



**HTW** Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

# Lutter efficacement contre les risques de corruption

Stratégies pour les entreprises internationales



## **Impressum**

### **Auteurs**

Katharina Becker  
Christian Hauser  
Franz Kronthaler

### **Participation**

Tanja Heublein  
Ruth Nieffer  
Flurin Trombetta

© HTW Chur Verlag, Coire 2012  
ISBN 978-3-9522147-9-4

Chaque partie de cet ouvrage est protégée par le droit d'auteur. Toute utilisation sans l'autorisation des auteurs est interdite et est soumise à rémunération. Cela vaut tout particulièrement pour les reproductions, les traductions, les présentations, l'utilisation d'illustrations, la publication d'extraits ainsi que toute sorte de traitement, de diffusion et de sauvegarde par ou dans des systèmes électroniques ou encore de duplication par d'autres moyens. La présente publication peut être citée à condition de mentionner la source.

### **Contact**

Christian Hauser  
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship  
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur  
Comercialstrasse 22  
CH-7000 Coire  
Tél.: +41 (0)81 286 39 24  
Fax: +41 (0)81 286 39 51  
E-mail: christian.hauser@htwchur.ch

Publication disponible en ligne à l'adresse [www.sife.ch/anti-korruption](http://www.sife.ch/anti-korruption) ou par e-mail: [iokmu.kontaktstelle@credit-suisse.com](mailto:iokmu.kontaktstelle@credit-suisse.com)

# Table des matières

**6 Synthèse**

**8 La corruption dans les affaires à l'étranger: un nouveau défi**

**12 Corruption au sein des entreprises suisses  
et mesures préventives**

12 Design du projet

13 Caractéristiques des entreprises interrogées

17 Forme et fréquence des actes de corruption

19 Mesures mises en œuvre pour prévenir la corruption

19 Efficacité des mesures mises en œuvre

**22 Recommandations aux PME  
en matière de prévention de la corruption**

22 Comment les entreprises présentes à l'étranger peuvent-elles  
se prémunir efficacement contre la corruption?

23 Mesures préventives

27 Mesures de détection

29 Mesures réactives

29 Perspectives

**30 Bibliographie**



# Editorial

Chères lectrices, chers lecteurs,

Dans le contexte de la mondialisation, l'ouverture du commerce extérieur suisse s'est accrue et l'activité d'exportation a pris une importance considérable pour les entreprises helvétiques: ainsi, alors que le quota d'exportations était d'environ un tiers en 1990, plus d'un franc sur deux provient aujourd'hui d'une transaction avec l'étranger.

On observe en parallèle un déplacement des marchés d'exportation suisses: l'importance de pays éloignés – notamment les BRIC – devient de plus en plus prégnante.

Ces deux évolutions permettent aux PME suisses de trouver de nouveaux débouchés sur des marchés parfois plus lointains. S'il offre de grandes opportunités aux entreprises, ce phénomène n'en est pas moins dépourvu de risques, liés par exemple à une absence de réseau, à une culture méconnue, à d'autres habitudes commerciales, à une législation étrangère ou encore à la corruption.

Les entreprises qui s'engagent dans des activités commerciales à l'international ont besoin de partenaires fiables qui disposent de produits de premier choix et ont également de bons contacts sur place. Pour ce faire, le Credit Suisse a conclu un partenariat avec l'Osec. Ensemble, nous offrons aux PME suisses des informations utiles et un conseil, nous partageons nos contacts avec elles et nous mettons à leur disposition un réseau mondial d'experts chevronnés ainsi que des instruments de financement pour leur permettre de franchir le pas de l'internationalisation.

Aussi nous réjouissons-nous d'autant plus de pouvoir continuer à soutenir les PME actives à l'international dans la prévention de la corruption par le biais de la présente étude. Nous remercions la HTW Chur pour sa précieuse contribution en vue d'une plus grande transparence, complétée par des recommandations commerciales concrètes destinées aux entreprises suisses actives à l'échelle internationale. De plus, nous tenons à remercier les quatre partenaires de validation qui nous ont apporté les perspectives des petites et moyennes entreprises dans le projet cofinancé par l'agence pour la promotion de l'innovation de la Confédération (CTI), ainsi que les PME suisses qui ont participé à cette étude.

Nous espérons que vous y trouverez des renseignements utiles pour combattre les risques de corruption et nous vous souhaitons plein succès dans vos activités internationales présentes et futures.



**Daniel Küng**  
CEO de l'Osec



**Hans Baumgartner**  
Responsable Affaires PME Suisse, Credit Suisse AG

# Synthèse

- Il y a quelques années encore, les conséquences juridiques qu'entraînaient les actes de corruption commis sous forme de paiements informels par les entreprises suisses à l'étranger ou par des tiers agissant en leur nom étaient quasi inexistantes. Depuis, la Suisse et d'autres pays ont cependant étendu et renforcé la législation pénale en matière de corruption.
- Selon le droit en vigueur, il est désormais possible de poursuivre pénalement à l'étranger des personnes physiques et les entreprises accusées de corruption d'agents publics. Par ailleurs, une fois la réputation de ces entreprises entachée, celles-ci encourent des risques économiques majeurs.
- Pour réduire le risque de corruption et éviter d'engager leur responsabilité pénale, les entreprises doivent disposer de mesures préventives efficaces en matière de corruption.
- La présente étude s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 510 entreprises suisses (toutes tailles et toutes branches d'activité confondues) actives à l'étranger et se donne pour objectif de répondre aux questions suivantes: à quelle fréquence ces entreprises sont-elles confrontées à des affaires de corruption, quelles mesures préventives ont-elles d'ores et déjà introduites et enfin, comment évaluent-elles l'efficacité de ces dernières?
- D'après cette étude, 40% des entreprises suisses interrogées sont invitées à effectuer des paiements informels à l'étranger; 3% précisent que ces paiements concernent en réalité des tiers agissant pour leur compte (agents, intermédiaires partenaires de distribution sur place à l'étranger).
- Toujours selon l'enquête, 56% des entreprises exposées à des actes de corruption à l'étranger déclarent effectuer des versements informels.
- Quant aux entreprises concernées par les paiements informels dans le pays de destination respectif, elles affirment y consacrer en moyenne 5% de leur chiffre d'affaires annuel.
- Les demandes de paiements informels surviennent souvent dans le cadre d'activités commerciales. Plus de deux tiers des entreprises concernées révèlent qu'elles sont amenées à effectuer sous le manteau des paiements informels dans le cadre de marchés adjudés par des entreprises de droit privé; 55% confirment cette déclaration pour le cas de marchés publics ou officiels.
- Il n'est pas rare que la corruption touche des entreprises ayant externalisé leurs propres unités de production, de distribution et de services à l'étranger ou collaborant avec des agents locaux, des intermédiaires ou d'autres partenaires de distribution dans le cadre de leurs affaires. L'existence de paiements informels est également favorisée par la complexité bureaucratique ainsi que par la possibilité d'accroître son chiffre d'affaires avec les autorités ou les entreprises locales.
- Dans le cadre des marchés attribués par un donneur d'ordre public ou privé, un quart des entreprises interrogées pense avoir perdu au cours des deux dernières années précédentes un marché au profit d'un concurrent corrompu.

- Eu égard aux risques de corruption en vigueur, au moins 10% des entreprises n'ont pas pénétré un marché étranger au cours de ces cinq dernières années. Sur la même période, environ 4% des entreprises interrogées se sont retirées d'un marché pour les mêmes raisons.
- Une bonne majorité des entreprises considèrent que les mesures préventives actuelles sont efficaces, voire très efficaces. Même l'efficacité des mesures jusqu'ici peu prises en compte par la pratique entrepreneuriale est désormais particulièrement réputée. Parmi celles-ci, on peut mentionner les formations, la rotation systématique du personnel ou les contrôles opérés dans les secteurs de l'entreprise exposés à la corruption.
- Sans un soutien clair et explicite des responsables des entreprises, toute prévention de la corruption se verrait compromise. Seules les entreprises dont les dirigeants abordent activement et ouvertement le sujet de la corruption en interne comme en externe et expriment clairement leur opposition et leur tolérance zéro face à toute forme de paiement informel ou de cadeau ont les meilleures chances de ne pas être liées à des affaires de corruption.
- Avec le soutien total de la direction contre toute corruption, il est possible d'implémenter des mesures préventives supplémentaires. La mise en œuvre de ces dernières peut s'exécuter en trois étapes, idéalement selon un modèle progressif: mesures de prévention, mesures de détection et mesures réactives.

