

## **Le petit monde des travaux Publics**

Mardi, 16 heures 30. Pierre D., directeur d'une agence provinciale d'une grande entreprise de travaux publics, revient à son bureau après un rendez-vous avec le maire d'une commune voisine. Autrefois, ils auraient mangé ensemble dans un des bons restaurants de la région. Mais aujourd'hui, depuis la promulgation de la loi Sapin, tout le monde est devenu un peu paranoïaque. Chacun vit dans la hantise d'une inculpation pour corruption. Comme le dit Pierre à ses amis : "Au train où vont les choses, il faudra bientôt licencier tous les agents commerciaux car, dès qu'ils font bien leur travail et décrochent des informations intéressantes, on se demande s'ils ne viennent pas de tomber sous le coup de la loi du fait qu'ils possèdent des informations privilégiées ! Il faudrait, à la limite, attendre la parution des appels à candidature puis, quand on est retenu, attendre les appels d'offres et répondre... C'est impossible de travailler comme ça." Justement, son adjoint chargé des études l'accueille en l'informant que les documents de l'appel d'offre pour la station d'épuration de Sainte-Marie viennent d'arriver. "Pour quand faut-il répondre ?", demande-t-il. "Pour lundi en huit. Ça nous laisse à peine deux semaines" l'informe son adjoint. "Heureusement qu'on connaît bien cette affaire, sinon..." Les deux hommes opinent. Cela fait en effet plus de deux ans que l'on parle de ce gros chantier et que Pierre et ses collaborateurs s'y sont préparés.

Car il faudrait être bien naïf pour croire qu'il suffit de mettre des prix unitaires sur chacune des lignes du bordereau proposé par l'administration pour ainsi faire une offre. Dans les travaux publics, on ne fait jamais deux fois le même prix pour un ouvrage similaire. Nous ne sommes pas dans une usine qui, toute l'année, fabrique les mêmes choses dans les mêmes conditions ou presque. Le bâtiment et les travaux publics sont des professions où chaque nouveau travail est une aventure, pour laquelle il vaut mieux mettre la chance de son côté, quitte parfois à l'aider un peu. Dans le cas de Sainte-Marie, il y a longtemps que Pierre a suggéré aux responsables municipaux une technique plutôt qu'une autre. D'abord parce qu'il sait ce qui est le mieux et, ensuite, parce qu'il y a des fournisseurs avec lesquels il s'entendra mieux qu'avec d'autres... Il a déjà engagé des dépenses pour réserver une décharge proche du futur chantier et dans laquelle il pourra déverser tous les déblais qui devront être évacués. C'est un atout important car toutes les nouvelles réglementations sur l'environnement ont fait de ce problème des décharges un casse-tête parfois insurmontable et, en tous cas, toujours extrêmement coûteux. Sauf quand on a la chance de trouver l'endroit béni qui échappe aux règlements.

## Les initiés : copains ou coquins ?

À ces deux atouts considérables, Pierre peut ajouter le fait que ses équipes connaissent bien cette commune dans laquelle elles ont souvent travaillé. Elles savent en particulier où se trouve l'eau qui affleure parfois sous forme de source et risque de transformer un chantier de terrassement en borbier. Enfin, Pierre est sûr que pendant les travaux de la station, il décrochera de gré à gré quelques autres petits chantiers qui lui permettront de mieux rentabiliser tout le matériel et le personnel présents sur le site. Bref, il a mis deux ans ou presque pour préparer cette adjudication pour laquelle ses concurrents ne disposeront que de deux semaines. Pour lui, les jeux sont faits. "La fiction de l'adjudication ne servira qu'à rassurer tous ceux que préoccupe la moralisation des affaires." Mais rien ne pourra compenser l'énorme et légitime avantage dont il dispose par rapport à ses concurrents : il connaît mieux les divers aspects techniques de ce dossier qu'eux. Pour ce chantier, comme pour de très nombreux autres, il y a ce que les spécialistes en finance appellent une "dissymétrie de l'information".

Dans le monde boursier, ce genre de déséquilibre est très surveillé, car il peut conduire à des délits d'initiés, des "insider tradings", c'est-à-dire à la possibilité pour certaines personnes de tirer des avantages pécuniers du fait qu'ils disposent d'informations qui ne sont pas encore rendues publiques. Ainsi, quand une grosse entreprise se prépare à lancer une offre publique d'achat, ces fameuses OPA qui sont les charges héroïques de nos westerns modernes, un initié peut immédiatement acheter des actions de l'entreprise qui va être attaquée pour les revendre ensuite quand l'OPA sera déclarée car celle-ci fera inévitablement monter le cours des actions. Le bénéfice que notre initié en retire est considéré comme illégal et illégitime, car il n'est pas le résultat d'une spéculation réussie, ce qui est à la base du fonctionnement normal d'une Bourse, mais parce qu'il découle d'informations que tout le monde n'avait pas (d'où le terme de dissymétrie), ce qui est une entorse aux règles du jeu. Ainsi le chef de cabinet de Pierre Bérégovoy, Alain Boubilil, le financier libanais Samir Traboulsi, et Roger-Patrice Pelat s'étaient-ils vus accusés de délit d'initiés dans l'affaire du rachat de la société américaine Triangle par le groupe français Pechiney (le même Roger-Patrice Pelat dont il sera fait mention plus loin dans le chapitre sur la corruption, à propos d'un chantier en Corée). Dans l'affaire Triangle, la commission américaine de surveillance des opérations boursières (Security Exchange Commission) alertera son équivalent français (COB : Commission des opérations de Bourse) à propos d'achats massifs, et suspects, d'actions Triangle, juste avant que le cours de la valeur ne connaisse une envolée impressionnante.

