dominante depuis presque vingt ans.

entreprises françaises, hors les entreprises de souveraineté et quelques fleurons, n'avaient pas accès à une information économique privilégiée. Ces entreprises du « désert français » ne pouvaient compter que sur elles-mêmes (Martre 1994, p. 55). Depuis le rapport Martre, le changement le plus visible a été le développement de masters spécialisés en IE. D'autres formations, qui ne s'adressent pas strictement au secteur privé, portent cette culture (Bulinge & Moinet, 2013). C'est le cas par exemple de l'institut des hautes études de défense nationale.

La perméabilité entre le secteur public et privé aux États-Unis permet à des spécialistes du renseignement de conduire des doubles ou des triples carrières (agence d'État – entreprise privée – université). En entreprise, ils jouent un rôle important dans l'analyse et le traitement des menaces internes ou externes ainsi que dans la diffusion d'une culture de l'IE. Certains contacts en Corée du sud, aux États-Unis et au Canada correspondent à ces profils. D'autres contacts laissent à penser que la vision trop partielle des BI + CI est comblée de la même façon en Europe. En espérant que cela permette l'évolution culturelle appelée par le rapport Martre.

4 Conclusion de la deuxième partie

La fin du chapitre précédent, ne fait pas, à dessein, une liste d'outils qui seraient des martingales pour contrer la corruption.

Toute évolution de l'environnement crée un effet d'aubaine et demande une évolution de l'organisation. Cela s'applique à la corruption comme aux autres formes de criminalité financière.

La crise de 2008 a entrainé le renforcement du contrôle des banques, une baisse de l'accès légal au crédit et le développement du « *shadow banking* ». Les lois, réglementations et codes de conduite sont contournés. Leur renforcement entraine une convergence entre d'une part les corrompus et les corrupteurs et d'autre part avec les organisations criminelles. Tous partagent les mêmes besoins en matière de blanchiment et de dissimulation (Gayraud, 2012; Maillard, 1998).

Quelle est l'ampleur de la corruption ? Cette deuxième partie n'est pas parvenue à y répondre. Le chiffre de 2600 milliards de dollars (ONU, 2018) permet de comprendre que le phénomène est important. Il faut espérer qu'il s'agisse du bon ordre de grandeur. Dans une intervention en 2012 devant la commission spéciale du Parlement européen sur « la criminalité organisée, la corruption et le blanchiment de capitaux » Jean-François Gayraud parle d'un échec de la lutte anticorruption. Il fait trois remarques.

> *« […1 :] les marchés financiers dérégulés de manière aveugle sont des* ***proies faciles*** *pour les appétits criminels.*
>
> *[…2 :] la* ***lutte contre le blanchiment de l'argent*** *du crime organisé et de la corruption est un échec complet. Il faut ici souligner le rôle pernicieux joué par les paradis fiscaux et bancaires (très présents en Europe) et par la banalisation des instruments juridico financiers destinés à rendre anonyme l'origine des flux financiers (trusts, fiduciaires, etc.).*
>
> *[…3 :] certains acteurs des marchés financiers et bancaires sont aussi parfois des* ***prédateurs****. Les méga escroqueries sur les marchés initiés par des « criminels en cols blancs » se multiplient. »* (Gayraud, 2012) accentuations de l'auteur.

Depuis 2012, rien n'indique une baisse de la corruption. Le projet européen Anticorrp (2017) conclut que la limite de la complexité et du renforcement des textes a été dépassée sans

amélioration mesurable. Jean de Maillard, parle de menaces devenues interconnectées et systémiques.

> *« Les signataires de l'Appel de Genève[199] découvraient ou révélaient l'apparition de quelque chose encore très largement seulement en filigrane, les effets de l'entrée dans ce nouveau monde, dont on ne connaissait encore que les premiers symptômes. […] L'un des aspects les plus importants a été l'interconnexion des menaces entre elles, le caractère systémique qu'elles ont revêtu et leurs liens avec le développement de la mondialisation elle-même. »* (Maillard 2021, p. 2-3).

Pour les organisations l'environnement est donc, à des degrés divers, hostile et corruptif. Il s'y ajoute que la faiblesse de la répression et la nécessité de protéger des entreprises pourtant coupables de corruption, annule toute dissuasion (voir p. 113).

Les martingales anticorruption évoquées dans le chapeau, n'existent pas. Sans la volonté des décideurs de l'organisation de refuser la corruption rien ne peut se faire. Mais la volonté ne suffit pas, anticiper et prévenir la corruption est une tâche complexe à la mesure de la complexité de la corruption.

C'est ce que décrit la première partie de cette thèse : l'équilibre de l'éthique entre actions, conséquences et finalités ; la superposition entre les définitions de la corruption où il n'est pas possible d'évacuer la corruption de la cité ; la multi-dimensionnalité de la corruption impossible à simplifier à quelques variables ; la chaîne de décision, qui est un processus cognitif dimensionné par sa capacité à capter l'information et à conserver une ouverture métacognitive à l'inattendu (Weick & Sutcliffe, 2007). Autrement dit, pour anticiper et prévenir, aucune règlementation et aucun processus statique ne peut être efficace.

Pour identifier des solutions prévention et d'anticipation de la corruption, les approches quantitatives souffrent de l'absence ou de la faiblesse des données disponibles. Mais cette difficulté met en lumière la puissance des sciences économiques en tant qu'héritières de la philosophie morale.

Le choix d'une épistémologie constructiviste et pragmatique fait alors sens : accéder à des données qualitatives issues de la réflexion de praticiens de la corruption (décideurs à la direction des organisations ou experts conseils). Puis de l'abduction passer à la déduction en examinant, avec l'apport d'analystes (universitaires, magistrats, police), si les solutions proposées peuvent être consolidées en une réalité objective. Un paradigme de la corruption, sans doute partiel, à l'image des modélisations partielles de la TA et de la TC.

Troisième partie :
étude qualitative par interview

L'objectif de cette étude est d'interroger des personnes qui ont développé une expertise terrain de la corruption, qu'ils y aient été confrontés ou qu'ils exercent une activité de conseil auprès d'entreprises exposées.

Quels effets anticipatifs ou préventifs peuvent identifier les personnes interviewées parmi les actions anticorruption existantes (internes ou externes à leur organisation) ? Quelles autres solutions proposent-ils ?

L'étude a été décidée au début de 2020. Elle fait suite à la mise en évidence d'un écart entre :

- la revue de la littérature qui couvre l'ensemble des aspects de la corruption, depuis la philosophie morale, jusqu'aux théories économiques développées dans la première partie,

et

- un discours sur la corruption où les entreprises qui, si elles sont de plus en plus présentes, ne vont jamais à l'au-delà de l'interdit juridique.

Cet écart s'exprimait aussi comme celui entre un discours toujours plus véhément, par les entreprises, les citoyens et leurs élus, et la pauvreté de ce discours limité au consensus de l'interdit absolu et au « dans tel pays, tout le monde paye, on n'a pas le choix ». Pourtant, pour les entreprises et leurs décideurs, qu'ils soient initiateurs ou qu'ils subissent la corruption, devant un phénomène si présent dans la sphère publique une analyse et des pratiques plus élaborées étaient espérées.

Une troisième expression de cet écart, découverte progressivement grâce à la veille des publications journalistiques et académiques sur la corruption à partir de 2017, a montré que seules les personnes « sorties de l'entreprise » : lanceurs d'alerte, anciens industriels devenus enseignants, etc. présentaient une vision complexe – et en ce sens « académiquement significative » – de la corruption du point de vue de l'entreprise[215]. Que pouvait-on apprendre des personnes toujours en fonction dans des organisations exposées ?

A la suite d'un bilan des contacts professionnels développés pendant une trentaine d'années. Un premier panel de 250 personnes a conduit à l'élimination de 80 dont la participation active

[215] L' exemple déjà cité de Desmond Shum, époux d'une proche de la famille de l'ancien premier ministre chinois Wen Jiabao, qui décrit après avoir fui le fonctionnement de la corruption institutionalisée de la Chine communiste (Shum, 2022) ou celui de Frédéric Pierucci, pris dans un chantage entre la direction d'Alstom, coupable de corruption, son concurrent Général Electric et les autorités états-uniennes et françaises (Pierucci, 2020).

à la corruption (corrompu ou corrupteur) était probable. Puis par itérations successives, et avant toute prise de contact, un panel de départ de 53 personnes a été établi selon les critères :

- Susceptible d'accepter une interview.
- Ayant a priori une connaissance confirmée de la corruption, quel que soit leur rôle : corrompu, corrupteur, intermédiaire, témoin, conseil, etc.

Il s'agissait de couvrir le plus large champ possible pour rassembler un état de la connaissance non académique de la corruption. Les personnes qui répondaient à ces critères ont été classées en deux groupes :

- Groupe 2 (décisionnels d'entreprise)
- Groupe 3 (experts conseil anticorruption)

A été ajouté le groupe 1 constitué de personnes sans expérience terrain de la corruption, mais analystes de la corruption : universitaires, avocats, magistrats, forces de l'ordre. Ce groupe 1 devant permettre d'identifier des écarts entre le terrain et une analyse a posteriori de la corruption : déduction puis induction et lien avec l'approche abductive attendue des groupes 2 et 3.

Cette troisième partie est composée de quatre chapitres.

- Méthode et description du panel final
- Analyse factorielle des correspondances (AFC), méthode de Reinert, logiciel Iramuteq codage automatique (cooccurrence et distance du chi^2)
- Analyse qualitative des données (AQD), logiciel Nvivo, codage manuel sur la base d'une carte heuristique.
- Analyse des hypothèses concurrentes (ACH) et *Linchpins*.

ACH et *Linchpins* sont une première synthèse issue de l'AFC et l'AQD.

1 Méthode et description du panel final

L'appel à l'expertise des interviewés a imposé le choix d'entretiens semi-directifs. Ils permettent de laisser les personnes s'exprimer tout en guidant la conversation vers les différents thèmes à traiter. La saturation sémantique a été atteinte après environ 45 entretiens. Les contacts déjà engagés ont été menés à leur terme pour atteindre 52 interviews exploitables.

1.1 Conduite des entretiens

Les interviews ont été réalisées entre le 21 septembre 2020 et le 3 mars 2021. Elles ont été précédées de deux interviews-tests pour s'assurer de la méthode. Après la première prise de contact et un accord informel, le processus des entretiens a été le suivant :

- Envoi d'une présentation de l'étude et des conditions d'entretien (voir Annexe 1 - Présentation de l'étude aux interviewés, p. 357).
- Accord formel par écrit en précisant que l'interviewé peut se rétracter et demander la suppression de l'ensemble des informations y compris après interview.
- Entretien d'environ une heure (constaté : minimum 45 minutes, maximum 1h 45 minutes), en utilisant une trame non communiquée à l'interviewé (voir Annexe 2 - Trame d'entretien, p. 359)
- Questionnaire qualité après interview (voir Annexe 5 – Contrôle qualité après interview, p. 362) en réitérant la possibilité pour la personne interrogée de faire supprimer toutes les données.

1.2 Interviews collectées et variables de classement

Les interviews collectées et l'efficacité des prises de contact sont détaillées dans deux annexes :

- Annexe 3 - Tableau des interviews réalisées, p. 360.
- Annexe 4 – Efficacité des prises de contact, p. 361.

Variable	Modalité	Définition	Effectif
Groupe	G1	Analystes : personnes ayant connaissance des faits de corruption après qu'ils sont survenus : universitaires, polices, magistrats, administrations publiques anti-corruption…	15
	G2	Décideurs : personnes exposées à la corruption dans leurs fonctions : cadres décisionnels des achats, ventes, chef de projet et des investissements, directions…	31
	G3	Conseils : expert conseils anti-corruption.	6
Niveau hiérarchique	C	PDG : président directeur général ou équivalent.	19
	C-1	Directeur exécutif : rapporte directement à un président directeur général, direction exécutive ou équivalent.	14
	C-2	Directeur opérationnel : rapporte directement à un directeur exécutif, direction opérationnelle ou équivalent.	4
	Autre	Seulement pour la modalité G1 : le niveau hiérarchique n'est pas lié à une prise de décision en lien avec la corruption.	15
Chercheur	Oui	Conduit exclusivement ou en complément d'une autre activité des recherches académiques en lien avec les SHS.	15
	Non		37
Opérationnel terrain	Oui	Personnes qui ont dû prendre au moins une fois la décision d'accepter ou non la corruption (OUI).	43
	Non		9
Sexe	Femme		9
	Homme		43
Zone géographique d'expertise	19 pays	Pays de meilleure compétence professionnelle (dont le fonctionnement local de la corruption).	19 pays
Expertise géographique	Asie	Regroupement par continent de la variable « zone géographique d'expertise ». L'expertise a été considérée comme globale si elle couvrait plus d'un continent. Pour les Amériques l'ensemble des personnes interrogées avait une expertise globale. Pas de personne interrogée en Océanie.	10
	Afrique		10
	Europe		7
	Amérique		0
	Océanie		0
	Globale		25

Tableau 26 Interviews - variables, modalités et effectifs

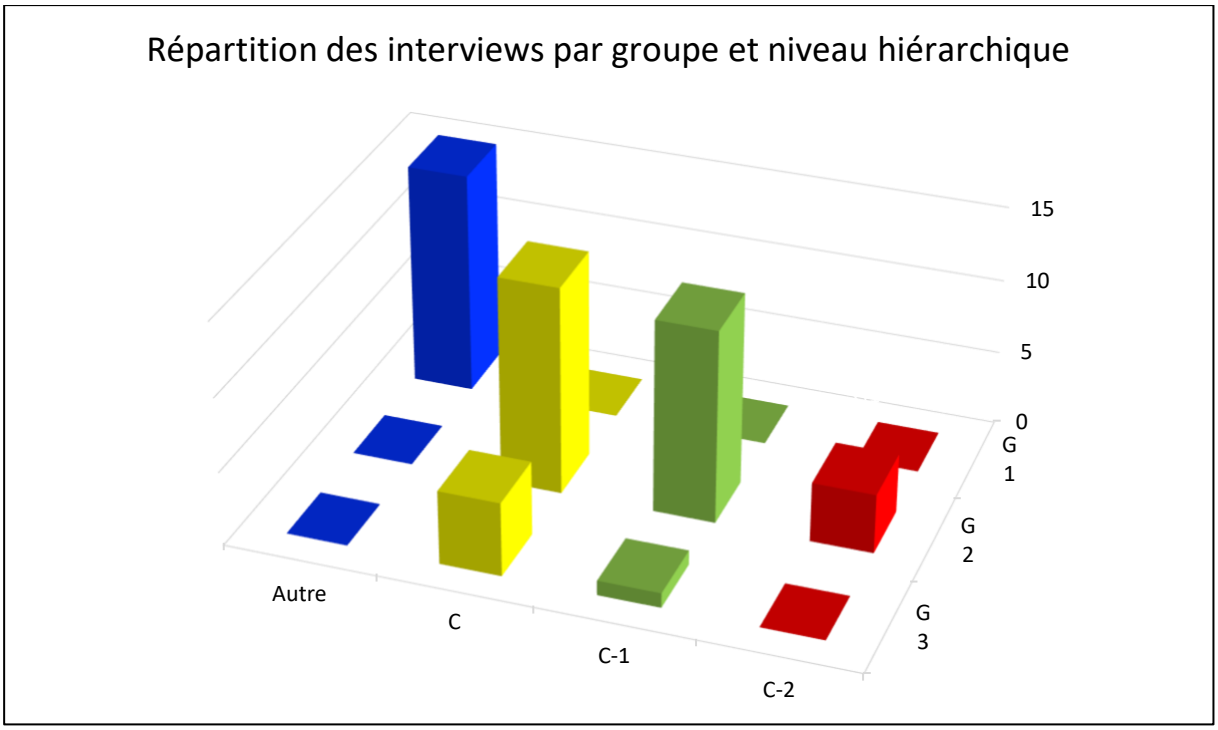


Figure 10 Répartition des interviews par les variables « groupe » et « niveau hiérarchique »

Seules les modalités G2 (décideurs) et G3 (conseils) sont réparties par niveaux hiérarchiques.

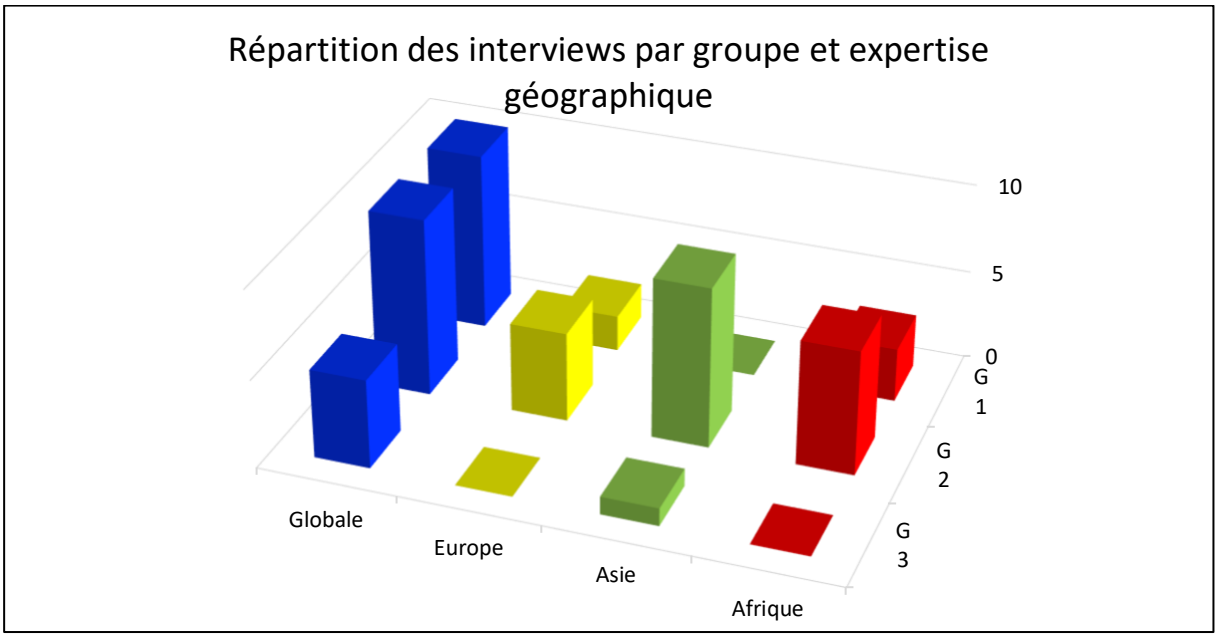


Figure 11 Répartition des interviews par les variables « groupe » et « expertise géographique »

1.3 Condition d'anonymat

Pour assurer l'anonymat, aucun enregistrement n'a été réalisé. Seule une prise de note papier retranscrite au format texte a été conservée.

Chaque interview est identifiée par un code de trois lettres aléatoires (codage non parlant). Les paires code - identités figurent dans un fichier unique chiffré, non communiqué, non accessible sur Internet, le cloud ou aucun serveur.

Les interviews ne font apparaître ni les identités, ni les fonctions des personnes ou de leurs organisations. N'ont été conservés que les noms de cas connus de corruption (personnes ou organisations) s'ils étaient cités comme illustrations et à la condition qu'aucun lien avec la personne interrogée n'existe.

Les interviewés ont été prévenus par écrit et par avance de ces conditions. Ce point a été reprécisé oralement au début de chaque entretien. Puis une nouvelle confirmation par écrit a été demandée après interview (voir Annexe 5 – Contrôle qualité après interview, p. 362).

2 Analyse factorielle des correspondances

Ce premier outil d'analyse automatisé des interviews a comme objectif d'identifier des éléments du discours sans que la subjectivité de l'auteur intervienne dans le codage. Les résultats sont des analyses statistiques de proximité (ou cooccurrences) entre des éléments du discours.

L'interprétation des résultats se fait par comparaison entre les variables définies plus haut et par rapprochement avec la revue de la littérature de la première partie.

2.1 Méthode Alceste et logiciel Iramuteq

Si le terme d'analyse factorielle des correspondances (AFC) est celui retenu, il couvre un ensemble d'outils d'analyse du discours dite méthode Alceste[216] développée par Max Reinert (1983, 2008). Le logiciel libre Iramuteq[217], développé sous la direction de Pierre Ratinaud sera utilisé. Il reproduit la méthode Alceste en y ajoutant des modules de représentation graphique des résultats (Ratinaud, 2009; Ratinaud & Déjean, 2009).

L'objectif est d'identifier par calcul les mots importants (indicateurs polysémiques) en fonction de leur importance (indicateurs de contexte) caractérisée par leur proximité dans le texte. Pour y parvenir, les mots sont réduits à leur lemmes[218]. Trois outils d'analyses seront utilisés :

- L'analyse factorielle des correspondances (AFC) : cet outil permet une représentation graphique qui reproduit les liaisons entre l'ensemble des lemmes et les modalités d'une variable.
- La classification hiérarchique descendante de Reinert (CHD) : cet outil consiste à construire une arborescence en regroupant les lemmes afin qu'il y ait le moins de classes possibles et

[216] Alceste : Analyse des Lexèmes Co-occurrents dans les Énoncés Simples d'un Texte.

[217] Iramuteq (version 0.7 alpha 2, 2020) : Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires. Version de R : 4.1.2 (2021).

[218] Lemme : unité sémantique de base présente dans toutes les formes fléchissables. Le lemme d'un verbe est sa forme à l'infinitif. Les substantifs sont réduits au masculin singulier. D'autres lemmes conservent leur forme complexe « Comment allez-vous ? » est une unité sémantique de base. La base sémantique serait perdue si cette phrase était lemmifiée en « comment », « aller » et « vous ». Pour cette étude les termes « lexème », « unité lexicale » et « morphème lexical » sont considérés comme des synonymes de « lemme ».

que la proximité entre les lemmes d'une classe soit maximale. Il est alors possible de créer des AFC en utilisant ces classes comme les modalités d'une variable.

- L'analyse de similitude : rassemble des lemmes en nuages de mots en fonction de leur cooccurrence dans un segment de texte.

La méthode Alceste est critiquée quant à l'interprétation des résultats. Comment un traitement automatisé, qui ne tient pas compte du sens des mots, peut-il faire sens ? Reinert (2008) montre que la mesure de proximité est déterminante. Il constate que le vocabulaire a tendance à se distribuer dans des *mondes lexicaux stabilisés*. Une mesure de proximité entre deux lemmes par simple cooccurrence (présence de deux lemmes dans le même segment de texte) peut ainsi conduire à la proximité entre deux textes qui traitent de sujets différents. Elle s'explique par un processus maitre, commun à toute activité discursive.

> *« car il a bien fallu admettre l'existence d'un mode de fabrication de la différence relativement indépendant des domaines de connaissance dont relevaient ces corpus ! […] l'activité discursive, comme toute activité humaine (donc sémiotique), s'introduit à travers un certain ordre. »* (Reinert 2008, p. 984).

Toutefois, si les textes traitent du même sujet, un monde lexical stabilisé est attendu : les personnes traitant des mêmes sujets partagent des champs lexicaux proches. La méthode Alceste permet alors, au sein de ce monde lexical commun, de faire apparaître les lemmes de plus forte inertie – ou central au discours. Par opposition, les lemmes les plus éloignés indiquent, pour un même sujet, qu'ils ne sont pas associés.

Reinert met ici en lumière une limite de la méthode Alceste. Elle ne fait sens que pour un ensemble de textes qui traitent d'un même sujet. Il faut aussi tenir compte de l'effet des lemmes de plus fortes occurrences – pour cette étude « corruption » et « entreprise » – lorsque l'analyse utilise considère les cooccurrences. Ce sera le cas pour les analyses de similitudes à suivre. En excluant ces deux lemmes les autres cooccurrences apparaissent.

Les interviews sont retranscrites au format texte (.txt) et suivent un traitement en trois étapes :

(1) Les interviews (appelées textes) sont formatées de façon identique, dans la même langue (ici le français) et regroupées dans un fichier unique appelé corpus. Les variables et modalités sont ajoutées en entête de chaque texte.

(2) Le corpus est lemmatisé[219]. Les lemmes sont classés entre formes actives (verbes, noms, adjectifs, adverbes) et formes supplémentaires (pronoms, conjonctions, certains adverbes et verbes fréquents).

(3) Les textes sont découpés automatiquement en segments de texte (ST) : paragraphe ou ensemble de phrases de deux à trois lignes. Iramuteq cherche le meilleur ratio entre taille et ponctuation. L'objectif est d'obtenir des ST de tailles homogènes en respectant la structure du langage[220].

Après analyse, deux corpus ont été considérés : l'ensemble des 52 textes et les 31 textes des interviews du G2 (décideurs).

	Ensemble des 52 textes	**Sous-ensemble des 31 textes du G2 (décideurs)**
Nombre de textes	52	31
Nombre d'occurrences[221]	40496	24971
Nombre de lemmes	3656	2731
Formes actives	3309	2434
Nombre d'hapax[222]	1692	1284
Moyenne d'occurrences par texte	779	805

Tableau 27 Description des deux corpus analysés

Les analyses conduites sur d'autres sous-ensembles (les autres modalités des différentes variables) n'ont pas donné de résultat probant. Le critère de rejet est la superposition des nuages de lemmes qui exprime que ces modalités ne forment pas des champs sémantiques cohérents et distincts des autres modalités de la même variable.

[219] Dictionnaire de lemmatisation : Lexique 2004 version 3.83 (New, Pallier, Ferrand, & Matos, 2001).

[220] L'optimisation de la taille des ST joue un rôle important dans le calcul des inerties. Un effet négatif, mais inévitable peut être observé. Un lemme peu prévalent mais réparti sur l'ensemble du texte a une inertie plus forte d'autant plus que l'interviewé maitrise un vocabulaire riche (où de nombreux autres lemmes n'apparaissent que dans un ST). L'alternative est de ne pas découper les textes en ST, ce qui augmente les lemmes de très fortes occurrences (ici « corruption » et « entreprise ») en faisant disparaître des lemmes importants mais présents seulement dans une partie du texte.

[221] Nombre d'occurrences : somme des lemmes multipliés par l'occurrence de chacun.

[222] Hapax : lemme n'apparaissant qu'une seule fois dans le corpus.

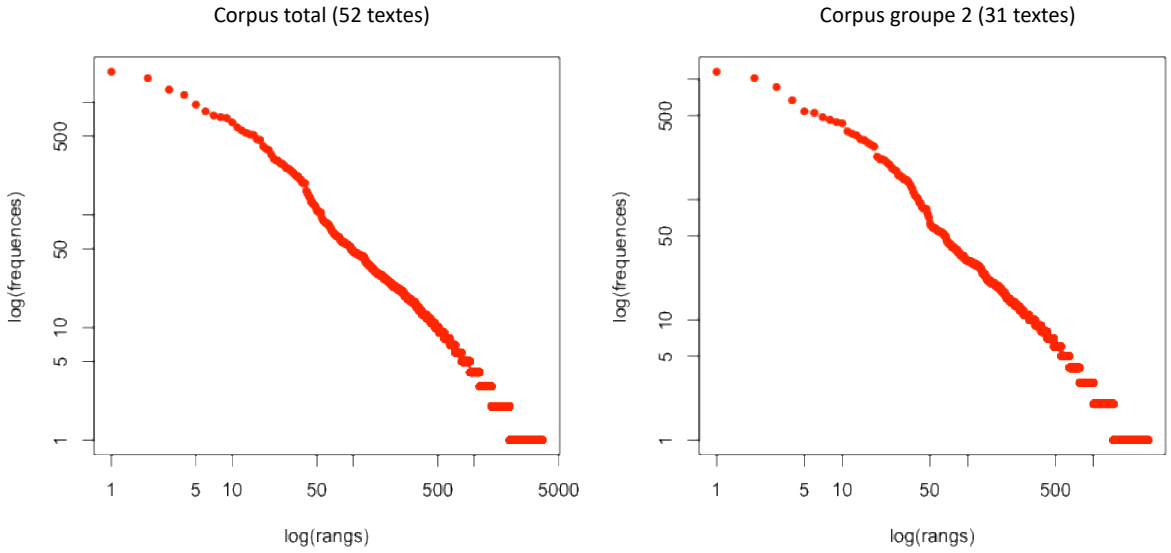


Figure 12 Log des occurrences (formes actives et supplémentaires) pour les deux corpus

2.2 Analyse des données

Deux passes successives vont considérer premièrement l'ensemble des 52 interviews, puis le corpus des 31 interviews du G2 (décideurs). L'analyse des résultats sera présentée au fur et à mesure en précisant les paramètres choisis. Seules les résultats significatifs sont présentés.

2.2.1 Corpus total, 52 textes

L'objet de cette analyse est de comparer l'ensemble des textes en observant les lemmes de plus forte inertie et l'apport des modalités des différentes variables.

2.2.1.1 Classification hiérarchique descendante (CHD)

Deux analyses sont menées. La première est une CHD. Elle classe 829 segments de texte (ST) sur un total de 1088 (76,19%). L'analyse factorielle des correspondances (AFC) qui suit utilise les classes de la CHD comme modalités[223].

[223] Le nombre de dimensions (ou facteurs) de l'AFC est égal au nombre de modalités moins un. Dans le cas présent, la CHD crée 4 classes. L'AFC projette les lemmes selon trois facteurs d'inertie maximale (distance au chi^2) orthogonaux entre eux.

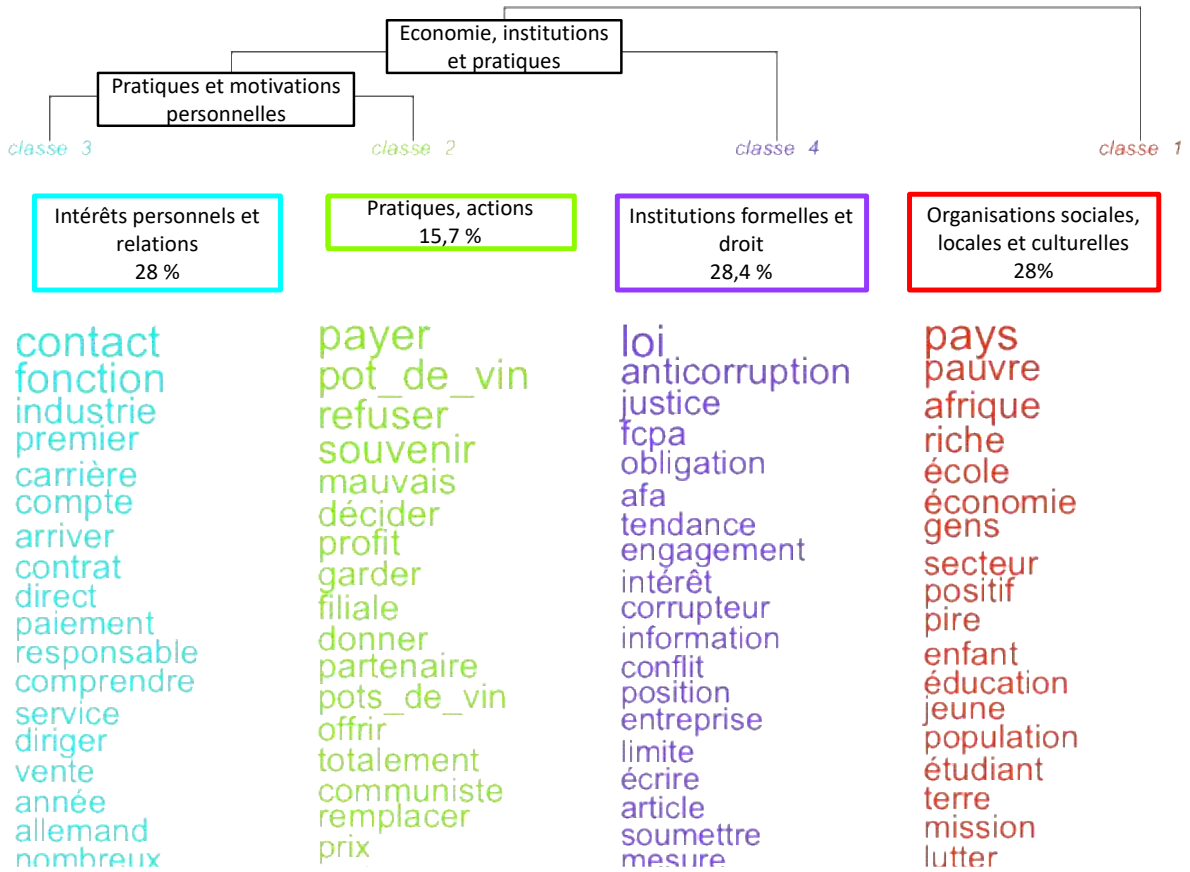


Figure 13 Corpus total, CHD

- Les classes 2, 3 et 4 sont regroupées séparément de la classe 1. La classe 1 ne représente que 28% des occurrences hiérarchisées (contre 72,1% pour la somme des classes 2, 3 et 4). Les personnes interviewées évoquent peu le champ sémantique « organisations sociales, locales et culturelles » dans leurs discours. Ces personnes l'évoquent séparément des structures et pratiques internes et externes à leur organisations.
- Au niveau hiérarchique suivant, les classes 2 et 3 sont séparées de la classe 4. Cette hiérarchisation montre le lien entre individus actions personnelles et au sein de l'organisation par opposition avec les structures formelles internes et externes.
- Le lemme « corruption » (non représenté) occupe le 116ème rang de la classe 1. Il est absent des autres classes. Le lemme « entreprise » est absent de la classe 1. Il n'est qu'au rang 13 de la classe 4 (classe 2 rang 109, classe 3 rang 108). La répartition homogène des deux lemmes les plus fréquents, explique ces absences. Ces lemmes sont trop présents pour être liés à une seule partie du discours.
- Le lemme « corrupteur » est au 9ème rang de la classe 4. Ceci est à rapprocher des contributions des G1 (analystes) et des G3 (conseils) et de l'antiprofils des G2 (décideurs) à

la classe 4 (voir Tableau 28). On retrouve ici le rôle donné au corrupteur dans la littérature juridique et sur les institutions formelles et l'éloignement relatif des G2 de ce discours.

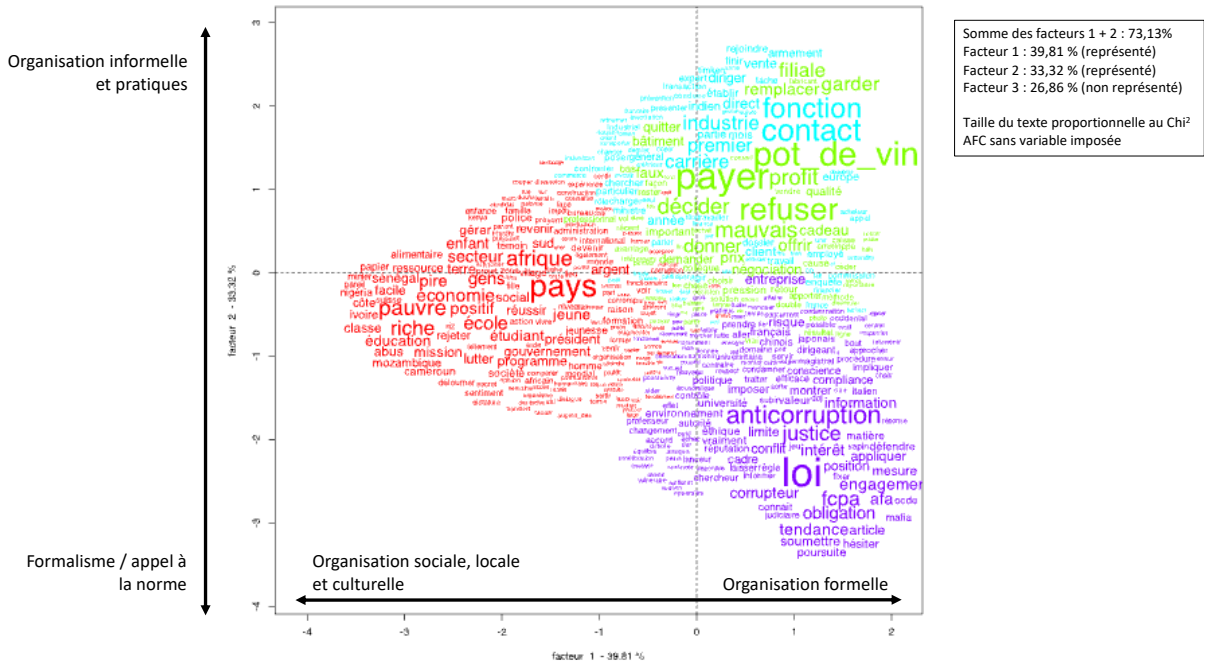


Figure 14 Corpus total, CHD, AFC facteurs 1 et 2.

Cette AFC (Figure 14) reprend les codes couleurs des quatre classe de la CHD de la Figure 13 selon les deux facteurs d'inerties maximales 1 (axe horizontal) et 2 (axe vertical) :

- La proximité entre les classes 2 et 3 de la CHD se retrouve dans l'AFC : les champs sont superposés.
- L'AFC montre que la classe 4 n'est proche des classes 2 et 3 que selon le facteur 1 (axe horizontal) : le formalisme de l'organisation et de ses pratiques. Sur l'axe vertical les classes 2 et 3 sont séparées de la classe 4. Cette dernière regroupant le champ sémantique de la loi et la lutte anticorruption.
- La classe 1 est séparée (dans l'AFC et la CHD) avec peu d'inertie selon le facteur 2 (axe vertical - institutions formelles et informelles), un resserrement autour de la partie gauche du facteur 1 : forte inertie du champ sémantique sur les notions de culture, de pays et des populations.

Le Tableau 28 montre que les modalités de la variable groupe contribuent fortement à certaines des classes.

- Les analystes (G1) avec la classe 4 : le champ de la loi et du formalisme anticorruption. Alors que les décideurs (G2) sont les plus éloignés (antiprofils).

- Pour les classes 2 et 3 la contribution des décideurs (G2) est maximale : l'intégration à un environnement économique.
- Plus étonnant pour la classe 1, l'opposition entre les analystes (G1) qui y contribuent fortement d'une part et les conseils (G3) qui sont les plus éloignés de cette classe 1 d'autre part.

	Classe 3	**Classe 2**	**Classe 4**	**Classe 1**
Interprétation des classes	Intérêts personnels et relations	Pratiques, actions	Institutions formelles et droit	Organisation de la société
G1 (analystes)			33,77%	32,67%
G2 (décideurs)	30,3%	18,75%		
G3 (conseils)			47,62%	
Antiprofils[224]		G1 -7,5%	G2 -34,54%	G3 -12,05%

Tableau 28 Corpus total, CHD apports et antiprofils des modalités de la variable Groupe pour chaque classe.

Le Tableau 28 montre que les modalités de la variable groupe contribuent fortement à certaines des classes.

