

OCDE (2003), « L'approche des entreprises dans la lutte contre les pratiques entachées de corruption », Éditions OCDE.  
<http://dx.doi.org/10.1787/433124715161>



# L'approche des entreprises dans la lutte contre les pratiques entachées de corruption

OCDE

La version originale de ce document a été publiée comme suit :

OECD (2003), "Business Approaches to Combating Corrupt Practices", *OECD Working Papers on International Investment*, 2003/02, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/870734534651>



**DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES, FISCALES ET DES ENTREPRISES**

**DOCUMENTS DE TRAVAIL DE SUR L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAL**  
**Numéro 2003/2**

## **L'approche des entreprises dans la lutte contre les pratiques entachées de corruption**

**Juin 2003**

*Cette étude a été préparée par Kathryn Gordon, économiste principale, Division des mouvements de capitaux, des investissements internationaux et des services, OCDE, et Ursula Wynhoven, consultante. Elle a été examinée par le Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales et le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption dans les transactions commerciales internationales.*

## L'APPROCHE DES ENTREPRISES DANS LA LUTTE CONTRE LES PRATIQUES ENTACHÉES DE CORRUPTION\*

### Note de synthèse

Les efforts contre la corruption des milieux d'affaires internationaux constituent des composantes essentielles de dispositifs plus vastes de lutte contre les pratiques commerciales entachées de corruption. Ces dispositifs englobent également les mécanismes officiels d'application de la loi, lorsqu'il existe déjà un cadre réglementaire adapté, et la réforme de la réglementation et du secteur public, dans le cas contraire. Le présent document passe en revue les informations liées à la corruption publiées sur leurs sites Web par les entreprises figurant sur la liste de la CNUCED des 100 premières entreprises multinationales non financières. L'objectif visé consiste ici à faire la lumière sur la vision qu'ont ces entreprises des pratiques commerciales entachées de corruption, ainsi que sur leurs propres pratiques en matière de gestion et d'information sur la lutte anti-corruption. Nous avons cherché à répondre aux questions suivantes :

- Combien parmi les 100 premières entreprises multinationales non financières font des déclarations publiques sur la corruption sur leurs sites Web? Quarante-trois des 100 premières entreprises multinationales non financières évoquent la lutte contre la corruption sur leurs sites Web, un pourcentage peu élevé en regard des études antérieures réalisées sur la propension des 100 premières entreprises à faire des déclarations publiques en matière d'environnement (le pourcentage dépassait les 90 pour cent). Ce faible pourcentage pourrait refléter plusieurs facteurs – une certaine ignorance du problème, une réticence à en discuter publiquement ou l'idée que se font nombre d'entreprises dans l'échantillon que la corruption ne constitue pas pour elles une préoccupation majeure.
- *La propension des entreprises à parler de lutte contre la corruption sur leurs sites Web est-elle variable en fonction du secteur d'activité auquel elles appartiennent?* La pratique des entreprises varie considérablement selon leur secteur d'activité – la plupart des entreprises de l'industrie extractive (8 sur les 12 entreprises de l'échantillon appartenant au secteur du pétrole et de l'industrie minière) publient sur leurs sites Web de longues déclarations contre la corruption. Par contre, un seul fabricant automobile (sur les 13 que compte l'échantillon) publie des informations à ce sujet sur son site Web.
- *Quels types d'engagements anti-corruption ces déclarations renferment-elles? Existe-t-il un consensus sur le type de pratiques commerciales acceptables et sur les outils de gestion efficaces?* Il semblerait que les 43 entreprises multinationales évoquant le thème de la corruption sur leurs sites Web s'acheminent vers une position commune sur la notion de « parties prenantes à des actes de corruption » : trente-trois entreprises mentionnent la corruption entre agents privés, vingt-six

---

\* Cette étude a été préparée par Kathryn Gordon, économiste principale, Division des mouvements de capitaux, des investissements internationaux et des services, OCDE, et Ursula Wynhoven, consultante. Elle a été examinée par le Comité de l'investissement international et des entreprises multinationales et le Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption dans les transactions commerciales internationales.