Si on transpose ce raisonnement au monde des travaux publics, il y apparaît extrêmement difficile d'une part de définir clairement les limites du délit d'initié et, d'autre part d'empêcher qu'il s'en produise souvent. Où fixer la limite d'une action commerciale régulière et approfondie visant à déterminer le plus tôt possible les possibilités de futurs chantiers et leurs

probables caractéristiques ? Comment faire en sorte que les différents entrepreneurs soient effectivement à armes égales face à des adjudications qui ne sont jamais absolument semblables à la précédente ? Quand Pierre parle de la fiction des adjudications, il le pense en toute honnêteté. Autrefois, quand les choses se passaient plus “simplement”, il n’en a jamais abusé. D’ailleurs, les conditions du marché étaient si difficiles que, malgré tous les “petits arrangements” qu’il pouvait conclure, il n’a jamais réussi à dégager des marges nettes supérieures à 1 ou 2 % de son chiffre d’affaires. Cela montre bien qu’il n’y avait pas moyen de faire autrement et, de toute façon, tout le monde agissant de même, il n’avait pas d’autre choix.

À l’époque, on pouvait, par exemple, se mettre d’accord avec une commune et les représentants des Ponts et Chaussées pour organiser un appel d’offres fictif. La veille de l’adjudication, on collait rapidement quelques affiches annonçant l’appel d’offres pour respecter les règles formelles de publicité. Mais, bien sûr, aucun concurrent n’avait le temps de répondre. Le jour dit, Pierre remettait l’enveloppe contenant son offre, plus quelques autres offres qu’il avait lui-même établi au nom d’entreprises “amies” de la place ou de filiales de son groupe. Il fallait évidemment qu’il y ait plusieurs offres pour que l’on puisse choisir officiellement choisir la meilleure. Les jours précédents ces adjudications, il y avait toujours beaucoup d’agitation dans la section étude où tout le monde, cadres et conducteurs de travaux, venait aider à préparer des “grilles”<sup>1</sup>. De l’avis de Pierre, cela simplifiait les choses et permettait à son entreprise de survivre. Il suffisait ensuite de payer un petit pourcentage à un “bureau d’étude” servant de pompe à finances pour le parti politique au pouvoir dans la commune. Comme dit Pierre : “Ce n’est pas qu’il y ait eu une affaire Urba qui m’étonne, c’est qu’il n’y en ait pas eu des dizaines.”

Mais bien entendu ces services rendus par d’autres entreprises lui créaient des dettes qu’il devait ensuite rembourser en acceptant de “couvrir”<sup>2</sup> les affaires qui se présentaient sur les chasses gardées de ces concurrents-amis. Cela entraînait évidemment toute une comptabilité parallèle qu’il valait mieux ne pas laisser trop trainer car on était à la merci d’un contrôle inopiné des autorités, toujours en quête d’ententes illicites. Il fallait être d’autant plus prudent que, quand pour une raison ou une autre, quelqu’un rompait “l’accord” et qu’une affaire “partait en bagarre”, il y avait parfois des coups bas. Cela arrivait surtout quand une entreprise cherchait à prendre pied dans une région où elle n’était pas implantée. Si elle cherchait à le faire en douceur, il lui suffisait de demander à participer aux réunions “syndicales” où on lui attribuerait peut-être quelques petites affaires. Mais cette façon de faire donnait rarement de bons résultats pour le demandeur car les entreprises de la place, où que ce soit, n’avaient

---

1. C’est-à-dire des ensembles de prix unitaires soigneusement calculés pour arriver à des montants globaux différents les uns des autres et supérieurs à celui de l’offre qui devait gagner...

2. Autre expression courante dans le jargon des travaux publics, signifiant que l’on établit une offre volontairement supérieure à celle du concurrent pour le laisser gagner.

jamais envie d'aider un concurrent à s'installer. Si celui-ci y tenait absolument, convaincu par exemple que la région offrirait beaucoup de travail dans l'avenir, il devait le faire en force. Ce genre d'intrusion avait toujours beaucoup de répercussions car les entreprises déjà installées essayaient de mettre de fortes barrières à l'entrée par trois moyens principaux : casser les prix dans les adjudications locales, interdire au nouveau venu un bon approvisionnement en matériaux et, surtout, aller l'attaquer ailleurs dans ses propres territoires. Cette dissuasion était souvent efficace et le nouveau venu repartait, après avoir officiellement fait la paix. Les choses pouvaient alors reprendre leur cours normal au grand soulagement de tous, entreprises et clients ...

Après avoir obtenu une affaire "en accord", Pierre prenait soin ensuite de faire du bon ouvrage car il savait par expérience que l'on se souvient rarement du prix d'un travail mais que l'on se souvient longtemps d'un travail mal fait. Malheureusement, tout le monde n'agissait pas comme lui. "Il y toujours des gens qui n'en ont jamais assez et qui non seulement trichent sur les prix mais, en plus, trichent sur le travail ! Quand un système commence à dérapier doucement, il peut complètement dégénérer si personne ne réagit." Et de fait, les choses avaient commencé à prendre mauvaise tournure. Pierre n'a donc pas été surpris de la promulgation de nouvelles lois visant à moraliser les choses. Et d'une certaine façon, il s'en félicite car, dit-il parfois : "À quoi sert de bien travailler si il suffit de payer pour avoir des contrats ? Ces derniers temps, les choses étaient devenues insupportables et le fait que nous soyons techniquement les meilleurs de la région ne suffisait pas à nous donner la place qui aurait dû nous revenir. Mais de là à vouloir que nous soyons tous des anges..."