- Les analystes (G1) avec la classe 4 : le champ de la loi et du formalisme anticorruption. Alors que les décideurs (G2) sont les plus éloignés (antiprofils).
- Pour les classes 2 et 3 la contribution des décideurs (G2) est maximale : l'intégration à un environnement économique.
- Plus étonnant pour la classe 1, l'opposition entre les analystes (G1) qui y contribuent fortement d'une part et les conseils (G3) qui sont les plus éloignés de cette classe 1 d'autre part.

[224] Antiprofils (chi^2 négatif pour la classe considérée) : l'analyse des antiprofils mesure la non-association, ici entre une classe et une modalité.

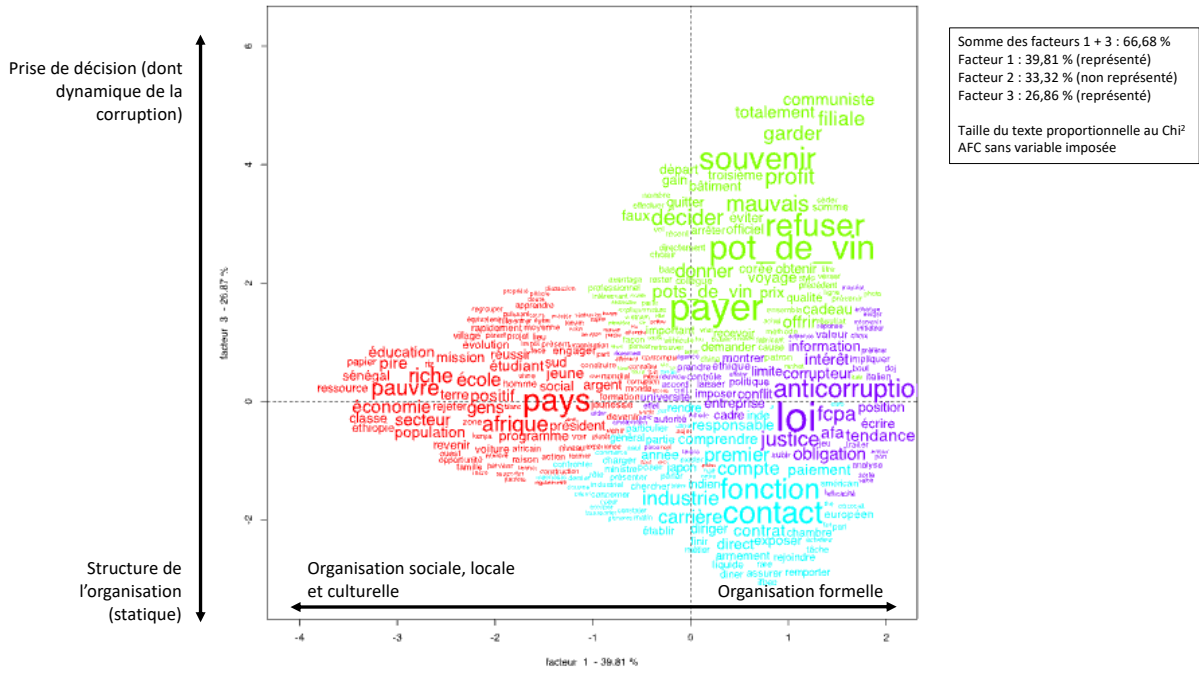


Figure 15 Corpus total, CHD, AFC facteurs 1 et 3.

Cette seconde AFC (Figure 15) reprend les mêmes paramètres que la précédente. Elle conserve le facteur 1 en axe horizontal, mais utilise le facteur 3 en axe vertical.

- Les classes 2 et 3 sont séparées contrairement à la CFD précédente : une séparation entre la dynamique de la prise de décision (classe 2 et haut de l'axe vertical (facteur 3) et la structure de l'entreprise et de ses membres (classe 3 et bas de l'axe vertical).

2.2.1.2 AFC – variable groupe

Une nouvelle série d'AFC en faisant permuter les variables (voir liste des variables et des modalités : Tableau 26, p. 246), montre qu'à une exception, les nuages de lemmes se superposent. Ces variables ne sont pas discriminantes.

L'exception est la variable groupe dont les 3 modalités (G1 analystes, G2 décideurs et G3 conseils) forment 3 nuages de lemmes distincts. Ce résultat avait déjà été aperçu dans la CHD (voir Tableau 28) où ces trois modalités se répartissaient séparément entre les 4 classes de la CHD.

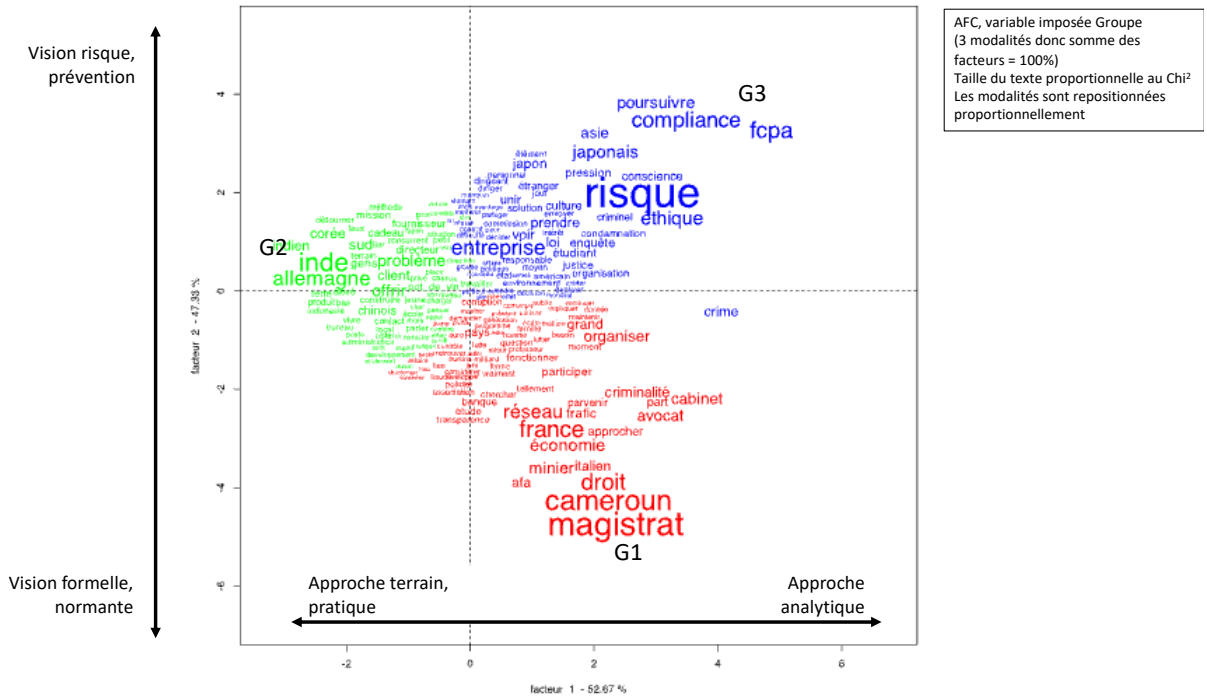


Figure 16 Corpus total, AFC, variable Groupe

Lecture de l'AFC :

- L'inertie selon les deux axes sont proches (52,67% et 47,33%).
- Les trois modalités ne se recouvrent pas. Les champs sémantiques sont distincts.
- Sur l'axe horizontal G1 (analystes) et G3 (conseils) se superposent. Ils ont une approche analytique commune.
- Le champ sémantique de la G3 est concentré sur les risques encourus par leurs clients (risque, FCPA, pression) et une analyse orientée éthique et compliance.
- La modalité G1 utilise un vocabulaire normatif et classant : une modélisation de la corruption et l'appel à la norme (réseau, droit, criminalité, organiser, participer, etc.)
- La G2 (décideurs) s'oppose sur l'axe horizontal aux G1 et G3 par une approche non-analytique, dans le concret (problème, offrir, construire). Sur l'axe vertical le G2 a une position centrée sur l'axe vertical alors que les G1 et G3 sont distribués chacun sur un demi-axe vertical.
- La G2 est faiblement plus proche de la G3 : peut-être le marqueur de la proximité professionnelle entre les conseils et leur clients.

2.2.1.3 Analyse de similitude

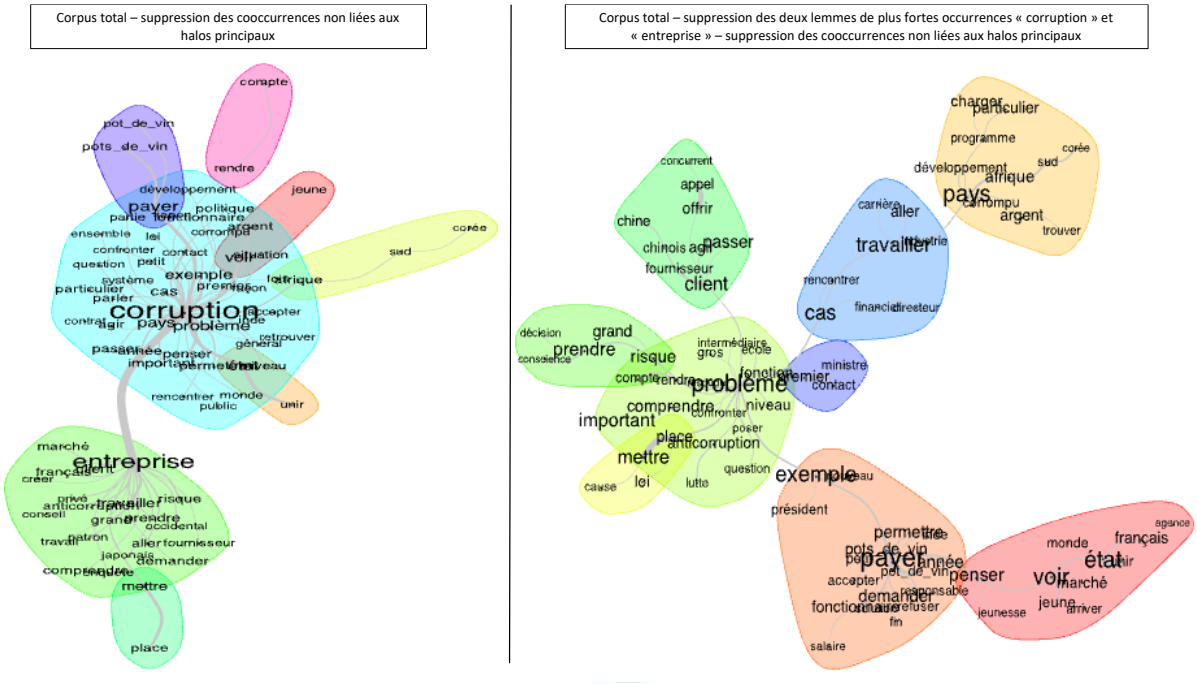


Figure 17 Corpus total - analyse de similitude

L'analyse de similitude considère la cooccurrence des lemmes dans un même ST. L'image de gauche montre que les lemmes de plus fortes occurrences « corruption » et « entreprise » ont aussi les plus cooccurrents. Ils regroupent en deux blocs séparés l'ensemble des autres lemmes[225].

Plus parlante est l'image de droite. En excluant les deux lemmes de plus fortes occurrences, l'analyse de similitude fait apparaître les cooccurrences sous-jacentes. Trois halos s'organisent autour des lemmes « travailler », « problème » et « payer »[226]. 4 halos (nuances de vert et jaune) reprennent un champ sémantique « stratégie de l'entreprise, prise de décision et relations clients-fournisseurs-intermédiaires ». Les autres halos extérieurs rassemblent des particularités de l'environnement de l'entreprise.

A noter qu'aucune des modalités d'aucune des variables ne se concentre dans un des halo. Cette absence est un indicateur du monde sémantique stabilisé de Reinert (2008) : quelle que soit la variable considérée, les effectifs des lemmes sont distribués dans l'ensemble du corpus.

[225] Pour rendre ces images lisibles, les lemmes d'occurrences inférieures à 9 (image de droite) et à 5 (image de gauche) ont été supprimés. Les halos colorés représentent des ensembles de lemmes cooccurrents à un lemme principal.

[226] La taille du texte est proportionnelle à l'effectif (occurrence du lemme sur somme des occurrences).

2.2.2 Sous-ensemble G2 (décideurs), 31 textes

Le G2 (décideurs) regroupe les 31 interviews des personnes confrontées à la décision d'accepter ou de refuser la corruption. Que nous apprend ce sous-ensemble de textes et sa comparaison avec l'analyse précédente ?

2.2.2.1 Classification hiérarchique descendante (CHD) – G2

Deux analyses sont menées : une CHD qui classe 433 segments de texte (ST) sur un total de 670 (64,63 %). La faiblesse relative de la proportion de ST classés limite la signification de l'analyse. L'analyse factorielle des correspondances (AFC) qui suit utilise les classes de la CHD comme modalités.

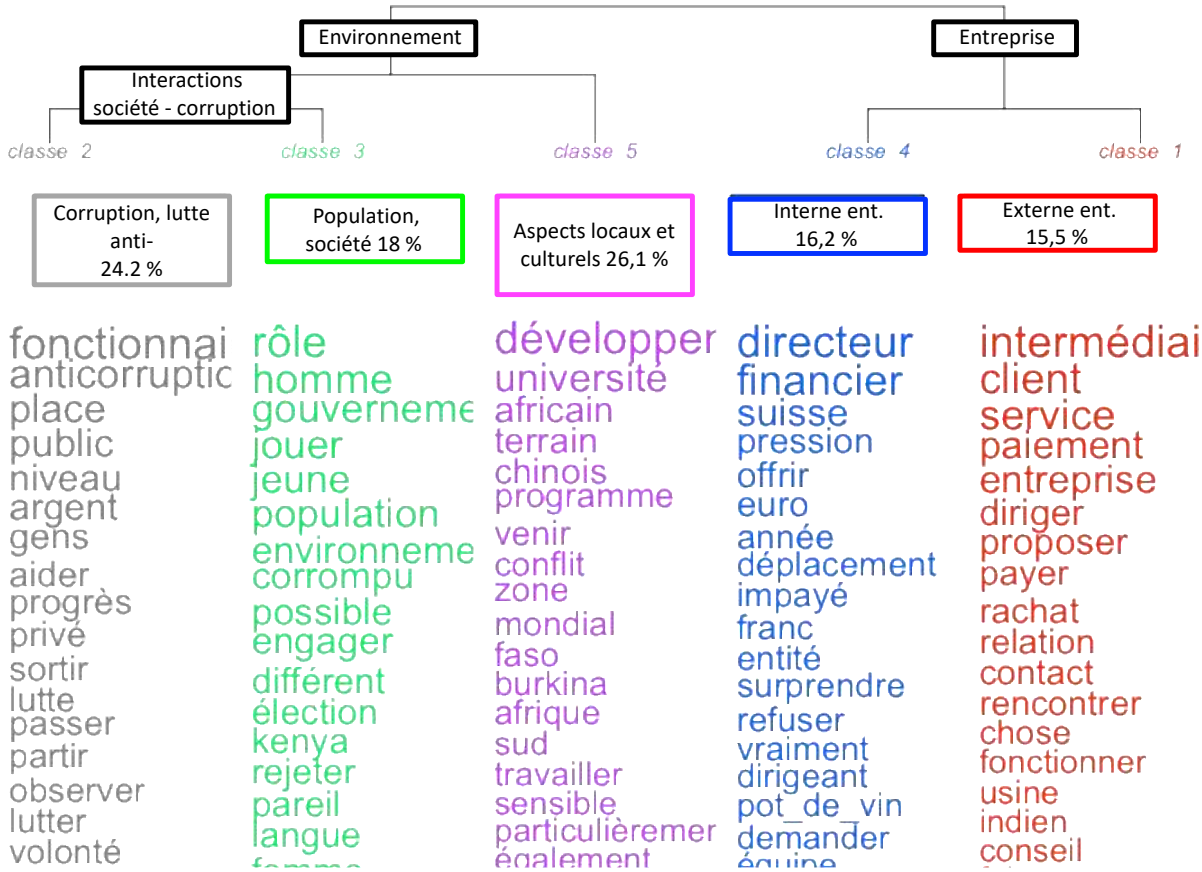


Figure 18 Corpus G2 (décideurs), CHD

- Le premier niveau hiérarchique distingue l'entreprise (classes 1 et 4) de son environnement (classes 2,3 et 5). On retrouve la dichotomie entre ce qui est du ressort de l'organisation (y compris ses interfaces et ses moyens d'action) et ce qui est hors de son champ d'action. La hiérarchie « entreprise » ne représente que 31,7 % par comparaison au 68,3 % de la hiérarchie « environnement ». Le discours du G2 est plus orienté vers l'extérieur de l'organisation.

- Dans la hiérarchie « entreprise » la distinction entre les classes 1 et 4 est difficile. Ce sont celles de plus faibles effectifs (15,5% et 16,2%). Les AFC plus bas seront plus parlantes.
- Dans la hiérarchie « environnement », au niveau suivant, on retrouve, comme pour la CHD précédente (voir Figure 13) un champ sémantique « aspects locaux et culturels ». Cette classe 5 est la plus importante (26,1 % du corpus classifié). Mais elle est hiérarchiquement plus basse que dans la CHD précédente. Cette différence conforte la dichotomie du point précédent et fait une distinction entre les discours des G1 (analystes) et G3 (conseils) d'une part et du G2 d'autre part.
- Pour l'ensemble des cinq classes, les verbes sont hiérarchisés plus haut que dans la CHD précédente. Le champ sémantique du G2 semble plus dirigé vers l'action. Ce point conforte le ressenti lors des interviews.

L'AFD qui suit est représentée en deux graphiques qui montrent les quatre dimensions (ou facteurs) conséquences de la CHD en cinq classes[223]. Les quatre facteurs ont des inerties proches.

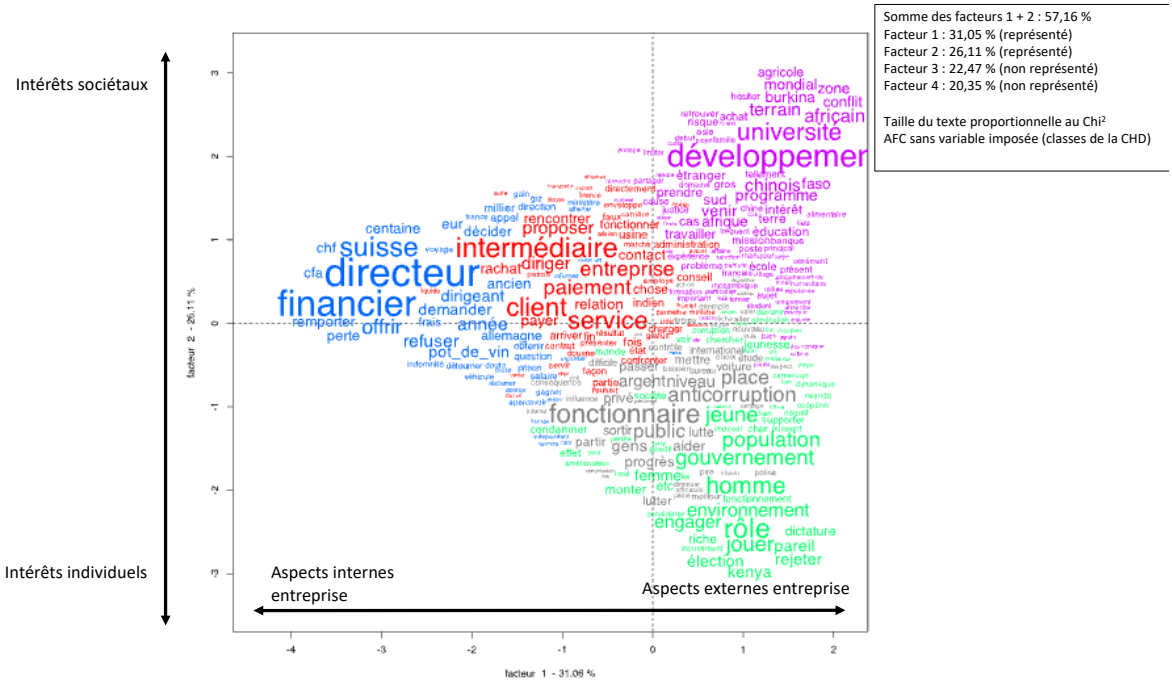


Figure 19 Corpus G2 (décideurs), CHD, AFC facteurs 1 et 2.

Facteurs 1 et 2 (somme des facteurs 57,16%) :

- Les classes 2, 3 et 5 de la hiérarchie « environnement » sont regroupées selon l'axe horizontal (facteur 1). La dichotomie avec la hiérarchie « entreprise » apparait comme dans

la CHD. Au contraire les classes 1 et 4 sont quasi-centrées sur l'axe vertical (facteur 2 intérêts individuels ou sociétaux.).

- Le classe 1 « externe entreprise » est centrée sur l'axe horizontal. Ce positionnement fait sens entre classe 2 « interne entreprise » et la hiérarchie « environnement ».

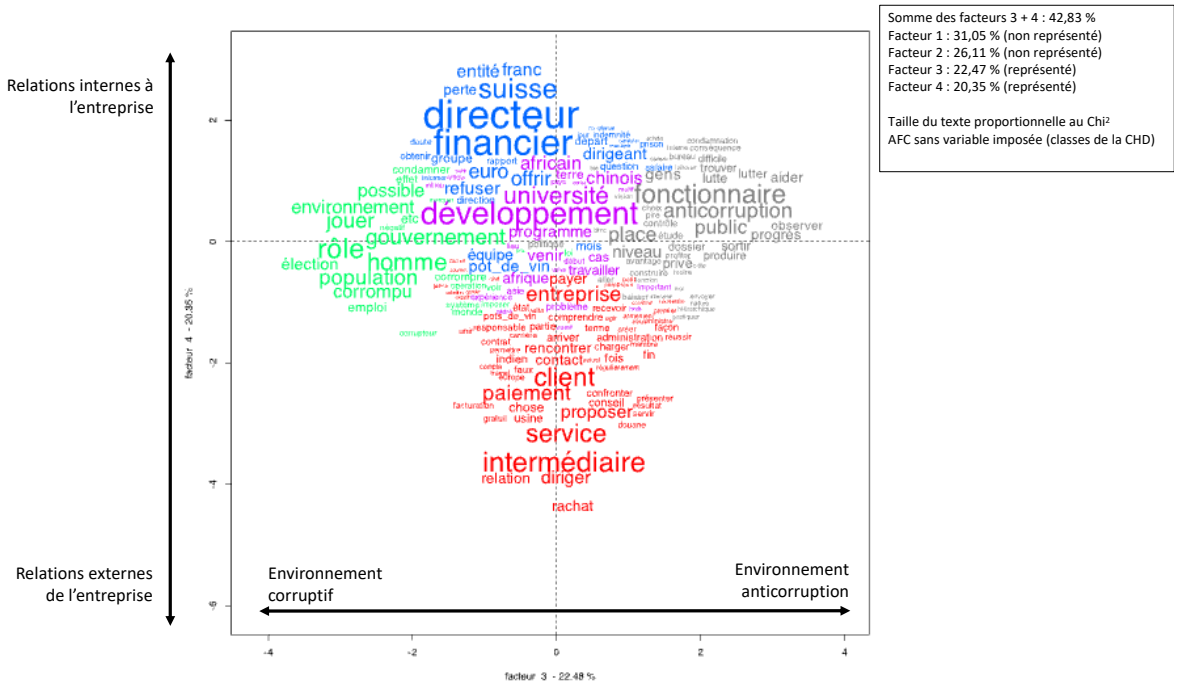


Figure 20 Corpus G2 (décideurs), CHD, AFC facteurs 3 et 4.

Facteurs 3 et 4 (somme des facteurs 48,83 %) :

- La somme de ces deux inerties selon ces deux facteurs indique qu'ils sont moins discriminants. En conséquence les cinq classes se recouvrent partiellement. Il est aussi plus difficile de nommer les axes.
- La classe 5 est centrée. Elle n'est attirée ni selon l'axe horizontal (facteur 3), ni vertical (facteur 4). Elle regroupe des aspects locaux et culturels (voir Figure 18). Pour les personnes interviewés, ces lemmes ne sont que peu utilisés en conjonction avec l'environnement de la corruption, ou les relations internes et externes à l'entreprise.
- Les classes 2 et 3, qui sont superposées dans les projections selon les facteurs 1 et 2 (voir Figure 19), sont dans cette nouvelle AFC aux deux extrémités de l'axe horizontal (facteur 3). Bien que la CHD (voir Figure 18) les hiérarchise ensemble, le facteur 3 distingue deux champs sémantiques : environnement corruptif par opposition à environnement anticorruption.

- Le facteur 4 (axe vertical) est celui discrimine le plus les classes 1 et 4 (contrairement aux facteurs 2 et 3, partiellement au facteur 1). Il est difficile de nommer cet axe qui semble distribuer ces deux classes selon des formes différentes de relations internes ou externes.

Pour terminer cette lecture de la CHD et de l'AFC par classes, le tableau des apports et des antiprofils ne montre pas de modalité contribuant de façon significative à aucune des classes : chi^2 faible, chi^2 négatif faible, ou valeur p > 5%[227].

2.2.2.2 AFC corpus G2 (décideurs) – variable niveau hiérarchique

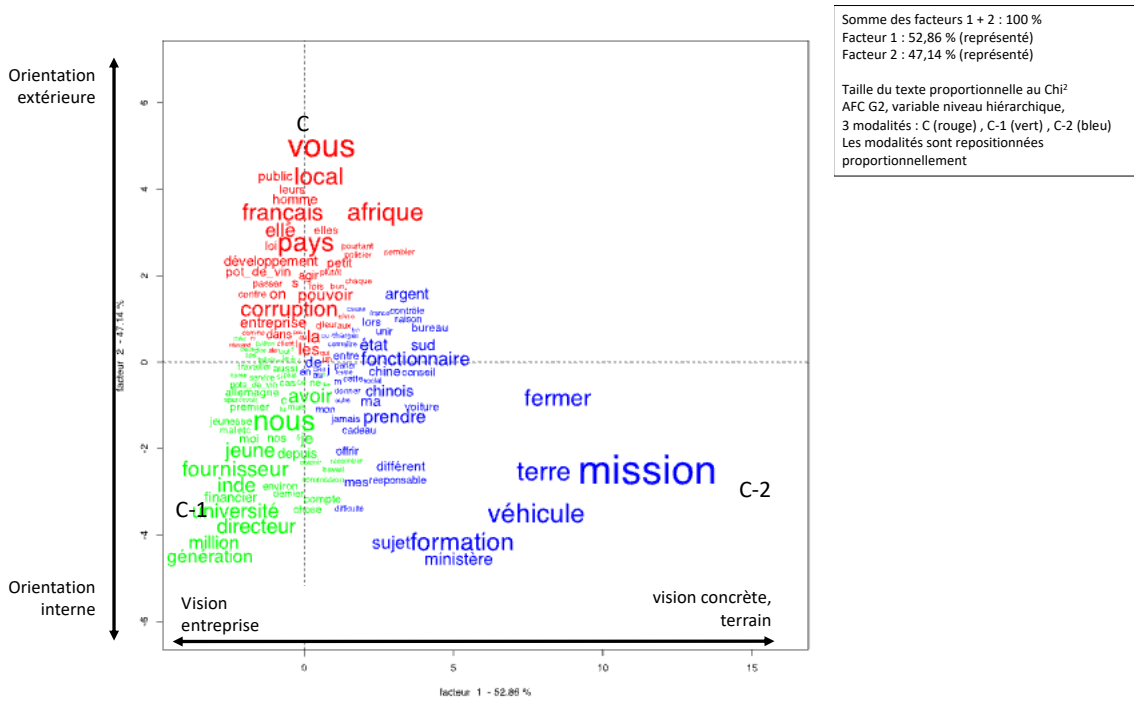


Figure 21 Corpus G2 (décideurs), AFC variable niveau hiérarchique

Cette AFC montre que les trois niveaux hiérarchiques présents dans le groupe G2 utilisent des champs sémantiques distincts.

Il faut toutefois relativiser ce résultat. Un des critères de sélection des personnes du G2 a été leur expérience réelle du rejet ou de l'acceptation de la corruption.

Toutefois, la plupart des personnes de la modalité C ont des responsabilités globales. Si elles sont impliquées dans une problématique de corruption locale (dans une des filiales de leur groupe) leur quotidien, et par conséquent leur champ sémantique, est global. Elles portent directement l'obligation de résultat et sont responsables vis-à-vis de tiers majeurs : autorités, actionnaires…

[227] Iramuteq fixe une limite de significativité du chi^2 à une probabilité d'erreur « valeur p » < 5%.

De la même façon, la modalité C-2 surreprésente les responsables de petites filiales excentrées de grands groupes internationaux. Cela explique leur autonomie de décision[228]. Si ces filiales prennent de l'importance, l'implication de la direction générale augmente avec les enjeux.

La modalité C-1, pose une difficulté comparable. Leurs fonctions les placent au contact permanent de la modalité C. L'AFC montre que les problématiques qu'ils traitent sont les mêmes que celle de leur supérieur (facteur 1, axe horizontal) mais ils sont orientés vers l'interne de l'organisation (facteur 2, axe vertical).

L'isolation du champ sémantique de la modalité C est remarquable. Les lemmes « corruption », « anticorruption », « pot-de-vin », « pouvoir », « institution » et « entreprise » y sont fortement associés (inertie maximale). Ces mêmes lemmes montrent des antiprofils maximaux (chi^2 négatifs) avec les deux autres modalités (C-1 et C-2). Tout en restant prudent en raison du nombre limité d'interviews, ce résultat fait douter de l'autonomie de décision en matière de corruption pour ces niveaux hiérarchiques subordonnés.

2.2.2.3 AFC corpus G2 (décideurs) – variable expertise géographique

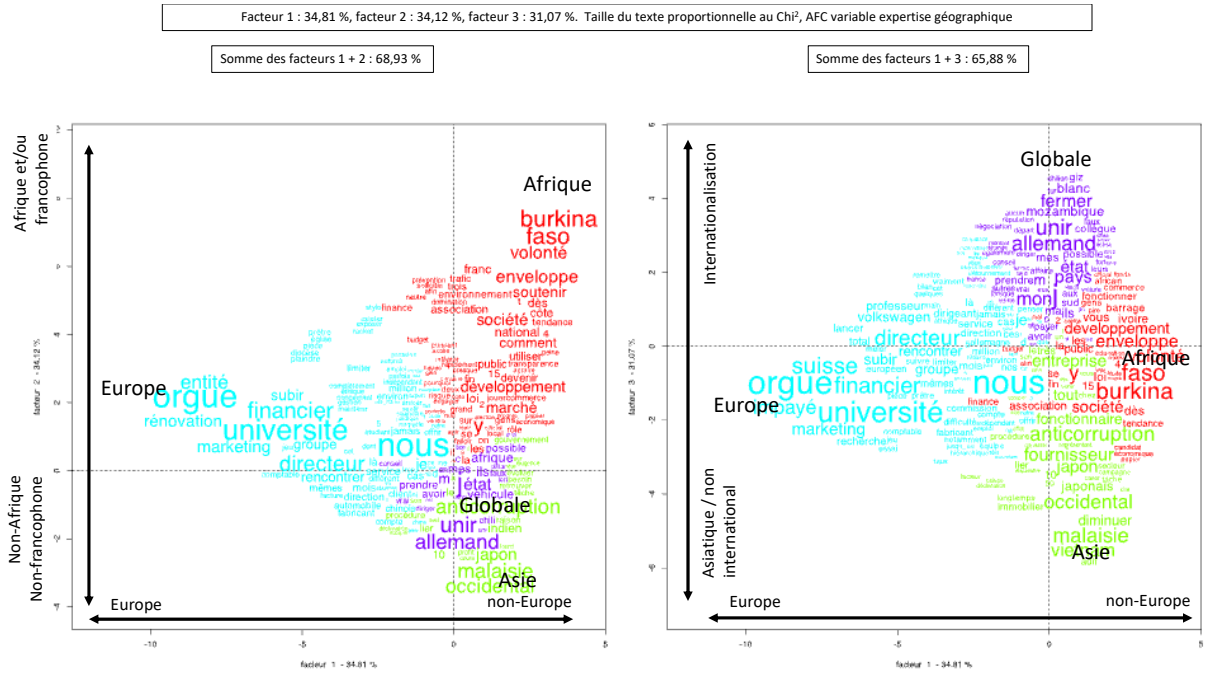


Figure 22 Corpus G2 (décideurs), AFC variable expertise géographique

[228] A niveau hiérarchique égal, les responsables des filiales proches de la direction générale de l'entreprise ont une autonomie de décision plus réduite. Elles ne correspondent plus au critère d'autonomie de la décision sur la corruption retenu pour cette étude. Seules quatre interviews correspondent à la modalité C-2.

Cette AFC par expertise géographique présente les quatre modalités distinctement. Toutefois la lecture des lemmes de plus fortes inerties montre que l'explication est, elle aussi, géographique. Autrement dit, ce qui distingue les modalités Afrique, Asie et Europe sont des particularités africaines, asiatiques et européennes, non liées au sujet de cette étude.

La modalité « globale » souffre elle d'un biais lors de la sélection des personnes interrogées. L'expertise a été considérée comme globale si elle couvrait plus d'un continent. Pour les Amériques l'ensemble des personnes interrogées avait une expertise globale, c'est le cas de la plupart des personnes d'origine asiatique. Seuls les Africains et les Européens ont, pour la plupart, une expertise limitée à leur continent.

Une difficulté apparue lors des interviews a été le manque de précision de cette variable. Ces quatre modalités regroupent des personnes interrogées expertes de 19 pays. En considérant qu'une expertise de la corruption en France ou au Japon pouvait être regroupé sous les modalités « Europe » et « Asie », la perte de précision et donc de sens est trop importante.

2.2.2.4 Analyses de similitude G2 comparé à G1+G3

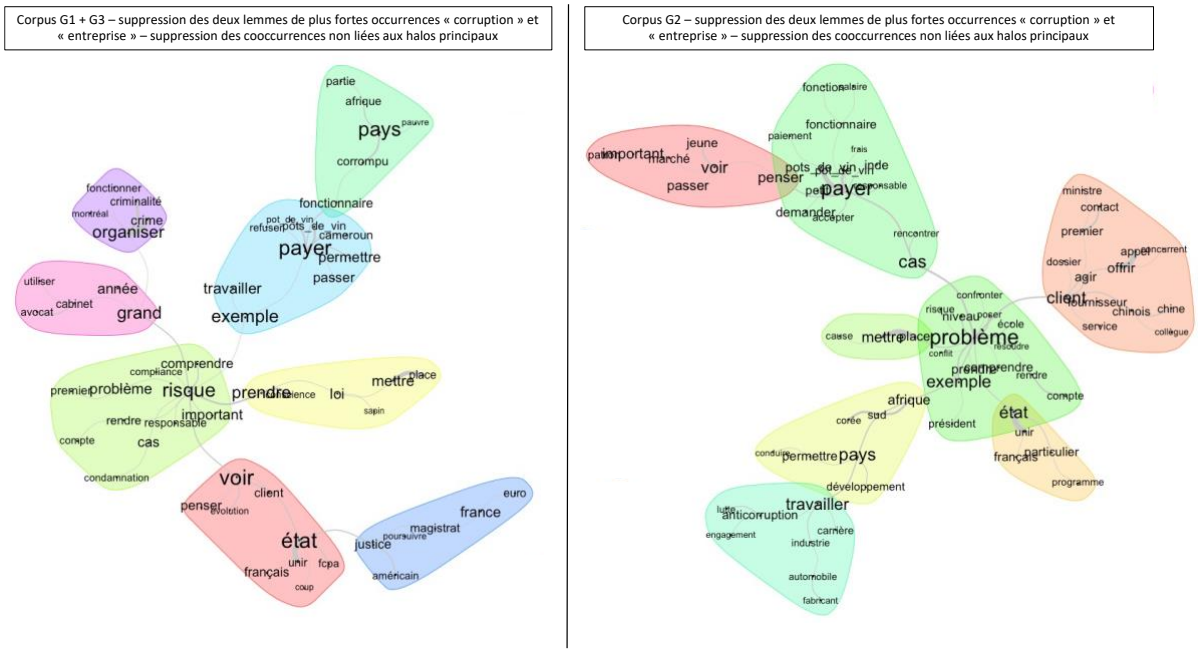


Figure 23 Comparaison des corpus G2 (décideurs) avec G1+G3 (analystes et conseils) - analyse de similitude

La comparaison entre l'analyse de similitude du G2 (décideurs) et celle conduite sur l'ensemble des 52 interviews (voir Figure 17), montre des résultats semblables : principalement la cooccurrence des lemmes « corruption » et « entreprise ».

La comparaison entre d'une part les modalités G1 (analystes) + G3 (conseils) et la G2 (décideurs), si les lemmes de plus fortes occurrences « corruption » et « entreprise » sont

exclus, permet d'isoler une autre différence entre ces deux populations. Les cooccurrences principales du G2 s'organisent autour du lemme « problème » : « payer », « client », « État », « pays ».

Pour l'ensemble G1+G3, le lemme principal est « risque ». Certains des lemmes qui lui sont directement liés sont identiques au G2 : « payer », « État ». Mais un ensemble de lemmes (halo jaune) est spécifique au sous-ensemble G1+G3[229] : le champ sémantique de la loi. Plus intéressant est l'absence de cooccurrence pour le groupe G2 entre les lemmes « anticorruption », « pot-de-vin » ou « offrir » et le champ sémantique du droit.

L'interprétation peut être celle d'une sous-considération de la loi par le G2. En reformulant, cela peut être aussi le manque d'importance de la loi pour ces personnes pourtant confrontées la corruption : elle ne fait ni partie du problème, ni des actions en lien avec la corruption.

2.3 AFC – conclusion partielle

L'AFC est un outil de mesure de distance entre des champs sémantiques. Elle permet de comparer ce qui est inclut de ce qui ne l'est pas. Cette conclusion partielle a comme objet de faire ressortir certains aspects des AFC, sans éliminer ce qui n'est pas redit ci-dessous.

- Au sein des organisations, les intérêts individuels sont proches mais distincts des intérêts du groupe. La corruption est perçue comme extérieure à l'organisation.
- Les analystes (G1) et les conseils (G3) anticorruption placent le risque avant la résolution de problème. La différence de vision avec les décideurs (G2) est profonde et affecte toute la perception de la corruption : rapport à la loi, qualification criminelle, etc.
- Les organisations placent la résolution de problème avant la notion de risque. Les risques formels (exposition à la loi, criminalité) sont secondaires. Ces organisations se voient comme incluse dans un ensemble client-fournisseur-intermédiaire (la chaîne de valeur comme un paradigme).
- L'environnement culturel et les institutions informelles sont extérieurs à l'organisation. Sans être ignorés, ces aspects sont d'importance moindre par rapport à la chaîne de valeur. Les

[229] Les cooccurrences qui traitent de « cabinet » et secondairement de « criminalité », « organiser » ne sont pas considérées. Les ST où elles se trouvent décrivent le marché des conseils anticorruption (G3) et celui des avocats et magistrats (une partie du G1). Ce sont des artefacts hors sujet pour cette étude.

organisations décrivent ce qui est extérieur de façon transactionnelle et dynamique et non comme un état figé.