«Selon moi, une entreprise n'a pas besoin de verser dans la corruption, j'en suis intimement persuadé. Elle nécessite des prestations et des produits honnêtes en mesure de répondre aux attentes qu'elle suscite ainsi que des collaborateurs loyaux qui ne promettent que ce qu'ils peuvent tenir. C'est la solution la plus durable, le reste ne peut que signifier sa perte. Et la corruption en fait partie. Je pense qu'il est important de mettre des exemples positifs en avant.»\*

\* Les citations contenues dans le présent guide sont extraites d'entretiens menés avec des experts et des représentants d'entreprises.

## La corruption dans les affaires à l'étranger: un nouveau défi

«Nous ne voulons pas savoir en détail comment nos partenaires en Russie gèrent leurs transactions commerciales. Nous ne posons aucune question à ce sujet.» Il n'est pas rare d'entendre ce type de discours durant les entretiens menés avec les représentants des entreprises suisses orientées à l'international. Il y a quelques années encore, les actes de corruption commis à l'étranger sciemment ou non par des entreprises suisses ou par des tiers agissant au nom de ces dernières n'avaient quasiment aucune répercussion sur le sol suisse. Au contraire: ce type de paiements pouvait même bénéficier d'une déduction fiscale et était requis pour entreprendre la moindre activité commerciale à l'étranger.

### **Durcissement de la législation pénale en matière de corruption**

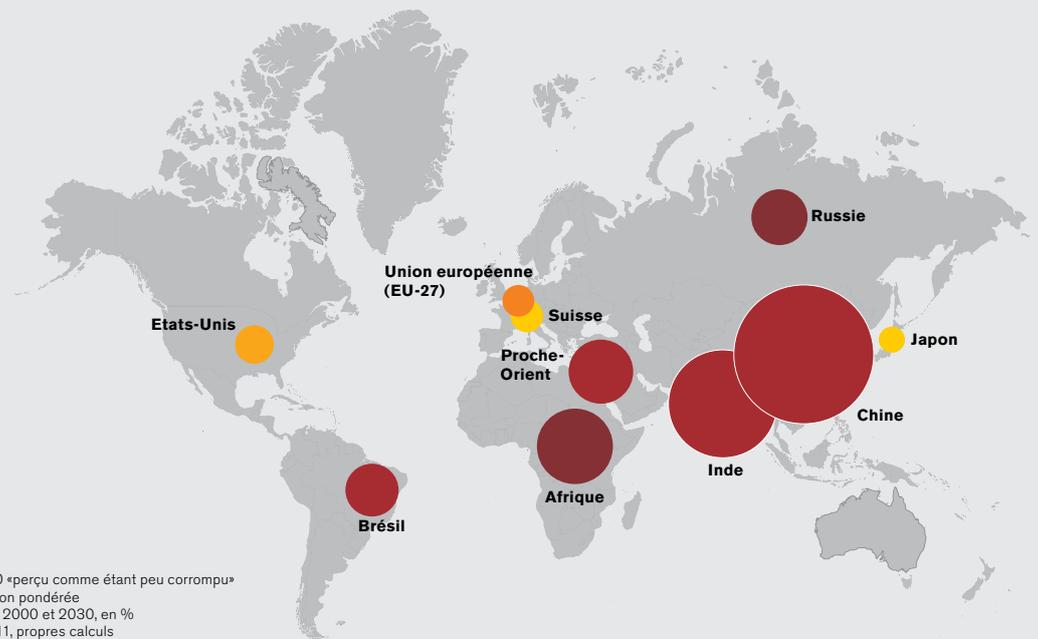
Depuis, la réalité juridique et sociale a connu de profondes mutations, la lutte contre la corruption s'étant ces dernières années considérablement accrue, en Suisse comme à l'étranger. Face à cette évolution de la situation, la Confédération a elle aussi étendu et renforcé successivement sa législation pénale en matière de corruption entre 2000 et 2006. Selon le droit en vigueur, les personnes physiques et les entreprises accusées de corruption d'agents publics à l'étranger sont passibles de poursuites pénales. Par ailleurs, les entreprises concernées peuvent par exemple se voir refuser l'accès à des prestations et à des projets de l'Etat ou être en proie à une mauvaise réputation auprès de la population (Economicsuisse 2008; KPMG 2006).

### **Les marchés à forte croissance soumis à des risques importants de corruption**

Comme le montre l'illustration 1, les marchés de croissance actuels et futurs se situent surtout dans des régions ou des pays du monde présentant un risque important de corruption, comme p. ex. le Moyen-Orient, le Brésil ou la Chine. Il en découle la nécessité pour les entreprises suisses présentes à l'étranger de réfléchir plus activement au problème de la corruption. Les entreprises entretenant des relations d'affaires avec l'étranger subissent souvent une forte pression et sont confrontées à une situation juridique, des conditions politiques et des traditions culturelles inconnues. Dans de tels cas, la corruption se présente le plus souvent comme une occasion propice à détourner les obstacles administratifs ou bénéficier d'avantages économiques pour l'entreprise. Participer à des actes de corruption est de ce fait particulièrement tentant, comme l'ont démontré récemment l'entreprise logistique Panalpina ou le groupe technologique ABB.

## Illustration 1: Etat de la corruption sur les marchés de croissance de l'économie suisse d'exportation

### Corruption Perceptions Index (CPI) 2011



- Echelle CPI: de 0 «perçu comme étant très corrompu» à 10 «perçu comme étant peu corrompu»
- Valeur CPI pour groupes de pays: moyenne arithmétique non pondérée
- Surface des cercles: croissance économique prévue entre 2000 et 2030, en %
- Sources: Foure et al. 2010, Transparency International 2011, propres calculs

### Les PME ne sont pas non plus épargnées par la corruption

La corruption ne se limite pas aux grandes entreprises qui exportent à l'étranger. Les études indiquent a contrario que les PME sont en réalité soumises à un risque plus élevé de corruption que les plus grandes entreprises. Cela s'explique d'une part par le fait que les PME ont souvent moins de poids lors des négociations et sur le plan juridique que les grandes entreprises. D'autre part, les plus grandes entreprises disposent, en règle générale, de meilleures ressources sur le plan du personnel et des finances, ce qui les rend plus patientes lorsqu'il s'agit d'attendre une licence ou de remplir des formalités douanières sans avoir à jouer la carte de la corruption (ACFE 2008; Bennedsen et al. 2009; Kouznetsov/Dass 2010). Toutefois, les études menées jusqu'à présent ne permettent pas d'apporter de conclusion définitive; en effet, certaines d'entre elles constatent que les grandes entreprises sont davantage enclines à la corruption que les PME (PwC 2009).

### La situation législative enjoint à agir

Quoi qu'il en soit, les modifications législatives obligent les entreprises suisses à se concentrer sur les risques des comportements corrompus. Cela implique à la fois une prise de conscience accrue de la problématique de la corruption et l'implémentation de mesures au sein de l'entreprise visant à empêcher efficacement la corruption.

**Dans ce contexte, le présent guide répond aux questions suivantes:**

1. Les entreprises suisses sont-elles souvent confrontées à la corruption dans le cadre de leurs affaires à l'étranger et quel est le montant moyen consacré aux paiements informels et aux cadeaux sous le manteau?
2. Au sein de quelles activités commerciales les entreprises sont-elles incitées à effectuer des paiements informels et quels facteurs entrepreneuriaux influencent le risque d'avoir des comportements corrompus?
3. Aujourd'hui, à quelles mesures les entreprises suisses actives à l'étranger font-elles d'ores et déjà appel pour prévenir la corruption et comment jugent-elles l'efficacité de ces dernières?
4. Quelles mesures peuvent permettre aux PME en particulier de faire face aux comportements corrompus?

**Le thème de la corruption  
à la lumière de cas concrets**

**Cas 1 – Prestations de conseil**

Une entreprise suisse verse à un fonctionnaire étranger 60 000 francs d'honoraires pour des «prestations de conseil». Le fonctionnaire promet en contrepartie d'aider l'entreprise à acquérir un marché public dont celle-ci espère tirer des bénéfices d'environ 1,5 million de francs.