### **Accommodements avec le ciel**

De fait, il faudra sans doute du temps avant que tous ceux qui travaillent sur les chantiers, "les derniers hommes libres" comme ils aiment parfois à s'appeler, soient des anges. Mais un système corrompu ne marche pas tout seul. Il ne fonctionne qu'avec des complicités multiples qui sont le fait de personnes, honnêtes pour la plupart, et qui n'apprécient pas forcément beaucoup ce qu'elles doivent faire. Que parfois, sur un chantier où règne une ambiance volontiers virile, on accepte quelques "accommodements avec le ciel" et que l'on fasse primer ce qui paraît légitime sur ce qui est strictement et "étroitement" légal, est une chose. Mais les personnes impliquées ne sont pas des bandits pour autant et elles savent qu'il existe des limites qu'on ne doit pas dépasser, même si on s'en approche parfois dangereusement. Pourtant, un certain nombre de signaux individuels montraient, depuis longtemps, que les personnes impliquées commençaient à s'inquiéter.

L'histoire de Jean en est un exemple. Nous sommes vers la fin des années soixante-dix. Jean est un conducteur de travaux confirmé qui travaille depuis près de vingt ans dans une

grande entreprise routière. En rentrant au bureau, en ce chaud vendredi d'été vers 5 heures 30, il est assez content de lui car sa semaine s'est bien terminée<sup>3</sup>. Parmi les différents chantiers dont il s'occupe en ce moment, il en est un qui lui donne beaucoup de souci car, son entreprise ayant dû le prendre à perte, il se demande bien comment il pourrait malgré tout y gagner de l'argent. Mais Jean est un vieux de la vieille qui en a vu bien d'autres. Il aime son entreprise et il sait que lorsque son directeur prend un chantier à des prix inférieurs aux prix de revient, ce n'est pas par incompetence de sa part. C'est parce que cette profession, tout comme celle du bâtiment et du génie civil, est malade depuis longtemps et que les choses semblent empirer chaque année. Heureusement, il s'agit d'un chantier de revêtement d'une vieille route départementale toute défoncée dont il faut d'abord reconstituer le profil général avant de faire le revêtement final. Pour ne pas devoir faire des estimations préalables des travaux, ce qui serait long, coûteux et probablement faux, il a été convenu que l'entreprise serait payée à la tonne de matériaux enrobés<sup>4</sup> et non pas à la surface revêtue puisque le travail variera d'épaisseur selon l'état de la route.

Il y a donc en permanence sur le chantier un représentant des Ponts & Chaussées qui, chaque fois qu'un camion de l'entreprise apporte un chargement d'enrobés, ramasse les bons de pesage établis à la centrale d'enrobage<sup>5</sup>. Il a été là toute la semaine, vaillant et "fidèle au poste", un peu trop au goût de Jean. Il a finalement "craqué" le vendredi après-midi et a accepté d'aller prendre une bière bien fraîche avec lui, dans le bar du village qui est sur le versant de la colline opposé à celui par lequel arrivent les camions. Il y est resté un peu plus longtemps qu'il n'aurait dû, mais peut-être n'était-il pas tout à fait dupe de ce qui se tramait

---

<sup>3</sup>. Il faut préciser que cette histoire, camouflée mais totalement vraie, s'est déroulée avant la réforme du code des marchés publics, du temps où seule comptait la loi du "moins-disant". On pourrait même probablement dire que cette histoire s'est déroulée des milliers de fois. C'était alors automatiquement l'offre au prix le plus bas qui devait être retenue après ouverture des plis. Ce qui ne garantissait pas nécessairement de choisir l'offre qui proposait le meilleur rapport qualité-prix. Ce qui aboutissait aussi à ce que l'on a appelé la "malédiction du vainqueur" : celui qui l'emportait avait tellement serré ses prix qu'il était forcé de prendre l'affaire à perte. Ou bien il se rattrapait par la suite en dépassements de devis, ou bien il facturait des travaux complémentaires, ou bien il exécutait mal son travail. Cela nécessitait très vite un entretien coûteux qui donnait lieu à une nouvelle rémunération. D'où le passage progressif à l'idée d'offre économiquement la plus avantageuse et non pas nécessairement la "moins disante".

<sup>4</sup>. Ce que les non spécialistes appellent improprement du bitume, du goudron ou de l'asphalte, selon les cas et les pays. Il s'agit d'un mélange fabriqué à chaud de graviers calibrés, de matériaux fins et de liants, lesquels sont essentiellement diverses sortes de bitumes, produits dérivés du cracking du pétrole. Les enrobés doivent arriver très chauds sur le chantier pour pouvoir être mis en oeuvre. Les travaux réalisés certains jours d'été sont parfois très pénibles. La mesure exacte et le contrôle des quantités livrées sont difficiles.

<sup>5</sup>. Installation fixe, fonctionnant sur le même principe que les centrales à béton sans doute mieux connues du public. Du fait de sa taille, elle appartient souvent en commun à plusieurs entreprises concurrentes qui ont donc strictement le même prix de revient pour l'une des fournitures les plus importantes d'un chantier routier. C'est donc bien sur le "savoir faire" qu'apparaîtront les différences de prix de revient global.

dans son dos. À son retour, le chef de chantier leur a tendu les bons soit-disant laissés par les camions venus en leur absence. Le contrôleur les a tous acceptés...