- Les dirigeants s'approprient plus que leurs subordonnés l'acceptation ou le refus de la corruption. Ceci reste valable y compris lorsque ces subordonnés disent avoir un pouvoir de décision autonome.

Deux limites de ces AFC sont apparues :

- Le manque de précision de la variable « expertise géographique » qui ne permet pas l'analyse. Cette difficulté est relative pour les industries du B2B globalisés. Mais la littérature et le reste des AFC maintiennent l'importance des contextes locaux, non limités aux cultures.
- Les variables définies au début de cette étude ne se sont pas toujours révélées pertinentes. C'est le cas des variables « chercheur », « opérationnel terrain » et « sexe ». Les modalités de ces variables n'apparaissent dans aucune des analyses (faiblesse du chi^2, cooccurrences trop uniformément réparties ou absentes).

3 Analyse qualitative des données (AQD)

Les logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives (LAADQ), appliquée à des données textuelles, se distinguent par leurs degrés d'automatisation du codage. Iramuteq et la méthode de Reinert utilisés au chapitre précédent, codent automatiquement en s'appuyant sur deux caractéristiques de la langue : (1) la possibilité de réduire un texte a un ensemble de lemmes[218], (2) la proximité entre deux lemmes (cooccurrence ou distance du chi^2), au sein d'une même phrase ou d'un même paragraphe, indique qu'ils contribuent à un même message, ultimement à un même monde lexical (voir p. 250).

La limite est qu'un texte réduit à une juxtaposition de signifiants, par ailleurs lemmifiés, perd une partie de son sens. Par exemple pour cette étude, les mots « corruption » et « anticorruption » sont sensibles à la négation de l'argument : « lutte contre la corruption » et « lutte anticorruption » peuvent avoir le même sens. Mais ils peuvent aussi indiquer le point de vue de la personne interrogée ou son degré de conceptualisation de ce qu'est la corruption.

Le risque d'un codage manuel est celui de la subjectivité du codeur. S'y ajoute la subjectivité des personnes interrogées : par la nature délictueuse de la corruption et de ses implications éthiques.

Certains LAADQ proposent un traitement semi-automatique des textes en les croisant avec un thésaurus documentaire[230]. L'analyse lexicométrique dépend alors de la qualité de cette catégorisation sémantique (Lebraty, Lobre-Lebraty, & Trébucq, 2018; Roy & Garon, 2013). Malheureusement pour cette étude un thésaurus documentaire « corruption-entreprise » n'existe pas. Les exemples de tels thésaurus montrent qu'ils sont d'autant plus précis qu'ils accumulent sur un temps long l'ensemble des données disponibles (publication académiques, journalistiques et données terrain) sur des sujets toujours plus étroits.

La solution retenue a été celle d'un traitement manuel des textes à l'aide du logiciel Nvivo[231] en extrayant de la revue de la littérature le thésaurus documentaire dont la carte heuristique p. 269 est une représentation.

---

[230] Thésaurus documentaire : liste organisée de concepts et de signifiés standardisées, organisé par thèmes et groupes de mots. Il permet la détection de concepts et de signifiés indépendamment de la qualité d'expression (y compris le langage naturel) ou de la langue.

[231] Nvivo, version 1.7.1, octobre 2022.

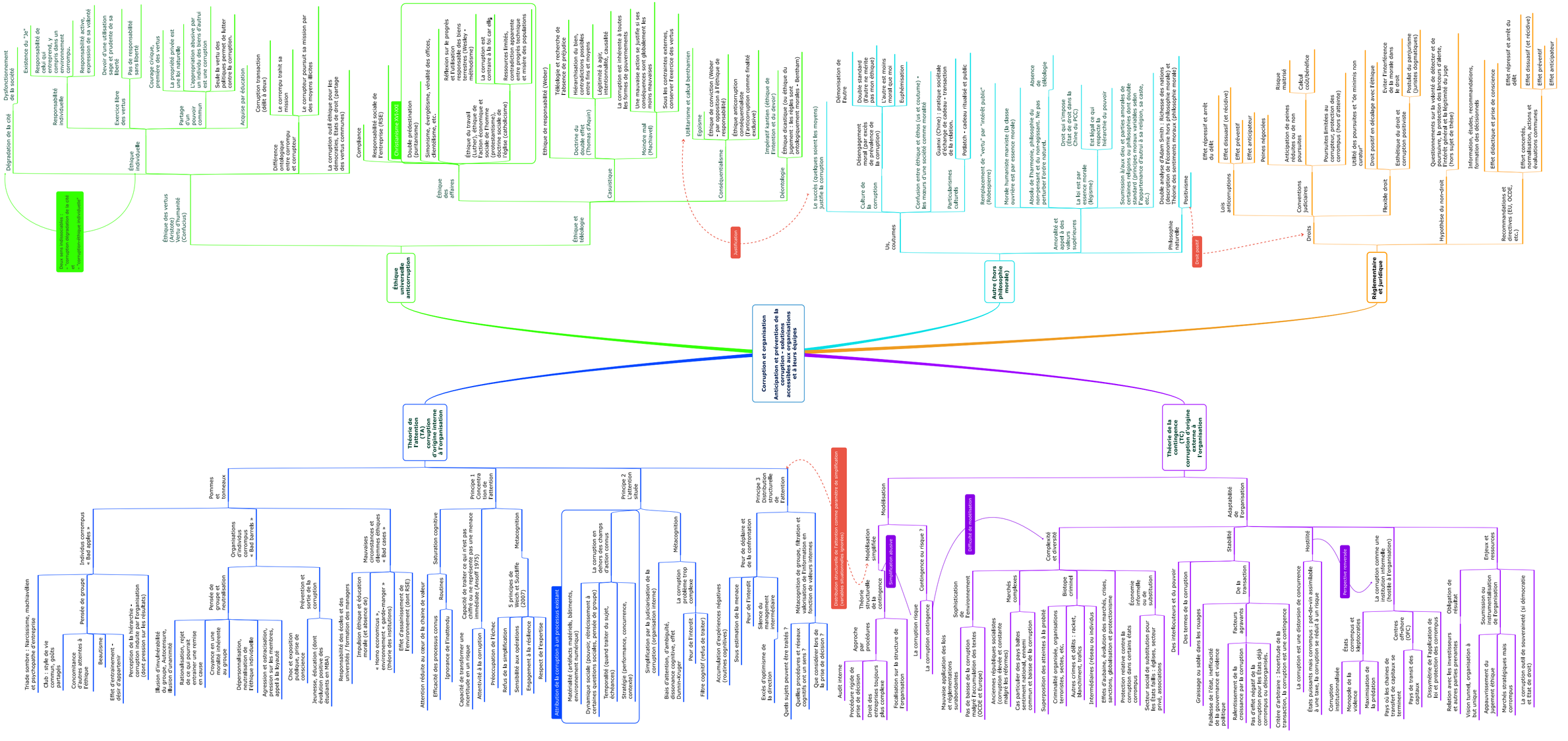
La méthode de codage reprend les concepts identifiés lors de la revue de littérature en conservant les rattachements conceptuels : théorie de la contingence (TC), théorie de l'attention (TA) et éthique. S'y ajoute un bloc « réglementaire et juridique » à distinguer en raison de position particulière prise par le droit positif par opposition avec la philosophie morale et l'économie. Un dernier bloc « autre » rassemble trois ensembles de concepts retrouvés à la fois dans la littérature et lors des interviews : us et coutumes, amoralité et philosophie naturelle.

Un passage de texte qui confirme ou infirme un concept recevra le même code. Par exemple le code « la corruption est une distorsion de concurrence » sera attribué aux segments des interviews qui vont en ce sens ou s'y opposent, sans considération sur la subjectivité de la personne interrogée. La distinction et la contextualisation seront faites lors de l'analyse de l'ensemble des segments codés.

Une limite de la représentation par carte heuristique est que les extrémités des branches recouvrent des concepts proches dans des expressions différentes. C'est par exemple le cas de l'impératif kantien, du légisme, du panjurisme et de la simplification par la judiciarisation. Une meilleure représentation prendrait la forme d'une sphère où les extrémités se rejoindraient. En d'autres termes la carte heuristique ne représente pas les unités conceptuelles de la corruption car elle place au centre une division en cinq branches (TA, TC, éthique, droit et autre). Le codage résout en partie cette difficulté en permettant d'attribuer plusieurs codes à un même passage.

Enfin la carte heuristique ne représente que les concepts significatifs pour cette étude. Le niveau de détail varie de la même façon. Un passage de texte sera codé en fonction de son adéquation avec chaque concept. S'il ne correspond pas avec précision à un concept mais appartient au même ensemble, il sera codé au niveau supérieur. Si ce passage couvre plus que le concept en question, il sera codé aux deux niveaux.

3.1 Carte heuristique



3.2 Synthèse du codage

Pour limiter la subjectivité de cette opération manuelle, le codage s'est effectué en trois passes réparties sur 18 mois en 2021 et 2022[232]. L'évolution principale a été la conséquence d'une plus grande précision dans la définition des codes (leurs intitulés). La version finale de ces codes reprend la hiérarchie et les intitulés exacts de la carte heuristique (voir Tableau 29, p. 272).

- Nombre de codes uniques : 173
- Nombre de codages : 1688 (un même extrait peut se voir attribuer plusieurs codes)

3.3 Analyse

L'extraction et le classement manuel des concepts identifiés dans les interviews est la partie la plus subjective de la méthodologie constructiviste : l'accumulation d'éléments de confirmation ou d'infirmation. L'AQD part de concepts exposés par les interviewés (et non de textes lemmifiés comme pour l'AFC). Ils sont le produit de raisonnements abductifs et déductifs. Les « meilleurs » interviewés proposent des paradigmes de la corruption. Par une succession de raisonnements inductifs, abductifs et déductifs, ils ont créé un tout cohérent.

C'est le cas des personnes du G3. Ces conseils anticorruption n'étudient pas la corruption. Ils proposent à des organisations des solutions pratiques qui dépendent d'un paradigme corruptif préétabli. C'est aussi le cas des personnes qui ont une connaissance globale de la corruption. Leurs capacités à comparer les particularités géographiques mènent aussi à des paradigmes de la corruption[233].

En d'autres termes, l'objectif de cette thèse qui est d'identifier des solutions d'anticipation et de prévention de la corruption, demande à ce stade de ne pas sauter une étape en reprenant les propositions des interviewés sans les avoir confrontées à la revue de la littérature de la première partie : une lecture critique de la fin du processus abduction – déduction – induction.

---

[232] Les revues à comité de lecture peuvent exiger qu'un double codage, par l'auteur et par une tierce personne. L'intérêt est certain. Toutefois la démarche ne correspond pas à l'exercice solitaire qu'est la rédaction d'une thèse.

[233] Il est à noter que pour cette étude ces deux modalités (G3 et expertise globale) se superposent. Seul un des interviewés du G3 a une expertise limitée à l'Asie.

	Variables	Groupe				Niveau hiérarchique					Expertise géographique				
	Modalités (nombre d'interviews)	G1 (15)	G2 (31)	G3 (6)	Total (52)	C (19)	C-1 (14)	C-2 (4)	Autre (15)	Total (52)	Afrique (10)	Asie (10)	Europe (7)	Globale (25)	Total (52)
Nombre de codes (% par colonne)	Éthique universelle anticorruption	82	173	47	302	130	76	14	82	302	57	47	29	169	302
		20%	18%	14%	18%	17%	18%	17%	20%	18%	16%	15%	23%	19%	18%
	Théorie de la contingence	107	238	77	422	229	69	17	107	422	102	87	17	216	422
		26%	25%	23%	25%	29%	17%	20%	26%	25%	29%	27%	14%	24%	25%
	Théorie de l'attention	148	370	124	642	246	211	37	148	642	137	127	64	314	642
		36%	39%	37%	38%	31%	51%	45%	36%	38%	39%	39%	51%	35%	38%
	Réglementaire et juridique	51	85	75	211	124	28	8	51	211	33	38	10	130	211
		12%	9%	22%	13%	16%	7%	10%	12%	13%	9%	12%	8%	15%	13%
	Autre	21	75	15	111	55	28	7	21	111	26	23	5	57	111
		5%	8%	4%	7%	7%	7%	8%	5%	7%	7%	7%	4%	6%	7%
	Total	409	941	338	1688	784	412	83	409	1688	355	322	125	886	1688
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tableau 29 Codage Nvivo répartition selon les variables et modalités

3.3.1 Classification hiérarchique des codages par groupe

Les trois figures suivantes représentent la part relative des codages pour les trois modalités de la variable groupe. L'objectif est de comparer les concepts utilisés par les personnes du G2 (décideurs) avec ceux des G1 (analystes) et G3 (conseils).

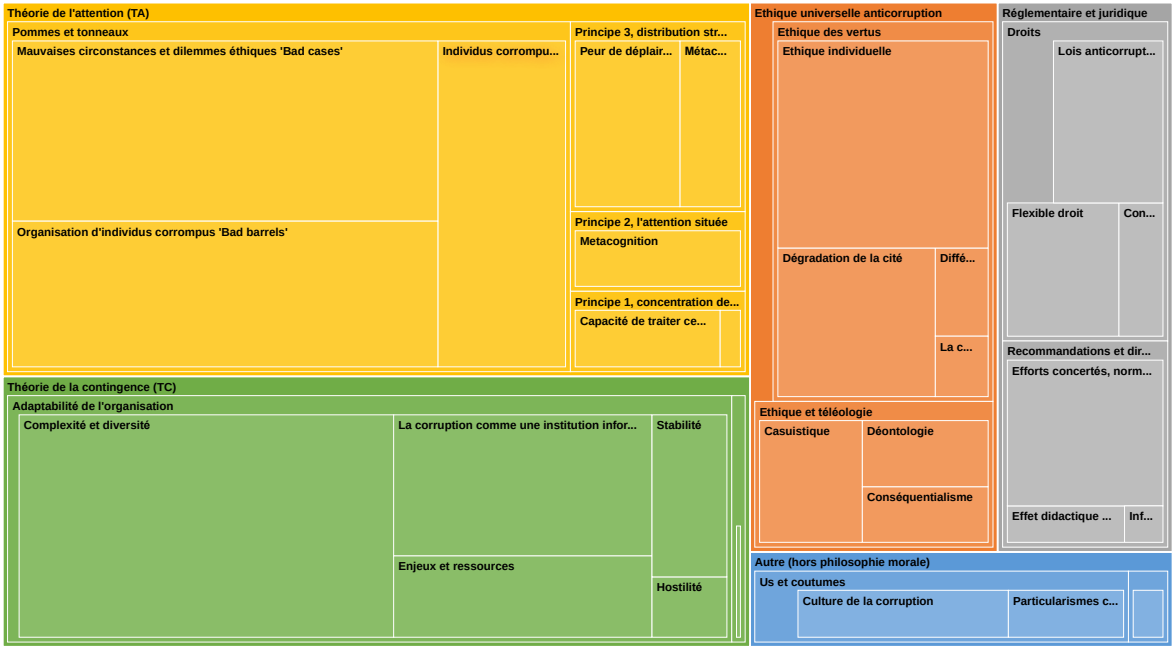


Figure 24 Classification hiérarchique des codages – G1 Analystes

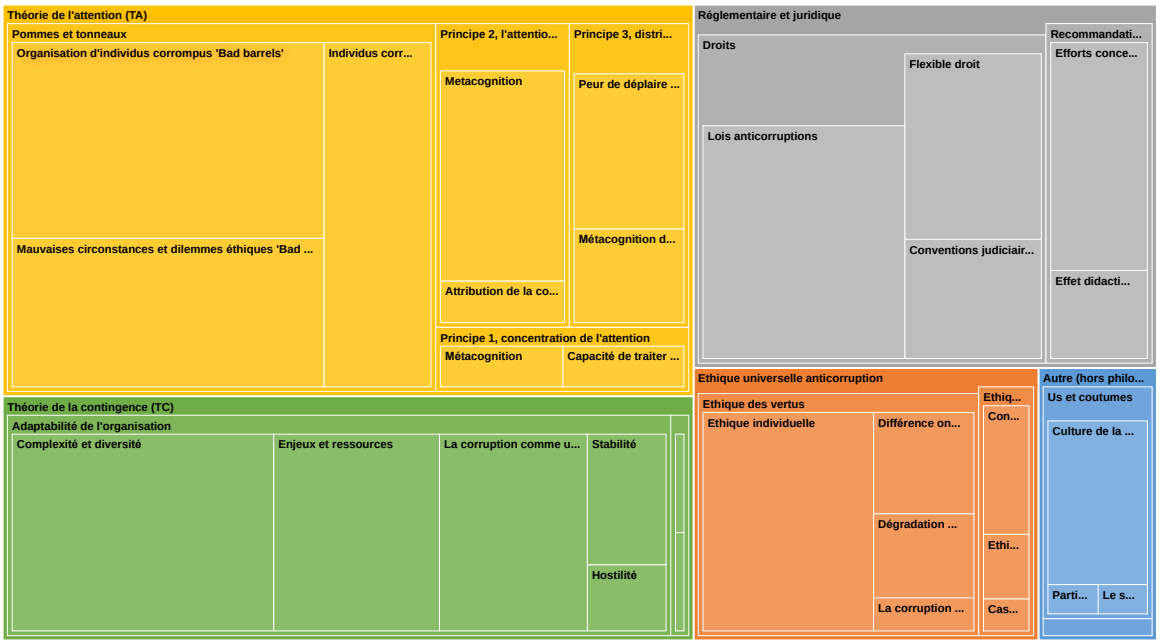


Figure 25 Classification hiérarchique des codages – G3 Conseils

Figure 26 Classification hiérarchique des codages – G2 Décideurs

Les codes sont regroupés selon les hiérarchies de la carte heuristique. La surface occupée par chaque concept est proportionnelle au nombre d'extraits qui s'y réfèrent. Les éléments relevés ci-dessous ne sont pas exhaustifs. Ils sont les plus symptomatiques des différences conceptuelles entre G1, G2 et G3.

Les décideurs (G2) donnent plus d'importance à l'environnement (théorie de la contingence - TC) et au fonctionnement interne de l'organisation (théorie de l'attention - TA). Ce groupe est également celui qui donne le plus d'importance à la métacognition et la capaciter à traiter les signaux faibles. L'adaptabilité de l'organisation se retrouve essentiellement dans les concepts internes à l'organisation. On retrouve également la prédominance de l'attention structurelle (TA principe 3, voir p. 150).

Les trois groupes sont remarquablement proches dans le poids donné aux concepts autour de la théorie de la contingence. Il s'agit en premier lieu de l'existence d'un biotope criminel, externe à l'organisation (sous-code de « complexité et diversité »). Toutefois les trois groupes diffèrent sur ce qui est inclus dans ce biotope. Trois interviews du G1 proposent un paradigme de la corruption particulièrement inclusif :

Interviewé : BGY, G1, niveau autre, expertise globale
Autour de ces chaînes d'approvisionnement on retrouve l'ensemble des atteintes au droit les plus essentiels le financement des conflits, les droits de l'homme et les crimes économiques : financement du terrorisme, corruption et blanchiment.
La question de l'initiateur de la corruption n'est pas la bonne approche. Il s'agit d'un écosystème corrompu.

Interviewé : BMN, G1, niveau autre, expertise globale
La criminalité organisée fonctionne autour d'un tripode : trois pieds qui se soutiennent l'un l'autre en équilibre : les grands patrons du crime, les grands politiques, les grands policiers.

Interviewé : BVB, G1, niveau autre, expertise globale
Les intermédiaires, les cabinets de conseils, y compris parfois les cabinets spécialisés dans la lutte anti-corruption font partis du problème. D'une part, par leur apport technique, ils donnent les moyens de facilitation et de sophistication, de dissimulation de la corruption. D'autre part, ils en profitent. Par exemple par l'organisation de séminaires de formation anti-corruption pour des fonctionnaires de pays pauvres et dans des conditions luxueuses.
Ces intermédiaires peuvent être successivement ou simultanément corrompus, corrupteurs, ou intermédiaires. Je pense au Émirats arabes unis ou à l'Arabie saoudite où on vous indique par quelle personne il faut passer.

Alors que le G2, tout en conservant le concept de biotope, l'envisage comme un élément de l'environnement de l'organisation.

Interviewé : FTC, G2, niveau C, expertise Afrique
Qui soutient : soutiens externes, experts tiers, États, institutions, ONG : Les pires scénarios sont l'État et les institutions.

Interviewé : BOC, G2, niveau C, expertise globale
En Allemagne la situation est différente. Les Allemands chassent en meute et montent des opérations entre industriels permettant des paiements croisés, des sur- et sous-facturations croisées etc…
La bonne méthode, celle pratiquée par les États-Unis est de créer des réseaux d'intermédiaires, un système complexe qui indirectement abouti au bénéficiaire ultime.

Le G2 est celui qui évoque le moins l'effort concerté – sous-code des « recommandations et directives ». Deux explications apparaissent. (1) Dichotomie entre l'interne et l'externe de l'organisation pour ces décideurs (voir p. 259). L'externe fait un tout. Il est hostile et ne comprend pas l'entreprise.

Interviewé : PEN, G2, niveau C-1, expertise globale
L'agence française anticorruption (AFA) a progressé depuis son premier questionnaire envoyé à des entreprises et qui montrait alors qu'ils ne comprenaient rien. Depuis ils ont fait appel à des experts extérieurs avec une expérience terrain. Maintenant ils savent où et quoi chercher.

(2) Ces recommandations et ces directives sont trop nombreuses et ne deviennent contraignantes[206] que lorsqu'elles sont retranscrites dans les droits locaux. Les rédacteurs de ces textes connaissent les limites de leurs actions.

Interviewé : BGY, G1, niveau autre, expertise globale (organisation supranationale)
Nos recommandations ne sont pas des lois.
Nous poussons aussi au développement de l'Initiative pour la transparence des industries extractives en passant d'une recommandation souple à des obligations plus contraignantes.

Ils identifient ce qui est peut-être un déficit de l'attention à la corruption. Mais qui aussi peut être considéré comme une différence d'appréciation de ce que l'entreprise devrait observer (TA principe 1, concentration de l'attention, p. 141).

Interviewé : BGY, G1, niveau autre, expertise globale (appartient à une organisation supranationale)
Elles demandent un travail volontaire des entreprises. L'objectif est que les entreprises fassent un travail récurrent, qu'elles soient en permanence connectée à l'information.

Les conseils (G3) sont ceux qui font le plus référence au réglementaire et juridique. Cela s'explique par la vision risque déjà identifiée pour ce groupe (voir p. 257).

Interviewé : ZUL, G3, niveau C, expertise globale
Je pense que la situation de la corruption, pour les très grandes entreprises occidentales, évolue. La peur du gendarme, la peur pour les patrons de se faire prendre, la prise de conscience des populations, le renforcement des lois, la difficulté croissante de mettre en place des circuits de transfert intraçables.

Le FCPA est évoqué par tous ces conseils, devant les droits locaux. Le G3 inclut aussi les éléments liés aux conventions judiciaires et au droit flexible : peines négociées et anticipées, calculs coût/bénéfice, poursuites limitées aux corrupteurs (les clients du G2) et protection des corrompus.

Le G3 est enfin le groupe qui donne le plus d'importance à l'attention située (TA principe 2, voir p. 145). Ils font appel à égalité aux filtres cognitifs (refus de traiter la corruption), l'absence de procédure de traitement et les biais (biais d'attention, d'ambiguïté, dissonance cognitive et effet Dunning-Kruger). Ils constatent des déficits de l'attention et identifient leurs sources.

Interviewé : QWE, G3, niveau C, expertise Afrique
70% de notre activité est réactive après que notre client a été confronté à un problème. Nous constituons des dossiers pour résister à la corruption, résister à la puissance publique qui est corrompue.

Interviewé : SFW, G3, niveau C, expertise globale
Je n'ai jamais vu d'anticipation de la corruption. 2 failles : manque de formation des personnels et manque de connaissance des risques.

3.3.2 Classification hiérarchique des codages par expertise géographique

Comme pour l'analyse par groupe ce chapitre cherche à relever les différences conceptuelles entre les modalités (Afrique, Asie, Europe, globale) de la variable « expertise géographique ».

Bien que ce codage soit peu présent, les experts de l'Afrique évoquent plus que les autres la dégradation de la cité. Il s'agit d'un effet induit par le lien fait par ces personnes entre la petite corruption du quotidien (barrage routier par exemple) et la corruption du B2B et du B2G.

Les experts globaux sont ceux qui font appel au spectre le plus large de concepts : une part plus importante donnée à l'éthique et au réglementaire et juridique. Cette vision plus complexe s'allie à une certaine impuissance. Pour deux dirigeants internationaux du B2G :

Interviewé : FSD, G2, niveau C, expertise globale
Je me souviens, alors que j'accompagnais un client à la conférence [confidentiel], l'avion était plein de politiques avec les délégations du Parti Socialiste, des communistes, de la droite, d'autres élus. [Un ministre [confidentiel], pensant que seul mon client et lui parlaient le français, s'approche et lui dit : « vous n'oublierez pas mon chèque ? ». Après qu'il est parti, j'ai demandé à mon client et ami, ce qu'il en était. Il m'a dit qu'il n'avait pas le choix.

Interviewé : BOC, G2, niveau C, expertise globale
Dans certains cas la corruption peut être utile en particulier lorsque les pays souffrent de blocage idéologique, religieux, politique… La corruption peut permettre de débloquer une situation.

Les experts globaux sont ceux qui ont apporté les interprétations les plus originales, notamment les analystes du G1, leur vision va jusqu'à une fusion des concepts.

Interviewé : JYV, G1, niveau autre, expertise globale
Refuser la corruption c'est un jugement de valeur. Les politiques sont à l'écoute de la population, plus celle-ci accepte la corruption moins ils vont s'engager à lutter contre.

Les experts de l'Afrique, l'Asie et globaux présentent des classifications proches. Les concepts qu'ils font intervenir et leurs classements sont proches. Pour ces trois modalités, la TA domine (respectivement 29%, 27% et 24% contre 14% pour l'Europe). Toutefois une analyse plus détaillée relativise cette impression (voir p. 281).

De ces quatre classifications hiérarchiques, l'Europe montre une répartition différente des trois autres. (1) La part moins importante donnée à la TC (environnement externe de l'organisation). (2) La faible importance donnée aux autres concepts (surface bleue) limités à deux extraits sur le désengagement moral et deux autres sur la question d'une culture de la corruption, sans position tranchée.

Interviewé : ZRK, G2, niveau C-2, expertise Europe
Je ne suis pas certain que l'on puisse parler d'une culture de la corruption. Elle est, dans certains pays, très présente et cela va être difficile de la changer. Cela va prendre du temps.

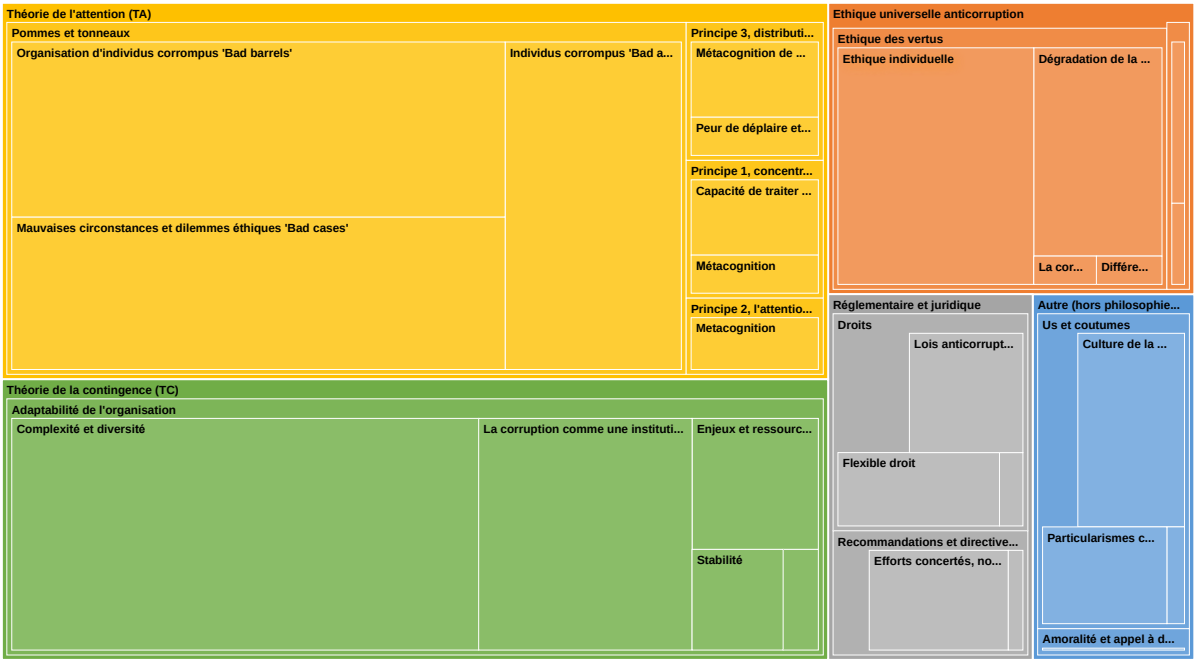


Figure 27 Classification hiérarchique des codages – expertise Afrique

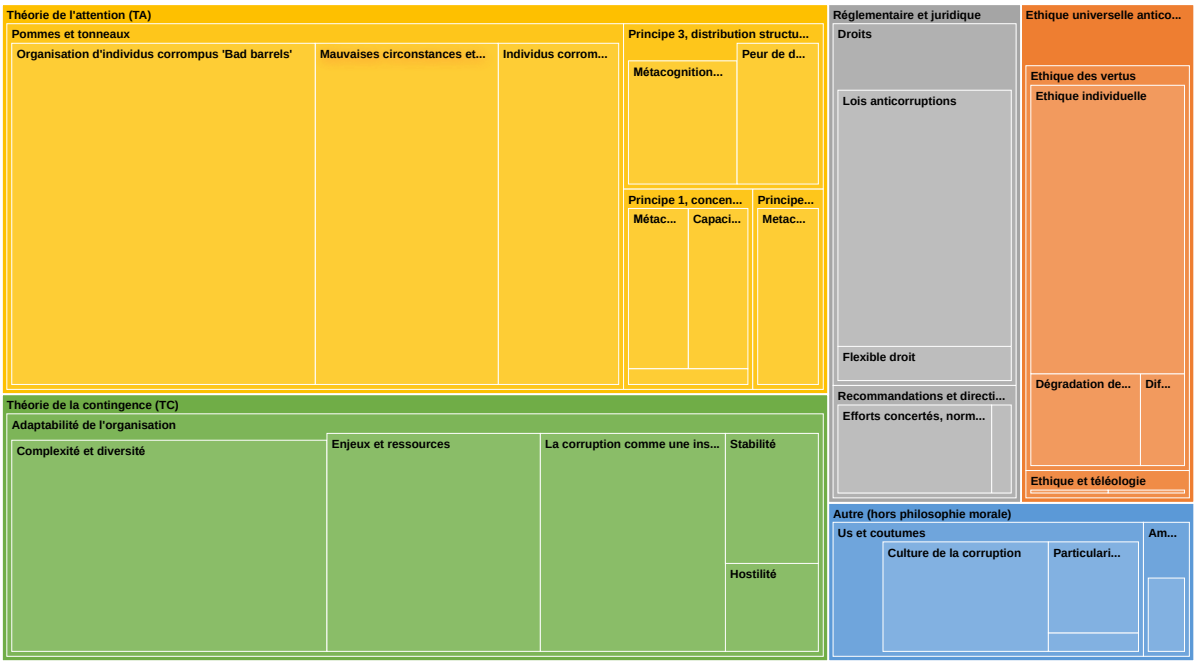


Figure 28 Classification hiérarchique des codages – expertise Asie

Figure 29 Classification hiérarchique des codages – expertise Europe

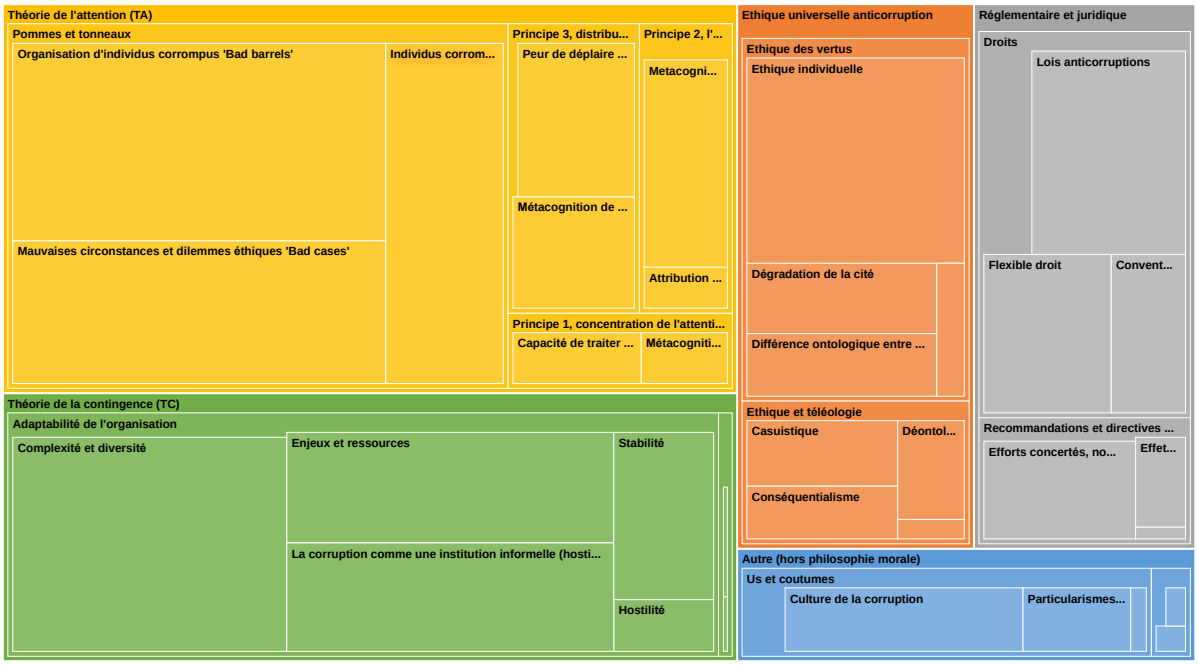


Figure 30 Classification hiérarchique des codages – expertise globale

(3) L'Europe présente enfin la particularité que le nombre moyen de codages par interview est en moyenne de 18 pour des valeurs entre 32 et 35 pour les trois autres modalités d'expertise géographique. Ces interviews d'experts de l'Europe se sont déroulées en français, en allemand ou en anglais ce qui tend à éliminer l'hypothèse de la proximité culturelle entre les interviewés et l'intervieweur : une plus grande proximité diminuerait-elle la capacité de récolter de l'information ? A la relecture des interviews, il est apparu que si ces personnes n'étaient

expertes que de l'Europe, elles avaient néanmoins toutes une expérience confirmée dans plusieurs pays européens. Un biais d'interprétation commun à ces personnes est alors improbable.

3.3.3 Poids relatifs des trois principes de la TA et métacognition

L'analyse croisée des variables groupe et expertise géographique fait ressortir des proportions qui n'apparaissent pas clairement à la lecture des interviews. Le cas le plus significatif est l'appel aux trois principes de la TA et, pour chacun d'entre eux, à la part donnée à la métacognition.

	Groupes				**Expertise géographique**				
	G1	G2	G3	Total	Afrique	Asie	Europe	Globale	Total
Principe 1, concentration de l'attention	2%	3%	2%	7%	3%	1%	6%	2%	12%
Principe 2, l'attention située	2%	2%	6%	10%	1%	1%	3%	4%	9%
Principe 3, distribution structurelle de l'attention	5%	4%	5%	14%	3%	2%	8%	5%	17%
Total des trois principes	9%	9%	14%	31%	6%	3%	17%	11%	37%

Tableau 30 Poids relatifs des trois principes de la TA

La distribution structurelle de l'attention représente la part la plus importante des codages qu'ils soient consolidés selon les variables groupe ou expertise géographique. Ce résultat correspond à la part de la littérature qui, tant pour la TC que pour la TA, donne plus d'importance à l'adaptation structurelle (voir pour la TA p. 150 et pour la TC p. 126). Ce résultat doit être relativisé, car l'Asie (3%) et dans une moindre mesure l'Afrique (6%) donnent peu de poids aux principes de la TA (au profit de l'approche « pommes et tonneaux »).

Le poids relatif donné au deux premiers principes s'inverse selon les consolidations par groupe ou par expertise géographique. Il s'agit d'une part de l'importance donnée par le G3 au l'attention située. Ce résultat va à l'encontre de la littérature qui traite peu ce second principe de la TA (voir p. 145). Il faut ici considérer la position particulière du G3. Dans leurs activités de conseil aux entreprises, ils sont à la fois externes à l'organisation tout en étant en position de proposer des évolutions.

En considérant les sous-codages de la métacognition pour chacun des trois principes, le constat est que les différences s'estompent. Le poids donné à la métacognition pour l'attention situé est égal ou supérieur aux processus métacognitifs des deux autres principes.

	Groupes				Expertise géographique				
	G1	G2	G3	Total	Afrique	Asie	Europe	Globale	Total
Principe 1, concentration de l'attention\ Métacognition	0%	2%	1%	3%	1%	1%	3%	1%	5%
Principe 2, l'attention située\ Métacognition	2%	2%	4%	8%	1%	1%	3%	3%	8%
Principe 3, distribution structurelle de l'attention\ Métacognition de groupe	2%	2%	2%	6%	2%	1%	1%	2%	5%
Total des trois formes de métacognition	4%	6%	7%	17%	4%	2%	7%	6%	19%

Tableau 31 Poids relatifs des trois formes de métacognition

Ce qui domine est le nombre significatif de codages autour des déficits de l'attention que les interviewés attribuent à un spectre de causes allant de l'ignorance…

Interviewé : OIR, G2, niveau C-1, expertise globale
C'est le problème principal des entreprises, notamment occidentales, en Inde. Le manque de connaissance du pays, de sa culture, le manque d'engagement, de persévérance, de temps, la faiblesse des connaissances des personnes, le manque de réseaux sont la cause de l'échec. Dans ce cas, cela signifie qu'avec tous ces manques, on se retrouve à commettre un délit et à payer des pots-de-vin.