**Appréciation juridique\***

L'entreprise et le fonctionnaire étranger se rendent punissables aussi bien en Suisse qu'à l'étranger (art. 322 septies CP). L'entreprise n'encourt une peine que s'il doit lui être reproché de ne pas avoir introduit toutes les dispositions organisationnelles requises et raisonnablement exigibles pour empêcher une telle infraction (art. 102 CP).

\* Jean-Pierre Méan,  
président de Transparency  
International Suisse

Remarque: pour ce cas,  
on part du principe que  
les dispositions légales  
en vigueur à l'étranger sont  
similaires à celles de  
la Suisse.

### **Conséquences juridiques des comportements corrompus**

Outre la législation nationale, les entreprises suisses ont l'obligation de tenir compte de la législation des pays où elles exportent; le droit américain et le droit anglais requièrent, de par l'étendue de leur domaine d'application, une attention accrue de la part de ces dernières.

#### **Situation juridique en Suisse**

Selon le droit suisse en vigueur, il est désormais possible de poursuivre pénalement des personnes physiques et des entreprises accusées de corruption d'agents publics à l'étranger et de leur infliger des peines pécuniaires pouvant atteindre jusqu'à cinq millions de francs ainsi que des peines privatives de liberté de cinq ans au maximum. La loi prévoit en outre la confiscation des bénéfices issus des transactions corrompues. Le droit suisse stipule que la responsabilité d'une entreprise est également engagée lorsqu'elle encourage des tiers tels qu'agents, intermédiaires ou partenaires de distribution à commettre des actes de corruption ou lorsqu'elle n'a pas pris les mesures nécessaires et raisonnablement exigibles pour mettre un terme aux agissements corrompus de ces derniers. D'où l'intérêt de choisir soigneusement ses partenaires. En matière de corruption, quelques rares jugements ont été jusqu'à présent rendus en Suisse; on s'attend à une augmentation sensible des procédures judiciaires dans les années à venir (CP/LCD).

#### **Situation juridique aux Etats-Unis**

Les entreprises suisses actives à l'étranger ont tout intérêt à connaître le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA, loi américaine promulguée en 1977) qui se distingue par l'envergure de son champ d'application. Selon le droit américain, la corruption d'agents publics par des entreprises lors de la conclusion d'une opération commerciale ou d'une prolongation d'une relation d'affaires entraîne des sanctions pénales à l'encontre de celles-ci. Un tel cas prévoit des sanctions pécuniaires à hauteur minimum du double du montant des bénéfices perçus dans le cadre de la corruption. Par ailleurs, toute infraction à la loi justifie des peines civiles sévères dont la confiscation des gains illicites. Selon le droit américain en vigueur, une entreprise peut également être accusée des actes de corruption de tiers, tels qu'agents, intermédiaires ou partenaires de distribution, lorsque celle-ci en avait connaissance ou aurait dû en avoir connaissance si elle avait observé la diligence nécessaire. Parallèlement aux sanctions prononcées contre l'entreprise, les personnes physiques impliquées encourent, elles aussi, des peines pécuniaires ainsi que des peines privatives de liberté pouvant aller respectivement jusqu'à 250 000 dollars et cinq ans, le montant de la peine pécuniaire pouvant s'élever jusqu'au double de l'enrichissement (FCPA).

#### **Situation juridique en Grande-Bretagne**

L'UK Bribery Act, une nouvelle loi contre la corruption entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2011, concerne également les entreprises suisses entretenant des relations d'affaires en Grande-Bretagne. D'après cette loi, les entreprises suisses peuvent être poursuivies pénalement en Grande-Bretagne, quel que soit le pays où la corruption s'est produite; les peines pécuniaires encourues sont illimitées et les peines d'emprisonnement sont de dix ans au maximum. Le droit anglais étend lui aussi la responsabilité de l'entreprise aux tierces personnes (agents, intermédiaires, partenaires de distribution) agissant pour son compte. Il s'ensuit que les entreprises sont également tenues de rendre des comptes pour les comportements corrompus de leurs partenaires et peuvent échapper à la peine prévue à condition de détenir la preuve de la présence de mesures adéquates destinées à prévenir la corruption. Ce renversement de la charge de la preuve démontre l'importance que revêt l'application de mesures préventives pour dégager les entreprises de leur responsabilité (UK Bribery Act).

# Corruption au sein des entreprises suisses et mesures préventives

## Design du projet

En examinant les questions sur la corruption, on remarque que le relevé de données fiables est un véritable défi: en effet, la corruption est un phénomène caché et les acteurs impliqués n'ont en général aucun intérêt à livrer des informations exhaustives. La situation a toutefois changé ces dernières années, depuis que la Banque mondiale a développé de nouvelles méthodes destinées à mesurer la corruption au niveau des entreprises. La présente analyse part de ce point et se base sur un instrument fortement développé. Grâce à ce dernier, des indices de perception habituels ont pu être relevés et des méthodes de questionnement directes (p. ex. sur le montant des versements) ont pu être également utilisées.

La présente étude a permis, d'une part, de poser des questions qualitatives à des experts et des représentants d'entreprises et, d'autre part, de mener un sondage quantitatif représentatif. Ce dernier a été réalisé par téléphone entre mars et juin 2011 par l'Institut de recherche marketing et sociale LINK et a réuni pas moins de 510 entreprises suisses présentes à l'étranger (toutes tailles et branches confondues) et qui réalisent une partie de leur chiffre d'affaires en dehors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Cela correspond à un taux de participation de 18%.

Le sondage s'est adressé à des membres de la direction ainsi qu'à des responsables des affaires avec l'étranger. Les participants ont été interrogés sur des questions démographiques d'ordre général, sur les obstacles bureaucratiques ainsi que sur la présence de la corruption dans un pays de destination donné sur lequel ils sont, de par leur activité, les mieux placés pour parler. Les résultats du sondage quantitatif ont été discutés et évalués à l'occasion d'une table ronde d'experts qui s'est tenue en juillet 2011.

## Le thème de la corruption à la lumière de cas concrets

### Cas 2 – Intermédiaire

Une entreprise suisse participe à l'étranger à un important appel d'offres public. Elle charge un intermédiaire local de faire parvenir à un fonctionnaire étranger haut placé la somme de 40 000 francs dans le but d'influencer la décision en sa faveur. Le fonctionnaire fait en sorte que l'entreprise suisse décroche le marché particulièrement lucratif.

### Appréciation juridique\*

Toutes les parties impliquées se rendent punissables à l'étranger comme en Suisse; quant à l'entreprise, elle peut y échapper à condition d'avoir pris toutes les dispositions pour empêcher une telle infraction (art. 102 CP). Selon les cas, l'entreprise et l'intermédiaire sont poursuivis respectivement soit comme auteur indirect et complice, soit tous deux comme complices.

\* Jean-Pierre Méan, président de Transparency International Suisse

Remarque: pour ce cas, on part du principe que les dispositions légales en vigueur à l'étranger sont similaires à celles de la Suisse.

**Tableau 1: Structure de l'échantillon en fonction des secteurs économiques**

Secteur économique	Nombre d'entreprises	Part des entreprises en %
Fabrication de marchandises	230	45,1
Négoce	114	22,3
Transports	61	12,0
Prestations destinées aux entreprises	25	4,9
Autres services	80	15,7
<b>Total</b>	<b>510</b>	<b>100,0</b>

### Caractéristiques des entreprises interrogées

La présente analyse concerne tous les secteurs. Presque la moitié des entreprises interrogées axées à l'étranger appartiennent au secteur des industries de transformation; les autres sont des prestataires de services (voir tableau 1).

Sur le plan de leur taille, les entreprises interrogées offrent également un panel très varié. L'étude présente aussi bien le point de vue des petites et moyennes entreprises (PME) que celui des grandes entreprises, même si la majorité des entreprises interrogées appartiennent au segment des PME (voir tableau 2).

La structure des entreprises interrogées constitue un reflet fidèle de celle de l'économie d'exportation suisse, celle-ci étant fortement représentée par les PME. Les entreprises participant au sondage employaient en moyenne en 2010 une trentaine de personnes tandis que le chiffre d'affaires net annuel moyen s'élevait à 7,5 millions de francs, la part du chiffre d'affaires généré en Suisse représentant environ 40%.\*

\* La présence de valeurs extrêmes requiert l'utilisation de la médiane comme valeur moyenne.