Alors Jean est content car, s'il peut refaire une opération semblable, son chantier est sauvé : il ne perdra pas d'argent. Parmi les bons de transport que le chef de chantier a donné au contrôleur, il sait que plus de la moitié sont des faux. Ils correspondent à des camions fictifs qui ne sont pas venus sur le chantier. Ces bons, établis avec la complicité de certains employés de la centrale d'enrobage, étaient prêts depuis longtemps, dans l'attente d'une occasion de les glisser parmi d'autres. Au bureau, Jean rencontre son ingénieur, un jeune qui vient d'arriver dans l'entreprise. Il lui dit ce qu'il a fait, avec une certaine fierté, puis soudain se rembrunit et demande "Combien me donnez-vous pour les 100 tonnes que j'ai fait passer aujourd'hui ?" Le jeune ingénieur, interloqué, ne sait pas quoi répondre. Jean, qui voit sa gêne, en rajoute un peu car c'est aussi le rôle des conducteurs de travaux confirmés de former les jeunes ingénieurs. "Evidemment vous vous en moquez : s'il y a un problème, c'est moi qui vais en prison, pas vous!" "Mais je ne vous ai pas demandé de faire cela", dit son interlocuteur en bafouillant quelque peu. "Non, bien sûr, répond Jean, mais si je ne le fais pas et que je perds de l'argent sur tous mes chantiers, vous me foutrez à la porte ..."

Jean n'est pas le seul à s'être interrogé. Mais il n'a jamais rien dit car son entreprise a réussi à garder sous contrôle ce genre de fraude et à prévenir tout abus. Elle l'a toujours bien traité, encourageant ainsi une loyauté que, aujourd'hui retraité, il ne regrette pas. Mais à ce petit jeu de "Je te tiens, tu me tiens, par la barbichette...", les risques sont grands qu'un conflit dégénère entre une entreprise et un de ses employés. Ainsi, dans ce que l'on a injustement appelé l'affaire Pelat<sup>6</sup>, tout commence par la plainte d'un cadre estimant son licenciement injustifié. Fin 1991, Jean-Pierre Bouvet, directeur général de la société Heulin, filiale de la société de construction CBC à Bourges, est licencié pour cause de mauvaise gestion. Le 31 janvier 1992, il porte plainte "pour des faits d'établissement de fausses attestations" et indique à l'appui de sa demande que ce sont les pratiques qu'ont lui imposées qui ont obéré sa gestion. Et, de fait, il fournit des documents qui vont, tel un château de cartes qui s'écroule, entraîner une suite inattendue et impressionnante de découvertes et d'inculpations, dont nous ne reprendrons ci-après qu'une très faible partie.

## **Faux travaux et vraies factures, fausses factures et vrais travaux**

---

<sup>6</sup>. Injustement car les informations relatives aux affaires de Roger-Patrice Pelat sont peut-être celles qui ont fait l'objet de la plus grande diffusion du fait des liens d'amitié notoires de ce dernier avec le président de la République, mais elles ne sont qu'une petite partie de l'impressionnant ensemble recueilli par le juge Thierry Jean-Pierre.

L'histoire de l'entreprise Heulin est en elle-même déjà très instructive de certaines moeurs. En 1983, Heulin est une filiale en difficulté de Campenon Bernard, elle-même importante filiale de travaux publics du groupe de la Compagnie générale des eaux. Mais elle a bénéficié de prêts bonifiés du CIASI<sup>7</sup> et intéresse CBC qui veut se diversifier à l'étranger. "C'est dans ce contexte que je suis allé voir M. L..., lequel était au courant de tout puisqu'il avait un lien avec le CIASI, avec Heulin dont il était l'ancien président, et avec la Direction des affaires économiques internationales DAEI qu'il dirigeait" (dixit M. Simonet, PDG de CBC)<sup>8</sup>. "La DAEI dépendait à l'époque du ministère de l'Équipement. D'ailleurs M. L... était l'ancien directeur de l'équipement du département de la Sarthe" (dixit M. Becq, entreprise CBC). Mais quand les responsables de CBC regardent les comptes d'Heulin de plus près, ils découvrent des pertes de plusieurs dizaines de millions de francs et, après que M. Simonet se soit mis d'accord avec M. Dejouany, président de la Générale des eaux, CBC décide de renoncer à l'achat. "La seule solution raisonnable aurait été (...) le dépôt de bilan. J'ai prévenu M. L... (qui) a alors insisté, mais uniquement dans le but de sauvegarder des emplois, pour que nous reprenions cette entreprise", déclare M. Simonet, qui ajoute immédiatement : "Il est bien évident, même si cela n'était pas dit de façon explicite, que lorsque quelqu'un de ce niveau et ayant ces fonctions insiste en ce sens, il est difficile d'aller dans le sens contraire. En ce qui concerne CBC, j'avais peur que cela nous crée des difficultés pour obtenir des marchés sur le plan international<sup>9</sup>." Contre toute logique économique, mais en parfaite cohérence avec la façon dont sont gérées certaines entreprises françaises, CBC va donc racheter Heulin et maintenir cette entreprise en vie. Mais au lieu de l'assainir, l'histoire montre que CBC va en faire une de ces sociétés écran utilisées pour procéder à certains arrangements douteux.