… au refus actif de traiter.

Interviewé : CSH, G1, niveau autre, expertise globale (ancien dirigeant G2 reconverti)
Au sujet des lanceurs d'alerte, mon patron à l'époque m'avait dit « tu ne mettras pas en place de système de délation dans l'entreprise. ».

3.3.4 Rapprochements entre les branches de la carte heuristique

La proximité entre les concepts aux extrémités des cinq branches de la carte heuristique a entrainé une superposition de codages. Sont développés ci-dessous les plus remarquables.

3.3.4.1 La corruption institution informelle, biotope criminel complexe

La TC exprime le mieux ce concept qui se retrouve dans d'autres branches également.

Branche	Codages / concepts	Proximité
TC	États corrompus et kleptocraties, centres offshore, dissymétrie de l'application de la loi et protection des corrompus.	Les institutions formelles sont détournées ou instrumentalisée pour favoriser la corruption.

TC	Biotope criminel (superposition des atteintes à la probité, criminalité organisée, organisations terroristes, sectes, autre crimes et délits et intermédiaires).	Un biotope qui favorise la croissance de la corruption. Mais qui n'est pas nécessairement un tout organisé.
TA	La corruption problème trop complexe, filtre cognitif (refus de traiter), Sous-estimation de la menace.	L'organisation en réaction de l'institution informelle qu'est la corruption ne sait pas ou ne veut pas la considérer.
Éthique	Dégradation de la cité.	Effet de cette institution informelle qu'est la corruption.
Réglementaire et juridique	Poursuites limitées aux corrupteurs.	Considéré ici comme l'application normale de la loi non comme son détournement intentionnel par des complices de la corruption.
Autre	Culture de la corruption, Absolu de l'harmonie, non-pensant, non agissant, ne pas perturber l'ordre naturel.	Un environnement qui varie entre corruption culturelle et passiveté devant ce qui est naturel (dont l'acceptation de l'autorité, même corrompue, parce qu'elle est par essence légitime).

Tableau 32 Concepts proches de la corruption comme une institution informelle

L'institutionnalisation de la corruption va transformer la contingence en un risque. Dans une telle situation, si l'organisation prend le soin de lire son environnement, elle sera capable d'en comprendre les règles du jeu.

Interviewé : GYW, G1, niveau autre, expertise Afrique
Nous devions prendre en charge l'hébergement, les transports… A une occasion nous avons constaté qu'un million d'euros avait disparu. Nous avons tout bloqué et l'argent a réapparu.

La décision de corrompre ou d'être corrompue est simplifiée. La corruption se banalise, les tensions baissent.

Interviewé : BMN, G1, niveau autre, expertise globale
Il ne s'agit pas de menacer ou de contraindre, mais de créer un lien gagnant-gagnant. Le système fonctionne aussi parce qu'en général il n'y a pas de violence. Toutes les parties sont gagnantes.

Mais les possibilités de travailler dans un tel environnement sans participer à la corruption sont réduites.

Interviewé : ZUL, G3, niveau C, expertise globale
Si l'environnement est très sollicitant en termes de corruption, il n'y a pas vraiment de solution à part partir.

Cela a un effet vertueux mais il y a un fort déséquilibre entre ce qu'on impose aux entreprises avec ce qui se passe avec les pays corrompus. Il s'agit de stratégie et non plus de lutte anti-corruption.

Le modèle le plus simple est celui des kleptocraties. Mais une corruption institution informelle peut s'appuyer sur d'autres réseaux.

Interviewé : GDL, G1, niveau autre, expertise globale
Pour les anciens pays du bloc de l'Est, je ne crois pas à l'*homo sovieticus*. Ce qui se passe est que l'élite de l'URSS et de ses satellites était les services secrets. Après la disparition de l'Union soviétique, ces organisations se sont maintenues comme des réseaux qui ont pris le contrôle de l'économie. Ils ont le pouvoir et ils contrôlent la société. Cela évoluera et après quelques générations leur pouvoir diminuera.

3.3.4.2 Les égoïsmes, affaiblissement moral et appels à une morale supérieure

Le pendant des éthiques égoïstes est le discours sur les individus corrompus « *bad apples* » et la pensée de groupe. On retrouve des concepts proches dans les autres branches de la carte heuristique.

Branche	Codages / concepts	Proximité
Éthique	Égoïsme (responsabilité individuelle, conséquentialisme).	Selon les auteurs, opposition ou adéquation entre courage civique et égoïsme.
TA	Individus corrompus, pensée de groupe.	Croyance en une morale inhérente au groupe, sentiment de supériorité morale d'un individu ou d'un groupe.
TC	Obligation de résultat, vision tunnel, organisation à but unique.	Alternative supérieure à la morale, organisation à but unique (objectif considéré comme supérieur à l'éthique et la remplaçant).
Réglementaire et juridique	Large spectre de concepts depuis les risques maitrisés jusqu'à l'esthétique du droit.	Substitut à l'éthique ou ne peut être contraire à l'éthique que ce qui est illégal.
Autre	Appel à des morales supérieures.	Justification individuelle ou du groupe par son appartenance à une morale alternative.

Tableau 33 Concepts proches des éthiques égoïstes

26 des 52 interviews font appel à la pensée de groupe.

Interviewé : BRX, G3, niveau C-1, expertise globale
Les personnes qui contrôlent l'information se sentent protégés. Ils ne veulent pas remettre en cause leur organisation et leur pouvoir. Ils sont en situation d'impunité.

Interviewé : DMF, G1, niveau autre, expertise Europe
Ces personnes pensent que la loi ne s'applique pas à eux. Elles sont corrompues, elles harcèlent, elles fraudent le fisc. Elles considèrent qu'elles ne sont pas comme les autres. Pour elles c'est un jeu. J'ai constaté qu'il s'agit en général d'une personne unique qui est au centre. Elle a des aides et des relais mais c'est elle qui décide.

Morale alternative, esthétique du droit et organisation à but unique : ces concepts ont la particularité de ramener le discours à une explication ou une justification unique – un modèle à une seule variable. A titre d'exemple, même si l'extrait suivant ne rend pas justice à la personne interviewée, celui-ci dit en début d'interview :

Interviewé : BVB, G1, niveau autre, expertise globale
La situation est simple : la corruption c'est mal et il faut la combattre.

Le choix de faire appel à des personnes ayant une connaissance confirmée de la corruption a sans doute éliminé les conceptualisations les moins développées. A l'inverse, l'expertise de la corruption permet d'identifier derrière un message simplificateur des motivations ou une ignorance favorable à la corruption.

Interviewé : BOC, G2, niveau C, expertise globale
Un autre problème sont les ayatollahs de l'anticorruption. Typiquement certains magistrats, journalistes, ONG… sur la base de théories partielles, partiales et fumeuses. Ils prennent pour cible une catégorie de personnes, par exemples les chefs d'entreprise. Ils balancent des informations fausses. Ils restent à la surface en se refusant de considérer l'ensemble de la situation. Ils ne font qu'aggraver le problème et diffusent une vision totalement fausse.
Un gros problème sont les humanitaires. Ce sont souvent des bisounours, des gentils, qui ne comprennent rien. Ils ne se rendent pas compte où ils sont. Ils favorisent la corruption en permettant le détournement des aides qui sont revendues etc.

La motivation de ces personnes peut être la recherche de leur intérêt personnel (égoïsme) ou l'appartenance à un groupe. Comme pour les « ayatollahs de l'anticorruption » plus haut, ces motivations dominent. Elles se substituent à l'éthique.

Interviewé : MEJ, G2, niveau C, expertise Asie
Le pire sont les expatriés internationaux qui sont envoyés dans ces pays pauvres. Ils gagnent beaucoup d'argent. Ils trouvent encore le moyen de profiter du pays en achetant, par exemple en Afghanistan, des tapis à très bas prix, en profitant de la misère des gens.

Interviewé : MQD, G2, niveau C-1, expertise Afrique
Nous avons aussi une classe de nouveaux riches qui est apparue depuis une trentaine d'années et la privatisation des entreprises d'état. Ils fonctionnent comme des oligarques russes.

Interviewé : OPQ, G2, niveau C, expertise globale
Comme il était de l'ethnie zouloue, pour les autres zoulous cela ne posait pas de problème.

3.3.4.3 La corruption problème trop complexe et la réduction au droit

La difficulté pour une organisation de traiter ce qui est loin de sa chaîne de valeur est décrit par Ocasio (1997) dans son deuxième principe sur l'attention située (voir p. 145). Des trois principes c'est aussi celui est le moins visible pour les décisionnels car il ne fait appel ni à l'attention décisionnelle (concentration de l'attention, premier principe), ni à la structure de l'organisation (distribution structurelle de l'attention, troisième principe).

Branche	Codages / concepts	Proximité
Éthique	Le corrupteur poursuit sa mission (obligation de résultat) par des moyens illicites.	Les moyens sont illicites, mais considéré comme éthiques (le courage civique première des vertus ?) Large spectre de concepts liés à l'affaiblissement éthique ou à une réduction au conséquentialisme.
TC	Mauvaise application des lois et réglementation surabondante Obligation de résultat et appauvrissement du jugement éthique.	L'organisation ne sait ou ne veut pas traiter ce qui la dépasse, est considéré comme hors son champ de compétence principal (chaîne de valeur).
Réglementaire et juridique	Esthétique du droit (postulat du panjurisme et éviter l'interférence de la morale dans le droit).	Réduction de la corruption au juridique.
Autre	Le droit est par essence moral (légisme).	Non observé lors des interviews.

Tableau 34 Concepts proches de « la corruption problème trop complexe pour l'organisation »

Dans le cas de la corruption il débute par un refus implicite ou explicite de traiter la question.

Interviewé : SFW, G3, niveau C, expertise globale
Ce qu'il faut étudier est le profil des cadres qui sont les corrupteurs potentiels. Leur profil ne leur permet pas de comprendre. Par exemple, le cas d'un polytechnicien brillant mais ignorant des risques qui est envoyé en expatriation et sur place est surpris. Il ne s'agit pas que de la corruption mais des risques en général. Profil typique cadre, école de commerce ou équivalent, avec 8 à 10 ans d'expérience professionnelle et aucune formation aux risques.

Interviewé : ZUL, G3, niveau C, expertise globale
Le point de vue d'un patron est de dire : si je prends en compte tous les risques alors je me paralyse et je ne peux plus rien faire. Il n'est pas possible de traiter tous les risques potentiels ou non avérés. Je risque aussi de ne pas voir les opportunités.

Confronté à l'obligation de « faire quelque chose », poussé par une médiatisation des affaires de corruption et la multiplication des lois, directives et réglementations, le mécanisme décrit par les interviewés est une réduction au juridique.

Interviewé : BRX, G3, niveau C-1, expertise globale
La question est la conformité, le respect de la loi et des réglementations. Pour une entreprise c'est le plus simple, on fait appel à des avocats et tout va bien.

L'effet est renforcé avec l'impunité et le risque s'estompe. La corruption est considérée comme un élément d'un calcul coût/bénéfice. L'effet du pouvoir judiciaire en est une des variables. Parlant de ce cadre sans formation au risque (voir plus haut), l'interviewé SFX poursuit ainsi :

Interviewé : SFW, G3, niveau C, expertise globale
Pas de préparation, donc il paye et en général il ne se passe rien. D'où le sentiment d'impunité. Les enquêtes ne sont faites que s'il y a d'autres enjeux, notamment en cas de risque de poursuite sous FCPA.

Un pouvoir judiciaire dans une démarche à la fois réaliste et de recherche du moindre mal, réduit le risque en deçà de ce qui mettrait l'entreprise en difficulté.

Interviewé : SVI, G1, niveau autre, expertise globale
L'agence française anticorruption (AFA) sert surtout, lorsqu'une nouvelle entreprise est prise la main dans le sac, à ne pas perdre de nouveau une de nos entreprises. L'AFA est surtout une équipe de négociation pour répondre au *Department of Justice* étatsunien.
Le parquet national financier ne traite que quelques dizaines de dossiers par an. Puis la plupart des dossiers se terminent par un plaider coupable bien pratique.

Interviewé : YLO, G3, niveau C, expertise globale

La dissuasion ne marche pas, car la justice américaine ne va pas jusqu'au bout et se contente de condamner les entreprises financièrement sans poursuivre leurs dirigeants au pénal. C'est le Non Prosecution Agreement (NPA), accord de non-poursuite des États-Unis.

La judiciarisation de la corruption est renforcée par l'effet Dunning-Kruger : si l'incitation à « faire quelque chose » n'est considérée qu'en raison d'une loi ou d'une réglementation, les juristes de l'organisation s'estimeront compétents. Pourtant ils sont loin de la chaîne de valeur et ne participent pas aux prises de décision les plus sensibles (achats, ventes, gestion des projets et des investissements)[234].

Ce sentiment de compétence sera d'autant plus fort que le décisionnel de l'entreprise les maintiendra dans l'ignorance. La structure de l'attention peut affaiblir la capacité de détection tout en renforçant le pouvoir des décisionnels (l'interviewer oppose ici la direction exécutive aux personnes en charge de la prévention de la corruption dans l'entreprise).

Interviewé : BRX, G3, niveau C-1, expertise globale
Quand on observe des problèmes de corruption dans les entreprises alors qu'elles ont mis en place des procédures, c'est que celles-ci laissent trop de choses passer. Si les mécanismes de contrôle ne sont pas efficaces cela donne du pouvoir, par exemple à la direction exécutive.

Une variante est la création d'un service spécialisé anti-corruption – aussi appelé compliance – qui a comme fonction d'être l'interface avec les autorités judiciaires. Son instrumentalisation, comme fusible, est un risque connu de ces professionnels.

Interviewé : ZUL, G3, niveau C, expertise globale
Pour un *compliance officer*, le plus important est que toute ses communications reçues et envoyées le soient par écrit. Ceci afin que si un jour il y a une enquête, on soit à même de prouver ses dires. C'est une position délicate car le CO n'a pas toutes les informations. Il n'a que ce qu'on veut bien lui dire. Ce n'est pas tant le risque d'être un fusible que de s'assurer que ses dossiers sont parfaitement en ordre. J'ai été interrogé pendant deux jours par l'Office Central pour la Répression de la Grande Délinquance Financière et je m'en suis rendu compte.

[234] Pour les entreprises du B2B et du B2G considérées, l'exception sont les fusions-acquisitions où les services juridiques sont impliqués dans la prise de décision, notamment lors des due-diligences.

3.4 AQD – Conclusion partielle

En termes de méthodologie, il est remarquable que la méthode de Reinert et son codage automatique de textes lemmifiés parvienne à des classifications hiérarchiques proches du codage manuel par concept.
Le codage manuel à un niveau sémantique supérieur est toutefois irremplaçable par sa prise en compte de la valeur qu'attribuent les personnes interrogées à chaque concept. Cela est d'autant plus important s'ils l'utilisent dans un enchaînement abductif-déductif. Par exemple, l'AFC attribue le champ sémantique du risque au G3 (conseil). Le G2 (décideur) est à l'autre extrémité de cet axe principal d'inertie (voir p. 257). L'AQD montre que la corruption se transforme pour les organisations, et donc pour les décideurs du G2, en un calcul coût/bénéfice. Mais elle est décrite principalement par des personnes du G3. Elle ne peut pas être identifiée par la méthode de Reinert.

Le premier apport de l'AQD est celui de l'absence de codage pour une partie importante de la revue de la littérature. C'est le cas :
- D'une large partie du conséquentialisme dont il ne subsiste que l'égoïsme et l'utilitarisme.
- De la totalité des autres définitions de l'éthique ou des confusions sur éthique et morale.
- D'une large partie des questions de modélisation (TA et TC).

L'absence d'utilisation de ces concepts est à attribuer aux profils des personnes interrogées et au cadre de l'étude.

Au contraire, certains concepts sont partagés par l'ensemble des personnes interrogées. Il s'agit par ordre décroissant d'importance donnée :
- De la relation entre individus et organisations corrompus.
- De la complexité de l'environnement.
- De l'éthique individuelle (responsabilité de celui qui entreprend, courage civique et partage d'un pouvoir commun).

Des rapprochements de concepts sont observés fréquemment, les trois principaux ont été décrits au chapitre précédent :
- La corruption institution informelle, biotope criminel complexe
- Les égoïsmes, l'affaiblissement moral ou l'appel à des morales supérieures
- La corruption problème trop complexe et la réduction au droit

Enfin deux ensembles conceptuels sont plus surprenants :

- La faible importance donnée à une culture de la corruption. Tous les interviewés replacent leurs analyses dans un contexte culturel. Mais ils excluent ou doutent de ce qui serait une culture de la corruption.
- La revue de la littérature identifie un corpus important sur l'inefficacité de l'accumulation des lois et réglementations anticorruption dans le contexte des démocraties (voir p. 99 et suivantes). L'AQD révèle que le réglementaire et le juridique sont essentiels pour comprendre comment les organisations s'adaptent. Ce sont d'une part les calculs coût/bénéfice en relation avec des sanctions rares, réduites et anticipées. Mais il s'agit aussi du déplacement de la problématique de la corruption vers les services juridiques. Or, ces services sont éloignés de la chaîne de valeur. Cela signifie que, face à un corrompu interne ou externe qui interagit avec le processus de décision principal de l'organisation (voir modélisation de la TA p. 140), celle-ci ne sera pas capable d'identifier la menace ou détournera ses processus pour participer activement à la corruption.

4 Analyse des hypothèses concurrentes (ACH) et Linchpins

La méthode ACH, développée par Richards Heuer, est un outil d'analyse structuré des possibles : quelles hypothèses sont soutenues par l'observation ? Que faudrait-il observer pour valider l'hypothèse (Besson et al., 2010; Heuer, 1999) ? L'effet espéré est une réduction des biais cognitifs, notamment du biais de confirmation (Dhami, Belton, & Mandel, 2019; Lehner, Adelman, Cheikes, & Brown, 2008).

A l'origine, l'ACH est un outil d'intelligence économique (IE) permettant la prise de décision. Toutefois son utilisation pour l'analyse de situations complexes s'est développée car elle permet de classer les hypothèses en fonction du niveau de validation empirique (Valtorta, Huhns, Dang, Goradia, & Huang, 2020). En ce sens, l'ACH se distingue de l'approche strictement hypothético-déductive en conservant les hypothèses susceptibles d'être validées ultérieurement.

Ce dernier point rend la méthode particulièrement adaptée à la veille informationnelle. Dans le cas de cette étude, elle ajoute des questionnements complémentaires au répertoire culturel et cognitif de la TA (voir p. 140). Elle oriente l'attention vers des stimuli environnementaux significatifs mais non encore observés et réduit la matrice de la TC (voir p. 91 et suivantes) aux variables significatives (interface entre la TA et la TC).

Heuer avait identifié ce mécanisme dans sa première version de l'ACH de 1999. Il la complète en 2005 en faisant appel à l'inférence bayésienne. Mais en praticien, il constate qu'en passant d'une évaluation des hypothèses par des variables discrètes et indépendantes (chaque hypothèse est isolée) à des variables continues et des hypothèses inférentes, l'effort n'est plus compatible avec les contraintes de moyens et de temps de l'organisation (Heuer, 2005).

> *« La plupart des applications bayésiennes de l'ACH utilisent des réseaux de croyance bayésiens [inférences], ce qui signifie que plusieurs ensembles d'hypothèses sont analysés, les résultats d'une analyse étant utilisés comme données d'entrée pour d'autres analyses. Cela rend l'analyse encore plus complexe et plus longue. »* (Heuer 2005, p. 8-9).

La solution retenue est de limiter le nombre d'hypothèses en s'appuyant sur la méthode des *Linchpins* (pivots ou méthode des présupposés clefs), développée par MacEachin. Un *Linchpin*

est une condition validée qui permet d'éliminer[235] un ensemble d'hypothèses contraires (MacEachin, 1994)[236]. Pour cette étude il s'agit :

- Des ensembles de lemmes isolés des champs sémantiques « entreprise », « corruption », « solution » identifiés lors de l'analyse factorielle des correspondances (AFC, voir p. 248 et suivantes).
- Des ensembles de concepts sans codage lors des interviews. Ils ont été identifiés lors de l'analyse qualitative des données (AQD, voir p. 267 et suivantes).
- Des concepts critiqués par les interviewés en distinguant entre les évaluations des décideurs (G2), des analystes (G1) et des conseils (G3).
- Des ensembles d'hypothèses, même validées, hors de portée du décisionnel des organisations (elles sortent du cadre de cette thèse).

La combinaison de l'ACH et des *Linchpins* suit alors le processus suivant :

(1) Collecte des hypothèses : revue de la littérature, ajout des hypothèses issues de l'AFC et de l'AQD mais qui ne seraient pas apparues dans la revue de la littérature.
(2) Critère de tri : ont été retenus les concepts de la carte heuristique qui ont rassemblé vingt codages ou plus.
(3) Formulation de chaque hypothèse comme une « action-actionnable » par le décisionnel de l'organisation ayant un effet d'anticipation ou de prévention de la corruption positif.
(4) Reclassement des hypothèses, regroupement, dédoublement.
(5) Pour chaque hypothèse, ajout des éléments de preuve et évaluation de leur crédibilité grâce aux interviews et à la revue de la littérature de très cohérent, neutre à très incohérent.

---

[235] Cette méthode est à rapprocher de la solution de Karl Popper au problème de l'induction de David Humes : la recherche de réfutation des hypothèses permet de ne conserver que celles non réfutées.

[236] MacEachin développe sa méthode entre 1991 et 1993 dans le contexte particulier de la disparition de l'Union soviétique. Ce changement géopolitique affecte profondément les processus internes de la CIA. MacEachin appartient à un groupe de réformateurs qui promeuvent « […] *(a) une conscience épistémologique de la transparence du raisonnement, (b) un accent mis sur l'explication plutôt que sur la prédiction, et (c) la personnalisation des analyses pour des consommateurs particuliers [le gouvernement états-unien] […]. La transparence et l'accent mis sur l'explication peuvent en effet servir de passerelles vers et depuis 'l'analyse objective' […]* » (Westerfield 1997, p. 50-51). Pour MacEachin, il ne s'agit pas tant d'éliminer des hypothèses que de conserver l'articulation entre analyses objectives et analyses actionnables. Seules ces dernières permettent la prise de décision. Mais elles sont issues d'un processus épistémologique qui doit être transparent et objectif (Westerfield, 1997).

(6) Injection des *Linchpins*, élimination des hypothèses contraires.

Les deux chapitres suivants présentent les *Linchpins* et l'ACH après cette 5ème étape. L'ACH indique pour chaque hypothèse, les actions déployables, un condensé des éléments de preuve (degré d'importance), l'estimation de la probabilité de chaque hypothèse, les éléments manquants ou les évolutions futures qui pourraient affecter la validité de l'hypothèse (preuve sujette à interprétation).

4.1 Linchpins

Deux *Linchpins* ne seront pas considérés. il s'agit des concepts de saturation cognitive et de modélisation de la corruption. Ils répondent bien à la définition des *Linchpins* par leur absence dans l'analyse factorielle des correspondances (AFC) et dans l'analyse qualitative des données (AQD). Aucune des personnes interrogées n'a développé d'hypothèse proche ou en opposition avec la saturation cognitive. Seuls deux interviewés (SVI et BMN) ont développé des paradigmes complets assimilables à des modélisations de la corruption. Ils l'incluent dans un biotope criminel plus vaste (criminalité organisée, superposition des crimes et délits, intermédiaires, etc.). Cette conceptualisation est reprise en partie dans 33 autres interviews (voir carte heuristique p. 269, « TC / Adaptabilité de l'organisation / complexité et diversité / biotope criminel », violet).

4.1.1 Linchpin - absence du religieux

Description	Les concepts liés au religieux sont essentiels dans le processus qui a mené à l'éthique des affaires en Occident et leurs équivalents en Asie (voir première partie). Sur la carte heuristique, il s'agit des concepts de l'encadré « Christianisme XVI-XIX » (« Éthique », vert) ainsi que du concept « amoralité / soumission à/aux dieu et partie amorale de certaines religions ou philosophies » (« Autre », bleu clair).
Validation	<u>Validation AFC :</u> Des lemmes liés aux religions (christianisme, hindouisme et islam) font partie des mille lemmes conservés par l'AFC. Mais ils sont de faibles inerties et n'apparaissent dans aucune des classifications hiérarchiques descendantes (CHD). Le seul lemme de forte inertie dans ce champ sémantique est « orgue », qui est utilisé à plusieurs reprises lors d'une longue anecdote d'un seul interviewé (effet lié au calcul des segments de texte (ST), voir p. 251). <u>Validation AQD :</u> Aucun codage pour l'encadré « Christianisme XVI-XIX », 6 codages pour le concept « amoralité / soumission à / +aux dieu et partie amorale de certaines religions ou philosophies… ». Pour l'hindouisme et l'islam, il s'agit de cas d'instrumentalisation au profit de réseaux corruptifs et non d'une conceptualisation de la corruption par la reprise de tout ou partie de ces religions. Des lemmes « christianisme » apparaissent dans l'AFC en raison des profils de deux des personnes interviewées : deux prêtres, en Europe et en Afrique, ayant des responsabilités de direction financière pour l'église catholique.
Commentaire	Le document préparatoire (voir annexe 1, p. 357) et la trame des interviews (voir annexe 2, p. 359) ne font, de façon délibérée, aucune référence aux religions. Il est remarquable que bien qu'un nombre significatif des personnes interviewées soient pratiquantes (bouddhisme, christianisme, hindouisme, islam, judaïsme) elles n'y font pas référence. Peut-être est-ce un biais induit par le cadre professionnel et non privé des interviews. L'explication qui semble la plus solide est l'universalité de l'éthique anticorruption.

4.1.2 Linchpin - lois anticorruption non actionnables

Description	Les concepts liés à la loi affectent à de nombreux niveaux l'organisation et ses relations à l'environnement. La question de l'efficacité des lois anticorruption est localisée dans « Droits / Lois anticorruption » (« Réglementaire et juridique », orange) ainsi que dans « Réglementaire et juridique », « Principe 2 / Métacognition / Simplification par la judiciarisation » (« TA », bleu foncé), et « Adaptabilité de l'organisation / La corruption comme une institution informelle » (TC, violet).
Validation	<u>Validation AFC :</u> Les lemmes liés à la loi sont regroupés avec l'environnement, séparés de l'organisation. Elles sont un ensemble distinct « norme et formalisme ». Dans l'AFC limitée aux décideurs (G2), les lemmes liés à la loi sont d'inertie trop faible pour apparaître dans les graphiques : voir Figure 18, p. 253 (52). <u>Validation AQD :</u> Seuls 25 interviews sur 52 évoquent les lois anticorruption, soit 76 extraits. 7 extraits (3 interviews) attribuent un effet positif aux lois anticorruption. D'autres lois, notamment concernant la rémunération des agents de l'État, sont évoquées comme ayant un effet anticorruption positif mais en lien avec la petite corruption[4]. Les codages présentent, à l'exception d'une interview, les lois comme inefficaces ou favorisant la corruption : peines trop faibles, poursuites limitées au corrupteurs, instrumentalisation de la lutte anticorruption, etc. Elles sont considérées comme une menace faible, sous ensemble de « la corruption est une institution informelle et hostile ».
Commentaire	Les lois anticorruption sont un *Linchpin* : (1) les lois ne sont pas actionnables par l'organisation. Les interviewés des trois groupes qui parlent des lois anticorruption, ne les considèrent pas efficaces (une interview fait exception dans le contexte particulier du Japon des années 1990, les deux autres interviews qui indiquent un effet positif potentiel le réfutent). La cartographie des risques (imposée par le droit français) pourrait être considérée comme une exception. Mais pour l'ensemble des personnes qui interagissent avec le droit Français (9 interviews) la corruption est avant tout une institution informelle et hostile, dont le droit est une expression de cette hostilité. Cette vision se retrouve dans 36 interviews sur 52, dont 22 sur 31 du G2.

4.1.3 Linchpin – Culture de la corruption actionnable en partie

Description	Le concept de culture de la corruption est rattaché dans la carte heuristique aux « Us et coutumes » (groupe « Autre », bleu clair). Ce rattachement correspond à la distinction entre éthique et éthos précisé dans la première partie.
Validation	<u>Validation AFC :</u> Les lemmes culturels se superposent avec le contexte social et culturel externe à organisation (voir figures p. 253 et suivantes). Le contexte social et culturel constitue des nuages distincts quels que soient les axes de projection. Il est séparé de l'entreprise, des interactions société-corruption et des institutions formelles et informelles. Ces lemmes culturels sont de trop faible inertie pour apparaître dans la CHD (voir p. 253). Ils n'apparaissent que dans la partie « environnement / aspects locaux et culturels » de la CHD limitée au G2 (voir p. 259). <u>Validation AQD :</u> Tous les interviewés utilisent des anecdotes qu'ils situent dans un contexte culturel. Toutefois ils distinguent le récit du mécanisme corruptif. 31 interviews abordent la question d'une culture de la corruption (48 codages). Ils se décomposent en trois. (1) La corruption est inhérente au fonctionnement du pays ou du groupe (ethnie, caste, anciens élèves). Elle utilise des réseaux, normes sociales ou traditions qui ne se limitent pas à la corruption (31 codages). (2) La corruption est une culture (9 codages). (3) La corruption n'est pas une culture (8 codages). A noter que sur les 9 codages qui parlent d'une culture de la corruption, 5 disent que la société ne l'accepte plus ou de moins en moins, 4 nomment la jeunesse comme moteur de cette évolution culturelle.
Commentaire	La distinction entre éthique et éthos n'est pas faite par tous les interviewés. Si tous les interviewés précisent le contexte culturel, ils n'y font pas appel dans leur analyse de la corruption. Ainsi, ils vont expliquer que telle ou telle forme de corruption utilise un contexte culturel particulier – c'est le cas par exemple du *Guanxi*[41] en Chine – il s'agit peut-être d'une « vulnérabilité culturelle à la corruption » et non du mécanisme de la corruption en tant que tel. La culture de l'environnement de l'organisation n'est pas actionnable par l'organisation, elle est donc bien un *Linchpin*. A l'opposé, la culture d'entreprise est actionnable (référence à l'histoire de l'organisation, recrutement, style de management, formation interne, etc.) elle sera conservée dans l'ACH.

4.2 Liste des hypothèses – conclusion de l'ACH

L'annexe 6, p. 366 fait la liste des concepts cités vingt fois ou plus dans les interviews. Ils ont été le point de départ pour établir la liste des hypothèses (voir processus p. 292).

Chacune des hypothèses retenues est soutenue par plusieurs concepts de l'annexe 6. Ils appartiennent à plusieurs des cinq branches de la carte heuristique et apparaissent dans plusieurs interviews. Conformément à la méthode choisie, plusieurs hypothèses ont été éliminées par les trois *Linchpins* du chapitre précédent.

La cohérence de chaque hypothèse est déterminée en fonction du consensus qui ressort de la lecture des interviews. Une part de subjectivité ne peut être exclue. Elle est limitée par l'objectivité des résultats de l'AFC ainsi que par le nombre d'interviews qui vont dans le même sens. Le cas d'opinions opposées ne s'est pas présenté. La limite de cette méthode est qu'elle élimine les concepts les moins cités. L'étude est qualitative. Une hypothèse importante mais peu citée peut avoir été éliminée.

Pour conserver sa lisibilité, le tableau ci-dessous ne cite pas la littérature. Les codages de l'AQD sont cités pour indiquer l'adhésion des interviewés aux hypothèses.

Hypothèse	**« Action actionnable » (ensemble conceptuel)**	**Cohérence** **++ / + / 0 / - / --**	**Évaluation dominante extraite des interviews**
Éthique individuelle condition nécessaire	L'éthique individuelle des décisionnels est une condition nécessaire à l'anticorruption (éthique individuelle).	++	Rien ne remplace l'éthique individuelle : « responsabilité de celui qui entreprend, y compris dans un environnement corruptif » (18 interviews) et « seule la vertu des politiques et des agents de l'État permet de lutter » (16 interviews). La recherche de la meilleure solution éthique est complexe et demande de considérer les causes, les conséquences et les finalités (éthique de responsabilité et casuistique – 9 interviews).

Hypothèse	« Action actionnable » (ensemble conceptuel)	Cohérence ++ / + / **0** / - / --	Évaluation dominante extraite des interviews
La vulnérabilité à une corruption d'origine interne est maximale	L'éthique individuelle des décisionnels est le seul moyen de lutter contre une corruption d'origine interne (éthique anticorruption).	+	La vulnérabilité à une corruption d'origine interne est maximale. Elle est due soit à une faiblesse de l'éthique individuelle (individus corrompus - 36 interviews), soit à la pensée de groupe (organisation d'individus corrompus - 33 interviews), soit à une combinaison des deux. L'effet est renforcé si l'organisation est fortement hiérarchisée : la progression hiérarchique peut être un enjeu supérieur à l'éthique (2 interviews). L'effet est encore renforcé pour les corrompus : les acheteurs, les agents de l'État et les élus tirent un avantage personnel de la corruption (différence ontologique entre corrompu et corrupteur) en particulier si leurs salaires sont peu élevés (3 interviews). Le recrutement n'est évoqué dans aucune des interviews. Toutefois la littérature signale que les profils à risque préexistaient à leur recrutement.
Adjonction d'une expertise anticorruption dans la chaîne de décision	Une expertise anticorruption est nécessaire pour l'organisation. Mais elle ne peut être efficace que si elle fait partie de la chaîne de décision liée à la création de valeur (TA, principe 1 : concentration de l'attention)	+	Comme pour toute expertise, l'expertise anticorruption ne peut être efficace que si elle est intégrée dans le décisionnel de la chaîne de valeur. La situation opposée est la délégation de l'anticorruption aux activités de soutien (service juridique, service compliance dédié). Les décideurs du G2 ont développé leur expertise anticorruption dans le cadre de leurs fonctions achat, vente, finance ou de management de projet (au centre de la chaîne de valeur). Les conseils du G3 ont tous évolué à partir de fonctions du G2.
Les atteintes à l'éthique sont concomitantes	La détection d'une atteinte à l'éthique est l'indicateur d'une plus grande vulnérabilité à la corruption (TA, principe 2 : attention située).	+	Les vertus sont un tout, les atteintes à l'éthique également. La pensée de groupe neutralise l'ensemble de l'éthique. 26 interviews présentent une concomitance entre corruption et autres atteintes à l'éthique (depuis d'autres atteintes à la probité jusqu'au harcèlement et au proxénétisme). L'enrichissement personnel des corrompus joue un rôle prédominant (acheteur ou agent de l'État corrompu).

Hypothèse	« Action actionnable » (ensemble conceptuel)	Cohérence ++ / + / 0 / - / --	Évaluation dominante extraite des interviews
La connaissance des lois et réglementations anticorruption permet la prévention	La connaissance des lois et règlementations (y compris codes de conduite internes, régimes de sanction, règles de bonne gestion et d'audit, etc.) des décisionnels de l'organisation conduit à un refus de la corruption (TA, principe 2 : attention située).	--	L'éthique anticorruption est universelle. Le choix de corrompre ou de se corrompre est volontaire. La prise de risque est limitée (non-application de la loi, protection des corrompus, peines anticipées et négociées pour les corrupteurs). Elle est d'autant plus limitée pour les personnes qui maitrisent les lois et règlementations et peuvent mieux les contourner (voir étudiants en MBA).
Une meilleure formation à l'éthique permet la prévention	La formation à l'éthique par l'organisation ou lors de la formation académique initiale des décisionnels de l'organisation conduit à un refus de la corruption (TA, principe 2 : attention située).	--	L'acquisition des vertus (éthique des vertus / vertu d'humanité / courage civique) précède l'activité professionnelle (éducation familiale). Certains interviewés observent un refus croissant de la corruption par la jeunesse, d'autres voient dans cette population une recherche croissante de l'intérêt personnel « à tout prix ». Ces deux évolutions contradictoires s'observent dans un temps qui précède l'activité professionnelle. La pensée de groupe neutralise l'éthique individuelle. Ce mécanisme est identifié par 14 interviewés. Les profils de la triade sombre (TS) poursuivent leur intérêt personnel en détournant la chaîne de prise de décision, y compris en manipulant les plus vertueux (une seule interview identifie le cas d'un psychopathe d'entreprise).
Création d'un service dédié anticorruption	Une expertise anticorruption sous la forme d'un service dédié anticorruption (ou compliance) permet d'anticiper et de prévenir la corruption (TA, principe 3 : structure de l'attention).	- / --	Les interviews des personnes qui ont exercé des fonctions dans des services dédiés compliance/anticorruption témoignent qu'ils servent dans le meilleur des cas de faire-valoir, dans le pire de fusible. L'emprise sur les décisions les plus susceptibles d'une exposition à la corruption est nécessaire pour que leur expertise anticorruption puisse avoir un effet.

Hypothèse	« Action actionnable » (ensemble conceptuel)	Cohérence ++ / + / **0** / - / --	Évaluation dominante extraite des interviews
La corruption n'est pas profitable (cas général)	Le décisionnel de l'entreprise refusera la corruption car son rapport cout/bénéfice n'est pas compatible avec l'obligation de résultat (TC, enjeux et ressources).	0 / -	La non-application de la loi, la rareté des poursuites contre les corrupteurs, la protection des corrompus, les peines réduites et négociées, rendent le calcul coût/bénéfice favorable à la corruption. La corruption facilite et accélère les activités de l'organisation plus qu'elle ne les freine (opinions diverses liées au contexte).
La corruption n'est pas profitable (kleptocraties)	Le décisionnel de l'entreprise refusera la corruption car son rapport cout/bénéfice n'est pas compatible avec l'obligation de résultat (TC, enjeux et ressources).	-	Les kleptocraties les plus organisées préservent une profitabilité minimale de l'organisation pour maximiser la prédation dans la durée (risque anticipable pour l'organisation). Cette gestion vers une acmé corruptive peut s'observer également chez des individus corrompus.
La corruption n'est pas profitable (États désorganisés ou faillis)	Le décisionnel de l'entreprise refusera la corruption car son rapport cout/bénéfice n'est pas compatible avec l'obligation de résultat (TC, enjeux et ressources).	+ / 0	Le critère d'arbitraire affecte plus négativement le rapport coût/bénéfice que le coût unitaire du pot-de-vin. Les États les plus désorganisés font de la corruption une contingence incompatible avec l'obligation de résultat.
Intégration de l'anticorruption dans la stratégie	La corruption fait partie de la chaîne de valeur interne ou externe. Son intégration lors de la définition de la stratégie de l'organisation permet d'anticiper les effets, coûts, risques et contingences (TC, adaptabilité de l'organisation).	++	L'intégration de moyens anticorruption et la définition d'actions anticipatrices face à un environnement toujours partiellement corruptif, fait partie de la stratégie. L'ignorer peut être dû à un manque de compétence (filtre cognitif), ou résulter d'un affaiblissement moral dont les causes sont diverses : peur de déplaire, obligation de résultat, marché stratégique mais corrompu, vision tunnel, organisation à but unique, etc. A l'opposé, ne traiter la corruption que comme un risque non provisionné (car illégal) maximise l'exposition de l'organisation. Les conseils (G3) observent que leurs clients ont ignorés volontairement (concentration de l'attention / pensée de groupe) ou involontairement (attention située).