**Tableau 2: Structure de l'échantillon selon la taille de l'entreprise**

Taille de l'entreprise (nombre de collaborateurs)	Nombre moyen de collaborateurs dans le monde (2010)	Nombre total d'entreprises	Part des entreprises en %
Jusqu'à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	5	104	20,4
10-49 collaborateurs (petites entreprises)	22	186	36,5
50-249 collaborateurs (moyennes entreprises)	111	143	28,0
250 collaborateurs et plus (grandes entreprises)	2685	68	13,3
Non renseigné		9	1,8
<b>Total</b>		<b>510</b>	<b>100,0</b>

L'étude s'intéresse également aux différentes régions linguistiques suisses. Ainsi, 68% des entreprises interrogées sont originaires de la partie germanophone, 22% de la partie romande et 10% de la partie italophone.

En outre, 62% des personnes interrogées occupent des postes de direction dans l'entreprise ou appartiennent à la famille du propriétaire ou du gérant; 38% sont responsables des affaires avec l'étranger.

Enfin, 81% des entreprises interrogées sont indépendantes, 2% le sont partiellement et 17% sont des filiales d'autres entreprises.

La majorité des entreprises entretiennent des relations commerciales avec les pays d'Europe centrale ou d'Europe du Nord, suivis par l'Europe du Sud, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale. Plus de la moitié sont présentes en Asie et en Amérique du Nord. On assiste en général à une large dispersion des relations d'affaires au sein des différentes régions du monde (voir tableau 3).

**Tableau 3: Régions du monde où sont implantées les entreprises interrogées**

Régions	Nombre d'entreprises	Part des entreprises en %
Europe centrale et Europe du Nord	431	84,5
Europe du Sud	411	80,6
Europe de l'Est et Asie centrale (ancien bloc de l'Est)	342	67,1
Autres pays d'Asie (hors Japon, Singapour)	291	57,1
Amérique du Nord (Etats-Unis/Canada)	271	53,1
Australie, Nouvelle-Zélande, Japon, Singapour	229	44,9
Moyen-Orient et Afrique du Nord (pays arabes)	220	43,1
Amérique latine et Caraïbes (Mexique incl.)	201	39,4
Afrique subsaharienne	136	26,7

**N=510, mentions multiples**

Afin d'obtenir des informations détaillées, les entreprises participant au sondage ont été interrogées sur un pays de destination avec lequel elles entretiennent des relations d'affaires et qu'elles connaissent bien; 25% de celles-ci ont livré des informations sur l'Italie, 10% sur la Russie et 10% sur la Chine. D'autres informations sur l'Inde, le Brésil, l'Espagne, la Pologne, la République tchèque et la Hongrie ont également été rapportées. Les informations sur d'autres pays n'ont été mentionnées la plupart du temps qu'une seule fois.

De plus, 61% des personnes interrogées ont déjà effectué un déplacement dans le pays mentionné pour des raisons professionnelles, 44% pour des raisons personnelles et 31% ne s'y sont jamais rendues et ont communiqué des informations basées exclusivement sur des sources externes.

Les entreprises participantes se distinguent les unes des autres par la nature et l'intensité des relations professionnelles qu'elles entretiennent avec le pays de destination (voir tableau 4). Sachant qu'une entreprise peut exercer différentes activités commerciales au sein d'un même pays, les mentions multiples ont été autorisées. Parmi les entreprises, 63% sont actives à l'exportation, ce qui représente une part importante des entreprises interrogées; 45% négocient avec le pays de destination par l'intermédiaire d'un agent ou d'un partenaire de distribution sur place et 17% y possèdent leurs propres unités de distribution ou de services. Enfin, 15% possèdent leur propre filiale dans le pays en question.

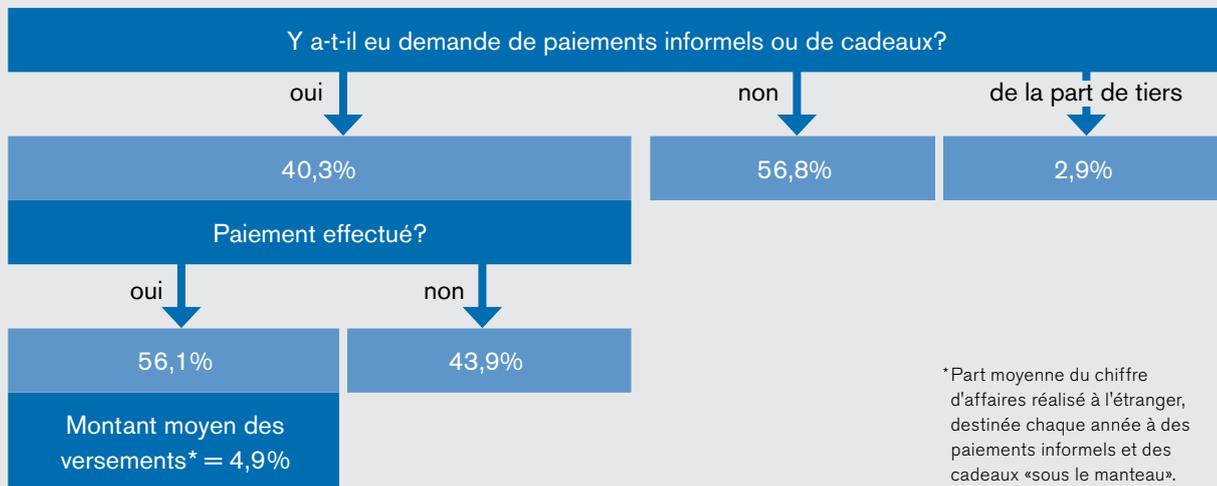
**Tableau 4: Forme des activités commerciales exercées dans le pays de destination sélectionné**

Forme des activités commerciales	Nombre d'entreprises	Part des entreprises en %
Exportations	321	63,1
Représentation par le biais d'un agent / intermédiaire / partenaire de distribution sur place	229	45,0
Unité de distribution / de services propre	88	17,3
Filiale propre	77	15,1
Accord de coopération	60	11,8
Contrats de gestion / de conseils	44	8,6
Unité de production propre	42	8,3
Participation au capital ou joint venture	24	4,7
Octroi de licence à / ou contrats de franchise avec des entreprises	22	4,3
Autres	48	9,4
<b>N=510, mentions multiples</b>		

En 2010, les entreprises interrogées ont généré dans le pays de destination respectif environ 57% de leur chiffre d'affaires grâce à des entreprises du secteur privé. Cette réalité est fondamentale pour la classification des résultats au sein de la présente étude, car cela indique que ces dernières concentrent, selon leurs déclarations, leurs

activités commerciales dans le secteur privé. En moyenne, 19% du chiffre d'affaires a été réalisé directement avec les consommateurs finaux du pays de destination et 12% par le biais d'opérations exécutées avec des entreprises publiques ou l'administration. Les 12% restants ont été atteints grâce au concours d'autres groupes de clients.

## Illustration 2: Confrontation avec la corruption et montant des paiements



### Forme et fréquence des actes de corruption

L'analyse s'articule autour de trois questions centrales: à quelle fréquence les entreprises suisses sont-elles confrontées à l'étranger à la corruption, à quelle fréquence effectuent-elles des paiements informels sous le manteau et quel est le montant de ces derniers. L'illustration 2 indique que 40% des entreprises suisses sont enjointes à effectuer des paiements informels à l'étranger; 3% déclarent que lesdits paiements ne les concernent pas elles, mais des tiers (agents, intermédiaires ou partenaires de distribution) agissant pour leur compte sur place. Quant aux derniers 57%, ils affirment ne pas subir ce genre de requêtes.

Parmi les entreprises exposées à des comportements corrompus à l'étranger, 56% effectuent également des paiements informels. Les 44% restants font certes l'objet de ces attentes, mais assurent pourtant ne pas payer. Les entreprises effectuant des versements consacrent chaque année en moyenne 5% de leur chiffre d'affaires à ce type de transactions informelles dans le pays de destination respectif.

A la question générale de savoir quelles sommes une entreprise de même taille et de même secteur d'activité destine chaque année aux paiements informels et aux cadeaux «sous le manteau», les entreprises interrogées ont répondu qu'elles y destinaient au moins 6% de leur chiffre d'affaires annuel.