A l'appui de sa plainte contre l'entreprise Heulin, Jean-Pierre Bouvet fournit les copies de deux factures établies par l'entreprise Prochasson, de Saint-Aignan-Le-Jaillard (Loir-et-Cher), en prétendant qu'elles sont fausses. Il dénonce également des dépassements anormaux de budget sur le chantier de rénovation de la résidence d'un certain M. Gerval. Cela justifie une perquisition immédiate aux bureaux de l'entreprise Heulin, qui permet de découvrir de très nombreuses factures suspectes établies par plusieurs bureaux d'études dont certains ne semblent pas avoir d'activité réelle. Le juge Jean-Pierre semble d'ailleurs rapidement débordé puisque, selon ses dires, la fouille ultérieure d'un seul de ces bureaux d'étude, ABCE,

---

7. Comité interministériel d'aménagement des structures industrielles. Cette structure administrative d'appui aux entreprises en difficulté n'a pas fait preuve d'une réelle efficacité sauf pour réaliser des montages souvent discutables en termes d'utilisation des deniers publics, de sauvegarde de l'emploi, et de maintien du tissu industriel. Cf. Elie COHEN, *L'Etat brancardier*, Calmann-Lévy, Paris, 1989.

8. Dépôts extraits de l'ordonnance de soit-communiqué du juge Thierry Jean-Pierre.

9. Cette attitude de "pseudo-déférence" des dirigeants d'entreprises privées devant les représentants du "pouvoir" d'Etat peut surprendre celui qui n'a jamais eu affaire directement à la caste dirigeante française, mais elle explique de nombreuses turpitudes.

permettra la saisie de plus de 2 000 factures représentant près de 40 millions de francs de facturation. Compte tenu de la disparité des faits ainsi rassemblés, de nombreux autres dossiers d'enquête seront ouverts : le château de carte commence à s'écrouler. Nous sommes dans la même situation que celle de Milan où peu à peu les juges perdent le contrôle d'une marée d'affaires nouvelles qu'il faut instruire rapidement pour que certaines preuves ne soient pas détruites et se concentrent sur celles qui leur paraissent les plus "prometteuses".

En ce qui concerne plus directement les allégations de J.-P. Bouvet, le juge cherche d'abord à vérifier ce que recouvrent vraiment les factures Prochasson. L'une dit correspondre à 370 032 francs de travaux de terrassements sur le chantier d'extension d'un hôpital du Mans et l'autre à 427 028 francs de travaux de démolition dans un groupe scolaire de Courbevoie. Selon M. Bouvet, ces montants correspondraient en réalité à des travaux exécutés gratuitement pour le compte de Christian Pellerin, un important promoteur immobilier, dans son domaine de La Paillardière, en Sologne. Un premier contrôle auprès des directeurs des chantiers du Mans et de Courbevoie démontre immédiatement qu'il y a fraude, et de surcroît avec beaucoup d'impudence. Car ceux-ci déclarent fermement que l'entreprise Prochasson n'est jamais intervenue sur ces chantiers. Personne ne s'est soucié de préserver ce minimum d'apparences qui aurait consisté à tricher sur un chantier dans lequel Prochasson était techniquement impliqué !

Voyant que les choses se gâtent, le PDG de CBC demande à être entendu pour "*faire la lumière*" sur une affaire qui commence à en avoir besoin. Et, évidemment, tout se complique car si M. Bouvet a effectivement détecté des tricheries, il n'a pas dénoncé les bonnes. Il y a bien eu des travaux réalisés gratuitement pour Christian Pellerin, mais ils ont été affectés sur d'autres chantiers... Les fausses factures de Prochasson correspondent, elles, à des travaux réalisés dans une autre propriété de Sologne, fort à propos nommée L'Écheveau, et qui appartient à un certain Roger-Patrice Pelat. Le PDG de CBC précise qu'il lui fallait en effet rémunérer discrètement l'intervention que M. Pelat avait fait auprès de certains de ses amis pour lui faire obtenir un gros chantier en Corée du Nord ! Voilà encore une partie du château de carte qui s'effondre et cette piste aura des rebondissements si considérables qu'elle ferait (et fera sans doute) à elle seule l'objet d'un livre fort instructif.

Restons, pour ce qui nous concerne, sur la piste Pellerin ouverte par J.-P. Bouvet. Au moment des faits, Christian Pellerin a été, entre autres fonctions, membre du conseil de surveillance de CBC puis membre de son conseil d'administration. Ce n'est donc pas un étranger pour l'entreprise. Ce n'est pas non plus une personne sans ressources. Le rapport du juge Jean-Pierre établit ses revenus de 1991 à 8 583 783 francs de salaire plus 399 657 francs de revenus divers (sans oublier 74 970 francs d'avoir fiscal). Quant à son patrimoine connu, il est estimé à environ 170 millions de francs, "sauf erreurs ou omissions". Il aurait donc pu payer sans difficultés les quelques travaux d'aménagement de son pied-à-terre de Sologne commandés à CBC pour un peu plus de 11 millions de francs. Malheureusement, il y a eu des

dépassements de dernière heure, probablement à la suite de quelques réunions de chantier pendant lesquelles ce client important a souhaité d'ultimes raffinements. Cela a entraîné des dépassements d'environ 2 millions de francs. Mais comme le dit fort bien le PDG de CBC, il était hors de question "d'importuner" M. Pellerin pour cette broutille, compte tenu des importants travaux qu'il confiait à l'entreprise dans le cadre de l'aménagement de la Défense. Il a donc fallu s'organiser pour les "faire passer" ailleurs. CBC-Ile de France a pris cette somme en charge par le biais de trois fausses factures demandées aux Établissements Ragot : 474 000 francs imputés sur un chantier de Châtillon-sous-Bagneux, 358 000 francs et 591 000 francs sur un chantier du Perreux. Et voilà une nouvelle entreprise "embringuée", bon gré mal gré, dans cet enchaînement de coups tordus.