Hypothèse	« Action actionnable » (ensemble conceptuel)	Cohérence ++ / + / **0** / - / --	Évaluation dominante extraite des interviews
Sollicitation externe, protection de la loi.	L'organisation peut faire appel aux lois et réglementations pour se protéger contre une corruption externe dans le cas d'une sollicitation par un client privé ou un agent de l'État (TC, la corruption institution informelle).	--	L'absence de poursuite contre les corrompus est le concept dominant quels que soient les marchés et les zones géographiques. Les lois et réglementations qui visent à interdire la corruption sont connues et anticipées (17 interviews). Leur effet se limite à une sophistication de la transaction (3 interviews). 1 interview note un effet positif de la loi pour prévenir la corruption. Remarque : 3 interviews de personnes du G1 voient un effet positif des efforts concertés entre pays (EU, OCDE, etc.) pour inciter ou aider les organisations (État et entreprises) à lutter. 18 autres interviews voient une absence d'effet, mais on connaissance de l'intensification de ces efforts concertés.
Distorsion de concurrence, concurrent corrupteur	L'organisation peut faire appel aux lois et réglementations pour se protéger d'une distorsion de concurrence en raison de l'action corruptrice d'un concurrent (TC, la corruption institution informelle).	-	Actionnabilité partielle si l'organisation est soutenue par les autorités locales et qu'elles ne protègent ni le corrompu, ni le concurrent corrupteur.
Analyse préalable de l'environnement	Pour anticiper, l'adaptation des capacités métacognitives de l'organisation doit précéder son exposition à un environnement inconnu (TC, complexité et diversité).	++	L'ensemble des personnes interviewés identifient dans leur anecdotes une incompréhension de l'environnement (culture, organisation du marché, de l'État, biotope criminel) comme cause initiale de la corruption (initiée ou subie). Remarque : Après exposition à la corruption, l'organisation ne peut que corriger (gestion de crise).

Hypothèse	« Action actionnable » (ensemble conceptuel)	Cohérence ++ / + / **0** / - / --	Évaluation dominante extraite des interviews
L'environnement est la cause première de la corruption de l'organisation	L'environnement est toujours au moins partiellement corrompu. Les interfaces de l'organisation avec son environnement sont les plus efficaces pour agir (TC, complexité et diversité / biotope criminel)	++ / +	Pour l'organisation ces interfaces incluent : - les activités achats, ventes, management des projets et des investissements - les fusions-acquisitions, alliances, etc. - le recrutement (dont recrutement dans un pays nouveau) - les intermédiaires (y compris les conseils anticorruption, juridiques et les banques. 36 interviews font référence à un biotope criminel comme étant l'élément structurant principal de la corruption. 2 interviews incluent à ce biotope les agents anticorruption de l'État (pouvoirs exécutifs et judiciaires). 16 interviews font en tout ou partie référence à une fusion des réseaux criminels (dont la corruption et le blanchiment sont les dénominateurs communs – 4 interviews). Remarque : une corruption d'origine externe non traitée peut devenir interne (dépendance au marché corrompu, rétro-commission du corrompu externe vers le corrupteur, etc.)

5 Conclusion de la troisième partie

La deuxième partie concluait que l'ampleur de la corruption, malgré la difficulté de mesure, était telle que pour les organisations et leurs décideurs, il fallait considérer l'environnement comme essentiellement corruptif et multifactoriel. Les interviews de l'enquête qualitative vont dans le même sens. Quelle que soit la zone géographique ou l'expérience des participants à l'étude, le concept d'un biotope corruptif multiforme domine. A l'augmentation ressentie de la corruption, correspond l'analyse par plusieurs interviewés d'une convergence des réseaux criminels avec la criminalité financière.

> *« […]il n'y a pas d'organisation terroriste sans financement, pas de trafics sans blanchiment, pas de corrupteurs sans corrompus, pas d'évasion fiscale sans complaisances étatiques, etc. et la mondialisation a mis de surcroît toutes ces menaces en interrelation, les faisant dépendre même les unes des autres. » (Maillard 2021, p. 3).*

Il est aisé de critiquer « les organisations » ou leurs dirigeants en extrayant le pire par l'anecdote. Cette fusion en un tout médiocre, somme de tous les travers, donne une impression faussée de la réalité des actions menées par les organisations. Au contraire, les interviews permettent d'identifier un consensus sur « ce qui marche » et « ce qui ne marche pas ».
Il est décevant de constater que les moyens de contrôle internes ou externes, qu'ils soient à l'initiative de l'organisation ou imposés par la loi, ne soient pas efficaces contre la corruption. Mais que ce résultat, déjà identifié dans la littérature, soit confirmé par cette étude n'est pas surprenant. Pourquoi attribuer une fonction éthique à ce qui est du ressort de la bonne gouvernance ? Pourquoi attendre de mécanismes statiques de contrôle des processus qu'ils soient vertueux ?
De même il est décevant pour les « ayatollahs » de l'anticorruption, nommés en ces termes dans plusieurs interviews, de constater que la fonction répressive du droit ne punit jamais assez. L'espoir pour la criminalité économique d'une fonction préventive ou anticipatrice de la loi, alors qu'elle a perdu sa force dissuasive, est faux.

C'est un des apports de cette étude : la lecture de la corruption, dans ses prémisses comme dans ses conséquences, faite par la presque totalité des interviewés est éthique. Ils insistent sur la nécessité de protéger les organisations, même coupables de corruption, pour éviter un plus

grand mal. Mais ils n'étendent pas cette protection raisonnable des organisations aux individus. Ils critiquent la faiblesse des poursuites contre les personnes en particulier la protection des corrompus.

Ce premier résultat apparait à plusieurs reprises dans l'étude. Dans la classification hiérarchique automatique de l'analyse factorielle des correspondances (AFC), le champ sémantique culturel et celui des institutions formelles ne se recouvrent pas avec celui de l'entreprise et de sa prise de décision. On retrouve le même résultat dans l'analyse qualitative des données (AQD) avec une séparation marquée (pas de superposition des codages) entre la responsabilité individuelle et l'effet des lois et règlementations.

Le deuxième résultat est une clef de lecture du corpus académique. En conservant les apports de la philosophie morale, force est de constater que les interviews font peu appel à certains ensembles conceptuels :

- Le religieux, y compris l'amoralité ou l'appel à des valeurs supérieures. Il est peut-être masqué par la base éthique commune partagée par la plupart des religions.
- Les signaux faibles, la saturation et les routines cognitives. Les interviewés les abordent peut-être indirectement en interrogeant la compétence de la chaîne de décision.
- La mesure de la corruption et les aspects macroéconomiques. Les interviewés considèrent une omniprésence de la corruption, nécessitant pour les décideurs du G2 et les conseils du G3, une analyse différenciée selon chaque situation.

D'autres concepts ne sont évoqués que négativement. Schématiquement il s'agit des éthiques purement déontologiques ou conséquentialistes, du droit positif et du panjurisme, de la structure de l'attention et des solutions structurelles à la corruption.

Cette clef de lecture est à la fois une méthode de tri pour ne conserver qu'un paradigme « corruption et organisation ». C'est aussi le croisement entre une abondance de concepts et une réalité plus étroite.

La critique peut être faite de la sélection des personnes interviewés. Ainsi l'hypothèse du non-droit, pourtant identifiée dans la littérature, n'apparait dans aucune interview. Il s'agit d'un biais de sélection volontaire. L'objet de recherche sont des solutions déployables par les organisations et leurs décideurs. Il serait faux de penser que puisque les personnes interviewées ne voient pas de recours dans la loi, celle-ci est inutile. Elle ne l'est que parce qu'ils ne peuvent pas l'actionner.

Ce constat est le troisième résultat de l'étude. Les organisations et leurs décideurs sont seuls. Les moyens qu'ils peuvent déployer n'appartiennent qu'à eux-mêmes. C'est ce que l'analyse des hypothèses concurrentes (ACH) extrait des deux outils précédents (AFC et AQD).

D'une part la non-actionnabilité de ce que pourraient être des moyens externes. D'autre part l'importance d'un effort concentré au sein de la chaîne de décision : éthique et attention des décideurs, l'attention située plus que la structure de l'attention, la métacognition plus que les routines cognitives. Seul cet effort permet l'identification des variables environnementales significatives. La conséquence de cette solitude de l'organisation est sa vulnérabilité à la corruption d'origine interne. L'étude ne fait pas apparaître d'autre solution que l'éthique individuelle pour lutter contre les mauvaises pommes.

Conclusion

L'objet de cette thèse était d'identifier les outils d'anticipation et de prévention de la corruption accessibles par une entreprise. Un premier article limité au développement d'une entreprise européenne dans les deux environnements corruptifs particuliers que sont l'Inde et la Chine (Labic & Memheld, 2019) avait permis d'identifier les facteurs influençant la relation de l'organisation à ce type d'environnement. Ce résultat s'appuyait sur l'expérience personnelle des auteurs et l'analyse de la littérature consacrée à deux pays. Ce sont des laboratoires d'étude de la corruption où le travail de recherche est facilité par à une corruption systémique et systématique ainsi que par les travaux de nombreux chercheurs.

Retour sur la démarche

La suite que constitue cette thèse a consisté à étendre les recherches en cherchant à s'affranchir des particularismes de l'Inde et de la Chine. Pour une organisation naïve qui entre en contact avec un environnement nouveau, quels modèles de la corruption peut-elle rencontrer ? Que peut-elle faire pour se prémunir de la corruption qu'elle soit initiée par l'environnement ou en interne ?

Deux difficultés sont apparues. La littérature sur la corruption reprenait la décomposition des grandes disciplines académiques, leurs différences et leurs proximités. Chacune avait développé un langage propre. Leurs concepts se recouvraient mais portaient des dénominations spécifiques à chaque discipline. Toutefois la philosophie morale, partagée par la sociologie et les sciences économiques, traite de la corruption depuis ses origines. Elle rassemble depuis deux mille cinq cents ans des penseurs classés comme philosophes, théologiens ou médecins, plus tard comme économistes, mais qui tous ont traité de la corruption.
La deuxième difficulté était une différence de vision entre, d'une part, les personnes confrontées à la corruption et, d'autre part, certaines publications. Que signifiaient ces différences de vision ? Que signifiaient-elles en termes de lutte anticorruption ? Cette deuxième difficulté alertait aussi sur la subjectivité de l'auteur.

Le choix a été de débuter par deux études séparées.

Une étude élargie de la littérature en ne se limitant pas à l'état de la connaissance mais en reprenant le corpus de la philosophie morale et en faisant appel à deux écoles de pensée économique : la théorie de la contingence (TC) pour sa modélisation de l'environnement de l'organisation et la théorie de l'attention (TA) pour sa modélisation des processus internes de prise de décision.
Puis une étude qualitative par interviews auprès de décisionnels d'organisation confrontés à la décision d'accepter la corruption ou de la refuser. Le travail de sélection de ces personnes a demandé plusieurs étapes de vérification pour s'assurer de la réalité de leur pouvoir de décision ainsi que d'un niveau d'expertise suffisant pour ne pas obtenir une accumulation d'anecdotes mais des conceptualisations même partielles des mécanismes.

Étant donné la difficulté d'interroger des personnes sur des comportements délictueux auxquels ils auraient éventuellement cédé, le risque de l'étude qualitative était par une approche uniquement constructiviste d'obtenir un paradigme faussé.
Le panel interrogé a alors été élargi à deux groupes non décisionnels mais également experts de la corruption : (1) des analystes : magistrats, avocats et universitaires qui traitent de cas de corruption après qu'ils sont survenus, (2) des conseils qui interviennent auprès d'organisations exposées pour mettre en place des plans de réduction du risque corruptif. En étendant le panel, était-il possible d'observer des différences et que signifiaient-elles ? L'analyse des données a suivi un processus en trois étapes et trois niveaux d'analyse du discours.
Une première analyse automatisée utilisant la méthode Alceste de Max Reinert et le logiciel Iramuteq a permis d'observer les champs sémantiques utilisés par les trois groupes d'interviews, leurs superpositions et leurs écarts.
Une seconde analyse par codage manuel avec l'aide du logiciel Nvivo a permis d'extraire les concepts utilisés par les interviewés. Quels éléments de la littérature académique apparaissaient ? Dans le cas particulier de la corruption, quels rapprochements étaient faits entre ces différentes expertises de la corruption et les approches philosophiques, sociologiques ou économiques de la revue de littérature ?
A partir des modélisations proposées par les interviewés, après les avoir évaluées entre elles et comparées à la littérature, le résultat intermédiaire a été une conceptualisation partielle de ce qu'une lutte efficace contre la corruption pouvait être. La troisième étape composée des deux outils d'analyse des hypothèses concurrentes (ACH) et des *Linchpins* développés respectivement par Richard Heuer (2005) et Douglas MacEachin (1994), a extrait le sous-ensemble des solutions actionnables par une organisation, l'objet principal de cette thèse.

Pour comprendre les résultats repris plus bas, il faut revenir à l'articulation entre les trois corpus interrogés : la philosophie morale, la théorie de l'attention (TA) et la théorie de la contingence (TC) en tant qu'ensembles se superposant partiellement.

La philosophie morale est accessible par trois sources écrites : les sources occidentales, chinoises et indiennes. L'objectif a été de vérifier s'il existe une éthique universelle anticorruption. Quatre étapes principales de l'histoire de la pensée ont été identifiées.
(1) Confucius et Aristote au VIe siècle avant J.C définissent la corruption à la fois comme une dégradation de la cité et une éthique individuelle acquise par l'éducation (et non innée).
(2) La casuistique en Occident du XIIIe au XVe siècle avec Thomas d'Aquin, précédée d'Augustin d'Hippone (IVe siècle – le « Je » et la responsabilité individuelle), puis d'Averroès et d'Abélard (XIIe siècle – commentaires d'Aristote et apparition de la scolastique). Les solutions éthiques sont complexes et uniques. Elles peuvent avoir simultanément des conséquences positives et négatives.
(3) La double analyse par Adam Smith au XVIIIe siècle de l'économie comme philosophie morale puis comme philosophie naturelle, avec comme résultat l'impossibilité de décrire l'économie uniquement comme une philosophie naturelle.
(4) Le développement de l'éthique des affaires au XIXe siècle, prise de conscience ou redécouverte de la responsabilité de l'homme dans son utilisation responsable et partagée des biens terrestres.
Au fil des siècles, d'autres modèles qui détournent l'éthique à fins d'égoïsme, de légitimation du pouvoir ou par excès de simplification voient le jour. Les trois sources font apparaître des doctrines amorales qui réfutent l'éthique. Ces oppositions sont importantes car elles interrogent les relations entre actions, conséquence et finalités. L'exemple le plus récurrent est celui d'une éthique réduite à une règle écrite. On la trouve dans le légisme chinois (IV-IIe siècles av. J.C.), le droit positif, la déontologie stricte de l'impératif kantien, le panjurisme. Ces dérives simplificatrices permettent d'observer que le retour à une éthique commune et complexe est constant. Le confucianisme l'a emporté sur le légisme, le droit flexible de Jean Carbonnier domine dans la pratique des lois qui ne peuvent rattraper un retard éthique permanent.
Il y a bien éthique universelle anticorruption. Elle se caractérise par la complexité de solutions souvent limitées à une situation donnée. Bien qu'elle soit universelle, elle est acquise par l'éducation. Elle s'exerce sous la condition unique que l'individu soit libre de sa décision. Ce qui entraine sa responsabilité individuelle. En d'autres termes, l'intersection « Non-E » renvoie

un ensemble vide. Les interviews ont révélé cette universalité de l'éthique anti-corruption. Toutes font référence à cette morale commune, y compris celles qui la considèrent comme un but non atteignable.

Le deuxième corpus s'est attaché à l'environnement de l'organisation en faisant appel à la théorie de la contingence (TC). Cette théorie est critiquée en raison de la difficulté à modéliser un très grand nombre de variables. Il lui est également reproché d'entrainer une soumission de l'organisation à son environnement.

La réduction du modèle à l'étude de la corruption ne permet pas de progresser. La littérature montre que le nombre de variables est encore trop important. Cette difficulté est renforcée par la nature dissimulée de la corruption : une mesure directe est impossible à tel point que les variables de mesures indirectes que sont les mesures de perception de la corruption ou les indices de gouvernance ne peuvent pas être corrélées avec la réalité de la corruption.

Toutefois de cette faiblesse de la TC nait son intérêt pour l'étude de la corruption. Si l'objet d'un modèle économique peut être d'établir des prédictions, dans le cas de la corruption, la TC permet de faire la distinction entre :

- Une corruption comme un risque. Les mécanismes de la corruption sont stables et prévisibles. Peu de variables interviennent. Un calcul de sévérité (coût unitaire du pot-de-vin x probabilité d'occurrence) est possible. Une relation de causalité entre le paiement du pot-de-vin au corrompu et une décision favorable au corrupteur peut être établie. Ce sont notamment les pays les plus fortement corrompus et les mieux organisés. C'est le cas exemplaire de la Chine et, dans une moindre mesure, des kleptocraties comme le Cambodge ou le Rwanda.
- Une corruption contingente. L'environnement est complexe, de nombreuses variables environnementales interviennent. La situation la plus relevée lors des interviews est l'incertitude de la décision : le paiement d'un premier pot-de-vin crée des appétits : retard, multiplications des intermédiaires, etc. Une relation de causalité entre paiement et décision ne peut être établie. Le calcul de sévérité n'a plus de sens sauf à considérer le pire des scénarios. La littérature montre que cette contingence (aussi appelée critère d'arbitraire) est un facteur multiplicateur tel qu'il ne permet plus la graduation du risque. C'est le cas des États les plus instables ou les moins organisés.

Une confusion peut être faite entre les mesures de la gouvernance (notamment les variables suivies par la Banque mondiale et d'autres institutions) et le critère d'arbitraire. Plusieurs

auteurs notamment le projet Anticorrp de 2012 à 2017 établissent que, pour les démocraties européennes, la complexité croissante des textes anticorruption a un effet contraire.
Étrangement les études de cas et d'économétrie font peu appel à la TC. Mais si elles s'attachent à des sujets étroits (un marché, une entreprise particulière, etc.) et ne font pas appel aux indices de perception de la corruption alors elles peuvent faire apparaitre ce critère d'arbitraire. Il prend forme d'un multiplicateur du coût de la transaction ou celle d'une augmentation de l'incertitude du calcul coût-bénéfice.
Un autre apport de ce deuxième corpus est de considérer la corruption comme une institution informelle. Un ensemble cohérent qui interagit avec les autres institutions formelles et informelles. Elle se greffe sur des institutions informelles comme le *Guanxi* en Chine, les castes en Inde, les réseaux d'anciens élèves ou des anciennes républiques socialistes. Cette conceptualisation apparait dans les interviews en tant que biotope criminel, instrumentalisation du droit ou comme un désengagement moral. L'ensemble est considéré par une partie des interviewés comme une culture de la corruption sans que cela ne fasse consensus. Mais, tant du point de vue de la littérature que de celui des personnes interrogées, l'intersection « Non-TC » est vide : étudier la corruption impose de considérer l'environnement.

Certaines des personnes interviewées sont parvenues empiriquement à la même modélisation. Ayant perçu que le nœud du problème est le lien de causalité paiement-décision, ils ont développé une expertise de la chaîne de décision corruptive pour réduire le critère d'arbitraire : identifier le couple corrompu-corrupteur ainsi que les conditions de la transaction (nature et moyen de la transaction) qui permettront une décision efficace.
La TC ne soumet l'organisation à son environnement que si ses décideurs ne comprennent pas la dynamique de leur environnement, plus simplement « Qui peut quoi ? ». L'absence de réponse impose de se soumettre ou de fuir. C'est ce que proposent certaines institutions françaises et européennes qui conseillent les entreprises. C'est aussi la conclusion de certains articles qui restent bloquées par une corruption contingente, instable, imprévisible aux effets incalculables : n'ayant pu résoudre ou simplifier la matrice de la TC, ils ne peuvent conclure.

Une partie de la solution se trouve dans le modèle de la théorie de l'attention (TA). La conclusion de ce troisième corpus est que pour la corruption il s'agit plutôt d'une théorie du déficit de l'attention. Une vision en creux qui permet d'identifier les faiblesses de la chaîne de décision.

Le « Qui peut quoi ? » est la résultante du modèle de la TC face à un environnement corruptif. Le « Que suis-je autorisé à penser ? » (voir p. 151) est son expression dans le modèle de la TA : un déficit de la structure de l'attention.
En dehors de la question de la corruption, beaucoup d'auteurs ne conservent que les parts structurelles de la TC et de la TA (théorie structurelle de la contingence et structure de l'attention). En conséquence les adaptations se sont limitées à l'organisation hiérarchique et aux processus internes.

Il s'agit d'un appauvrissement de ces deux théories. Il a comme effet de favoriser les routines cognitives. L'organisation devient plus performante pour ce qui est au cœur de sa chaîne de valeur. Mais elle perd ses capacités métacognitives : le traitement de l'inattendu, des signaux faibles et du contingent. Cet affaiblissement augmente d'autant la corruptibilité interne. Une corruption d'origine externe sera plus facilement internalisée si elle est en adéquation avec les objectifs principaux de l'organisation car sa structure et ses processus seront trop routinisés. Un corrompu ou un corrupteur interne saura contourner ces processus aveugles à l'action d'un individu déterminé.
Les études de cas d'organisations corrompues, mais répondant à l'ensemble du formalisme organisationnel et procédural, démontrent l'absence d'efficacité des adaptations structurelles. Cela concerne en particulier les chaînes des décisions, l'audit interne et externe, l'ensemble du formalisme autour de la compliance et des règles de bonne gouvernance. Ils ne permettent pas d'anticiper ou de prévenir ni la corruption, ni les autres formes d'atteinte à la probité, ni plus largement les atteintes à l'éthique[237].
Pourtant les auteurs de la TA, plus largement l'école de Carnegie et les sociologues de la prise de décision ne se sont pas limités à l'attention structurelle. Le premier principe de la TA est celui de la concentration de l'attention. Il s'attache aux capacités cognitives et métacognitives des décideurs. Le second principe, est celui de l'attention située : la capacité cognitive et métacognitive de la chaîne de décision. Pour le traiter le choix a été d'ajouter à la TA certains concepts de la sociologie de la prise de décision :

[237] Les structures organisationnelles et procédurales sont efficaces pour la détection a posteriori des atteintes à la probité et à l'éthique.

(1) La métaphore des pommes et des tonneaux : sont-ce des individus qui corrompent l'organisation ou l'organisation qui corrompt ces membres ? Doit-on parler d'organisation corrompue ou d'organisation d'individus corrompus ?
(2) La triade sombre (TS) : les profils narcissistes, machiavéliens et du psychopathe d'entreprise : des individus qui poursuivent des objectifs personnels et présentent une capacité supérieure de détourner l'organisation à leur profit.
(3) La pensée de groupe : la soumission volontaire à un groupe qui neutralise la réflexion individuelle et propose une alternative auto justificatrice à l'éthique individuelle.
Ces concepts sont tous soutenus par des études de cas et un corpus plus riche que celui de la TA. Ils permettent de comprendre la dynamique de la corruption interne (apparition et diffusion). En reprenant la modélisation de la TA, ils permettent de trier les déficits de l'attention
Ainsi la saturation cognitive n'apparait ni dans les interviews ni dans l'approche sociologique. Dans les interviews, elle est peut-être dissimulée par l'accusation d'incompétence. Ce sont les anecdotes sur les organisations expertes de leurs produits et qui ne parviennent pas à s'adapter à un nouvel environnement.
Moins centrée sur les individus et l'interpersonnel, l'apport de la TA est de permettre une explication par processus. Deux d'entre eux dominent :
(1) La peur associée à l'interdit de traiter certaines informations. Ce processus est prédominant dans l'attention située mais il vient de l'importance donnée aux structures. Un service, non reconnu comme qualifié en matière de corruption, ne doit pas (attention située) ou n'a pas le droit (attention structurelle) de traiter ce sujet.
(2) Le renvoi de la corruption au domaine juridique ou à un service compliance. L'effet Dunning-Kruger est sous-tendu, sans doute en raison du sentiment par les juristes de l'organisation que, puisqu'il existe une qualification juridique de la corruption, celle-ci ne se définie qu'ainsi. Au niveau de l'organisation, l'effet Dunning-Kruger est renforcé par l'ignorance du caractère ontologiquement philosophique et économique de la corruption ; la négligence de sa caractéristique transactionnelle.

Ironiquement, le renforcement des actions anticorruption que sont en France la loi Sapin 2, la création de l'Agence française anticorruption (AFA), ou la peur de poursuite pas les autorités judiciaires états-uniennes sous le *Foreign Corruption Practice Act* (FCPA), provoque, comme l'ont confirmé plusieurs interviews, la mise en place de mesures de protection contre des poursuites potentielles et non de prévention de la corruption.

La corruption est réduite à un problème juridique, à la charge unique du service spécialisé. Les conséquences sont d'une part l'évacuation de ce qui est considéré comme un problème périphérique, loin de la chaîne de valeur et de la chaîne de prise de décision principale de l'organisation, d'autre part la non-considération du problème par les personnes les plus exposées (achats, ventes, gestion des projets et des investissements, directions générales et exécutives). La vulnérabilité est accrue si une personne de ses services choisie d'être corrompue ou de corrompre.

Résultats

L'étude successive des trois sources écrites pourra donner l'impression d'une part trop importante de la littérature académique. Elle est à l'image du dynamisme des disciplines qui étudient la corruption (philosophie, sociologie et sciences économiques et de gestion).
Elle correspond aussi aux données récoltées dans l'étude qualitative. Il n'y a pas d'unité conceptuelle entre les interviewés. Ils font appel aux trois disciplines selon leurs sensibilités. Il a été nécessaire de les juxtaposer, de retrouver leurs proximités par l'histoire de la pensée, puis par la succession de trois outils d'analyse d'extraire les actions actionnables par une organisation.

Les deux caractéristiques les plus présentes dans les résultats sont la solitude de l'organisation exposée à un environnement corruptif et sa vulnérabilité à une corruption d'origine interne. Ainsi les capacités à ne pas être isolée et à construire une immunité interne sont déterminantes pour l'organisation. La métaphore peut-être filée. Il en est de la lutte contre la solitude comme du système immunitaire. Les pseudo-médecines sont omniprésentes et vivent de la difficulté de prouver un non-effet, non statistiquement analysable, par une organisation seule.

Les résultats de cette thèse sont à l'opposé. Ils partagent le principe d'une analyse préalable d'un environnement toujours considéré comme corruptif. Par la connaissance, l'organisation se lie à son environnement avant toute exposition.

Le réflexe premier est de tenter de mesurer la corruption. L'état de la connaissance ne le permet pas. Les différentes approches par les indicateurs de gouvernance, les mesure de performance des entreprise ou les sondages de perception ne sont pas corrélés. Les études de cas permettent une compréhension ponctuelle sans qu'il soit possible de généraliser. Seuls les États

systémiquement et systématiquement corrompus permettent une analyse simple : pour une entreprise nouvelle, le risque est tel que la décision de s'y développer ne laisse pas de doute sur les conditions.

La mesure de la corruption a peu d'importance dès l'instant où l'organisation sait traiter une corruption présente par principe dans son environnement. Ses interfaces seront d'autant plus efficaces pour prévenir et anticiper qu'elle aura compris qu'il s'agit d'un biotope criminel complexe, non limité à la corruption. C'est le modèle de la TC retrouvé dans l'étude qualitative. Toutes les personnes interviewées replacent la corruption dans un contexte (us et coutumes, organisation du pouvoir, etc.) qui impose des réponses différentes. Ce contexte n'est pas neutre, a minima il permet la corruption. Le plus souvent les interviewés identifient d'autres formes de criminalité associées à la corruption. Ce sont l'abus de pouvoir, l'abus de bien social, les trafics. Les analystes (G1) font une référence plus que les autres au blanchiment comme un délit collatéral nécessaire.

Pour que la lutte anticorruption soit efficace elles doivent être anticipée par la chaîne décisionnelle principale – celle de la chaîne de valeur. Ce sont le directeur général, les directeurs exécutifs, les fonctions achats, ventes, management des projets et des investissements puis, par importance diminuante, les directeurs opérationnels. Ponctuellement cela concerne aussi la fonction ressources humaines (par exemple lors des recrutements) ou la fonction juridique (lors de fusion-acquisition, d'opération immobilière, etc.).

L'étude qualitative et la littérature montrent que la limitation de la TC et de la TA à leurs parties structurelles (théorie structurelle de la contingence et structure de l'attention) ne peut être efficace : il n'y a pas d'action actionnable et efficace au niveau des organigrammes et des processus. Il en est de même pour les lois, règlements et les formations, ou de la délégation de l'anticorruption à un service dédié (services compliance, juridiques ou équivalents). Cette approche structurelle donne une illusion d'efficacité d'une organisation qui respecte toutes les normes. Les études de cas et les interviews ont confirmé que non seulement cela était sans effet mais qu'en ostracisant, loin de la chaîne de valeur, le questionnement sur la corruption, se créaient des routines et des biais cognitifs (questionnements interdits, effet Dunning-Kruger) augmentant encore la vulnérabilité.

Il serait tout aussi faux de dire que « la corruption est l'affaire de tous ». Ce n'est pas le cas. En reprenant le modèle de la TA et le schéma du moteur éthique, pour que la corruption puisse être anticipée et prévenue, il faut que les personnes en charge de la collecte des informations aient acquis par éducation une éthique individuelle, qu'ils soient libres – en particulier qu'ils ne soient pas soumis à une pensée de groupe – et qu'ils soient en capacité d'échanger avec des décideurs pratiquant les mêmes vertus.

Il est trop tard et véritablement hors sujet de penser qu'une formation pour des personnes ayant atteint un niveau de responsabilité tel qu'elles jouent un rôle dans la chaîne de décision, puisse avoir un effet anticorruption. L'étude qualitative ainsi que les études de cas montrent que corrompus et corrupteurs savent ce qu'est l'éthique anticorruption. Leur choix de s'en affranchir est délibéré. Il en est de même des personnes qui ont refusé la corruption. Leur choix est la conséquence d'une éthique anticorruption acquise par éducation : ils refusent par principe, parce que cela ne se fait pas.

De façon moins tranchée, la question du calcul coût/bénéfice de la corruption interroge cet autre élément de la structure de l'organisation. Tout indique que pour une part significative des organisations il est profitable de corrompre (rareté et faiblesse des sanctions, coût supportable des pots-de vin)[238]. La condition est que l'environnement corruptif soit suffisamment stable pour qu'une relation de causalité entre « paiement d'un pot-de-vin » et « décision en faveur de l'organisation » existe. En conséquence, à pot-de-vin égal, les kleptocraties organisées sont plus profitables que les États désorganisés.

En termes d'action actionnable, tout indique que le seul mécanisme efficace, mais rare, soit celui d'une corruption si couteuse que les entreprises fuient vers des marchés moins corrompus[239]. Cette fuite vient en réaction après exposition. Aucune interview n'a mentionné le cas d'une organisation qui aurait renoncé avant exposition.

---

[238] Pour le corrompu la corruption est, par définition, économiquement rentable. Bien qu'il s'enrichisse personnellement en trahissant sa fonction, le risque d'être sanctionné est, dans le cas général, quasi inexistant. L'étude empirique et la littérature indiquent que l'impunité des corrompus s'observe dans tous les pays.

[239] Le seul cas documenté est celui de la Chine où la crise économique depuis 2008 semble avoir augmenté la pression de la corruption sur les organisations chinoises dont certaines chercheraient à se développer dans d'autres pays pour rétablir leurs marges.

La liberté de questionner l'inhabituel ou à l'opposé une attention dédiée à la corruption sont les seules alternatives efficaces. La seconde, l'attention à la corruption, est supérieure car elle est une routine. Par opposition à la première qui utilise les mécanismes métacognitifs individuels et situés, plus aptes à la détection de l'inattendu mais moins efficace.

Pour cette raison l'obligation d'une cartographie du risque corruptif pour les entreprises françaises imposée par la loi Sapin 2 de 2016 pourrait permettre un progrès. Pour l'organisation il s'agit de créer des routines cognitives d'analyse des risques, ici la corruption. Elle intervient selon les trois principes de l'attention. Les deux premiers sont les plus importants :

- La concentration de l'attention : les décideurs sont attentifs à une exposition potentielle. Ils intègrent la corruption dans leur stratégie (description de l'environnement, risque interne dont le recrutement, etc.).
- L'attention située : la chaîne de décision depuis ses interfaces externes, fait sienne le questionnement sur la corruption. Elle cultive son intérêt pour le sujet. Au bout de la chaîne de décision les décideurs communiquent leur engagement en encourageant la collecte, la diffusion et la valorisation de l'information « corruption ».

Ces deux principes expriment l'éthique de la chaîne de décision – somme des éthiques individuelles. La première des vertus, celle du courage civique, qui fait qu'une organisation est capable de refuser la corruption alors qu'elle est dans le cas général, et comme développé plus haut, profitable et peu risquée.

Avec l'environnement corruptif, le second ensemble de résultats part du constat que l'éthique individuelle est une condition nécessaire à l'anticorruption. L'éthique domine les interviews : « responsabilité de celui qui entreprend, y compris dans un environnement corruptif », « seule la vertu des politiques et des agents de l'État permet de lutter ».

L'organisation n'est pas maître de son environnement, mais elle choisit ses collaborateurs. La description des profils de la triade sombre (TS) est aussi celle d'erreurs de recrutement. Comment l'organisation a-t-elle laissé entrer de tels loups (narcissiques, machiavéliens et psychopathes) dans la bergerie ? La littérature montre que leurs capacités de dissimulation dépassent celles de détection lors des recrutements. Un indice, confirmé dans les études de cas, non limité à la TS, est la concomitance des atteintes à l'éthique. Les mêmes personnes qui abusent, harcèlent, à tout le moins créent une ambiance de travail destructrice, sont susceptibles de s'affranchir de toute forme d'éthique. L'exemple du psychopathe d'entreprise est le plus simple à analyser en conservant à l'esprit que, s'il va finir par causer l'échec de l'organisation, il aura produit au début tous les indices du succès. L'observation des comportements internes

fait partie de l'attention située. Elle est plus difficile à développer car éloignée de la chaîne de valeur. L'organisation est donc plus vulnérable à la corruption d'origine interne.

L'éthique est sans alternative. La première décision de la commission des sanctions de l'Agence française anticorruption (AFA) en est un exemple.
Dans une entreprise, une cartographie des risques a été établie à la suite d'un contrôle de l'AFA. Lors d'un second contrôle, celle-ci constate que seul le formalisme a été respecté[240]. Mais l'AFA ne sera pas suivie par la commission de sanction, la loi ne précisant pas – comment le pourrait-elle ? – que l'esprit de la loi doit être vraiment approprié.
Dans cet exemple, l'incompétence de l'organisation est cognitive et métacognitive. Elle ne sait pas intégrer le risque corruptif. Mais une autre perspective doit être considérée : cette entreprise a démontré sa capacité d'adaptation au risque qu'elle a classé comme le plus sévère et le plus immédiat : les griefs de l'AFA. L'expertise juridique de l'organisation a fonctionné.
Il aurait été souhaitable que cette entreprise développe une expertise anticorruption interne. Elle n'aurait pu le faire que si son moteur éthique lui avait permis un autre classement des risques. A sa décharge, rien n'incite à la pratique des vertus, en particulier par la position dominante d'un panjurisme dogmatique qui professe une esthétique du droit indemne de morale (voir p. 50). Cette dérive qui est au cœur de l'œuvre de Jean Carbonnier, se retrouve dans l'étude qualitative par l'absence de recours juridique pour une organisation exposée à une corruption externe, ou souffrant d'une distorsion de concurrence du fait de la corruption d'une partie adverse. Ironiquement, sa maitrise du droit ne peut que la protéger de la loi pas de la corruption.

Dans l'état actuel de la connaissance en matière de corruption, la plupart des organisations n'ont pas les capacités internes pour développer une éthique anticorruption. Une pensée de groupe

[240] La première décision de la commission de sanction de l'AFA liste les griefs fait à l'entreprise S « *[citant l'AFA] 'les illustrations retenues sont génériques et sans lien avec les risques spécifiques que seule une cartographie réalisée selon une méthodologie pertinente aurait permis de révéler' […] En effet si S semble avoir développé postérieurement au contrôle, une procédure d'évaluation de tous les tiers, les éléments transmis indiquent que le déploiement de celle-ci n'est pas encore effectif en septembre 2018* » (Agence Française Anticorruption, 2019).

qui bloque les éthiques individuelles est signalée dans plus des deux tiers des interviews[241]. Pour progresser, les organisations sont conduites à intégrer des compétences externes. Ce qui touche trois fonctions de la chaîne de valeur[242] :

- les achats (par extension les ressources humaines) et l'éventualité qu'un acheteur de l'organisation soit corrompu,
- les ventes : l'éventualité d'un client corrompu et de vendeurs complice.
- tout autre tiers, dont les intermédiaires, qui peuvent être corrompus, corrupteurs ou les deux.

Il faut alors intégrer des personnels ayant une double compétence corruption-chaîne de valeur en espérant, par une pratique acquise préalablement, qu'ils ne seront pas repris par la pensée de groupe. Ce dernier résultat apparait dans plusieurs des interviews. Une expérience préalablement acquise permet de comprendre l'environnement sans exposer à un environnement nouveau.

Mise en perspective

La décision, pour l'étude qualitative, de sélectionner des personnes combinant expertise de la corruption et expertise du décisionnel des organisations crée un biais de sélection. Elle peut lui être reprochée de favoriser des solutions correspondant au profil des interviewé. Cette sélection assumée. Elle est la conséquence de la vision entreprise[243] de cette thèse.

Ce choix a permis un tri des variables de l'environnement, comme pour la question non résolue de la mesure de la corruption. Pour une organisation, sa capacité à anticiper et à prévenir est plus importante que de connaitre les données macroéconomiques de la corruption.

---

[241] Quelques interviews indiquent que seules les organisations qui ont connu un cas de corruption interne et traumatisant (par exemple la condamnation d'une personnalité reconnue) développent leur expertise. Pour les autres, y compris celles qui ont été condamnées, le cas général est que rien ne change. La faiblesse des sanctions joue probablement un rôle. Mais le nombre significatif de récidives, y compris après un changement de direction générale et exécutive, indiquerait la permanence d'une culture organisationnelle corrompue.