Les entreprises qui travaillent en collaboration avec un partenaire dans le pays de destination estiment qu'environ 7% du chiffre d'affaires est dépensé par leurs partenaires locaux dans le cadre de paiements informels.

Les activités de distribution sont les plus sujettes aux paiements informels. Plus des deux tiers des entreprises concernées indiquent que dans le cadre de l'adjudication de marchés par des entreprises du secteur privé, elles sont invitées à effectuer des paiements informels «sous le manteau». De fait, 55% confirment cette déclaration dans le cas des marchés publics (de l'Etat). Ce sont souvent les activités commerciales qui sont touchées, lorsque des contacts se nouent avec des autorités étrangères qui peuvent tirer profit de leur position de force vis-à-vis de l'entreprise. Au moins la moitié des entreprises en question avoue devoir

verser des sommes illicites pour obtenir des licences publiques ou des autorisations, dans le cadre de formalités douanières ou de contrôles par la police ou d'autres instances officielles. Un tiers des entreprises sont contraintes d'effectuer des paiements informels lors de l'acquittement des impôts. En ce qui concerne les PME, il n'est pas rare que la direction soit impliquée activement dans ce type d'affaires. C'est pourquoi il est fort probable que des paiements informels soient également effectués à ce niveau.

Une analyse approfondie met en lumière les entreprises qui sont amenées à faire face régulièrement à la corruption. Il s'agit, d'une part, des entreprises représentées à l'étranger par leurs propres unités de production, de distribution ou de services, et d'autre part de celles qui règlent leurs affaires avec l'aide d'agents, d'intermédiaires ou d'autres partenaires de distribution locaux. Par ailleurs, le recours à des paiements informels survient lorsque les entreprises jugent la bureaucratie trop complexe et génèrent une part importante de leur chiffre d'affaires grâce au concours des entreprises publiques ou des autorités nationales. A l'inverse, les entreprises de l'industrie de transformation sont plus rarement concernées par la corruption.

Concernant les entreprises confrontées à des attentes en matière de corruption, on peut se demander si les paiements informels sollicités sont bel et bien versés. Il en ressort que les entreprises représentées par des tiers (agents, intermédiaires ou partenaires de distribution) sont davantage amenées à effectuer des paiements de ce type. Cela vaut également pour les entreprises de l'industrie de transformation.

En outre, l'étude révèle que le montant des paiements informels déboursés est élevé aussi bien pour les entreprises disposant localement d'une joint venture ou de leur propre unité de production, de distribution et de services que pour celles qui s'associent à des agents, des intermédiaires ou des partenaires de distribution. Il en va de même pour les entreprises qui ont conscience de la complexité bureaucratique dans le pays de destination. De plus, les entreprises plus jeunes consacrent elles aussi une part significative de leur chiffre d'affaires aux paiements informels.

Un quart des entreprises estiment avoir perdu au cours des deux dernières années un marché public ou privé au profit d'un concurrent qui a fait usage de la corruption pour être choisi. Ces pratiques sont avant tout courantes dans des pays comme la Russie, l'Allemagne, la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Italie et la Pologne. Les concurrents respectifs étaient originaires d'Allemagne, de Suisse, d'Italie, d'Autriche, de France, des Etats-Unis et de Chine.

Eu égard aux risques de corruption en vigueur, au moins 10% des entreprises n'ont pas pénétré un marché étranger au cours de ces cinq dernières années. Sur la même période, environ 4% des entreprises interrogées se sont retirées d'un marché pour les mêmes raisons et 1% avoue envisager actuellement de faire la même chose. Sont surtout concernés des pays d'Europe centrale ou d'Europe de l'Est tels que la Russie, la Bulgarie, la Pologne, la Roumanie, la Serbie et le Monténégro, l'Ukraine mais également la Chine et l'Inde. Les pays dont les entreprises se sont retirées en raison des risques de corruption sont en premier lieu la Russie, la Libye, l'Italie, l'Ukraine et l'Iran.

## Mesures mises en œuvre pour prévenir la corruption

Il ressort de ces déclarations que les entreprises concernées par la corruption sont nombreuses. Une autre étape du sondage a donc consisté à interroger les entreprises sur les mesures qu'elles avaient d'ores et déjà introduites pour répondre aux risques de corruption. A priori, on peut déjà retenir qu'une grande partie des entreprises applique à ce jour des mesures destinées à prévenir et à combattre la corruption.

Ainsi, à l'heure actuelle, 82% des entreprises documentent par écrit et de manière exhaustive chacune de leurs transactions commerciales; 67% des entreprises interrogées vérifient l'intégrité de leurs futurs partenaires avant de conclure le moindre contrat et 67% poursuivent systématiquement en interne toute infraction aux lois et aux prescriptions et vont jusqu'à renvoyer immédiatement les personnes concernées. De plus, 62% parlent ouvertement du thème de la corruption en interne comme en externe et signalent clairement au niveau de la direction qu'aucune forme de paiements informels et de cadeaux sous le manteau ne sera tolérée. Une pratique également courante (61% des cas) consiste à soumettre régulièrement à un audit tous les secteurs de l'entreprise par des organes de contrôle externes tels que des commissaires aux comptes. Enfin, 52% engagent leurs partenaires par écrit à observer les prescriptions légales et les directives internes à l'entreprise.

Parmi les autres mesures auxquelles ont recours les entreprises, on peut citer l'utilisation de systèmes de contrôle destinés à un audit régulier de tous les secteurs de l'entreprise par des organes de contrôle internes (47%), l'obligation contractuelle des collaborateurs à signaler les cas de corruption (44%), la mise en place d'un organe spécial (Compliance Officer p. ex.) chargé

de veiller au respect des lois et des directives internes (42%), ou encore la sélection minutieuse et le suivi attentif des collaborateurs travaillant dans des secteurs à risques de l'entreprise (39%). De surcroît, 39% des entreprises continuent à faire usage de principes de gestion et de codes de conduite écrits pour lutter contre la corruption (code de conduite) et 28% mènent régulièrement des contrôles ponctuels dans des secteurs d'activité exposés à la corruption.

Moins fréquentes sont les institutions indépendantes, telles que services de médiation ou systèmes de dénonciation de dysfonctionnements, auxquelles les collaborateurs et les parties prenantes externes peuvent faire appel en toute confidentialité en cas de soupçon de corruption (19%). Seules 13% des entreprises interrogées apprennent à leurs collaborateurs, par le biais de formations régulières, à éviter la corruption. Un nombre infime d'entreprises a recours à la rotation systématique du personnel dans les secteurs exposés à la corruption (7%).

## Efficacité des mesures mises en œuvre

Quand on interroge les entreprises sur la manière dont elles évaluent l'efficacité de leurs mesures, plus des trois quarts estiment chaque mesure prise efficace. Toutefois, il est intéressant de constater que ce sont en particulier les mesures les moins appliquées sur le terrain (formations, rotation systématique du personnel, contrôles dans les secteurs de l'entreprise exposés à la corruption) qui sont considérées comme efficaces, voire très efficaces par plus de 90% des entreprises interrogées. Cela vaut également pour les mesures employées déjà plus fréquemment telles que la poursuite systématique des atteintes aux lois et aux prescriptions, les systèmes de contrôle internes ou la création d'organes sous couvert de l'anonymat (voir tableau 5).