On pourrait continuer ainsi longtemps cette cascade sordide qui laisse à penser que rares doivent être les bilans d'entreprise "sincères et véritables" dans le secteur du BTP. Que ce soit par "dissymétrie de l'information" quand ces entreprises se battent entre elles, par des successions d'abus de pouvoir, d'intimidations ou de faux en écritures quand elles sont en contact avec certains représentants du pouvoir, les entreprises françaises de BTP ne semblent n'avoir que peu à envier leurs homologues italiennes. À titre d'exemple, nous nous bornerons à présenter simplement l'autre piste fournie par J.-P. Bouvet au juge Jean-Pierre. M. Bouvet avait dénoncé des dépassements anormaux de dépense sur le chantier d'un certain M. Gerval. Il va effectivement apparaître, lors de l'enquête, que M. Gerval n'a payé que 349 865 francs pour des travaux qui, à sa demande ou à celle de son épouse lors des réunions de chantier hebdomadaires, s'étaient finalement chiffrés à près de 655 000 francs. La différence avait été prise en charge par l'entreprise Campenon Bernard qui, en compensation, avait demandé à Heulin de lui facturer faussement de la mise à disposition de main d'oeuvre sur différents chantiers. À l'époque des faits, Campenon et Heulin se connaissaient bien car ces deux entreprises étaient toutes deux filiales de la Compagnie générale des eaux. M. Gerval, lui qui est pourtant ingénieur, dit ne pas être au courant de ces dépassements de près de 100 %. Pour que cette histoire soit complète, il est sans doute bon que le lecteur sache qu'à la même époque M. Gerval n'était autre que le directeur du syndicat des eaux d'Ile-de-France ...

### **Règlementation, pression judiciaire et qualité des travaux publics**

Le principal intérêt du remarquable travail d'enquête du juge Jean-Pierre réside moins dans la dénonciation de certains délits (qu'il faut évidemment punir) que dans la démonstration de la fragilité de ces systèmes criminels dès lors que l'on décide de les contrer. Dans le cas des travaux publics, le fait que tout le monde pensait que tout le monde faisait des faux avait pour conséquence que tout le monde en faisait vraiment. Et cela n'était possible que par manque d'un contrôle rigoureux. Mais, dès l'instant où un joueur décide de changer la règle et trouve

un arbitre qui le soutient, le jeu change de nature. Dans le cas de la corruption, l'expérience montre que c'est aussi simple que cela. Mais selon les pays, ces arbitres que sont les juges n'ont pas toujours les coudées aussi franches.

En France, de très nombreux exemples ont montré que, chaque fois que la justice se mêlait de trop près des malversations courantes dans la profession des travaux publics, les choses se normalisaient immédiatement pour un certain temps. Qu'un directeur d'agence soit incarcéré à Lyon pour ententes illicites, et toute la région Rhône-Alpes est assagie pour un an ou deux. Et immédiatement, les rapports de force changent entre les différentes entreprises, celles qui sont les meilleures techniquement en profitant pour augmenter leur part de marché. Ainsi, la pression qui s'exerce sur les entreprises, depuis le début des années quatre-vingt dix, à la suite des affaires de financement occulte des partis politiques (Urba, Sormae, etc.), semble efficace. L'un des auteurs qui avait pris rendez-vous avec un très bon ami de longue date pour un entretien à bâtons rompus sur les pratiques actuelles de la profession s'est fait dire, le jour venu, que l'entretien ne pourrait pas avoir lieu. "Ma direction parisienne s'oppose absolument à ce que j'aborde certains sujets, même avec quelqu'un d'aussi bien connu et aussi fiable que toi." Le plus révélateur est sans doute que cet ami, proche de la retraite et jouissant d'une très forte position personnelle, ait cependant eu le réflexe de consulter sa direction avant l'entretien alors que par ailleurs celle-ci le laisse libre d'engager la responsabilité de l'entreprise pour des sommes très importantes. Un bref entretien aura cependant lieu, mais portant sur d'autres aspects. Il apparaît que les nouvelles lois ont créé une atmosphère très lourde de suspicion et que la justice et les services de police sont à l'affût des "affaires" et n'hésitent parfois pas à employer des méthodes peut-être discutables.

L'histoire suivante illustre assez bien la difficulté, très fortement ressentie en Italie depuis 1992, de mettre fin à des années de pratiques illicites sans parfois verser dans l'abus de pouvoir. Dans la banlieue d'une grande ville du Sud-Est de la France, l'agence locale d'une entreprise routière nationale obtient un contrat de réfection totale d'une grande avenue traversant la commune. Un grand garage situé au bord de cette avenue décide alors de profiter de cette période de travaux pour refaire tous ses stationnements et abords extérieurs. Il y a là pour l'entreprise adjudicataire une synergie évidente entre les deux chantiers et elle se prépare à faire une offre quand elle apprend qu'un petit entrepreneur local est déjà en pourparlers avec la direction du garage. Comme cela se fait couramment dans un tel cas, le chef d'agence prend contact avec le petit entrepreneur pour lui demander de se retirer de l'affaire en échange d'une raisonnable compensation future sur un autre chantier. Pour une raison inconnue, le petit entrepreneur refuse et, comme on dit dans ce métier, l'affaire "part en bagarre". Peu de jours après, le dépôt de matériel du petit entrepreneur est saccagé au cours d'une fin de semaine. À l'enquêteur qui lui demande s'il se connaît des ennemis, il semble que l'entrepreneur réponde qu'il ne s'en connaît pas et que le seul problème récent qu'il ait eu est d'avoir refusé un accord à une autre entreprise, mais que... etc. Au seul mot "accord" le