[242] Ce n'est pas le cas de toutes les atteintes à l'éthique. Les atteintes non-économiques, comme le harcèlement, peuvent ne pas être liées à la chaîne de décision.

[243] En notant que les personnes interrogées travaillent pour différents types d'organisations (entreprises privées et publique, agences de l'État, institutions supranationales, associations).

Il en est de même de la question de l'initiateur qui se transforme en corruption d'origine interne ou externe. Sachant que l'environnement est toujours corrompu, et qu'une corruption, externe à l'origine, devient interne si l'organisation cède.
Il en est enfin de la profitabilité de la corruption. Une organisation, sauf cas exceptionnel, ne peut baser sa position éthique sur l'a priori d'une absence de profitabilité. D'une part tout indique que la corruption est généralement profitable. D'autre part l'absence de poursuite, les peines négociées et la protection des corrompus sont anticipées par les organisations. La raison – autre vertu – des autorités judiciaires leur fera choisir un moindre mal pour qu'une condamnation de l'organisation n'ait pas de conséquence plus grave pour les autres les parties prenantes : employés, actionnaires, clients, fournisseurs, etc. Les organisations délèguent la gestion de ce risque en dehors de leur cœur de décision. Une accusation ou une enquête pour corruption sera traitée comme un aléa exceptionnel à faible impact[244].

La question se pose alors de l'intérêt pour une organisation de lutter contre la corruption. La réponse est morale – comme l'économie est née de la philosophie morale : la compréhension par une organisation qu'elle fait partie de la cité ; que le gage d'une activité libre et vertueuse est la liberté et la vertu de chacun des éléments qui la constitue. Un environnement vertueux est une condition de l'activité économique. L'opposé est la corruption.

Cela est difficilement discernable par une organisation isolée. Mendelski (2016) attribue au renforcement de la cohésion nationale la baisse de la corruption[245] dans les républiques baltes. Ce sentiment est renforcé par la désignation d'un ennemi commun, l'ancien occupant russe encore présent dans ses trois pays par de fortes minorités. Selon Mendelski, l'effet induit est une prise de conscience de la responsabilité de chacun, citoyens et organisations. La montée du courage civique face à l'adversité. Une solution, sans doute non généralisable, en dehors du champ d'étude de cette thèse.

---

[244] Un risque réputationnel peut se greffer sur des accusations de corruption. Ce risque peut être très supérieur. Il ne peut toutefois être corrélé au risque corruptif. La motivation des accusateurs doit être considérée en raison de la multiplication des fausses accusations. Rien n'indique qu'un renforcement du risque corruptif par le risque réputationnel crée un effet préventif.

[245] Dans ce cas particulier, Mendelski apporte la démonstration que la baisse de la corruption est si forte que les indicateurs macroéconomiques permettent une mesure.

Limites de cette thèse

Comment traiter de la corruption en ne considérant que l'organisation et ses équipes ? Mendelski propose ici un modèle efficace mais extérieur à l'organisation. La tentation d'expliquer la corruption dans son ensemble nait de notre besoin de créer des paradigmes qui complètent ce que nous ne pouvons percevoir, permettent une explication puis une prise de décision. Ainsi il a été nécessaire de considérer l'ensemble des processus corruptifs avant de ne conserver que ce qui correspondait à la question de recherche. Un champ trop large, ce qui serait une « panacée anticorruption » est chimérique. Mais quelques regrets ne doivent pas être écartés.

Les efforts anticorruption des démocraties, de leurs élus, des institutions nationales et internationales correspondent à l'attente des populations. Cette thèse a écarté les solutions législatives ou règlementaires car elles ne sont pas actionnables par une organisation. Mais la littérature et les interviews les avaient déjà éliminées par leur manque d'efficacité. En Europe cette conclusion du projet Anticorrp est difficile à accepter. La dénonciation aux États-Unis d'une corruption encouragée par un effet pervers – mais sans doute éthiquement responsable – de la loi est une nouvelle illustration de la complexité des solutions éthiques. Que cela soit connu depuis Thomas d'Aquin ou Machiavel, ne change rien à l'insatisfaction qui en résulte. Il semble qu'il ne faille pas, sur le critère seul d'une absence actuelle d'efficacité, éliminer cet axe de recherche. Ce serait désespérer de la capacité des démocraties à résoudre ce problème. De quels outils, hors la loi, disposons-nous ?

Le deuxième regret est la faiblesse de l'éducation – au sens de l'apprentissage des vertus – tel que décrit il y a deux mille cinq cents ans par Confucius et Aristote. Il existe des situations où la meilleure solution éthique est de corrompre. Mais le cas général est celui du décideur qui, par intérêt personnel ou parce qu'il cède à la pensée de groupe, choisit la corruption. Les travaux de Linda Treviño sur les relations entre pommes et tonneaux et ceux sur un moindre courage civique préexistant chez les étudiants qui choisissent les filières de management et gestion, questionnent.

Il n'est pas du ressort d'une organisation d'éduquer ses collaborateurs ; elle intervient trop tard. Comment alors détecter ces profils avant leur recrutement, en pensant en particulier à ses environnements systémiquement et systématiquement corrompus ? Comment dans les

kleptocraties recruter des personnels de direction alors que leur progression professionnelle implique leur participation à la corruption ?
Plusieurs interviews, notamment au Japon et en Corée du Sud montrent que le développement d'une filiale chinoise, sur ce critère de recrutement, est impossible. La situation est tout aussi critique dans les anciennes républiques socialistes où de nombreux interlocuteurs du B2G sont efficaces du fait leur appartenance aux réseaux d'avant la chute du mur de Berlin.

Le troisième point n'est pas un regret mais une remarque quant à la nécessité de l'intervention des États. Plus l'environnement est contingent, plus la corruption ressemble à une guerre de course. Des lignes de défense, même massives, sont couteuses et inefficaces. Le parallèle avec la cyber stratégie – autre guerre de course – impose une stratégie de milieu où la masse de l'adversaire (la prévalence de la corruption) est moins importante que sa capacité à frapper ponctuellement et profondément. Les organisations sont aussi démunies en matière cyber qu'en ce qui concerne la corruption. Les guerres de course corruption et cyber voient une sanctuarisation du terrain de certains adversaires. La protection des corrompus et des cyber-flibustiers[246] dans de nombreux pays n'est pas autre chose. Sans sous-estimer leur responsabilité, seules les organisations des pays démocratiques sont soumises à des obligations anticorruption. Elles sont seules poursuivies. Les guerres de course sont des guerres de coercition. Rien ne peut remplacer l'intervention de l'État contre ces pays de flibuste (Memheld & Labic, 2021). Prévenir et anticiper la corruption en passe aussi par là.

Perspectives et approfondissements

A la complexité de la corruption correspond la question de l'économie de moyen. L'intelligence économique nous apprend qu'il faut limiter l'analyse au minimum d'information nécessaire à la prise de décision. Elle permet de développer des routines cognitives pertinentes, de maintenir la veille sur ce qui est contingent. Pendant la rédaction de cette thèse, deux projets de recherche séparés ont permis d'identifier de nouvelles données. En collaboration avec d'autres

[246] Tant en matière de corruption que de cybercriminalité, la protection par ces États – qui ne sont pas tous les plus corrompus - varie entre le laisser-faire et une protection assumée assimilable à une lettre de marque. La prise de conscience en matière cyber s'est faite suite aux attaques, notamment de hackers russes, dès les années 1900. Pour la corruption, la protection que certains État offrent aux corrompus et à leurs intermédiaires (réseaux de blanchiment) n'est pas de l'indifférence ou de l'incompétence. La corruption est aussi un outil de souveraineté.

laboratoires, une exploration des dossiers de condamnation pour corruption en Europe et aux États-Unis est prévue. L'interview de certaines des personnes écartées, car trop impliquées, est envisagé. Ces deux sources peuvent-elles permettre d'anticiper des schémas corruptifs : construction du langage, concepts utilisés ? L'objectif est d'affiner la carte heuristique, les *Linchpins* et les hypothèses concurrentielles grâce à une nouvelle itération.
Un troisième ensemble de données, celui des appels d'offre émis par les États de l'UE, est en phase d'évaluation. Peut-on identifier des biais rédactionnels favorisant un des concurrents ? La méthodologie sera conservée : analyse factorielle des correspondances (AFC), analyse qualitative des données (AQD) et base conceptuelle (condensée dans la carte heuristique de la troisième partie). L'objectif est d'identifier d'autres *Linchpins* et d'autres hypothèses concurrentielles pour gagner en efficacité dans la collecte et le traitement de l'information.

Les outils de l'analyse qualitative des données ne sont pas l'apanage de la recherche académique. Lors de cette thèse, des contacts avec des entreprises, qui proposent à leurs clients des outils proches, ont permis de mesurer leur efficacité dans de nombreux domaines. Mais elles sont quasi-absentes dans l'analyse de la partie hostile de l'environnement. On les retrouve en marketing, en analyse de la concurrence, dans les prédictions de l'environnement des marchés (cours des matières premières, etc.).
Pourtant d'autres organisations y font appel aux fins de lutte antiterroriste, lors d'enquêtes criminelles et plus largement pour le renseignement intérieur et extérieur. Il ne s'agit pas que de collecte et de traitement de l'information. Mais remis dans la perspective d'une organisation et de sa chaîne de valeur, ces outils permettent d'identifier les approches les plus pertinentes et d'anticiper les évolutions à venir.

L'axe créativité, science et innovation du Bureau d'économie théorique et appliqué (BETA-SCI) qui m'a accueilli pendant cette thèse explore les processus de l'innovation.
Le 24 février 2022 le monde a changé. Pour certains la corruption n'est qu'une question de criminalité en col blanc, où des voyous, individus corrompus, agissent dans leur seul intérêt. La guerre d'agression contre l'Ukraine, est une nouvelle preuve que la corruption peut, comme le pratique la Russie, être un outil de souveraineté. Le témoignage de 2019 Marie Yovanovitch (voir p. 123) précède l'attaque de 2022.

Il n'est pas possible – il ne l'a jamais été – de considérer l'entreprise comme un objet flottant dans un environnement plus ou moins favorable. Cela s'est concrétisé ces dernières années avec les difficultés pour certaines entreprises à prendre en compte la responsabilité sociale de l'entreprise ou le réchauffement climatique.

L'entreprise appartient à un environnement géostratégique. Les innovations technologiques, pendant les deux guerres mondiales, tendent à en masquer d'autres. Les avancées réalisées grâce à Herbert Simon en théorie des organisations influencent encore le management des entreprises. Il défend sa thèse en 1946. Ses analyses du rôle de l'autorité ou des mécanismes de prise de décision s'appuient sur les évolutions de l'armée des États-Unis pendant la deuxième guerre mondiale (Simon, 1947).

Le monde d'après le 24 février 2022 est celui d'une nouvelle adaptation à une menace ancienne, mais devenue pressante, contre nos démocraties. Leur défense passe la capacité des entreprises à savoir s'adapter. Les changements seront nombreux : stratégie de développement, citoyenneté de l'entreprise et courage civique, redécouverte de ce qu'est une économie de guerre.
Une entreprise innovante devra savoir considérer

---

les menaces comme sources d'innovation.

Bibliographie

Acciarini, C., Brunetta, F., & Boccardelli, P. (2020). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, *59*(3), 638–652. https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006

Acharya, A., Roemer, J. E., & Somanathan, R. (2015). Caste, corruption and political competition in India. *Research in Economics*, *69*(3), 336–352. https://doi.org/10.1016/j.rie.2015.02.001

Ado, I. (2022). *L'entrepreneuriat dans les pays en développement: de l'entrepreneuriat informel au processus de formalisation des entreprises informelles au Niger - thèse de doctorat*. Université de Clermont Auvergne.

Agator, M. (2021). *État de l'art, la corruption vue par les sciences humaines et sociales*. Paris: Mission de recherche Droit et Justice, Agence française anticorruption.

Agence Française Anticorruption. (2019). *Commission de sanction - Décision n°19-01*. Paris.

Agence Française Anticorruption. (2020). *Rapport annuel d'activité 2020*. Paris.

Agence Française Anticorruption. (2021a). *Les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions, guide pratique 2021*. Paris.

Agence Française Anticorruption. (2021b). *Rapport d'activité 2021*. Paris.

Agence Française Anticorruption. (2022). *Tableau des infractions constituant les atteintes à la probité*. Paris.

Alarcón, E. (2006). Thomas-Lexicon (Fundation Tomàs de Aquino, Ed.).

Alfani, G. (2021). Economic inequality in preindustrial times: Europe and beyond. *Journal of Economic Literature*, *59*(1), 3–44. https://doi.org/10.1257/JEL.20191449

Allen, R. C. (2019). Class structure and inequality during the industrial revolution: lessons from England's social tables, 1688–1867. *Economic History Review*, *72*(1), 88–125. https://doi.org/10.1111/EHR.12661

Alonso, M., Palma, N., & Simon-Yarza, B. (2022). The value of political connections: Evidence from China's anti-corruption campaign. *Journal of Institutional Economics*, *2021*(558). https://doi.org/10.1017/S1744137422000017

Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, *19*(4), 9–23. https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417904

André Perez, Y. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, *3*, 101–113. https://doi.org/10.3917/hume.288.0101

Andrésy, A., & Yakoubovitch, I. (2014). Le président chinois Xi Jinping : un « prince rouge » au pouvoir. *Monde Chinois*, *38–39*(2), 6. https://doi.org/10.3917/mochi.038.0006

Anscombe, G. E. M. (1958). Modern moral philospohy. *Philosophy*, *33*(124), 1–16.

Ansoff, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, *18*(2), 21–33. https://doi.org/10.2307/41164635

Anticorrp. (2017). Anticorruption policies revisited. Retrieved December 6, 2022, from https://anticorrp.eu

Apaza, C. R. (2009). Measuring Governance and Corruption through theWorldwide Governance Indicators: Critiques, Responses, and Ongoing Scholarly Discussion. *Political Science and Politics*, *42*(1), 139–143. https://doi.org/doi:10.1017/S1049096509090106

Aristote. (1966). *De la génération et de la corruption* (C. Muller, Trans.). Paris: Les Belles Lettres.

Aristote. (2014). *Éthique à Nicomaque* (J. Tricot, Trans.). Les Echos du Maquis.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 1–52. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2

Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, *33*(3), 670–684.

Aspen Institute. (2008). *Where will they lead - MBA student attitudes about business & society*. New York: Aspen Institute Business and Society Program.

Assemblée Nationale. *Loi Sapin 2 n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique*. , (2016).

Assemblée Nationale. (2021). *Rapport d'information sur l'évaluation de l'impact de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite ' loi Sapin 2 '*. Paris: Assemblée Nationale.

Assemblée Nationale. *Loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte*. , (2022).

Aucouturier, V. (2016). Anscombe, le savoir pratique ethique. *Klesis*, (35), 1–11.

Augustin d'Hippone. (401AD). *Les Confessions* (M. Moreau, Trans.). Le Bouveret, Suisse:

Abbaye Saint Benoît de Port-Valais.

Augustin d'Hippone. (426AD). *La cité de Dieu* (E.-E. Saisset, Trans.). Le Bouveret, Suisse: Abbaye Saint Benoît de Port-Valais.

Auzet, J.-F., & Mortier, S. (2019). La chaîne de valeur des PME/PMI, cible des atteintes à la sécurité économique. *Revue de La Gendarmerie Nationale 1er Trimestre 2019*, 81–87.

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, *n° 43*(3), 372–391. https://doi.org/10.3917/mav.043.0372

Avenier, M.-J. (2017). Transformer son expérience en science avec conscience : la rigueur scientifique dans différents cadres épistémologiques. In *Business Science Institute*. *Le projet de thèse de DBA* (pp. 29–67). https://doi.org/10.3917/ems.beaul.2017.01.0029

Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, *28*(2), 174–193. https://doi.org/10.1002/BSL.925

Bailly, A. (2021). *Bailly dictionnaire Grec Francais*. Retrieved from https://bailly.app/

Balducci, M. (2009). L'influence de administrative behavior de H. Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du public choice. *Revue Francaise d'Administration Publique*, *131*(3), 541–554. https://doi.org/10.3917/rfap.131.0541

Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, *31*(2), 101–119. https://doi.org/10.1080/0305724022014322

Banerjee, A. V., & Pande, R. (2007). Parochial politics: Ethnic preferences and politician corruption. *SSRN Electronic Journal*, (RWP07-031), 49. https://doi.org/10.2139/ssrn.976548

Banque mondiale. (2022a). Données de la Banque mondiale. Retrieved August 16, 2022, from https://donnees.banquemondiale.org/

Banque mondiale. (2022b). Worldwide Governance Indicators.

Banque mondiale, & Banque européenne pour la reconstruction et le développement. (2017). *Enterprise Survey Indicator description*. Retrieved from https://www.enterprisesurveys.org

Barabel, M. (2017). Henry Mintzberg, Les configurations organisationnelles. In *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 129–150). EMS Editions.

Bassiry, G. R., & Jones, M. (1993). Adam Smith and the ethics of contemporary capitalism. *Journal of Business Ethics*, *12*(8), 621–627. https://doi.org/10.1007/BF01845899

Basu, Karna, Basu, K., & Cordella, T. (2016). Asymmetric punishment as an instrument of corruption control. *Journal of Public Economic Theory*, *18*(6), 831–856.

https://doi.org/10.1111/jpet.12212

Basu, Kaushik. (2011). Why, for a certain class of bribes, the act of giving a bribe should be considered legal. In *Policy-Making for Indian Planning*. Retrieved from http://www.kaushikbasu.org/Act_Giving_Bribe_Legal.pdf

Bauhr, M. (2017). *Anticorrp final report*. Union européenne.

Bazela, M. (2013). The Relevance of Thomas Aquinas' Moral Philosophy for Business Management. *Ethics EJournal*, *6*(106), 13. https://doi.org/10.2139/SSRN.2276509

BBC News. (2020, February 11). *Coronavirus disease named Covid-19 - BBC News*. Retrieved from https://www.bbc.com/news/world-asia-china-51466362

Béja, J. (1995). Naissance d'un national-confucianisme ? *Perspectives Chinoises*, *30*, 6–11. https://doi.org/10.3406/perch.1995.1899

Belhoste, N. (2017, November 17). Lutter contre la corruption grâce à la société civile : apprendre du cas indien. *The Conversation*, p. 5.

Benedictow, O. J. (2005). The black death: The greatest catastrophe ever. *History Today*, *55*(3), 17. Retrieved from https://www.historytoday.com/archive/black-death-greatest-catastrophe-ever

Benner, E. (2014). Machiavelli's ironies: The language of praise and blame in the Prince. *Social Research*, *81*(1), 61–84. https://doi.org/10.1353/SOR.2014.0008

Bensimon, F., & Colantonio, L. (2014). *La grande famine en Irlande*. Presse Universitaire de France.

Bentham, J. (1780). *An introduction to the principles of morals and legislation*. Retrieved from https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k93974k.texteImage#

Bentham, J. (1816). *Chrestomathia - being a collection of papers explanatory of the design of institution*. London.

Berger, R., & Herstein, R. (2014). The evolution of business ethics in India. *International Journal of Social Economics*, *41*(11), 1073–1086. https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2013-0129

Bertossa, B., Liberati, E. B., Colombo, G., Dejemeppe, B., Real, B. G., Villarejo, C. J., & Ruymbeke, R. Van. (1996, October 1). *L'appel de Genève*. p. 1.

Besson, B., Deschamps, C., Hasina, A., Benoit, A., Catherine, B., Marion, B., … Lauriane, V. (2010). *Le livre blanc - Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique*. Poitier: Institut de communication de l'Université de Poitiers.

Beyler, N. (2021, June 18). Ebrahim Raïssi, un juge sanguinaire en route vers la présidence. *Les Echos*, p. 2.

Bhargava, R. (2012). How has secularism fared in India? In *Politique et religions en Asie du Sud : Le sécularisme dans tous ses états ?* (pp. 47–67). https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.22271

Boccon-Gibod, T. (2020). De la corruption des régimes à la confusion des intérêts : pour une histoire politique de la corruption. *Revue Francaise d'Administration Publique*, *175*(3), 615–627. https://doi.org/10.3917/rfap.175.0615

Boddy, C. R. (2005). The implications of corporate psychopaths for business and society: An initial examination and a call to arms. *Australasian Journal of Business and Behavioural Sciences*, *1*(2), 30–40.

Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: organisational psychopaths. *Management Decision*, *44*(10), 1461–1475. https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047

Boddy, C. R. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, *10*(4), 300–312. https://doi.org/10.1002/pa.365

Boddy, C. R. (2011). Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, *100*(3), 367–379. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0689-5

Boddy, C. R. (2017). Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 141–156. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6

Boddy, C. R., Ladyshewsky, R., & Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, *10*(3), 121–138. https://doi.org/10.1002/pa.352

Boddy, C. R., Sheehy, B., & Murphy, B. (2022). Business without conscience. In J. Marques (Ed.), *Business with a conscience, a research companion*. https://doi.org/10.4324/9781003139461-5

Bollaert, H. (2010). Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions. *European Management Journal*, *28*(5), 362–376. https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.01.001

Bolt, J., & Zanden, J. L. van. (2020). Maddison project database, Maddison style estimates of the evolution of the world economy. A new 2020 update. Retrieved December 14, 2021, from https://www.rug.nl/ggdc/historicaldevelopment/maddison/releases/maddison-project-database-2020

Bougon, F. (2017). *Dans la tête de Xi Jinping*. Actes Sud / Solin.

Bourdillon, Y. (2022, August 3). Iran : un an après son élection, le bilan accablant du président Raïssi. *Les Echos*, p. 2.

Boursier, M.-E., & Feugère, W. (2021). *Code de la compliance, annoté et commenté*. Dalloz.

Boyd, J. R. (n.d.). The Essence of Winning and Losing. Retrieved October 5, 2021, from 28 juin 1995 website: https://danford.net/boyd/

Boyd, J. R. (1976). *Destruction and creation*. U.S. Army Command and General Staff College.

Boyer, J.-D. (2009). Adam Smith Problem ou problème des sciences sociales ? Détour par l'anthropologie d'Adam Smith. *Revue Française de Socio-Économie*, *3*(1), 37–53. https://doi.org/10.3917/rfse.003.0037

Boyer, V., & Clot-goudard, R. (2021). Elizabeth Anscombe, philosophe radicale. *La Vie Des Idées*, (février), 1–15. Retrieved from https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03150774

Bra - Swedish National Council for Crime Prevention. (2013). *Reported corruption in Sweden - struture, risk faktors and countermeasures*.

Bra - Swedish National Council for Crime Prevention. (2021). *Swedish crime survey 2021*.

Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *The Academy of Management Review*, *23*(1), 14–31.

Brenet, J.-B. (2015). *Averroès l'inquiétant*. Les Belles Lettres.

Brenet, J.-B. (2019). Averroès, par Jean-Baptiste Brenet ; conférence Cordoba. Retrieved December 7, 2022, from https://www.youtube.com/watch?v=iOijAOfUnVU

Brielmaier, C., & Friesl, M. (2022). The attention-based view : Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews*, *Avant publ*(Juillet 2022), 1–31. https://doi.org/10.1111/ijmr.12306

Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. *The Academy of Management Review*, *22*(3), 643–686. https://doi.org/10.2307/259409

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Bulinge, F., & Moinet, N. (2013). L'intelligence économique : un concept, quatre courants. *Sécurité et Stratégie*, *12*(1), 56–64. https://doi.org/10.3917/sestr.012.0056

Bullough, O. (2018). The dark side of globalization. *Journal of Democracy*, *29*(1), 25–38. https://doi.org/10.1353/jod.2018.0002

Bundeskriminalamt. (2021). *Korruption Bundeslagebild 2020*. Retrieved from https://www.bka.de

Bundeskriminalamt. (2022). *Bundeslagebilder Korruption 2022*. Retrieved from https://www.bka.de

Bundestag. *Gesetz zur Bekampfung der Korruption BGBl. I, S. 2038, Teil 1, Nr. 58.* , (1997).

Burrell, G., & Morgan, G. (2017). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Burlington: Ashgate.

Butterlin, I. (2009). Les questions casuistiques de la Doctrine de la Vertu : la rationalité kantienne à l'épreuve. In *La Casuistique Classique. Genèse, formes, devenir* (pp. 135–146). Retrieved from https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00633319

Capasso, S., Goel, R. K., & Saunoris, J. W. (2019). Is it the gums, teeth or the bite? Effectiveness of dimensions of enforcement in curbing corruption. *Economics of Governance*, *20*(4), 329–369. https://doi.org/10.1007/s10101-019-00228-0

Caponecchia, C., Sun, A. Y. Z., & Wyatt, A. (2012). "Psychopaths" at work? Implications of Lay Persons' use of labels and behavioural criteria for psychopathy. *Journal of Business Ethics*, *107*(4), 399–408. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1049-9

Carbonnier, J. (1976). *Flexible Droit - Pour une sociologie du droit sans rigueur* (10ème édit). Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.

Carbonnier, J. (1996). *Droit et passion du droit sous la Vème République*. Paris: Flammarion.

Champeyrache, C. (2019). *La face cachée de l'économie - Néolibéralisme et criminalités*. https://doi.org/10.3917/puf.champ.2019.01

Charron, N. (2014). Do corruption measures have a perception problem? Assessing the relationship between experiences and perceptions of corruption among citizens and experts. *European Political Science Review*, *8*(1), 147–171. https://doi.org/10.1017/S1755773914000447

Chen, N., & Zhong, Z. Z. (2020). *The economic impact of China ' s anti-corruption campaign*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2996009

Chen, S., Qiao, X., & Zhu, Z. (2021). Chasing or cheating? Theory and evidence on China's GDP manipulation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *189*, 657–671. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.07.010

Chen, T., & Kung, J. K.-S. (2019). Busting the "princelings": The Campaign against corruption in China's primary and land market. *The Quarterly Journal of Economics*, *134*(1), 185–226. https://doi.org/10.1093/qje/qjy027.Advance

Chen, X.-P., & Chen, C. C. (2004). On the Intricacies of the Chinese. *Asia Pacific Journal of Management*, *21*, 305–324.

Cheng, A. (1997). *Histoire de la pensée chinoise*. Paris: Editions du Seuil.

Cheng, A. (2020). La prétention chinoise à l'universalité. *Esprit*, (janvier février 2020). Retrieved from https://esprit.presse.fr/article/anne-cheng/la-pretention-chinoise-a-l-universalite-42507

Cheng, A. (2022). Chaire d'Histoire Intellectuelle de la Chine - Collège de France. Retrieved March 22, 2022, from https://www.college-de-france.fr/site/anne-cheng/

Cheung, Y.-L., Rau, P. R., & Stouraitis, A. (2021). What determines the return to bribery? Evidence from corruption cases worldwide. *Management Science*, *67*(10), 6235–6265. Retrieved from https://ssrn.com/abstract=3636647

Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, *28*(2), 164–178. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047

Code Civil. *Chap. IV, art. 177 à 183, De la corruption des fonctionnaires publics*. , (1810).

Code Pénal. *2ème partie , sec. 5, art. 9, Crimes des fonctionnaires publics dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont confiés*. , (1791).

Cohendet, P., Mehouachi, C., & Simon, L. (2014). Connaissance et innovation. In *Encyclopédie de la stratégie* (pp. 121–133).

Colnet, A. de. (2021). *Compétition mondiale et intelligence économique: Grille d'analyse des risques*.

Commission européenne. (2022). *L'opinion publique dans l'Union européenne, hiver 2021-2022*.

Confucius. (2022). *Les Analectes - entretiens de Confucius* (S. Couvreur, Trans.). Retrieved from https://fr.wikisource.org/wiki/Les_Entretiens_de_Confucius

Conseil de l'Europe. (2017). *Recommandation CM/Rec(2014)7*. Retrieved from https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805c5ead

Constitution des Etats-Unis. *Art. 1, Sec. 9, adoptée par la convention le 17 septembre 1787*. , (1787).

Cordis, A. S., & Milyo, J. (2013). *Do State Campaign Finance Reforms Reduce Public Corruption?* (No. Working Papers 1301). Retrieved from https://economics.missouri.edu/working-papers/2013/wp1301_milyo.pdf

Cosans, C. E., & Reina, C. S. (2018). The Leadership Ethics of Machiavelli's Prince. *Business Ethics Quarterly*, *28*(3), 275–300. https://doi.org/10.1017/BEQ.2017.13

Courtois, S., & al. (1997). *Le livre noir du communisme - Crimes, terreur, répression*. Robert Laffont.

Coussi, O., & Moinet, N. (2019). Extension du domaine de la prédation. *Revue Française de Gestion*, *8*(285), 211–227. https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00406

Covello, V. T., & Mumpower, J. (1985). Risk Analysis and Risk Management: An Historical

Perspective. *Risk Analysis*, *5*(2), 103–120. https://doi.org/10.1111/J.1539-6924.1985.TB00159.X

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Cambridge Massachusetts, Ed.). Blackwell Publisher.

Dal Bo, E., Dal Bo, P., & Tella, R. Di. (2006). "Plata o Plomo?": Bribe and Punishment in a Theory of Political Influence. *American Political Science Review*, *100*(1), 41–53.

David-Barrett, E., Yakis-Douglas, B., Moss-Cowan, A., & Nguyen, Y. (2017). A bitter pill? Institutional corruption and the challenge of antibribery compliance in the pharmaceutical sector. *Journal of Management Inquiry*, *1*(11), 22. https://doi.org/10.1177/1056492617696885

de Blic, D., & Lemieux, C. (2005). Le scandale comme épreuve. In *Politix* (Vol. 71). https://doi.org/10.3917/pox.071.0009

De Klerk, J. J. (2017). "The devil made me do it!" An inquiry into the unconscious "devils within" of rationalized corruption. *Journal of Management Inquiry*, *26*(3), 16. https://doi.org/10.1177/1056492617692101

de Libera, A. (2001). Psychologie et éthique. In *Que sais-je ? La Philosophie Médiévale* (pp. 98–124). Retrieved from https://www.cairn.info/la-philosophie-medievale--9782130515807-p-98.htm

DeBlasi, A. (2015). Selling Confucius: The Negotiated Return of Tradition in Post-Socialist China. In Albany (Ed.), *The Sage Returns: Confucian Revival in Contemporary China.* (pp. 67–92). State University of New York.

Dehaene, S. (2012). Le cerveau statisticien : la révolution Bayésienne en sciences cognitives. *Chaire de Psychologie Cognitive Expérimentale*. Retrieved from https://www.college-de-france.fr/site/stanislas-dehaene/course-2011-2012.htm

Dhami, M. K., Belton, I. K., & Mandel, D. R. (2019). The "analysis of competing hypotheses" in intelligence analysis. *Applied Cognitive Psychology*, *33*(6), 1080–1090. https://doi.org/10.1002/acp.3550

Diamond, J. (2005). *Guns, Germs and Steel – The Fates of Human Societies*. W. W. Norton & Company.

Dickens, C. (1854). *Hard times: for these times*. Bradbury & Evans.

Doh, J. P., Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., Collins, J., & Eden, L. (2003). Coping with corruption in foreign markets. *Academy of Management Executive*, *17*(3), 114–127.

Donaldson, L. (2008). The Conflict Between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design. In *Designing organizations - 21st century approaches* (pp. 3–20).

Springer Science+Business.

Dougherty, C. (2007, February 15). Germany battling rising tide of corporate corruption. *New York Times*, p. 3.

Dreher, A., & Gassebner, M. (2013). Greasing the wheels? The impact of regulations and corruption on firm entry. *Public Choice*, *155*, 413–432. https://doi.org/10.1007/s11127-011-9871-2

Dreher, A., Kotsogiannis, C., & McCorriston, S. (2007). Corruption around the world: Evidence from a structural model. *Journal of Comparative Economics*, *35*(3), 443–466. https://doi.org/10.1016/j.jce.2007.07.001

Duchon, D., & Drake, B. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, *85*(3), 301–308. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9771-7

Duco, M. (2022). Digeste. Retrieved May 31, 2022, from Encyclopædia Universalis website: https://www.universalis.fr/encyclopedie/digeste/

Dumont, L. (1981). La genèse chrétienne de l'individualisme moderne. *Le Débat*, *8*(15), 124–146. https://doi.org/10.3917/deba.015.0124

Dunning, D. (2011). The dunning-kruger effect. On being ignorant of one's own ignorance. *Advances in Experimental Social Psychology*, *44*, 247–296. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6

Dwivedi, D., & Mohan, S. (2020). Ce que l'hindouisme recouvre (B. Todaro & A. Delrez, Trans.). *Esprit*, *June*(6), 123–133. https://doi.org/10.3917/espri.2006.0123

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research* (E). Londres: SAGE Publications, Inc.

Edwards, G., Hawkins, B., & Schedlitzki, D. (2019). Bringing the ugly back: A dialogic exploration of ethics in leadership through an ethno-narrative re-reading of the Enron case. *Human Relations*, *72*(4), 733–754. https://doi.org/10.1177/0018726718773859

Eslin, J.-C. (2002). Saint Augustin, l'homme occidental. In *Saint Augustin*. https://doi.org/10.3917/MICHA.ESLIN.2002.01

Fazekas, M., & Cingolani, L. (2016). *Breaking the cycle? How (not) to use political finance regulations to counter public procurement corruption*. https://doi.org/DOI: 10.13140/RG.2.1.1420.2486

Fei, X. (1992). *From the Soil: The Foundations of Chinese Society* (G. G. Hamilton & W. Zheng, Trans.). Berkeley: University of California Press.

Fernandez-Duque, D., Baird, J. A., & Posner, M. I. (2000). Executive Attention and Metacognitive Regulation. *Consciousness and Cognition*, *9*(2), 288–307.

https://doi.org/10.1006/ccog.2000.0447

Ferry, M. (2019, August). En inde, des attaques contre les minorités au nom de la vache sacrée. *Observatoire International Du Religieux*, p. 6.

Fleischacker, S. (2004). *On Adam Smith's Wealth of nations : a philosophical companion*. Princeton University Press.

Frank, B., & Schulze, G. G. (2000). Does economics make citizens corrupt? *Journal of Economic Behavior and Organization*. https://doi.org/10.1016/s0167-2681(00)00111-6

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of Personality: A 10Year Review. *Social and Personality Psychology Compass*, *7*(3), 199–216. https://doi.org/10.1111/spc3.12018

Gaffiot, F. (1934). Dictionnaire Gaffiot Latin-Français. Retrieved from https://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php

Gandillac, M. de, & Quillet, J. (2022). Guillaume d'Ockham. In *Encyclopædia Universalis*.

Garcia-Bernardo, J., Fichtner, J., Takes, F. W., & Heemskerk, E. M. (2017a). Uncovering offshore financial centers: Conduits and sinks in the global corporate ownership network. *Scientific Reports*, *7*(1), 1–10. https://doi.org/10.1038/s41598-017-06322-9

Garcia-Bernardo, J., Fichtner, J., Takes, F. W., & Heemskerk, E. M. (2017b, November 7). These five countries are conduits for the world ' s biggest tax havens. *The Conversation*, p. 4.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion Réussir son mémoire ou sa thèse. In *Pearson France*.

Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The Behavioral theory of the Firm: Assessment and Prospects. *Academy of Management Annals*, *6*(1), 1–40. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.656841

Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Neo-Carnegie: The Carnegie School's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science, 18*(3), 523–536. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277

Gayraud, J.-F. (2012, June 19). Intervention de Jean-François Gayraud. *Commission Spéciale Du Parlement Européen Sur « la Criminalité Organisée, La Corruption et Le Blanchiment de Capitaux »*, pp. 1–6.

GCB - Transparency International. (2020). Global corruption barometer 10th edition Asia 2020. In *Global Corruption Barometer*.

GCB - Transparency International. (2021a). *Questionnaire Pacifique*.

GCB - Transparency International. (2021b). *Questionnaire Union européenne*. Retrieved from

https://www.transparency.org/en/gcb/eu/european-union-2021/press-and-downloads

GCB - Transparency International. (2022). Global Corruption Barometer (GCB). Retrieved March 29, 2022, from https://www.transparency.org/en/gcb

Gentillet, I. (1576). *Discours sur les moyens de bien gouverner et maintenir en bonne paix un royaume ou autre principauté ... contre Nicolas Machiavel,...* Retrieved from https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6434705q

Gifford, J., Green, M., Barends, E., Janssen, B., Capezio, A., & Ngo, N. P. (2019). Rotten apples, bad barrels and sticky situations: an evidence review of unethical workplace behaviour. In *Research Report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Gilson, E. (1919). *Le Thomisme - introduction au système de Saint Thomas D'Aquin*. Paris: Vrin.

Gioia, D. A. (2002). Business education's role in the crisis of corporate confidence. *Academy of Management Executive*, *16*(3), 142–144. https://doi.org/10.5465/AME.2002.8540396

Glasersfeld, E. von. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, *6*, 31–43.

Global anticorruption summit. (2022, April 8). Loi Sapin 2, avec Charles Duchaine, Vincent Filhol, Philippe Coen. Retrieved December 7, 2022, from Global anticorruption summit website: https://www.youtube.com/watch?v=CrzihG2xpUg&t=12s

Global Compliance News. (2017). Global overview of anti-corruption laws 2017. Retrieved February 7, 2020, from https://globalcompliancenews.com/anti-corruption/anti-corruption-laws-around-the-world/

Global Risk Profile. (2019). Global Risk Profile - Risk Indexes,. Retrieved April 22, 2020, from https://risk-indexes.com

Global Risk Profile. (2022). Indices de risques. Retrieved November 10, 2020, from https://risk-indexes.com/?lang=fr

Gonin, M. (2014). Adam Smith's Contribution to Business Ethics, Then and Now. *Journal of Business Ethics*, *129*(1), 221–236. https://doi.org/10.1007/S10551-014-2153-4

Gonin, M., Palazzo, G., & Hoffrage, U. (2012). Neither bad apple nor bad barrel: How the societal context impacts unethical behavior in organizations. *Business Ethics*, *21*(1), 31–46. https://doi.org/10.1111/J.1467-8608.2011.01643.X

Graham, B., & Stroup, C. (2016). Does anti-bribery enforcement deter foreign investment? *Applied Economics Letters*, *23*(1), 63–67. https://doi.org/10.1080/13504851.2015.1049333

Guasti, P., & Dobovsek, B. (2011). Informal Institutions and EU Accession : Corruption and Clientelism in Central and Eastern Europe 12. *ECPR General Conference in Reykjavik*, (August), 1–22. Reykjavik.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation* (SAGE Publications, Ed.). Londres: SAGE Publications, Inc.

Gude, H., Hawranek, D., Traufetter, G., & Wüst, C. (2015, November 6). The German government's role in the VW scandal. *Spiegel International*, p. 14.

Guillermard, V. (2020, February 5). Corruption : les leçons de l'affaire Airbus. *Le Figaro*, p. 3.