**Tableau 5: Mesures mises en œuvre pour prévenir la corruption et évaluation de leur efficacité**

Mesures mises en œuvre	Nombre d'entreprises	Part des entreprises en %	Efficacité			
			Très efficace / efficace		Peu efficace / pas efficace	
			Nombre	Part en %	Nombre	Part en %
Documentation écrite de chaque transaction commerciale	420	82,4	355	87,4	51	12,6
Vérification de l'intégrité des partenaires avant la conclusion d'un contrat (due diligence)	342	67,1	274	82,8	57	17,2
Poursuite systématique des infractions aux lois et aux directives internes, mesures disciplinaires et mesures relevant du droit du travail	339	66,5	309	94,2	19	5,8
Communication active et ouverte en interne comme en externe et tolérance zéro de la direction de l'entreprise à l'égard de la corruption	318	62,4	282	89,8	32	10,2
Audits réguliers de tous les secteurs de l'entreprise par des organes de contrôle externes	312	61,2	267	89,3	32	10,7
Engagement par écrit des partenaires d'observer les directives internes à l'entreprise	267	52,4	208	80,6	50	19,4
Système de contrôle chargé de soumettre chaque secteur de l'entreprise à des audits réguliers d'organes de contrôle internes	241	47,3	219	93,6	15	6,4
Obligation contractuelle des collaborateurs de signaler les cas de corruption	225	44,1	172	80,7	41,0	19,3
Organe/Compliance Officer chargé de veiller au respect des lois et des directives internes	214	42,0	192	92,8	15	7,2
Sélection minutieuse et suivi attentif des collaborateurs travaillant dans des secteurs de l'entreprise à risques	200	39,2	181	93,3	13	6,7
Principes de gestion et codes de conduite écrits pour lutter contre la corruption	199	39,0	166	86,5	26	13,5
Contrôles ponctuels effectués régulièrement dans des secteurs d'activité exposés à la corruption	143	28,0	131	94,2	8	5,8
Organes indépendants auxquels les collaborateurs ou les parties prenantes externes peuvent s'adresser en toute confidentialité (service de médiation, système de dénonciation des dysfonctionnements)	96	18,8	80	87,0	12	13,0
Formations continues régulières des collaborateurs sur les moyens d'éviter la corruption	64	12,5	57	90,5	6	9,5
Rotation systématique du personnel dans les secteurs de l'entreprise exposés à la corruption	34	6,7	32	94,1	2	5,9

**N=510, mentions multiples; différence de nombre: pas de réponse**

La question de savoir si les participants jugent certaines des mesures énumérées particulièrement efficaces même s'ils n'en font pas usage a également été posée. Les trois mesures considérées comme les plus efficaces sont l'intégration d'organes de contrôle externes, la thématique active et ouverte de la corruption au niveau de la direction de l'entreprise et les formations.

Les participants ont en outre été invités à mentionner d'éventuelles mesures préventives supplémentaires qu'ils utiliseraient pour lutter contre la corruption et qui ne figurent pas dans la liste. Certaines entreprises ont ainsi mentionné la présence sur place ainsi que l'échange d'informations et d'expérience avec les parties prenantes. Ont été notamment évoqués des règlements des compétences ou des pouvoirs de décision explicites ainsi qu'une politique tarifaire et de rabais rigoureuse au sein de l'entreprise. D'autres entreprises ont cité la renonciation à des contrats, de bonnes conditions de travail ainsi qu'une rétribution équitable comme étant des mesures efficaces pour se prémunir contre la corruption.

Dans l'ensemble, on peut retenir que toutes les mesures énumérées sont jugées efficaces par la majorité des entreprises interrogées; pourtant, cela n'empêche pas de nombreuses entreprises de continuer d'être touchées par la corruption.

L'évaluation de l'efficacité des mesures par les entreprises a été complétée par des procédés statistiques. Il apparaît que le nombre des mesures mises en œuvre par les entreprises n'a aucun impact sur le montant des paiements effectués dictés par la corruption. Par conséquent, il n'existe aucune différence entre le montant des versements effectués par les entreprises appliquant un plus grand nombre de mesures et celui des entreprises qui en font un usage restreint.

Une seule mesure démontrable statistiquement exerce toutefois une influence positive: une prise de position claire et active de la direction de l'entreprise quant à sa tolérance zéro vis-à-vis des comportements corrompus.

Ces résultats ne correspondent pas à l'auto-évaluation des entreprises présentée ci-dessus qui affirment, entre 80 et 95% des cas, que les différentes mesures sont efficaces, voire très efficaces. Parallèlement, des analyses complémentaires laissent pourtant penser que les entreprises n'anticipent pas et ne prennent généralement des mesures qu'une fois confrontées à la corruption. C'est pourquoi les entreprises exposées à la corruption introduisent plus souvent des mesures spécifiques. Il s'agit avant tout de principes de gestion et de codes de conduite par écrit, de formations des collaborateurs, d'audits effectués par des organes internes et externes, d'une sélection rigoureuse des collaborateurs travaillant dans des secteurs de l'entreprise à risques ainsi que d'accords écrits avec les partenaires de distribution. Seul l'avenir montrera si ces mesures sont efficaces sur le terrain.

# Recommandations aux PME en matière de prévention de la corruption

## Comment les entreprises présentes à l'étranger peuvent-elles se prémunir efficacement contre la corruption?

Les grandes entreprises disposent le plus souvent de services de compliance qui étudient des mesures entrepreneuriales dans le cadre de la prévention de la corruption. A contrario, les PME ne bénéficient pas la plupart du temps des ressources nécessaires. Et pourtant, il est important qu'elles aussi se protègent efficacement contre la corruption. C'est dans ce but que l'étude présente ci-après des recommandations concrètes qui s'adressent aussi explicitement aux PME.

«Le patron doit acquérir la conviction qu'un comportement éthique et le courage de dire non lui seront bénéfiques à long terme. C'est le premier obstacle majeur qu'une PME se doit d'affronter.»\*

\*Les citations contenues dans le présent guide sont extraites d'entretiens menés avec des experts et des représentants d'entreprises.

Les entreprises sont soumises à des conditions-cadres internes et externes qui sont autant de facteurs d'influence sur leurs activités commerciales. Cependant, elles ne peuvent influencer que de manière limitée les principales normes et valeurs sociales en vigueur dans leur secteur. Cela vaut en particulier pour les PME, dans la mesure où leurs capacités d'influence sont minimales sur le terrain politique. Par contre, une entreprise peut définir elle-même ses conditions internes, lesquelles peuvent être optimisées de manière à se préserver efficacement de la corruption.

La principale responsabilité de la direction consiste à s'assurer que tous les collaborateurs de l'entreprise adoptent un comportement intègre. Concrètement, cela signifie qu'elle a l'obligation de s'opposer rigoureusement à toute corruption et d'agir clairement et de manière crédible en ce sens. Une fois seulement cette condition remplie, des mesures efficaces peuvent être implémentées au niveau des processus opérationnels de l'entreprise pour prévenir la corruption.

L'importance centrale de la revendication de l'entreprise est également confirmée par la présente étude: la corruption frappe beaucoup plus rarement les entreprises dont la direction thématise activement ce problème en interne comme en externe et envoie des signes explicites selon lesquels tout paiement ou tout cadeau sous le manteau ne sera ni effectué ni toléré, sous quelque forme que ce soit.

«La culture de base de l'entreprise doit être transmise avec clarté par la hiérarchie et rappelée sans cesse.»

Servir de modèle ne veut pas uniquement dire prendre position et agir, mais également créer des structures internes capables d'empêcher tout agissement corrompu. Pour cela, l'entreprise peut prendre des mesures sur trois niveaux qui suivent idéalement un modèle progressif et couvrent les différents aspects des risques de corruption:

**1. Mesures préventives**

p. ex. code de conduite, formations ou sélection rigoureuse des partenaires et des collaborateurs;

**2. Mesures de détection**

p. ex. systèmes de notification de fraudes ou personnes de confiance et contrôles; et

**3. Mesures réactives:**

p. ex. sanctions conséquentes à l'encontre de comportements corrompus.

«On sous-estime souvent les conséquences que peuvent avoir des signaux ambigus envoyés par le haut de la hiérarchie. Il peut s'agir de petites remarques au bar, durant les repas ou n'importe où ailleurs. Ces remarques peuvent s'amplifier vers le bas de l'organisation et rendre vain tout effort de compliance. Si la hiérarchie n'est pas entièrement persuadée de ce qu'elle fait, pourquoi les collaborateurs le seraient-ils?»

## Mesures préventives

Une prévention digne de ce nom requiert en premier lieu une identification des risques encourus par l'entreprise. Il est important dans ce cas de tenir compte des collaborateurs des secteurs Finances et Controlling et d'interroger des personnes confrontées directement au risque potentiel de la corruption.

«Une entreprise ne peut se permettre de décider au coup par coup de payer ou non des dessous-de-table. Elle est tenue de définir une politique une fois pour toutes et de s'y tenir. Et cette politique, cela doit être de ne pas verser de pots-de-vin.»

### Code de conduite écrit

Les codes internes à l'entreprise constituent une mesure centrale dans le cadre de la prévention de la corruption. Ces directives, appelées également code de conduite, forment la base de la prévention de la corruption en entreprise. Elles livrent les convictions de la direction par écrit et reflètent la politique de l'entreprise.