policier a immédiatement dressé l'oreille et la machine judiciaire se met en route. Dès le lendemain, les policiers fouillent de fond en comble les bureaux de l'entreprise incriminée. En début d'après-midi, sur cette simple présomption, le chef d'agence est mis en examen et écroué. Afin qu'il puisse prendre quelques affaires personnelles, les policiers le conduisent chez lui menottes aux poignets et le font descendre de voiture assez loin de son domicile pour qu'il finisse ainsi le parcours à pied au vu et au su de tous. Il restera incarcéré une semaine, sortira quelques temps pour être à nouveau incarcéré deux semaines. Au moment d'écrire ces lignes, l'affaire est au point mort et rien n'a été prouvé contre ce cadre dont la vie ne sera cependant plus jamais la même. Son appartement et sa maison de campagne ont été passés au peigne fin. Ses enfants ont dû changer d'école. Fallait-il vraiment humilier publiquement cette personne pour la faire céder, pour lui extorquer des aveux qui ne correspondent à rien ? L'incarcération préventive est-elle une forme de persuasion ? Le préjudice semble aller encore plus loin car on raconte que, paniqués à l'idée de l'usage que la justice pourrait faire de certains documents, des cadres parisiens de cette entreprise seraient venus, dès la première nuit, faire un "grand ménage" dans les bureaux de l'agence. L'ennui est qu'aujourd'hui, de nombreux documents font défaut car, dans leur précipitation, il semble que ces visiteurs d'un soir aient jeté beaucoup trop de choses...

Autrefois, par manque de suivi des actions de contrôle et de répression, les choses reprenaient très vite leur mauvais cours et les rapports entre entreprises se figeaient de nouveau. La saine concurrence s'effaçait devant d'autres considérations. Le savoir important n'était plus d'ordre technique mais transactionnel. Le responsable efficace n'était plus celui capable de briller dans l'exécution technique d'un chantier mais celui le mieux capable "d'organiser" une adjudication. L'impudence de certains intervenants n'avait plus de limites et n'avait parfois d'égale que leur bêtise. On a vu ainsi, dans l'ensemble des affaires démêlées par le juge Jean-Pierre, une entreprise établir des fausses factures de plusieurs centaines de milliers de francs pour le compte d'un chantier sur lequel aucun de ses membres n'avait jamais mis les pieds. Il a suffi d'interroger le responsable de ce chantier et de vérifier les comptes rendus des réunions de chantier hebdomadaires pour déceler cette grossière supercherie. On racontait d'ailleurs volontiers, autrefois, aux jeunes ingénieurs débutants, l'histoire de cet entrepreneur qui invoquait sa malchance après s'être fait prendre à tricher. Il avait en effet facturé 3 000 m<sup>2</sup> de revêtement pour un parking qui n'en mesurait que 2 000. Et l'on concluait cette brève séance de formation en expliquant au jeune ingénieur qu'il y a des manières plus intelligentes de faire ce genre de choses. "Pour combler un trou de 20 m<sup>3</sup>, on peut dire qu'il a fallu 25 m<sup>3</sup> de matériaux. Qui va recreuser ce trou pour vérifier ?"

Avec l'ampleur que prenaient les fraudes, il était fatal que le système bloque un jour définitivement et doive donc être modifié. C'est ce que semble avoir voulu faire la réforme du

code des marchés publics. C'est aussi ce qu'entraîne la parution d'une directive européenne<sup>10</sup> pour tous les marchés supérieurs à 5 millions d'écus (environ 35 millions de francs). Dans les nouvelles règles apparaît cependant une notion un peu floue, susceptible de créer des problèmes. Les adjudications ne se feront plus uniquement au "moins-disant" mais parfois à l'offre "économiquement la plus avantageuse" pour laquelle d'autres critères que le prix pourront être pris en considération : délai d'exécution, coût d'utilisation, rentabilité, valeur technique, etc<sup>11</sup>. De plus, les entreprises ne seront plus systématiquement retenues pour un appel d'offres, le "pouvoir adjudicateur" pouvant ne retenir que certaines d'entre elles sur la base de leurs capacités financières et techniques. Les textes ne pouvant pas tout prévoir, on peut craindre que des pressions ne s'exercent désormais sur les membres des commissions d'adjudications afin que leur capacité d'appréciation qualitative des entreprises soit utilisée à bon escient. Il apparaît également probable qu'il sera de plus en plus difficile de créer de nouvelles entreprises, car il sera très facile de les faire éliminer des appels d'offres. Il y a donc là une forte prime offerte aux grandes entreprises nationales. Celles-ci procèdent d'ailleurs si massivement à des rachats d'entreprises locales qu'il n'y aura bientôt plus que quatre grands acteurs sur ce marché : Bouygues, Compagnie générale des eaux, Compagnie lyonnaise des eaux, et SAE-Fougerolles, chacun pouvant cependant soumissionner sous un très grand nombre de casquettes différentes. Il n'est pas certain qu'à terme l'intérêt public soit ainsi parfaitement sauvegardé.

### **Châteaux de cartes et légitime défense**

S'il fallait faire une première synthèse de ce qui précède, trois points importants apparaîtraient. Le premier est certainement lié à la métaphore du château de cartes que nous retrouverons tout au long de ces chapitres. Un château de cartes s'édifie assez facilement à condition que ce soit sur une surface plane et stable, avec des cartes suffisamment rigides. Il peut être d'assez grande taille. Mais si quelqu'un s'avise soit d'enlever une des cartes, soit de souffler dessus, alors tout s'écroule. C'est pourquoi les châteaux de cartes plaisent tant aux enfants qui adorent, en un instant, détruire le résultat des efforts et de la longue patience de leurs parents. Et les parents adorent faire plaisir à leurs enfants en construisant pour eux de l'inutile et de l'éphémère. Parce qu'il ne s'agit que d'un jeu ! Mais comment peut-on prendre le risque de fonder sa réputation et son avenir professionnel sur le château de cartes de "la

---

<sup>10</sup>. Directive 93/37 CEE du Conseil du 14 juin 1993 portant coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux.