Gulzar, S., Rueda, M. R., & Ruiz, N. A. (2021). Do Campaign Contribution Limits Curb the Influence of Money in Politics? *American Journal of Political Science*, (Février), 1–15. https://doi.org/10.1111/ajps.12596

Haas, M. R., Criscuolo, P., & George, G. (2015). Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations. *Academy of Management Journal*, *58*(3), 680–711. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0263

Hanley, R. P. (2009). *Adam Smith and the character of virtue*. Cambridge University Press.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, *82*(5), 929–964.

Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *153*(1), 53–77. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3368-3

Harvard law review. (2003). The good, the bad and their corporate codes of ethics: Enron, Sarbanes-Oxley, and the problems with legislating good behavior. *Harvard Law Review*, *116*(7), 2123–2141.

Heaton, D., Carlisle, T., & Brown, I. (2003). A human resource development program to foster individual moral development in indian corporations: Aligning corporate governance with natural law. In John B. Kidd & F.-J. Richter (Eds.), *Corruption and Governance in Asia.* (pp. 198–209). https://doi.org/10.1057/9780230503540_11

Heilmann, S. (2008). Die Volksrepublik China als lernendes autoritäres System. *China Analysis*, *63*(Juli 2008), 8. Retrieved from http://www.chinapolitik.de/files/no_63.pdf

Heilmann, S. (2013). Chinas fragiles Zentralnervensystem : Die KP als Organismus neuen Typs. *China Analysis*, *101*(Jan-Feb 2013), 117–123.

Heilmann, S., & Perry, E. J. (2011). Embracing uncertainty : Guerrilla policy style and adaptive governance in China. In *Mao's Invisible Hand* (Sebastian, pp. 1–29).

Heilmann, S., & Stepan, M. (2016). China's core executive - Leadership styles, structures and

processes under Xi Jinping. In *Merics Papers on China*.

Herrmann-Pillath, C. (2016). Fei Xiaotong's comparative theory of Chinese culture: Its relevance for contemporary cross-disciplinary research on Chinese "Collectivism." *Copenhagen Journal of Asian Studies*, *34*(1), 25–57. https://doi.org/10.22439/cjas.v34i1.5187

Hess, D., & Dunfee, T. W. (2000). Fighting Corruption: A Principled Approach: The C Principles (Combating Corruption). *Cornell International Law Journal*, *33*(3), 594–626.

Heuer, R. J. (1999). *Psychology of intelligence analysis* (Central Intelligence Agency, Ed.). CENTER for the STUDY of INTELLIGENCE-.

Heuer, R. J. (2005). How does analysis of competing hypotheses (ACH) improve intelligence analysis ? *October*, 1–11.

Hill, L. (2006). Adam Smith and the theme of corruption. *Review of Politics*, *68*(4), 636–662. https://doi.org/10.1017/S0034670506000210

Ho, C., & Redfern, K. A. (2010). Consideration of the role of Guanxi in the ethical judgments of Chinese managers. *Journal of Business Ethics*, *96*(2), 207–221. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0459-4

Holz, C. A. (2014). The quality of China's GDP statistics. *China Economic Review*, *30*(June 2012), 309–338. https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.06.009

Hosseini, S. H. (2003). Internationalisation du droit pénal en Iran : le cas de la corruption. *Archives de Politique Criminelle*, *n° 25*(1), 213–236. https://doi.org/10.3917/apc.025.0213

Hulpke, J. F. (2017). If all else fails, a corporate death penalty? *Journal of Management Inquiry*, *26*(4), 433–439. https://doi.org/10.1177/1056492617706545

Hwang, D. B., Golemon, P. L., Chen, Y., Wang, T. S., & Hung, W. S. (2009). Guanxi and business ethics in confucian society today: An empirical case study in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, *89*(2), 235–250. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9996-5

Iorio, R., & Segnana, M. L. (2022). Is paying bribes worthwhile? Corruption and innovation in middle-income countries. *Eurasian Business Review*, 30. https://doi.org/10.1007/s40821-022-00205-4

Jäckle, S., & Bauschke, R. (2009). Lässt sich Reformfähigkeit messen? Eine kritische Würdigung der Sustainable Governance Indicators. *Zeitschrift Für Politikwissenschaft*, *19*(3), 359–386. https://doi.org/10.5771/1430-6387-2009-3-359

Jacobs, J. B. (1982). The concept of "Guanxi" and local politics in a rural chinese cultural setting. In *Social interaction in Chinese society* (pp. 209–236). New York: Praeger.

Jaffrelot, C. (2018a). Le capitalisme de connivence en Inde sous Narendra Modi. *Les Etudes Du CERI*, *237*(septembre 2018), 47.

Jaffrelot, C. (2018b). Narendra Modi ou la variante hindou du national-populisme. *Outre-Terre*, *54–55*(1), 42–48. https://doi.org/10.3917/oute2.054.0042

Jaffrelot, C. (2018c, August 12). Hindu Rashtra, de facto it is at once a society, civilisation, nation - and state.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1973). Groupthink and group dynamics: A social psychological analysis of defective policy decisions. *Policy Studies Journal*, *2*(1), 19–25. https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1973.tb00117.x

Japon - code civil. *Loi 45 Japon 1907.* , (1907).

Jayal, N. G., & Lama-Rewal, S. T. (2014). Le mouvement contre la corruption. Un printemps de la société civile indienne ? *Mouvements*, *77*(1), 89. https://doi.org/10.3917/mouv.077.0089

Jevons, W. S. (1865). *The Coal Question, Londres, Macmillan and Co., 1865*. Londres: Macmillan & Co.

Jones, D. N., & Hare, R. D. (2016). The Mismeasure of Psychopathy: A Commentary on Boddy's PM-MRV. *Journal of Business Ethics*, *138*(3), 579–588. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2584-6

Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal*, *33*(6), 633–660. https://doi.org/10.1002/smj.1971

Kato, A., & Sato, T. (2014). *Greasing the wheels ? The effect of corruption in regulated manufacturing sectors of India* (No. DP2014-07). https://doi.org/10.1080/02255189.2015.1026312

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. In *Policy Research Working Paper* (No. 5430). https://doi.org/10.1017/S1876404511200046

Kaufmann, N. (1899). La finalité dans l'ordre moral. Étude sur la téléologie dans l'éthique et la politique d'Aristote et de saint Thomas d'Aquin. *Revue Philosophique de Louvain*, *6*(23), 280–299. https://doi.org/10.3406/PHLOU.1899.1664

Kennedy, G. (2011). Adam smith and the role of the metaphor of an invisible hand. *Economic Affairs*, *31*(1), 53–57. https://doi.org/10.1111/J.1468-0270.2010.02048.X

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 163–193. https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2009.07.002

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, *95*(1), 39–46. https://doi.org/10.1037/a0017103

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview on Innovation. In *The Positive Sum Strategy* (pp. 275–306). Washington DC Etats-Unis: National Academy Press.

Koch-Weser, I. N. (2013). The reliability of China's economic data: An analysis of national output. In *US-China Economic and Security Review Commission Staff Research Project*.

Koch, R. (2005). The foreign corrupt practices act : It's time to cut back the grease and add some guidance. *Boston College International and Comparative Law Review*, *28*(2), 379–403.

Koehn, D., Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M., & Louis, G. (2013). East meets west: Toward a universal ethic of virtue for global business. *Journal of Business Ethics*, *116*, 703–715. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1816-x

Kulik, B. W., O'Fallon, M. J., & Salimath, M. S. (2008). Do competitive environments lead to the rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, *83*(4), 703–723. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9659-y

L214. (2022). Site web de L214. Retrieved from https://www.l214.com

Labic, P. (2021). Anticiper la corruption. Les entreprises face aux environnements corruptifs - trois études de cas. *Sécurité Globale*, *3*(27), 33–46.

Labic, P., & Memheld, P. (2019). Permettre le développement de l'entreprise dans un environnement corruptif : les cas de la Chine et de l'Inde. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, *135*(Mars 2019), 13–27. https://doi.org/10.3917/geco1.135.0013

Lambsdorff, J. G. (2004). *Background Paper to the 2002 Corruption Perceptions Index*. Retrieved from http://www.icgg.org/downloads/FD_CPI_2004.pdf

Laméris, M. D., Méon, P.-G., & van Prooijen, A. M. (2022). What have we done?! The impact of economics on the beliefs and values of business students. In *Journal of Business Economics*. https://doi.org/10.1007/s11573-022-01114-8

Lamptey, E. K., & Singh, R. P. (2018). Fraud risk management over financial reporting: A contingency theory perspective. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, *15*(4), 66–75. https://doi.org/10.33423/jlae.v15i4.171

Larochelle, G. (2013). Le Québec sous l'emprise de la corruption. *Cités*, *53*(1), 159–164.

https://doi.org/10.3917/cite.053.0159

Larousse. (2022). Larousse dictionnaire de Français. Retrieved from https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *12*(1). https://doi.org/10.2307/2391211

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). Managing Differentiation and Integration. *Organization and Environment*, pp. 185–245.

Lebraty, J.-F., Lobre-Lebraty, K., & Trébucq, S. (2018). Logiciels et analyse de données qualitatives. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 283–305). https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0283

Lehne, J., Shapiro, J. N., Eynde, O. Vanden, Jonathan Lehne, Shapiro, J. N., & Eynde, O. Vanden. (2018). Building connections: Political corruption and road construction in India. *Journal of Development Economics*, *131*(March 2018), 62–78. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2017.10.009

Lehner, P. E., Adelman, L., Cheikes, B. A., & Brown, M. J. (2008). Confirmation bias in complex analyses. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics Part A:Systems and Humans*, *38*(3), 584–592. https://doi.org/10.1109/TSMCA.2008.918634

Lelièvre, M. (1868). *John Wesley sa vie et son oeuvre*. Paris: Librairie Evangélique.

León, L. A. D. de, & Ochoa, J. A. (2014). Analyzing organized crime from a business perspective : the case of mexican meth mafia. *International Journal of Asian Social Science*, *4*(9), 977–990.

Leon XIII. (1891). *Rerum novarum*. Retrieved from https://www.vatican.va/content/leo-xiii/fr/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html

Leplâtre, S. (2022, March 8). Un homme d'affaires chinois raconte l'art de corrompre au pays des « princes rouges ». *Le Monde*, pp. 8–10.

Lesné, F. (2017). *Measuring corruption in business surveys : current practice and perspectives*. Université Clermont Auvergne.

Lew, R. (1987). Rubel et la question de l'éthique chez Marx. *L'Homme et La Société*, *84*(2), 55–69. https://doi.org/10.3406/HOMSO.1987.3258

Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through." *Public Administration Review*, *19*(2), 79–88.

Littré, É. (2018). Le Littré Dictionnaire de la langue française (XMLittré v2). Retrieved from https://www.littre.org/

Liu, P. (2012). *Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le Guanxi en Chine*

(Université de Toulon). Retrieved from https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01249382

Longenecker, J. G., & Pringle, C. D. (1978). The illusion of contingency theory as a general theory. *Academy of Management Review*, *3*(3), 679–683. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305970

Lorsch, J. W. (2013). Contingency theory of leadership. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 144–148). SAGE Publications, Inc.

Louis, G. (2007). De l'opacité à la transparence: Les limites de l'indice de perceptions de la corruption de transparency international. *Deviance et Societe*, *31*(1), 41–64. https://doi.org/10.3917/ds.311.0041

Lund, D. S., & Sarin, N. (2021). Corporate crime and punishment: an empirical study. *Texas Law Review*, *100*(2), 285–352.

Luo, Y. (1997). Guanxi: Principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*, *16*(1), 43–51. https://doi.org/10.3233/hsm-1997-16106

Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of Management Review*, *2*(2), 181–195. https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409038

Luthans, F., & Stewart, T. I. (1978). The reality or illusion of a general contingency theory of management: A response to the Longenecker and Pringle critique. *Academy of Management Review*, *3*(3), 683–687. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4306049

Luther, M. (1517). Dispute sur la puissance des indulgences. Retrieved December 13, 2021, from https://fr.wikipedia.org/wiki/95_thèses

MacEachin, D. J. (1994). *The tradecraft of analysis - Challenge and change in CIA's directorate of intelligence*.

Machiavel, N. (1962). Les discours sur la première décade de Tite-Live. In J.-V. Périès (Trans.), *Le Prince et autres textes* (p. 237). Retrieved from http://classiques.uqac.ca/classiques/machiavel_nicolas/le_prince/le_prince.html

Magan, R. (2021, November 23). 1845-1854 La grande famine en Irlande. Retrieved December 7, 2022, from https://www.youtube.com/watch?v=Xgt-3fUh7TQ

Maillard, J. De. (1998). *Un monde sans loi*. Stock.

Maillard, J. De. (2005, December 15). L'économie trafiquante, paradigme de la mondialisation. *Politique Revue Belge d'analyse et de Débat*, p. 6.

Maillard, J. De. (2021, June 26). Vingt-cinq ans après l'appel de Genève, bilan contrasté, menace avérée. *Colloque 25 Ans Après l'appel de Genève*, p. 7.

Maison blanche. (2021, December 6). Fact sheet: U.S. strategy on countering corruption. *Communiqué de Presse*, p. 4.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley, & Sons.

Marquette, H. (2012). “Finding god” or “moral disengagement” in the fight against corruption in developing countries? evidence from India and Nigeria. *Public Administration and Development*, *32*(1), 16. https://doi.org/10.1002/pad.1605

Martínez, L. R. (2022). How Much Should We Trust the Dictator’s GDP Growth Estimates? *Journal of Political Economy*, *130*(10), 2731–2769. https://doi.org/10.1086/720458

Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. https://doi.org/10.3917/i2d.172.0028

Mathis, C.-F. (2021). *La Civilisation du charbon - En Angleterre, du règne de Victoria à la Seconde Guerre mondiale*. Paris: Vendémiaire.

McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(1), 192–210. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.192

Mealiea, L. W., & Lee, D. (1979). An Alternative To Macro-Micro Contingency Theories: An Integrative Model. *Academy of Management Review*, *4*(3), 333–345. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289089

Médard, J. F. (2006). Les paradoxes de la corruption institutionnalisée. *Revue Internationale de Politique Comparee*, *13*(4), 697–710. https://doi.org/10.3917/ripc.134.0697

Meillassoux, C. (2022). Potlatch. In *Encyclopædia Universalis*. Retrieved from https://www.universalis.fr/encyclopedie/potlatch/

Memheld, P. (2016, December 8). Loi Sapin 2 : impacts organisationnels et informationnels des dispositifs anticorruption. *The Conversation*, p. 5.

Memheld, P., & Labic, P. (2021, November 10). Lutte contre la corruption : l ’ implication des États est impérative - à chacun son rôle. *Cercle K2*, 4. Retrieved from https://cercle-k2.fr/etudes/lutte-contre-la-corruption-l-implication-des-etats-est-imperative-a-chacun-son-role

Mendelski, M. (2016). The EU’s rule of law promotion in post-Soviet Europe: what explains the divergence between Baltic States and EaP countries? *Eastern Journal of European Studies*, *7*(2), 111–144.

Menès-Redorat, V. (2012). Faire la guerre pour faire la paix ? La guerre juste au bas Moyen Âge. *Actes Des Congrès Nationaux Des Sociétés Historiques et Scientifiques*, *136*(3), 119–129. Persée - Portail des revues scientifiques en SHS.

Ménissier, T. (2007). La corruption, un concept philosophique et politique chez les Anciens et les Modernes. *Anabases*, (6), 11–16. https://doi.org/10.4000/ANABASES.3284

Ménissier, T. (2018). *Philosophie de la corruption*. Paris: Hermann Editeurs.

Méon, P.-G., & Sekkat, K. (2005). Does corruption grease or sand the wheels of growth? *Public Choice*, Vol. 122, pp. 69–97. https://doi.org/10.1007/s11127-005-3988-0

Méon, P.-G., & Weill, L. (2010). Is corruption an efficient grease? *World Development*, *38*(3), 244–259. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.06.004

Milanovic, B. (2013). *The inequality possibility frontier: Extensions and new applications* (No. 6449). World Bank - Development Research Group - Poverty and Inequality Team.

Milanovic, B., Lindert, P. H., & Williamson, J. G. (2007). *Measuring ancient inequality* (No. 13550).

Millar, C. C. J. M., & Köppl, P. (2014). Perspectives, practices and prospects of public affairs in Central and Eastern Europe: A lobbying future anchored in an institutional context. *Journal of Public Affairs*, *14*(1), 4–17. https://doi.org/10.1002/pa.1500

Miller, D. (1990). *The icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*. New York: HarperCollins.

Miller, D., Droge, C., & Toulouse, J.-M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, *31*(3), 544–569. https://doi.org/10.2307/256459

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, *63*(2), 81–97. https://doi.org/10.1037/h0043158

Ministère de la Justice. (2020). *Convention judiciaire d'intérêt public Airbus SE*. Retrieved from https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/20200129 CJIP AIRBUS signée.pdf

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Pearson.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review.*, *65*(4), 66–75.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: THE FREE PRESS.

Mohammad-Arif, A., & Naudet, J. (2020). La démocratie indienne à l'épreuve du nationalisme hindou. *Homme (France)*, (236), 205–224. https://doi.org/10.4000/lhomme.38338

Montesquieu. (1748). *De l'esprit des lois* (Gallimard; J.-M. Tremblay, Ed.). Université du Québec à Chicoutimi.

Morrison, A. S., Kirshner, J., & Molho, A. (1985). Epidemics in Renaissance Florence. *American Journal of Public Health*, *75*(5), 528–535. https://doi.org/10.2105/AJPH.75.5.528

Motte, M. (2018). *La mesure de la force, traité de stratégie de l'Ecole de guerre*. Paris: Editions Tallandier.

Mueller, P. D. (2021). Adam Smith on moral judgment: Why people tend to make better judgments within liberal institutions. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *184*, 813–825. https://doi.org/10.1016/J.JEBO.2020.08.038

Mungiu-Pippidi, A. (2013). *The Good, the Bad and the Ugly: Controlling Corruption in the European Union*. Berlin.

Mungiu-Pippidi, A. (2019). *Government favouritism in Europe, the anticorruption report volume 3* (Vol. 3). Leverkusen: Barbara Budrich Publisher.

Mungiu-Pippidi, A., & Dadašov, R. (2017). When do anticorruption laws matter? The evidence on public integrity enabling contexts. *Crime, Law and Social Change*, *68*, 387–402. https://doi.org/10.1007/s10611-017-9693-3

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-Blowing : Myth and Reality. *Journal of Management*, *22*(3), 507–526. https://doi.org/10.1177/014920639602200306

New, B., Pallier, C., Ferrand, L., & Matos, R. (2001). Une base de données lexicales du français contemporain sur internet. *L'Année Psychologique*, *101*(3), 447–462. https://doi.org/10.3406/PSY.2001.1341

Nielsen, R. P. (2003). Corruption networks and implications for ethical corruption reform. *Journal of Business Ethics*, *42*(2), 125–149. https://doi.org/10.1023/A:1021969204875

Nieuwenboer, N. A. Den, & Kaptein, M. (2008). Spiraling down into corruption: A dynamic analysis of the social identity processes that cause corruption in organizations to grow. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 133–146. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9617-8

Nieuwenboer, N. A. Den, Kish-Gephart, J. J., Treviño, L. K., Peng, A. C., & Reychav, I. (2022). The Dark Side of Status at Work: Perceived Status Importance, Envy, and Interpersonal Deviance. *Business Ethics Quarterly*, 1–35. https://doi.org/10.1017/beq.2022.2

Noonan, J. T. (1982). Agency, Bribery and Redemption in Thomas Aquinas. *Recherches de Théologie Ancienne et Médiévale*, *49*, 159–173. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/26188650

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 557–579. https://doi.org/10.1037/a0025679

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2011). Bad Apples and Bad Barrels: An Examination of Group- and Organizational-Level Effects in the Study of Counterproductive Work Behavior. *Group & Organization Management*, *36*(1), 39–69.

https://doi.org/10.1177/1059601110390998

Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, *18*(Summer Special Issue), 187–206.

Ocasio, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science*, *22*(5), 1286–1296.

Ocasio, W., Yakis-douglas, B., Boynton, D., Laamanen, T., Rerup, C., Vaara, E., & Whittington, R. (2022). It ' s a Different World : A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World. *Journal of Management Inquiry*, 1–13. https://doi.org/10.1177/10564926221103484

OCDE. (2008). *Corruption : Glossaire des normes pénales internationales*. Paris: Editions OCDE.

OCDE. (2009). *Le manuel de sensibilisation au blanchiment de capitaux à l'intention des vérificateurs fiscaux*. Paris: Editions OCDE.

OCDE. (2014). *Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale, une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers*. Paris: Editions OCDE.

OCDE. (2016). *Committing to effective whistleblower protection*. Paris: Editions OCDE.

Olney, W. W. (2016). Impact of corruption on firm-level export decisions. *Economic Inquiry*, *54*(2), 1105–1127. https://doi.org/10.1111/ecin.12257

ONU. (2018). *Global Cost of Corruption at Least 5 Per Cent of World Gross Domestic Product, Secretary-General Tells Security Council, Citing World Economic Forum Data | UN Press*. Retrieved from https://press.un.org/en/2018/sc13493.doc.htm

Parlement européen, & Conseil de l'Europe. *Directive (UE) 2019/1937 du parlement européen et du conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union*. , (2019).

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, *36*(6), 556–563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Pedroletti, B. (2019, August 2). Xi sur la route sinueuse qui mène au sommet. *Le Monde*, p. 7.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 63–81. https://doi.org/10.5465/AMP.2009.43479264

Pénin, J. (2016). Joseph Aloïs Schumpeter. In *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (pp. 15–36). Edition EMS.

Perlman, R. L., & Sykes, A. O. (2017). The political economy of the Foreign Corrupt Practices Act: An exploratory analysis. *Journal of Legal Analysis*, *9*(2), 154–154.

https://doi.org/10.1093/jla/lay001

Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: a sociological view*. Brooks/Cole Publishing company.

Perrow, C. (1973). Short and Glorious History of Organizational Theory. *Organizational Dynamics*, *2*(1), 2–15.

Phillipson, N. T. (2010). *Adam Smith: An enlightened life*. Yale University Press.

Pierucci, F. (2020). *Le piège américain : l'otage de la plus grande entreprise de déstabilisation économique raconte*. Paris: J'ai lu.

Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, *33*(3), 685–709. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465726

Pleijt, A. de, & Zanden, J. L. van. (2020). *A Tale of Two Transitions: The European Growth Experience, 1270-1900* (No. 14). Utrecht.

Pleșcău, I. A. (2019). The Economy of Florence during the Medici Government. *"Ovidius" University Annals*, *XIX*(1), 276–279.

Pons, A. (2004). « Verum factum » et sagesse poétique chez Vico. In *Vocabulaire européen des philosophies*. Paris: Seuil.

Pooley, C. R. (2022, March 1). Londongrad will stand so long as enforcement stays weak.

Pouilloux, J.-Y. (2022). Innocent Gentillet. In *Encyclopædia Universalis* (p. 1). Retrieved from https://www.universalis.fr/encyclopedie/innocent-gentillet/

Prabhu, S. (2018, March 15). New law clears political parties that illegally took foreign funds. *NDTV*, p. 2.

Qi, G., Zou, H., Xie, X., Meng, X., Fan, T., & Cao, Y. (2020). Obedience or escape: Examining the contingency influences of corruption on firm exports. *Journal of Business Research*, *106*, 261–272. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.004

Qian, H. (2004, March 31). Chine Pékin et ses princes rouges. *Courrier International*, p. 9.

Racine, J. L. (2020). Inde: Le nationalisme hindou au pouvoir. *Politique Etrangere*, *2020*(1), 105–120. https://doi.org/10.3917/pe.201.0105

Ratinaud, P. (2009). IRAMUTEQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de TExtes et de Questionnaires. Retrieved September 20, 2022, from http://www.iramuteq.org/

Ratinaud, P., & Déjean, S. (2009). IRaMuTeQ : implémentation de la méthode Alceste d'analyse de texte dans un logiciel libre. *Modélisation Appliquée Aux Sciences Humaines et Sociales MASHS*, 8–9.

Raven, B. H. (1998). Groupthink, bay of pigs, and watergate reconsidered. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2766

Reeves, S. R., Alcala, R. P., & Gregory, E. (2018). Fake news! China is a rule-of-law nation and respects international law. *Harvard International Review*, *39*(4), 42–46.

Refoulé, F., & Casalis, G. (2010). *Traduction Œcuménique de la Bible (TOB)*. Editions du Cerf.

Reich, R. (2013). JP Morgan Chase, the Foreign Corrupt Practice Act, and the Corruption of America. Retrieved July 23, 2020, from Robertreich.org website: https://robertreich.org/post/69412254741

Reilly, P. R. (2015). Justice deferred is justice denied: we must end our failed experiment in deferring corporate criminal prosecutions. *Brigham Young University Law Review*, *2015*(2), 307–358. https://doi.org/10.3868/s050-004-015-0003-8

Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les Cahiers de l'Analyse Des Données*, *8*(2), 187–198.

Reinert, M. (2008). Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours. *JADT 2008 : 9es Journées Internationales d'Analyse Statistique Des Données Textuelles*, 981–993.

Rerup, C. (2009). Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises. *Organization Science*, *20*(5), 876–893. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0467

Reuters. (2020, June 23). Des cadres d'Alstom et Siemens arrêtés en Italie pour soupçons de corruption. *Reuters*.

Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Edition du Seuil.

Robespierre, M. de. (1794). *Œuvres complètes* (M. Bouloiseau & A. Soboul, Eds.). Paris: Presse Universitaire de France.

Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., & Eden, L. (2005). Government corruption and the entry strategies of multinationals. *Academy of Management Review*, *30*(2), 383–396. https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387894

Roland, G. (2018). The evolution of post-communist systems. *Economics of Transition*, *26*(4), 589–614. https://doi.org/10.1111/ecot.12164

Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation. *Work and Occupations*, *26*(1), 107–128. https://doi.org/10.1177/0730888499026001006

Roy, N., & Garon, R. (2013). Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives. *Recherches Qualitatives*, *32*(1), 154–180. https://doi.org/10.7202/1084616ar

Royaume-Uni. (2022a). Financial sanctions Belarus. Retrieved May 31, 2022, from https://www.gov.uk/government/publications/financial-sanctions-belarus

Royaume-Uni. (2022b). Financial sanctions Russia. Retrieved May 31, 2022, from https://www.gov.uk/government/collections/financial-sanctions-regime-specific-consolidated-lists-and-releases

Sayles L. (1976). Matrix management: The structure with a Future. *Organizational Dynamics*, *5*(2), 2–17. https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90051-6

Sberna, S., & Vannucci, A. (2015). The criminal organisation of political corruption in Europe. In *Government favouritism in Europe, the anticorruption report volume 3* (pp. 105–126). Leverkusen: Barbara Budrich Publisher.

Schehr, S. (2008). L'alerte comme forme de déviance: Les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison. *Deviance et Societe*, *32*(2), 149–162. https://doi.org/10.3917/ds.322.0149

Scheid, J. (2016). *Rites, ritualisme et pratiques religieuses (suite)*. Retrieved from https://www.college-de-france.fr/site/john-scheid/course-2016-01-21-14h00.htm

Scheuer, J. (2011). L'éthique dans l'univers indien et hindou, pistes d'exploration et amorces de réflexion. *Revue d'éthique et de Théologie Morale*, *263*(1), 63. https://doi.org/10.3917/retm.263.0063

Scheuer, J. (2017). Monothéisme et violence au regard de l'hindouisme et du bouddhisme. *Communio, N° 251-252*(3), 91–100. https://doi.org/10.3917/commun.251.0091

Schumpeter, J. A. (1999). *Théorie de l'évolution économique - Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture* (J.-J. Anstett, Trans.). Dalloz.

Schwartz, M. A. (2017). From the Ordinary to Corruption in Higher Education. *Journal of Management Inquiry*, *26*(3), 270–279. https://doi.org/10.1177/1056492616674828

Seipel, I. (1907). *Die wirtschaftsethischen Lehren der Kirchenväter* (Verlag von Mayer & Co., Ed.). Retrieved from https://archive.org/details/diewirtschaftse00seipgoog/page/n325/mode/2up

Sen, A. (2011). Uses and abuses of Adam Smith. *History of Political Economy*, *43*(2), 257–274. https://doi.org/10.1215/00182702-1257388

Sfez, G. (1999). Machiavel, la politique du moindre mal. In *Machiavel, la politique du moindre mal*. https://doi.org/10.3917/PUF.SFEZ.1999.01

Shaw, B. (1988). Foreign Corrupt Practices Act: A legal and moral analysis. *Journal of Business Ethics*, *7*(10), 789–795. https://doi.org/10.1007/BF00411027

Sheehy, B., Boddy, C. R., & Murphy, B. (2021). Corporate law and corporate psychopaths. *Psychiatry, Psychology and Law*, *28*(4), 479–507. https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1795000

Shenkar, O., & Ellis, S. (2021). *The rise and fall of structural contingency theory: A theory's*

"autopsy." https://doi.org/10.1111/joms.12772

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1993). Corruption. *The Quarterly Journal of Economics*, *108*(3), 599–617.

Shum, D. (2022). *La roulette chinoise, Argent, pouvoir, corruption et vengeance dans la Chine d'aujourd'hui* (Olivier Salvatori, Trans.). Paris: Saint-Simon.

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior - a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.

Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, *45*(3), 243–256.

Smith, A. (1784). *An inquiry into the nature of the wealth of nations* (3rd ed.; Sálvio Marcelo Soares (2007), Ed.). Lausanne: Metalibri.

Smith, A. (1790). *The theory of moral sentiments* (6th ed.; Sálvio Marcelo Soares (2006), Ed.). Lausanne: Metalibri.

Smith, A. (1896). *Lectures on Justice, police, revenue and arms (1762-1763)* (1st ed.; E. Cannan, Ed.). Oxford: Clarendon Press.

Solas, J. (2016). The banality of bad leadership and followership. *Society and Business Review*, *11*(1), 12–23. https://doi.org/10.1108/sbr-09-2015-0049

Solas, J. (2019). Conscientious objections to corporate wrongdoing. *Business and Society Review*, *124*(1), 43–62. https://doi.org/10.1111/basr.12162

Sommerlad, T. (1903). *Das wirtschaftsprogramm der kirche des mittelalters*. Retrieved from https://archive.org/details/daswirtschaftsp00sommgoog

Song, G. (2022). *Trade liberalization and firms' corruption engagement: Theory and evidence from China trade* (No. 22–05). Boulder: University of Colorado Boulder, department of economics.

Speier, C., Valacich, J. S., & Vessey, I. (1999). The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective. *Decision Sciences*, *30*(2), 337–360.

Spicer, A., & Alvesson, M. (2016). *The stupidity paradox : The power and pitfalls of functional stupidity at work*. Londres: Profile Books.

Stanford Law School. (2014). United States of America v. Alstom S.A. Retrieved March 27, 2020, from http://fcpa.stanford.edu/enforcement-action.html?id=546

Stanford Law School, & Sullivan & Cromwell LLP. (2022). Foreign corrupt pratices act Clearinghouse - Statisitics & analytics. Retrieved June 2, 2022, from https://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html

Stein, M., & Pinto, J. (2011). The dark side of groups: A “gang at work” in Enron. *Group & Organization Management*, *36*(6), 692–721. https://doi.org/10.1177/1059601111423533

Stirner, M. (1845). *Der Einzige und sein Eigenthum* (Verlag von Otto Wigand, Ed.). Retrieved from http://www.deutschestextarchiv.de/book/show/stirner_einzige_1845

Stock, R. M., Six, B., & Zacharias, N. A. (2013). Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: A contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(3), 283–299. https://doi.org/10.1007/s11747-012-0306-5

Sukhtankar, S., & Vaishnav, M. (2015). Corruption in India: Bridging research evidence and policy options. *India Policy Forum*, *11*(2014/15), 193–276. Retrieved from https://carnegieendowment.org/2015/09/01/corruption-in-india-bridging-research-evidence-and-policy-options-pub-61186

Tacite. (110AD). Les Annales (Tacitus Publius Cornelius) (J.-L. Burnouf, Trans.). Retrieved March 2, 2022, from https://fr.wikisource.org/wiki/Annales_(Tacite)

Thines, G., & Lempereur, A. (1975). *Dictionnaire général des sciences humaines*. Editions Universitaires.

Thomas, C. (2019, May). En inde, les chrétiens sous les foudres des nationalistes hindous. Retrieved March 28, 2022, from Observatoire International du Religieux website: https://www.sciencespo.fr/ceri/fr/oir/en-inde-les-chretiens-sous-les-foudres-des-nationalistes-hindous

Thomas, C. (2020). L’hégémonie hindouiste. *Études*, (10), 7–18. https://doi.org/10.3917/etu.4275.0007

Thomas d’Aquin. (1984). *Somme Théologique* (A.-M. Roguet, Trans.). Retrieved from http://docteurangelique.free.fr/saint_thomas_d_aquin/oeuvres_completes.html

Thompson, K. A. (2013). Does anti-corruption legislation work? *World Customs Journal*, *7*(2), 39–62.

Thonnard, F.-J. (1970). La notion de liberté en philosophie augustinienne. *Revue d’Etudes Augustinienne et Patristique*, *16*(3–4), 243–270. https://doi.org/10.1484/J.REA.5.104194

Tirole, J. (2019). Assumptions in Economics. *Society for Progress 2019 Conference*, 13.

Tocqueville, A. de. (1848). *De la démocratie en Amérique* (12th ed.). Retrieved from https://fr.wikisource.org/wiki/De_la_démocratie_en_Amérique/Édition_1848

Transparency International. (2022a). Corruption perception index. Retrieved August 8, 2022, from https://www.transparency.org/

Transparency International. (2022b). Russia - Transparency.org. Retrieved August 16, 2022,

from https://www.transparency.org/en/countries/russia

Treisman, D. (2007). What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research? *Annual Review of Political Science*, *10*(1), 211–244. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.081205.095418

Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 601–617.

Treviño, L. K. (2010). Ethical Program or Ethical Culture? Retrieved October 15, 2017, from Institute for Corporate Ethics website: https://www.youtube.com/watch?v=MGi1HDGhGM8

Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, *18*(2), 69–81. https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837400

Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, *75*(4), 378–385. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378

Uhlenbruck, K., Rodriguez, P., Doh, J., & Eden, L. (2006). The impact of corruption on entry strategy: Evidence from telecommunication projects in emerging economies. *Organization Science*, *17*(3), 402–414. https://doi.org/10.1287/ORSC.1060.0186

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011a). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, *22*(3), 621–640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011b). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, *22*(3), 621–640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

US department of justice. (2019). Former Senior Alstom Executive Convicted at Trial of Violating the Foreign Corrupt Practices Act , Money Laundering and Conspiracy. Retrieved November 15, 2019, from United States, Departement of Justice website: https://www.justice.gov/opa/pr/former-senior-alstom-executive-convicted-trial-violating-foreign-corrupt-practices-act-money

US department of justice. (2020). *Airbus agrees to pay over $3.9 billion in global penalties to resolve foreign bribery and ITAR case Airbus*. Retrieved from https://www.justice.gov/opa/pr/airbus-agrees-pay-over-39-billion-global-penalties-resolve-foreign-bribery-and-itar-case

Vadeby, A. (2018). Speed and crash risk. In *International Transport Forum*. Paris: Editions

OCDE.

Vaidya, R. (2019). Corruption, Re-corruption and What Transpires in Between: The Case of a Government Officer in India. *Journal of Business Ethics*, *156*(3), 605–620. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3612-5

Valtorta, M., Huhns, M., Dang, J., Goradia, H., & Huang, J. (2020). Extending Heuer's analysis of competing hypotheses method to support complex decision analysis. *Springer Tracts in Advanced Robotics*, pp. 23–42. https://doi.org/10.1007/978-3-030-31852-9_2

Van der Hallen, T. (2007). Corruption et régénération du politique chez Robespierre. *Http://Journals.Openedition.Org/Anabases*, (6), 67–82. https://doi.org/10.4000/ANABASES.3448

Velasquez, M., & Brady, N. F. (1997). Natural Law and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, *7*(2), 83–107. https://doi.org/10.2307/3857300

Verschoor, C. C. (2002, December). It isn't enough to just have a code of ethics. *Strategic Finance*, *84*(6), 22–24.

Véry, P., & Monnet, B. (2008). Quand les organisations rencontrent le crime organisé. *Revue Française de Gestion*, *183*(3), 179–200. https://doi.org/10.3166/RFG.183

Vico, G. (1894). Oeuvres choisies de Vico. In J. Michelet (Trans.), *Giambattista Vico*. https://doi.org/10.7591/9780801458354

Vircoulon, T. (2022, January 30). Repenser l'aide aux États faillis. *The Conversation*, p. 5.

Vitkine, B. (2019, August 3). Nouvelles « purges » politiques dans les hautes sphères de la Russie. *Le Monde*, p. 2.

Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, *61*(1), 9–51. https://doi.org/10.1177/0001839215606951

Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2022). Regulating top managers' emotions during strategy making: Nokia's socially distributed approach enabling radical change from mobile phones to networks in 2007–2013. *Academy of Management Journal*, *65*(1), 331–361. https://doi.org/10.5465/amj.2019.0865

Ward, T. (2022, May 26). Military history is repeating for Russia under Putin's regime of thieves. *The Conversation*, p. 5.

Weber, M. (1904). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen: J.C.B Mohr.

Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Plon, J.-M. Tremblay (2002).

Weber, M. (1919). *Le savant et le politique* (Union Générale d'Éditions & J.-M. Tremblay (2018), Eds.; J. Freund, Trans.). https://doi.org/10.1522/cla.wem.sav

Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft, Kap. III Die Typen der Herrschaft. In *Grundrisses der Sozialökonomik* (p. 833). Tübingen: J.C.B Mohr (Paul Siebeck).

Wei, S. (1997). Why is corruption so much more taxing than tax? Arbitrariness kills. In *NBER Working Paper* (No. 6255). https://doi.org/10.3386/w6255

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. . M. (2007). *Managing the unexpected : Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.

Weismann, M. F., Buscaglia, C. A., & Peterson, J. (2014). The foreign corrupt practices act: Why it fails to deter bribery as a global market entry strategy. *Journal of Business Ethics*, *123*(4), 591–619. https://doi.org/10.1007/s10551-013-2012-8

Werhane, P. H. (2000). Business ethics and the origins of contemporary capitalism: Economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer. *Journal of Business Ethics*, *24*(3), 185–198. https://doi.org/10.1023/A:1005937623890

Werth, N. (2019). URSS : les mécanismes de la corruption. In *Tempus. Le cimetière de l'espérance* (pp. 437–453). Paris: Perrin.

Westerfield, H. B. (1997). Inside ivory bunkers: CIA analysts resist managers' "pandering" - part II. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, *10*(1), 19–54. https://doi.org/10.1080/08850609708435332

White, M. (2019). What I've learned about white-collar crime. *Harvard Business Review*, (July-August 2019), 58–59.