En matière de corruption, le code de conduite sert d'orientation et de guide des bonnes manières aux collaborateurs. Un tel cadre de référence sensibilise également les collaborateurs aux situations critiques quotidiennes et leur explique quels sont les dangers ou les conséquences de la corruption pour toute l'entreprise.

«Les codes de conduite ont en général la même lacune de taille: le message central fait défaut. «Concrètement, se comporter avec éthique est plus important que de réaliser un bénéfice supplémentaire ou un excédent de vente.» Si les responsables sont clairs là-dessus, chacun saura ce qui est prioritaire.»

Par le biais d'un code de conduite de ce type, l'entreprise remplit son devoir d'assistance et d'information et veille à ce que les collaborateurs exerçant leur activité dans les pays à risque sachent quelle est la politique de l'entreprise en matière de corruption. Le code de conduite doit être communiqué activement et ouvertement en interne comme en externe pour faire office de référence sur le terrain et éviter au maximum que les collaborateurs s'en éloignent. L'entreprise est en outre en droit d'engager contractuellement ses collaborateurs au respect de ces codes déontologiques afin de pouvoir agir en conséquence en cas de corruption.

Le code de conduite doit contenir des directives déontologiques à la fois générales et concrètes sur des thèmes spécifiques. Il est par exemple envisageable d'y réglementer les relations avec des partenaires commerciaux et des autorités ou l'acceptation de cadeaux. Le code de conduite doit notamment aborder les mesures de contrôle ainsi que la sanction appropriée après des infractions aux règles.

«Des règles trop bureaucratiques nuisent à l'esprit d'entreprise et à la volonté d'agir, mais à l'inverse, une réglementation suffisante est nécessaire pour donner aux individus un cadre opérationnel clair et explicite.»

### Formations

Communiquer activement les codes de conduite formulés par écrit aux responsables de conduite et aux collaborateurs conditionne leur viabilité. Pour ce faire, il est possible d'organiser régulièrement des formations obligatoires sur les contenus et les objectifs des codes de conduite internes. Le thème de la corruption peut y être illustré par le biais d'exemples concrets permettant et encourageant les échanges d'expérience entre les participants. Puis des tests peuvent être réalisés au terme de ces formations; l'entreprise peut ainsi remplir son obligation d'établir et de conserver des documents. Ces évaluations permettent aux collaborateurs de confirmer qu'ils ont bien assimilé le cadre de référence interne à l'entreprise et qu'ils s'y tiendront.

«Les formations sont cruciales en matière de prévention. Une entreprise peut certes avoir un code de conduite, mais pour éviter que celui-ci ne prenne la poussière, rien ne remplace le face-à-face avec les collaborateurs.»

Les ressources nécessaires font souvent défaut aux PME pour pouvoir proposer leurs propres formations. C'est pourquoi une des options qui s'offrent à elles consiste à s'associer à d'autres entreprises de la même branche ou de la même région afin d'organiser en commun des formations continues et peu coûteuses.

## Question – réponse

**Question:** «A l'issue de négociations longues et coûteuses, le représentant de la partie adverse intervient juste avant la signature du contrat et vous demande: «Que pourriez-vous faire encore pour moi pour que nous signions le contrat?» Le contrat est sur le point d'être signé: nous sommes dos au mur puisque nous voulons absolument conclure l'affaire. Que faire dans une telle situation?»

**Réponse:** «Il est important d'être préparé à ce genre de situation et donc de prendre les dispositions qui s'imposent. En d'autres termes, il convient d'y réfléchir en amont, de se préparer déjà à ce «scénario du pire» de manière à éviter de tomber des nues s'il survient. Une tactique consiste p. ex. à ne pas mener seul ce type de négociations et d'être toujours accompagné d'une deuxième personne. Ensuite, il faut ne pas répondre à la proposition et avoir un catalogue d'arguments tout prêt. Il importe aussi de tenir compte de la personne qui pose la question. S'agit-il d'un ministre ou d'un fonctionnaire, quelle fonction cette personne occupe-t-elle? Si l'auteur de la demande de pots-de-vin est un fonctionnaire, il est toujours possible de demander à parler à son supérieur hiérarchique. Cela suffit peut-être à changer la donne. S'il s'agit d'un ministre, la situation est plus complexe.

«Mais dans les deux cas, il est possible de se référer à la législation du pays respectif. Car il n'est pas rare que ledit pays ait déjà ratifié des conventions internationales et mis en œuvre des lois nationales anti-corruption. De plus, les autorités locales ne cessent de répéter qu'elles participent à la lutte contre la corruption. La législation suisse et la politique de l'entreprise peuvent être également citées de manière à justifier l'interdiction de procéder à tels paiements et l'impossibilité de faire quoi que ce soit. Cela étant, le risque de perdre le projet existe, c'est une réalité. Mais le risque de voir sa réputation salie ne vaut même pas la peine d'essayer. Et celui qui accepte, ne serait-ce qu'une seule fois, de verser dans la corruption prend le risque de s'y perdre définitivement et de faire l'objet de tentatives de chantage. Enfin, c'est l'indépendance d'une entreprise qui est en jeu.»

### **Systèmes d'incitation**

La prise de position sans ambiguïté de la direction de l'entreprise à l'égard de la corruption doit également se retrouver dans l'organisation du système d'incitation interne. Une réglementation adaptée doit motiver les collaborateurs à renoncer à toute action corrompue et à lutter proactivement et de leur propre chef contre celles-ci.

«La direction ne tient pas ses engagements lorsqu'elle exige de la part de ses collaborateurs une intégrité totale face à la corruption tout en leur mettant le couteau sous la gorge pour augmenter le chiffre d'affaires.»

L'important, c'est que le système d'incitation soit en adéquation avec les objectifs de l'entreprise; d'où la nécessité d'user d'incitations adéquates pour motiver les collaborateurs à ne pas verser de commissions occultes pour obtenir un marché. Par conséquent, il importe de ne pas désavantager un collaborateur qui serait passé à côté d'un marché qu'il n'aurait remporté qu'à la seule condition d'être corrompu. Une autre pratique consiste à verser une prime aux collaborateurs ayant fait preuve d'intégrité lors de l'acquisition d'un contrat ou ayant fermement refusé de verser des pots-de-vin. Enfin, l'évaluation positive d'un collaborateur intègre pourrait être également inscrite dans l'évaluation des collaborateurs à la fin de l'année.

### **Sélection rigoureuse des partenaires et des collaborateurs**

Les résultats de la présente étude ont démontré que la collaboration avec des tiers implique un risque de corruption élevé. Dans le cadre de leurs activités à l'étranger, les PME font appel à des agents, à des intermédiaires ou à des partenaires de distribution du pays de destination respectif pour combler leur manque de ressources. Réduire le risque de corruption est soumis à deux conditions: réaliser des analyses préalables à la sélection des partenaires et effectuer des recherches de fond sur les facteurs spécifiques du pays respectif des entreprises partenaires. Il est en outre recommandé d'obliger par écrit les partenaires à se conformer aux prescriptions légales et aux directives internes de l'entreprise.

«En matière de prévention de la corruption, il importe d'examiner tous les contrats de conseil et de courtage sous toutes les coutures. Chez nous, ce type de contrats requiert l'aval du conseil d'administration.»

Sélectionner les collaborateurs avec soin est également un point important. En particulier dans les secteurs de l'entreprise exposés à la corruption et dans les pays à risque, le cautionnement des valeurs-clés transmises par la direction et le respect quotidien de ces dernières par les collaborateurs sont absolument cruciaux.

«Beaucoup de choses se jouent au moment de la sélection des partenaires. Avoir le sentiment que ces derniers partagent les mêmes valeurs d'honnêteté et d'intégrité, voilà ce qui est important. Car les sanctions encourues par les tierces personnes sont limitées. Les champs d'action sont ici plutôt restreints.»

## Mesures de détection

Il est primordial qu'une entreprise mette en œuvre des mesures de prévention, mais soit aussi capable de détecter systématiquement tout agissement teinté de corruption. Pour cela, il importe de savoir identifier les premiers signes ou comportements suspects. L'introduction d'un point de contact confidentiel ou la réalisation de contrôles ponctuels peuvent aider à y parvenir.