<sup>11</sup>. Article 30.1.b de la directive européenne.

triche" ? Il faut se croire assez malin, assez puissant, ou assez respecté pour croire que personne ne viendra jamais souffler dessus.

Le second point nous amène à distinguer deux types de situations, deux types de tricheries. Quand manifestement l'entreprise doit tricher pour survivre, surtout quand elle le fait "raisonnablement"<sup>12</sup>, elle semble pouvoir compter sur la participation spontanée et assez loyale de tout son personnel. Mais quand il est demandé à une entreprise de tricher pour des motifs de gains personnels, de prébende ou d'abus de pouvoir, la participation du personnel ne s'obtient guère que par la contrainte, ouverte ou déguisée<sup>13</sup>, mais sans la loyauté ultérieure. Pour reprendre certains de nos exemples, Jean a clairement indiqué qu'il avait toujours su pourquoi il devait parfois prendre "certains chemins de traverse" et il l'a fait parce que son intérêt et celui de l'entreprise étaient liés. Il dit ne rien regretter et restera sans doute loyal jusqu'au bout. En revanche, l'attitude de J.-P. Bouvet est caractéristique de la position inverse : on l'a forcé à réaliser des "coups tordus" pour ensuite lui en reprocher les effets et, comble de l'ironie ou de l'inconscience, le mettre à la porte. Alors, J.-P. Bouvet va "souffler" très fort sur le château de cartes.

Le troisième point consiste alors à se demander pourquoi et comment une entreprise peut être amenée à devoir tricher pour survivre. Parce que le système économique-administratif dans lequel elle agit l'y oblige. Parce que ce système n'est plus adapté, parce que certaines lois ont été votées trop vite, certains décrets et règlements mal préparés... Le personnel, conscient de l'injustice de la situation, prend fait et cause pour son entreprise et participe à la tricherie, voire à la corruption des représentants de ce système oppresseur. Sa démarche s'apparente plutôt à une forme de "légitime défense", réaction légitime mais illégale dans laquelle prédominent quatre rationalisations principales mises en lumière par Saul Gellerman<sup>14</sup> :

- La conviction que l'activité demeure dans les limites morales et légales raisonnables - c'est-à-dire qu'elle n'est pas "réellement" illégale ou immorale;
- La conviction que l'activité se fait dans l'intérêt de l'individu ou de la société - que l'on attend en quelque sorte de l'individu qu'il entreprenne l'activité;
- La conviction que l'activité est "sûre" parce qu'elle ne sera jamais ni découverte ni sujette à publicité...;

---

12. Nous employons ce terme en sachant très bien combien peut être floue la notion de "raisonnable", mais en sachant aussi qu'un groupe socio-professionnel donné développe des pratiques adaptées et des règles implicites qui font qu'il se trompe rarement et arrive toujours assez bien à déterminer les limites du "raisonnable".

13. En ces temps de chômage élevé, on peut imaginer à quel point il doit être facile de contraindre sans devoir trop insister...

14. Saul W. GELLERMAN, "Pourquoi de bons dirigeants font-ils de mauvais choix ?", *Harvard Business Review*, 1984.

- La conviction que, parce que l'activité aide l'entreprise, cette dernière pardonnera et ira même jusqu'à protéger la personne qui s'est engagée dans cette voie."

Il s'agirait donc alors davantage de réformer un système que de contrôler des comportements individuels pour limiter certains abus. Mais, ainsi que nous allons le voir clairement au chapitre suivant, le flou qui caractérise de nombreux environnements politico-économiques fait l'affaire de beaucoup. La recherche de transparence et de réforme qui permettrait à chacun de travailler toujours dans des conditions normales, est ressentie comme une grande menace par de nombreux intervenants. Le plus grand dommage pour les entreprises italiennes impliquées dans l'opération "mani pulite" est d'avoir perdu un savoir-faire technique qui n'avait plus d'importance dans un système où les attributions de marchés se faisaient sur une autre base. En effet, à force d'obtenir les marchés à coup de pots-de-vin, on finit par en oublier la performance strictement technique.

Le retour à une concurrence équitable et loyale, fondée sur des règles respectées par tous et donc appliquées par tous, ne peut faire l'affaire que des meilleures entreprises. Et si ce mouvement se produit, il arrivera un moment où le groupe de ces meilleures entreprises risque d'être composé d'entités tout à fait équivalentes et interchangeable. Ainsi, il n'y aura bientôt plus que quatre groupes de travaux publics en France qui, de surcroît, gèrent un très grand nombre de filiales communes de production (béton, enrobés, préfabriqués, tuyaux, etc.). Comment dans ces conditions, pour un contrat de construction de routes par exemple, pourront-ils différencier deux entreprises ayant atteint le même niveau de qualité d'exécution et s'approvisionnant en matériaux enrobant dans une filiale commune ? Comme le disait incidemment, pour un autre propos, l'économiste François Rachline : "Des Phéniciens de l'Antiquité aux "traders" contemporains, l'histoire montre que le capitalisme se nourrit de différences de potentiel. Le but est toujours de créer un écart, même infime, afin de stimuler les échanges commerciaux. Puisque les disparités devront s'estomper dans les domaines de base, il faudra bien inventer d'autres différences<sup>15</sup>."

---

<sup>15</sup>. François RACHLINE, "L'OMC, nouvelle étape du capitalisme", *L'Expansion*, 5 au 18 Mai 1994.