William, C. C., & Kedir, A. M. (2016). The impacts of corruption on firm performance: some lessons from 40 African countries. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *21*(2), 1–18.

Williams, P., Ashill, N., & Naumann, E. (2017). Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing*, *25*(5–6), 454–474. https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1149211

Wilson, J. Q. (1989). Adam Smith on business ethics. *California Management Review*, *32*(1), 59–72. https://doi.org/10.2307/41166734

Windolf, P. (2004). Corruption, fraud, and corporate governance: A report on Enron. In *Corporate Governance and Firm Organization* (Vol. 2002, pp. 159–190). Oxford University Press.

Woller, G. M. (1996). Business ethics society and Adam Smith: Some observations on the liberal business ethos. *The Journal of Socio-Economics*, *25*(3), 311–332.

https://doi.org/10.1016/S1053-5357(96)90008-6

Wood, A. W. (2015). L'immoralisme de Marx (J. Hoarau, Trans.). *Cahiers Philosophiques*, *140*(1), 82–100. https://doi.org/10.3917/CAPH.140.0082

Xi, J. (2017). *Rapport de Xi Jinping au 19e Congrès national du PCC*. Retrieved from http://french.xinhuanet.com/chine/2017-11/03/c_136726219.htm

Yates, S. Q. (2015). Yates Memorandum. In *United States Departement of Justice*. Retrieved from https://www.justice.gov/archives/dag/file/769036/download

Yovanovitch, M. L. . (2019). *Opening statement of Marie L . Yovanovitch to the house of representatives permanent select committee on intelligence , committee on foreign affairs , and committee on oversight and reform, 11 octobre 2019*. Retrieved from https://judiciary.house.gov/UploadedFiles/2019-11-15_Statement_of_Yovanovitch.pdf

Yuen, S. (2014). Disciplining the Party, Xi Jinping's anti-corruption campaign and its limits. *China Perspectives*, *2014*(3), 41–47. https://doi.org/10.4000/chinaperspectives.6542

Zagaïnova, A. (2008). Les défis de la corruption dans les pays en transition. *NAQD*, *25*(1), 11–39. https://doi.org/10.3917/naqd.025.0011

Zajec, O. (2018a). L'évolution de la stratégie classique. In *La mesure de la force* (pp. 231–256). Paris: Editions Tallandier.

Zajec, O. (2018b). Principes de la stratégie, principes de la guerre. In *La mesure de la force* (pp. 121–146). Editions Tallandier.

Zeume, S. (2017). Bribes and firm value. *The Review of Financial Studies*, *30*(5), 1457–1489. https://doi.org/10.1093/rfs/hhwl08

Zhu, B., & Shi, W. (2019). Greasing the wheels of commerce? Corruption and foreign investment. *Journal of Politics*, *81*(4), 1311–1327. https://doi.org/10.1086/704326

Zhu, X. (2010). La controverse chinoise à propos des « valeurs universelles » : une remise en cause de la politique de réformes et d'ouverture ? (A. Dea & P. Charon, Trans.). *Chroniques de La Gouvernance 2009-2010*, 25–32.

Annexes

Annexe 1 - Présentation de l'étude aux interviewés

Document envoyé avec la demande d'interview (versions en français et en anglais)

Université de Strasbourg

Anticipation et prévention de la corruption
Étude qualitative par interview
Notice de présentation à l'attention des interviewés

Paul Labic, p.labic@unistra.fr

Laboratoire BETA (Bureau d'Économie Théorique et Appliquée), Université de Strasbourg, Université de Lorraine, AgroParisTech, CNRS, INRAE

I Cadre de l'étude :

Étude réalisée dans le cadre de la thèse :

> Les outils d'analyse, d'anticipation et de prévention de la corruption pour les entreprises. Comment protéger l'entreprise et ses équipes tout en lui permettant de réaliser ses objectifs ? Quelles sont les pratiques observées ? Quelles bonnes pratiques recommander ?

Codirection de thèse :

- Monsieur Thierry Burger-Helmchen
- Monsieur André Schmitt

Si les résultats de cette étude le permettent, une publication séparée est envisagée.

II Objectifs :

L'objectif est de recenser les outils et les solutions d'anticipation et de prévention de la corruption. Quelles approches ont été tentée ? Quelles en ont été les résultats ? Qu'auriez-vous fait différemment ?...

- Objectif principal : recensement des outils et des solutions de prévention de la corruption et retours d'expérience.
- Recensement de cas de corruption, en particulier ceux traités au sein des entreprises (n'ayant pas fait l'objet de communication en dehors de l'entreprise).
- Recenser et confronter les différentes opinions des personnes interviewées.
- Dégager des tendances :
  - Part des comportements individuels ou de l'environnement de l'entreprise…
  - Profils type de corrompus, corrupteurs, intermédiaires, anti-corruption…
  - Secteurs d'activité, origines culturelles ou géographiques…
  - …

III Méthode d'interview

- Les interviewés sont informés par avance du cadre de l'étude, des objectifs et des méthodes d'exploitations des données.
- Les interviews sont anonymes et confidentielles : Il ne sera procédé à aucun enregistrement, aucune information personnelle ou permettant d'identifier les entreprises ne sera communiqué.
- Entretiens semi-directif : Le récit personnel sera favorisé. L'interviewer fera évoluer la discussion afin d'explorer l'ensemble de l'environnement de l'interviewé.

- Il n'y a pas de limite de temps. Une durée d'une heure semble convenir (après interviews tests).
- Après l'interview un questionnaire qualité (LimeSurvey) permettra à l'interviewé d'évaluer la qualité du processus : satisfaction, conditions de l'interview, corrections, propos complémentaires, droit de suppression des données.

IV Qualités des personnes interviewées, nombre et répartition

L'objectif est de conduire entre 50 et 100 interviews afin d'être aussi exhaustif que possible. Le panel de départ (au 1er septembre 2020) est constitué de 53 personnes, réparties sur 4 continents. Les premières interviews permettront d'identifier d'autres personnes.

3 groupes d'interviewés ont été définis :

- 1er groupe : universitaires, magistrats, administrations publiques anti-corruption.
- 2ème groupe : opérationnels terrain (personnes exposées à la corruption : Achats, Ventes, Chef de projet, Directions…). Ce groupe se décompose en deux :
  - Interviews « verticales » : au sein d'un groupe international, opérationnels terrains au long de la chaine hiérarchique. Niveaux C à C-4[1]
  - Interviews « horizontales » : opérationnels terrain Niveaux C à C-2 employés dans au moins 50 entreprises différentes.
- 3ème groupe : experts compliance ou anti-corruption internes ou externes aux entreprises

V Exploitation des résultats :

Les interviews seront codées en fonction :

- Des secteurs d'activité, formation, position, âge, genre, origine géographique…
- Classement des contenus en facteurs internes, externes, personnel, de groupe…
- Croisement des données et extraction des éléments les plus fréquents.

Deux méthodes d'exploitation des résultats seront alors appliquées :

- Méthodes inductives et déductives : confrontation des résultats avec le corpus universitaire existant, dont ACH et Linchpin (jeux hypothèses/preuves).
- Analyses statistiques, méthode de classification de Max Reinert. Logiciel Iramuteq (d'autres logiciels dont Nvivo sont en cours d'évaluation)

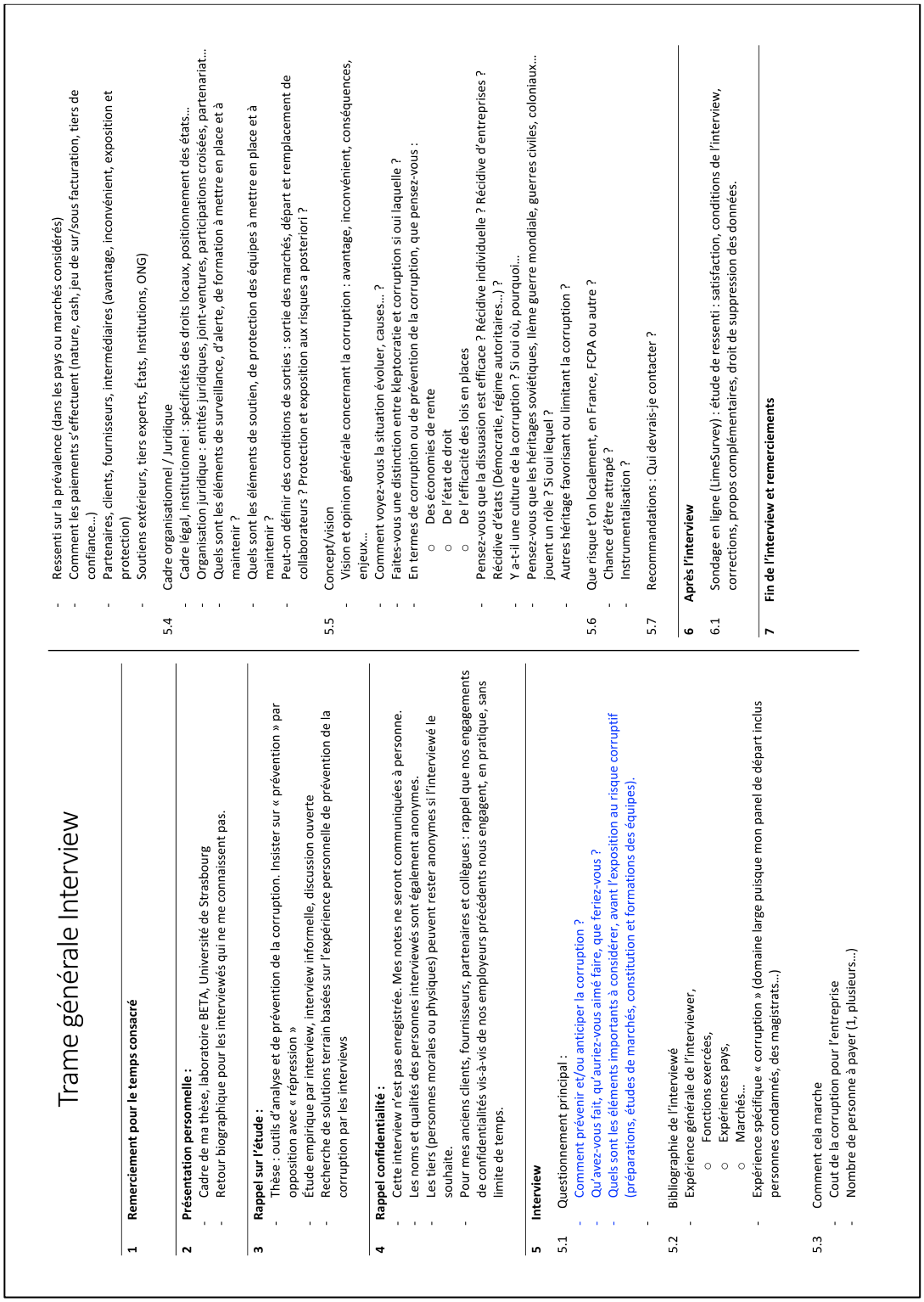
VI Bibliographie indicative, exemple d'une étude comparable

Jávor, I., & Jancsics, D. (2016). The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study. Administration & Society, 48(5), 527-558. https://doi.org/10.1177/0095399713514845

[1] Niveau C : directeur généraux et PDG « *chief executive* ». C-x : niveau hiérarchiques inférieurs.

Annexe 2 - Trame d'entretien

Document non communiqué à l'interviewé. Checklist utilisée pendant l'entretien pour s'assurer que l'ensemble de la carte heuristique est couverte.



Annexe 3 - Tableau des interviews réalisées

Identification		Classification								Interview	
N°	Code	Groupe	Niveau	Chercheur	H/F	Expérience terrain	Zone géographique d'expertise	Expertise par continent	Pays de résidence	Rendez-vous	Modalité
1	XQT	G2	C-1		H	Oui	Corée du Sud	Asie	Corée du sud	5 novembre 2020	Visio conf.
2	OXZ	G2	C-1		H	Oui	Japon	Asie	Japon	6 novembre 2020	Visio conf.
3	TSX	G2	C-1		H	Oui	Globale	Asie	Hongrie	29 janvier 2021	Visio conf.
4	OPQ	G2	C		H	Oui	Globale	Globale	Allemagne	12 novembre 2020	Visio conf.
5	MYU	G2	C-1		H	Oui	Inde	Asie	Allemagne	5 novembre 2020	Visio conf.
6	PZS	G2	C-1		H	Oui	Globale	Globale	Allemagne	26 novembre 2020	Visio conf.
7	FSD	G2	C		H	Oui	Globale	Globale	France	18 février 2021	Visio conf.
8	YLO	G3	C		H	Oui	Globale	Globale	France	25 novembre 2020	Visio conf.
9	ZRK	G2	C-2		H	Oui	Allemagne	Europe	Allemagne	27 novembre 2020	Visio conf.
10	ZBR	G2	C		H	Oui	Globale	Globale	États-Unis	15 décembre 2020	Visio conf.
11	OMK	G2	C-2		H	Oui	Globale	Globale	États-Unis	24 novembre 2020	Visio conf.
12	SCX	G2	C		H	Oui	Globale	Globale	États-Unis	11 février 2021	Visio conf.
13	BMN	G1	Autre	X	H	Non	Globale	Globale	France	8 février 2021	Téléphone
14	SFW	G3	C	X	H	Oui	Globale	Globale	France	21 septembre 2020	Face à face
15	JYV	G1	Autre	X	F	Oui	Globale	Globale	France	24 septembre 2020	Face à face
16	PEN	G2	C-1		H	Oui	Inde	Globale	France	28 octobre 2020	Face à face
17	CSH	G1	Autre		H	Oui	Globale	Globale	France	27 octobre 2020	Face à face
18	YEL	G1	Autre	X	F	Non	Afrique	Afrique	France	15 octobre 2020	Face à face
19	GYW	G1	Autre	X	H	Non	Afrique	Afrique	France	7 janvier 2021	Visio conf.
20	OLJ	G3	C	X	H	Oui	Canada	Globale	Canada	20 janvier 2021	Visio conf.
21	NMY	G2	C-2		F	Oui	Afrique	Afrique	Allemagne	10 novembre 2020	Téléphone
22	BVB	G1	Autre	X	H	Oui	Globale	Globale	Suisse	17 décembre 2020	Visio conf.
23	UOI	G2	C		H	Oui	Afrique	Afrique	Allemagne	3 novembre 2020	Visio conf.
24	MEJ	G2	C		F	Oui	Afghanistan	Asie	Allemagne	5 novembre 2020	Téléphone
25	CEE	G2	C-1		F	Oui	Globale	Globale	Chili	25 novembre 2020	Visio conf.
26	WZN	G3	C	X	H	Oui	Japan	Asie	Japon	3 mars 2021	Visio conf.
27	FTC	G2	C	X	H	Oui	Ouganda	Afrique	Ouganda	2 décembre 2200	Visio conf.
28	ZUL	G3	C		F	Oui	Globale	Globale	France	16 décembre 2020	Visio conf.
29	BOC	G2	C		H	Oui	Globale	Globale	France	29 octobre 2020	Face à face
30	GDL	G1	Autre	X	H	Non	Globale	Globale	France	22 février 2021	Face à face
31	WFA	G1	Autre	X	H	Non	Afrique	Afrique	France	2 novembre 2020	Visio conf.
32	VJP	G1	Autre	X	F	Oui	Globale	Globale	France	27 octobre 2020	Face à face
33	BGY	G1	Autre		H	Non	Globale	Globale	France	30 octobre 2020	Téléphone
34	SYA	G2	C		H	Oui	Chine	Asie	France	28 octobre 2020	Face à face
35	TCE	G2	C		H	Oui	Sénégal-Guinée	Afrique	Sénégal	9 novembre 2020	Téléphone
36	QWE	G2	C		H	Oui	Afrique	Afrique	Côte d'Ivoire	17 novembre 2020	Téléphone
37	MQD	G2	C-1		H	Oui	Afrique	Afrique	Burkina-Faso	27 février 2021	Visio conf.
38	BRX	G3	C-1		H	Oui	Globale	Globale	Royaume-Uni	18 février 2021	Téléphone
39	RWA	G2	C		H	Oui	India	Asie	Allemagne	3 décembre 2020	Visio conf.
40	FVY	G2	C		H	Oui	Tchéquie	Europe	Tchéquie	8 décembre 2020	Visio conf.
41	BHQ	G2	C-1		H	Oui	Europe	Europe	France	28 décembre 2020	Face à face
42	OIR	G2	C-1		H	Oui	Globale	Globale	Allemagne	10 décembre 2020	Visio conf.
43	BEN	G2	C-1		H	Oui	Indonésie	Asie	Indonésie	20 janvier 2020	Visio conf.
44	XYH	G2	C-1		F	Oui	France	Europe	France	12 février 2021	Face à face
45	CTW	G1	Autre		H	Oui	Luxembourg	Europe	Luxembourg	26 janvier 2021	Visio conf.
46	ERE	G1	Autre	X	H	Non	Belgique	Globale	Belgique	11 février 2021	Visio conf.
47	WPF	G2	C-2		H	Oui	France	Europe	France	3 mars 2021	Face à face
48	INX	G2	C		H	Oui	Asie	Asie	Vietnam	27 février 2021	Visio conf.
49	SVI	G1	Autre	X	H	Non	Globale	Globale	France	24 février 2021	Téléphone
50	GYD	G1	Autre	X	H	Non	Globale	Globale	France	23 février 2021	Face à face
51	DMF	G1	Autre		F	Oui	Europe	Europe	France	4 mars 2021	Visio conf.
52	HCJ	G2	C-1		H	Oui	Afrique	Afrique	Burkina-Faso	10 mars 2021	Téléphone

Annexe 4 – Efficacité des prises de contact

Les interviews ont été réalisées entre le 21 septembre 2020 et le 3 mars 2021.

Effectif de départ (personnes identifiées, correspondant aux critères, et susceptibles d'accepter)	53
Effectif à la fin (personnes identifiées, correspondant aux critères, et susceptibles d'accepter). Qu'elles aient été contactées ou pas.	104
Personnes contactées	90
Refus	4
Personnes qui ont estimé ne pas être qualifiées pour répondre	5
Faux bonds (accord écrit puis impossibilité de fixer un rendez-vous)	6
Éliminés (profils à problème)	8
Demandes sans réponse	15
Interviews réalisées	52

Une dizaine d'intermédiaires sont intervenus dans l'identification et l'évaluation préalable des interviewés. Ils ont aussi facilité la prise de contact. Leur aide a été essentielle, plusieurs ont insisté pour rester anonyme. Pour éviter tout recoupement, le choix a été de ne pas conserver les origines des contacts même anonymisés.

Au total 172 contacts par écrit ont été nécessaires. Ils se répartissent en 81 contacts par écrit pour les 52 interviews réalisées et à 91 contacts par écrit pour les 38 autres personnes contactées mais non interviewées (refus, faux bonds, non qualifiés, sans réponse. Le nombre de relance a varié en fonction de l'expertise espérée.

L'effort le plus important a été la relance des « faux bonds » qui après m'avoir donné un accord écrit n'ont pas permis qu'un rendez-vous puisse avoir lieu (28 contacts par écrit pour 6 personnes).

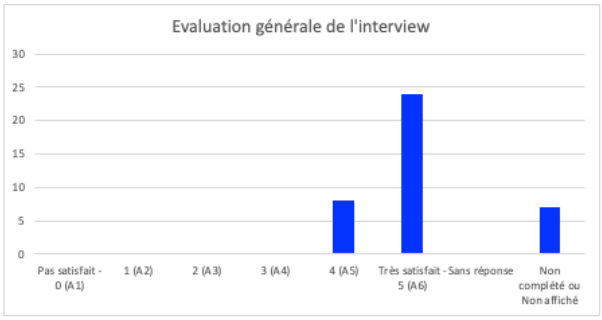
8 personnes, à l'origine identifiées comme ayant une expérience probable de la corruption ont été éliminées après une vérification plus approfondie. Il s'agit exclusivement de personnes du groupe 2 (décideurs) trop compromises dans des faits de corruption pour que soit espérée une collecte d'informations crédibles. La décision d'éliminer ces profils mériterait d'être reconsidérée. Elle a été prise alors que le nombre de personnes « interviewables » croissait et que la saturation sémantique s'approchait.

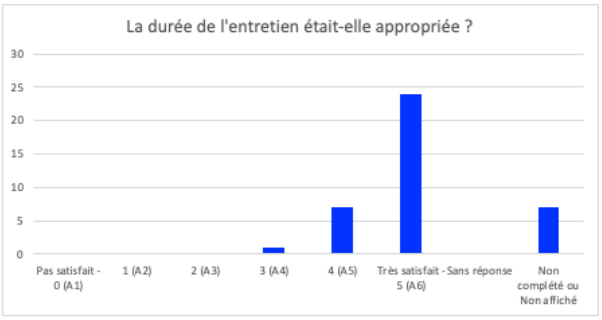
Annexe 5 – Contrôle qualité après interview

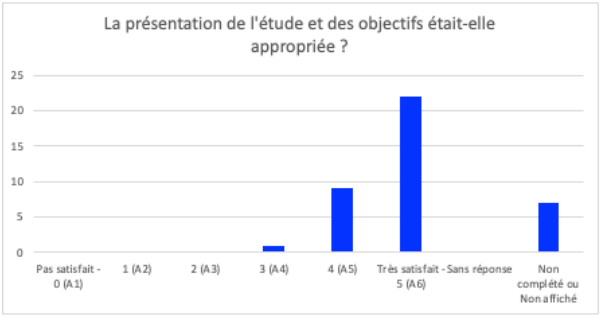
L'objet de ce questionnaire Lime Survey en ligne (versions en français et en anglais) était de vérifier que les interviews s'étaient déroulées dans de bonnes conditions : qualité de la liaison technique, l'interviewé s'est-il senti écouté, etc. En raison de la nature des informations collectées il s'agissait aussi de rappeler aux personnes interrogées qu'elles pouvaient obtenir une suppression totale des données.

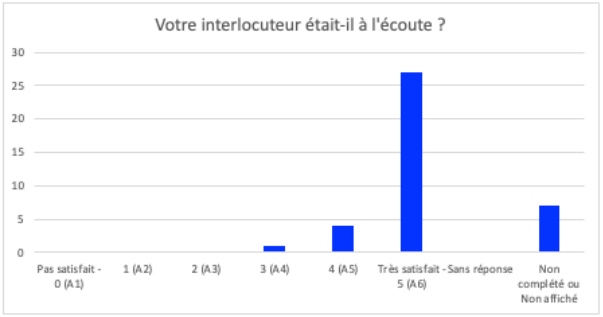
39 personnes sur 52 personnes interrogées ont répondu. Il n'a eu aucune demande de suppression des données.

Qualité des interviews





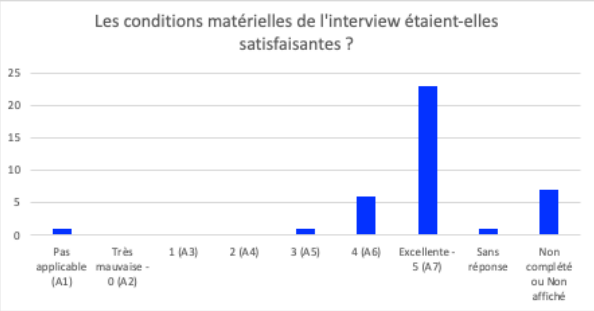


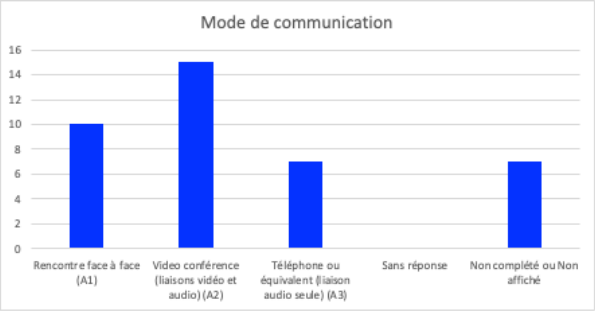


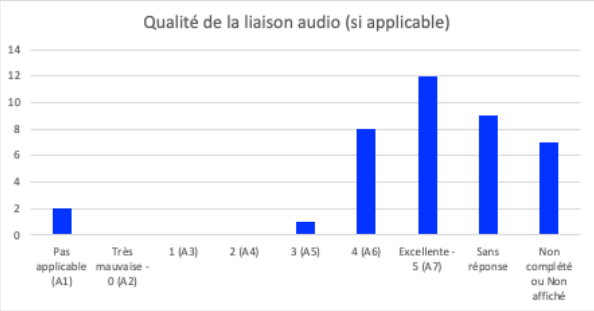
Ensemble des commentaires (non triés - 14 sur 39 réponses au questionnaire)

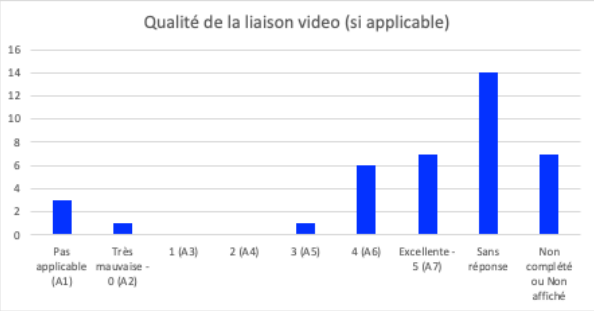
1. *« L'interviewer est là pour recueillir l'opinion de l'interviewé, pas donner la sienne au risque de sembler l'imposer et ce quel que soit la qualité de ses arguments / analyses. »*
2. *« Entretien très bien préparé et structuré. »*
3. *« J'ai eu le plaisir d'échanger avec un interlocuteur connaissant parfaitement son sujet et avec qui j'ai pu engager un débat riche de perspectives. »*
4. *« Bonne présentation et excellent interview bien préparé. »*
5. *« A l'origine je ne pensais pas pouvoir répondre aux questions posées, mais finalement j'avais pas mal de choses à présenter sur un terrain peu connu par P. Labic. »*
6. *« Bien que je ne sois pas un spécialiste de la corruption, j'espère pouvoir apporter ma contribution dans une certaine mesure grâce aux connaissances que j'ai accumulées pendant plus de 35 ans en Afrique, en Asie et en Amérique latine. » (traduit de l'anglais)*.
7. *« Merci, c'était une très bonne interview ! » (traduit de l'anglais)*.
8. *« Les échanges étaient bien menés par le chercheur. L'envoi préalable des questions permettrait de répondre avec préparation de façon encore plus détaillée, mais peut-être au détriment de la spontanéité. C'était très bien. »*
9. *« C'était un environnement très confortable et sécurisé, merci, et je vous souhaite beaucoup de succès avec cette étude ! » (traduit de l'anglais).*
10. *« Échange très instructif et enrichissant »*
11. *« Très bien. Rien à dire à part du positif. »*
12. *« Sujet passionnant et excellents échanges. Rien à redire ! »*
13. *« L'entretien s'est fait de façon très professionnelle, respectueuse et efficace. Le doctorant était à l'écoute, il dirigeait l'entrevue de main de maître et il avait une excellente connaissance de son sujet ce qui a eu pour effet d'élever le débat. »*
14. *« Vivement l'aboutissement d'une telle étude et sa publication ; elle servira à renforcer la lutte contre la pauvreté. »*

Conditions matérielles









Questionnaire qualité post interview

Conditions de l'interview, confidentialité des informations

Anticipation et prévention de la corruption – retours d'expérience

Paul Labic

Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) - UMR 7522

Université de Strasbourg, Université de Lorraine, AgroParisTech, CNRS, INRA, BETA

École doctorale Augustin Cournot - ED 221

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré. L'objet de ce questionnaire est de m'assurer que notre rencontre s'est déroulée dans des conditions satisfaisantes tant matérielles qu'en termes de confidentialité et de liberté d'expression. Vos retours et commentaires sont les bienvenus.

Il y a 6 questions dans ce questionnaire.

A/ Confirmation de l'interview et de la confidentialité des informations

1 [A3]Avez-vous été interviewé dans le cadre de l'étude qualitative "Recensement des outils et des solutions d'anticipation et de prévention de la corruption" ? *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

◯ Oui
◯ Non

2 [A4]
Procédure de suppression partielle ou totale des informations communiquées

Tout participant à l'étude peut demander que tout ou partie des informations communiquées soient supprimées.

Aucune des informations supprimées ne sera alors conservée ni ne sera intégrée sous quelque forme que ce soit dans l'étude. Il ne sera conservé aucune copie sur quelque support ou sous quelque forme que ce soit.

Pour demander la suppression d'information, envoyez un email à : p.labic@unistra.fr. Les informations seront supprimées sous 48h. Un email de confirmation vous sera envoyé.

Acceptez-vous cette procédure ?

*

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

◯ Oui
◯ Non

B/ Conditions matérielles de l'interview

3 [B1]Conditions matérielles de l'interview

❶ Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

◯ Rencontre face à face
◯ Video conférence (liaisons vidéo et audio)
◯ Téléphone ou équivalent (liaison audio seule)

4 [B2]Les conditions matérielles de l'interview étaient-elles satisfaisantes ?

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas applicable	Très mauvaise - 0	1	2	3	4	Excellente - 5
Confort, environnement, niveau de bruit...	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Qualité de la liaison video (si applicable)	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Qualité de la liaison audio (si applicable)	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

C/ Evaluation qualitative de l'interview

5 [C1]Evaluation de l'interview

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Pas satisfait - 0	1	2	3	4	Très satisfait - 5
Evaluation générale de l'entretien	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La durée de l'entretien était-elle appropriée ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
La présentation de l'étude et des objectifs était-elle appropriée ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Votre interlocuteur était-il à l'écoute ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Avez-vous pu vous exprimer comme vous le souhaitiez ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯

6 [C2]Retours, commentaires, améliorations...

Veuillez écrire votre réponse ici :

Je vous remercie pour vos réponses. Si vous souhaitez commenter de façon plus étendue notre rencontre ou tout élément en lien avec mon travail de recherche, n'hésitez pas à me contacter par email : p.labic@unistra.fr.
13.04.2021 – 10:12

Envoyer votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

Annexe 6 – Tableau des concepts cités 20 fois ou plus (AQD codages agrégés)

Groupes **	**Codes** * Les codages sont agrégés selon la hiérarchie de la carte heuristique ** Groupes : éthique universelle anticorruption (E), réglementaire et juridique (R&J), théorie de l'attention (TA), théorie de la contingence (TC), autre (Autre)	**Codages agrégés ***	**Codages par code**	**Textes encodés**	**Texte agrégés (max 51)**
TA	Pommes et tonneaux	470	0	0	48
TC	Adaptabilité de l'organisation	418	3	3	48
TA	Pommes et tonneaux\Organisation d'individus corrompus *'Bad barrels'*	199	78	33	46
E	Éthique des vertus	183	0	0	38
TC	Adaptabilité de l'organisation\Complexité et diversité	180	15	10	39
R&J	Droits	156	24	19	33
TA	Pommes et tonneaux\Mauvaises circonstances et dilemmes éthiques *'Bad cases'*	145	120	39	42
TA	Pommes et tonneaux\Individus corrompus *'Bad apples'*	126	78	36	41
E	Éthique des vertus\Éthique individuelle	119	4	4	32
TC	Adaptabilité de l'organisation\Complexité et diversité\Biotope criminel	105	105	36	36
Autre	Us et coutumes	101	12	11	39
TC	Adaptabilité de l'organisation\La corruption comme une institution informelle (hostile à l'organisation)	100	45	28	36
TC	Adaptabilité de l'organisation\Enjeux et ressources	88	9	7	33
TA	Pommes et tonneaux\Organisation d'individus corrompus 'Bad barrels'\Prévention et sortie de la corruption	85	0	0	40
TA	Principe 3, distribution structurelle de l'attention	78	2	2	33
R&J	Droits\Lois anticorruption	77	6	5	26
E	Éthique des vertus\Éthique individuelle\Partage d'un pouvoir commun	59	14	10	26

Groupes **	**Codes** * Les codages sont agrégés selon la hiérarchie de la carte heuristique ** Groupes : éthique universelle anticorruption (E), réglementaire et juridique (R&J), théorie de l'attention (TA), théorie de la contingence (TC), autre (Autre)	**Codages agrégés ***	**Codages par code**	**Textes encodés**	**Texte agrégés (max 51)**
Autre	Us et coutumes\Culture de la corruption	58	48	31	36
R&J	Recommandations et directives (EU, OCDE, etc.)	55	3	3	23
TC	Adaptabilité de l'organisation\Enjeux et ressources\Soumission ou instrumentalisation de l'organisation par des tiers	49	21	13	23
E	Éthique et téléologie	48	0	0	19
TC	Adaptabilité de l'organisation\La corruption comme une institution informelle (hostile à l'organisation) \ États corrompus et kleptocraties	47	47	21	21
TA	Principe 2, l'attention située	47	2	1	24
TA	Principe 1, concentration de l'attention	47	0	0	19
TA	Pommes et tonneaux\Organisation d'individus corrompus 'Bad barrels'\Prévention et sortie de la corruption\Choc et exposition publique, prise de conscience	46	46	21	21
E	Éthique des vertus\Éthique individuelle\Responsabilité individuelle	46	18	15	22
TA	Pommes et tonneaux\Individus corrompus *'Bad apples'*, pensée de groupe	44	44	26	26
TA	Principe 3, distribution structurelle de l'attention\Peur de déplaire et de la confrontation	43	15	9	24
R&J	Recommandations et directives (EU, OCDE, etc.) \ Efforts concertés, normalisation, actions et évaluations communes	41	41	21	21
TA	Principe 2, l'attention située\Métacognition	40	5	4	23
E	Éthique des vertus\Dégradation de la cité	39	39	20	20
TA	Pommes et tonneaux\Organisation d'individus corrompus 'Bad barrels'\Prévention et sortie de la corruption\Jeunesse, éducation (dont évolution positive des étudiants en MBA)	39	39	31	31
R&J	Droits\Flexible droit	38	21	14	20

Groupes **	**Codes** * Les codages sont agrégés selon la hiérarchie de la carte heuristique ** Groupes : éthique universelle anticorruption (E), réglementaire et juridique (R&J), théorie de l'attention (TA), théorie de la contingence (TC), autre (Autre)	**Codages agrégés ***	**Codages par code**	**Textes encodés**	**Texte agrégés (max 51)**
TA	Pommes et tonneaux\Organisation d'individus corrompus 'Bad barrels'\Pensée de groupe et neutralisation	36	25	14	18
TC	Adaptabilité de l'organisation\Stabilité	34	0	0	19
TA	Principe 3, distribution structurelle de l'attention\Métacognition de groupe	33	15	13	21
TA	Principe 2, l'attention située\Métacognition\La corruption problème trop complexe	32	5	5	20
R&J	Droits\Lois anticorruption\Effet dissuasif (et récidive)	31	31	17	17
TC	Adaptabilité de l'organisation\Stabilité\De la transaction	31	0	0	19
Autre	Us et coutumes\Particularismes culturels	27	27	17	17
TA	Principe 1, concentration de l'attention\Capacité de traiter ce qui n'est pas chiffré ou ne représente pas une menace immédiate	25	2	2	14
E	Éthique des vertus\Éthique individuelle\Responsabilité individuelle\Responsabilité de celui qui entreprend, y compris dans un environnement corrompu.	24	24	18	18
TA	Principe 1, concentration de l'attention\Capacité de traiter ce qui n'est pas chiffré ou ne représente pas une menace immédiate\Attentivité à la corruption	23	23	13	13
E	Éthique des vertus\Éthique individuelle\Partage d'un pouvoir commun\Seule la vertu des politiques permet de lutter contre la corruption.	22	22	16	16
R&J	Droits\Lois anticorruption\Effet préventif	22	22	14	14
E	Éthique des vertus\Éthique individuelle\Partage d'un pouvoir commun\Courage civique, première des vertus	20	20	16	16
TA	Principe 1, concentration de l'attention\Métacognition	20	20	14	14
TA	Principe 3, distribution structurelle de l'attention\Peur de déplaire et de la confrontation\Sous-estimation de la menace	20	20	15	15

Université de Strasbourg

Augustin Cournot Doctoral School

Paul LABIC

ANTICIPATION ET PREVENTION DE LA CORRUPTION : ENTRE PHILOSOPHIE MORALE ET MODELES ECONOMIQUES

Résumé

La corruption est un sujet toujours plus prégnant. Les lois et règlementations se multiplient, comme les scandales, sans indication d'amélioration. Comment, pour une entreprise européenne, mettre en place des solutions d'anticipation et de prévention ? La philosophie morale place au centre la responsabilité de l'homme envers la cité et ses limites : sa corruption. La schématisation du moteur éthique et son croisement avec les modèles des théories de l'attention (TA) et de la contingence (TC) permettent le rapprochement entre plusieurs ensembles conceptuels. La comparaison entre ces paradigmes, et une étude qualitative conduite dans 19 pays et 4 continents auprès de décisionnels d'entreprise ayant une expérience pratique de la corruption, mènent à une validation constructiviste partielle. La succession de trois outils - analyse factorielle des correspondances, analyse qualitative et analyse des hypothèses concurrentes - permet d'extraire des actions empiriquement efficaces. Elles font appel à deux des principes de la TA : attention située et concentration de l'attention. La condition nécessaire est que le socle éthique soit mobilisable. Ce socle est indépendant des contextes culturels, sociologiques ou doctrinaux. Il permet la valorisation interne des informations sur la corruption et la recherche d'une solution éthique nécessairement complexe.

Mots clefs : corruption, entreprise, organisation, théorie de l'attention, théorie de la contingence, philosophie morale, éthique, intelligence économique, analyse factorielle des correspondances, analyse des hypothèses concurrentes

Abstract

Corruption is an ever more prevalent issue. Laws and regulations are multiplying, as are scandals, with no indication of any improvement. How can a European company implement anticipation and prevention solutions? Moral philosophy places man's responsibility towards the city and its limitations at the center: its corruption. The schematization of the ethical engine and its intersection with the models of the theories of attention (TA) and contingency (TC), allow the reconciliation of several conceptual sets. The comparison between these paradigms, and a qualitative study conducted in 19 countries and 4 continents amongst corporate decision-makers with firsthand experience in corruption, lead to a partial constructivist validation. The succession of three tools - factorial correspondence analysis, qualitative analysis and competing hypotheses analysis - allows for the extraction of empirically effective actions. They call upon two of the principles of the TA: situated attention and focus of attention. The necessary condition is that the ethical foundation can be mobilized. This foundation is independent of cultural, sociological, or doctrinal contexts. It allows for the internal valuation of information about corruption and the search for a necessarily complex ethical solution.

Key words: corruption, enterprise, organization, attention theory, contingency theory, moral philosophy, ethics, correspondence analysis, analysis of competing hypotheses