### Point de contact confidentiel

Une entreprise ne peut prévenir et détecter de manière ciblée les comportements corrompus que si elle dispose d'une instance vers laquelle les collaborateurs peuvent se tourner en toute confidentialité lorsqu'ils ont des questions à poser ou des informations à communiquer. Pour ce faire, les collaborateurs doivent savoir à qui s'adresser dans l'entreprise. Le point de contact confidentiel poursuit ainsi deux objectifs: il garantit d'une part aux collaborateurs une meilleure liberté d'action en leur proposant un interlocuteur de confiance et de l'aide dans les situations extrêmes, et les incite d'autre part à signaler tout comportement suspect.

«Il est fondamental de donner aux collaborateurs le sentiment qu'ils sont pris au sérieux. Que quelqu'un est là pour répondre à leurs questions.»

D'un point de vue organisationnel, le recours à un point de contact confidentiel peut être réglementé aussi bien en interne qu'en externe. Par ailleurs, les entreprises disposent souvent dans la pratique de systèmes de médiation composés de personnes de confiance, d'avocats ou de systèmes informatiques spécialisés. Dans ce contexte, il est capital de veiller à la neutralité de chaque organe sur le plan de l'organisation de l'entreprise et de garantir aux collaborateurs l'anonymat en cas de dénonciation de leur part.

Les PME peuvent recourir à des solutions de branche ou à des solutions inter-entreprises afin de préserver cette neutralité et d'économiser leurs ressources. Ainsi, les petites entreprises ont, elles aussi, la possibilité d'utiliser ce genre de système.

### Contrôles ponctuels

Le respect des standards comportementaux de l'entreprise doit être garanti par des mesures de contrôle appropriées. Ces dernières peuvent être mises en œuvre avec l'aide d'audits internes et externes ou de contrôles exécutés par des responsables de conduite. Dans ce cas, il convient de veiller en particulier à renforcer le contrôle dans les secteurs soumis aux risques de corruption.

«Les gens doivent savoir à qui s'adresser en cas de questions ou de doutes. Une fois cette condition remplie, ils ont intérêt à poser des questions avant et non après.»

Les contrôles ponctuels surprise réalisés par des personnes externes sont les moyens les plus efficaces. Quant aux mesures de contrôle internes, elles peuvent par exemple prévoir l'application rigoureuse du principe du double contrôle ou la documentation complète des différentes transactions commerciales. Il serait aussi judicieux de ne pas limiter les mesures de contrôle aux secteurs internes de l'entreprise, mais plutôt de les étendre aux partenaires de l'entreprise (fournisseurs, agents).

«L'ampleur des infractions économiques, et notamment de la corruption, est découverte grâce à des collaborateurs au sein même de l'entreprise ou d'entreprises tierces.»

### Question – réponse

**Question:** «Quelle est votre expérience en matière d'acquisition de marchés? Etes-vous passé à côté de projets depuis que votre entreprise s'oppose systématiquement à toute corruption?»

**Réponse:** «Etant donné que ce type d'évaluation n'existe pas chez nous, il m'est difficile de répondre à cette question. Depuis que nous disposons d'un programme solide de prévention de la corruption, notre chiffre d'affaires n'en a pas souffert, bien au contraire. D'aucuns considèrent même ce programme comme un avantage commercial, car il nous permet, dans le cadre des appels d'offres, d'obtenir davantage de points que nos concurrents lors de l'évaluation de la durabilité et d'être sélectionnés. Il est rare que seul le tarif fasse pencher la balance. Nous avons eu un cas une fois où d'autres ont payé, mais nous avons refusé. Et lorsque l'affaire a été rendue publique, c'est finalement nous qui l'avons remporté. Cela montre que résistance et conviction sont de mise et qu'il faut avoir le courage de dire non. C'est la seule solution possible à long terme.»

«Imposer un comportement intègre par le seul biais de règles ne suffit pas. Les règles ont bien évidemment leur intérêt mais au final, c'est la culture de l'entreprise qui est décisive. Et cette culture, ce sont les hommes qui la façonnent, à savoir les hauts responsables mais aussi tous les cadres.»

### Question – réponse

**Question:** «N'est-ce pas trop compliqué pour une PME de mettre en place des mesures de lutte contre la corruption?»

**Réponse:** «Nombreuses sont les PME qui sont d'avis que l'introduction de systèmes anticorruption est trop lourde. Et pourtant, dans le cas d'une entreprise de 100 collaborateurs, rien n'est plus simple que de réunir ces derniers dans une pièce pour leur signaler qu'il est interdit de payer des pots-de-vin. La situation se corse naturellement si l'entreprise emploie 50 000 collaborateurs. Elle doit faire traduire son message en 20 ou 30 langues et s'assurer qu'il est bien passé chez tout le monde. C'est la raison pour laquelle je pense que les PME ont plus de facilité à mettre cela en œuvre. Le directeur peut par exemple dire clairement qu'il ne veut pas entendre parler de dessous-de-table et qu'il se tient à la disposition de ses collaborateurs en cas de problème. Il est possible que ces derniers soient dubitatifs dans un premier temps. Mais à force de répétition, ils en seront de plus en plus convaincus.»

## Mesures réactives

L'utilisation d'un vaste programme de prévention de la corruption ne peut garantir à 100% l'absence de comportements corrompus au sein d'une entreprise. Reste alors à savoir comment l'entreprise gère ces comportements et si elle les poursuit systématiquement.

«Si un cas de corruption se présente, il faut agir avec toute la sévérité et la rigueur nécessaires. Cela signifie dans un premier temps détecter tous les tenants et les aboutissants de l'affaire, tirer les conséquences qui s'imposent et en parler également ouvertement.»

S'ils sont détectés, il importe d'en tirer les conséquences personnelles et structurelles en interne pour souligner et continuer à préserver le caractère sérieux des standards internes. Pour ce faire, des processus réactifs structurés sont nécessaires, tels que des sanctions relevant du droit du travail (menace de sanction, contrat de résiliation d'un commun accord ou congé extraordinaire). Outre ces mesures rattachées au droit du travail, il est possible d'intenter des actions civiles en dommages-intérêts, même si elles se révèlent longues et coûteuses.

En matière de prévention de la corruption, il est essentiel d'avoir une réaction pertinente lorsque l'on constate un manquement (quelle que soit la mesure appliquée): cette réaction a non seulement un impact dissuasif, elle est également un frein supplémentaire à la corruption.

«La corruption est un thème tabou, en particulier dans les pays où la corruption endémique est culturelle. La honte n'a toutefois pas sa place en matière de corruption. Une ouverture sans ambages et une totale transparence face à des transactions commerciales douteuses sont de rigueur. Le terme de <corruption> est universel.»

## Perspectives

La corruption est un phénomène complexe à plusieurs facettes. Empêcher efficacement la corruption nécessite de combiner des mesures à divers niveaux. Et pour ce faire, une prise de position transparente de la direction de l'entreprise à ce propos est indispensable. La prévention de la corruption constitue donc la tâche principale de la direction. Celle-ci a la responsabilité de communiquer les valeurs de l'entreprise, qui sauront conditionner et guider les actes des collaborateurs. Dans le cas où des risques de corruption dans un pays donné seraient en mesure de compromettre l'intégrité d'une entreprise, celle-ci doit décider de se retirer de ce marché.

## Bibliographie

Association of Certified Fraud Examiners ACFE (2008), 2008 report to the nation on occupational fraud & abuse.

Bennedsen, Morten, Feldmann, Sven E. & Dreyer Lassen, David (2009), Strong Firms Lobby, Weak Firms Bribe. A survey-based analysis of the demand for influence and corruption, EPRU Working Paper Series 2009(08).

Economiesuisse (éd.) (2008), Kampf gegen Korruption: Herausforderung für die Unternehmen, Dossierpolitik 11, Zurich.

Foure, Jean, Benassy-Quere, Agnès & Fontagne, Lionel (2010), The world economy in 2050: a tentative picture, CEPII Working paper 2010-27.

Kouznetsov, Alex & Dass, Mohan (2010), Does size matter? A qualitative study into areas of corruption where a firm's size influences prospects for distributors of foreign-made goods in Russia, *Baltic Journal of Management* 5(1), 51-67.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (éd.) (2006), Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, Cologne.

PriceWaterhouseCoopers (2009), The Global Economic Crime Survey – Economic crime in a downturn, novembre 2009.

Transparency International (2011), Corruption Perceptions Index 2011, Berlin. Disponible en ligne, état au 22.02.2012, [http://cpi.transparency.org/cpi2011/in\\_detail](http://cpi.transparency.org/cpi2011/in_detail)