évoquent la corruption d'agents publics et 25 autres font allusion aux deux cas de figure. Ainsi, soixante-quinze pour cent des entreprises qui abordent la question des « parties prenantes à des actes de corruption » évoquent les deux formes de corruption tandis que, dans une étude antérieure reposant sur des données de 1998, seul un tiers des entreprises l'avaient fait. Toutefois, les milieux d'affaires internationaux continuent d'afficher de larges divergences de points de vue sur la plupart des autres grands aspects de la corruption – activités politiques, cadeaux et distractions, paiements de facilitation, ce qui pourrait indiquer la nécessité d'un dialogue international et d'une recherche de consensus sur les types de comportements acceptables ou, au contraire, inacceptables.

- *Comment les entreprises gèrent-elles la lutte contre la corruption?* L'analyse du contenu de leurs déclarations sur la corruption montre que la direction des entreprises fait essentiellement appel à un ensemble bien défini d'outils de gestion. Soixante-sept pour cent (des entreprises qui évoquent la corruption) signalent l'existence de dispositifs d'alerte, soixante-douze pour cent indiquent s'en remettre à la tenue de registres exacts et soixante-trois pour cent utilisent les menaces de sanctions disciplinaires. Au nombre des autres techniques possibles, il faut mentionner également les contrôles hiérarchiques, la mise en place d'un bureau chargé de veiller à la conformité et l'intervention du Conseil d'administration. Dans une certaine mesure, cette étude donne donc à penser qu'une norme de gestion *de facto* est peut-être en train de se dégager.
- *Les entreprises font-elles état des fruits de leurs efforts en la matière?* Il n'est pas courant que les entreprises fassent état des résultats de leurs efforts en matière d'engagements contre la corruption. Rares sont celles, parmi les 100 de l'étude, qui font publiquement état des résultats obtenus dans la mise en œuvre de ces engagements. Sept ont fourni un rapport officiel, et six ont publié sur leurs sites Internet des documents tels que des communiqués de presse relatifs à des affaires de corruption.

## I. Introduction

Les efforts contre la corruption des milieux d'affaires internationaux constituent des composantes essentielles de dispositifs plus vastes de lutte contre les pratiques commerciales entachées de corruption. Ces dispositifs englobent également les mécanismes officiels d'application de la loi, lorsqu'il existe déjà un cadre réglementaire adapté et la réforme de la réglementation et du secteur public, dans lesquels où il n'en existe pas.

Les dispositifs mis en place par les entreprises pour lutter contre la corruption prennent généralement la forme d'engagements écrits en matière d'éthique commerciale, formulés dans la mission, la vision ou l'énoncé de valeurs de l'entreprise. Dans bien des cas, ces déclarations sont développées dans des codes de conduite – ou dans des déclarations de politique plus détaillées. Ces codes constituent l'expression d'engagements volontaires adressés à diverses audiences (employés, grand public, organismes de réglementation). La publication de ces codes ou de ces déclarations publiques va souvent de pair avec l'adoption de systèmes de gestion spécifiques qui doivent aider les entreprises à respecter leurs engagements dans leurs activités au quotidien. Certaines entreprises font également état des résultats obtenus en la matière. La présente étude fournit des informations sur ces trois facettes des activités anti-corruption de l'entreprise – engagements (section II), systèmes de gestion (section III) et communication d'informations (section IV). La section V résume les conclusions et propose certaines interprétations.

Les informations proviennent de l'analyse effectuée par le Secrétariat des déclarations anti-corruption placées sur les pages d'accueil de leurs sites Web par les 100 premières entreprises multinationales non financières. La liste de ces entreprises est tirée du *Rapport sur l'investissement dans le monde 2002*<sup>1</sup> de la

Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). L'Annexe 1 décrit la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude, tandis que l'Annexe 2 passe en revue les critères ayant servi à l'analyse des déclarations. La présente étude, qui reprend en les actualisant les travaux du Groupe de travail sur la corruption et sa publication *Affairisme : la fin du système* (OCDE 2000)<sup>2</sup>, est étroitement liée à la publication du CIME intitulée *Responsabilité des entreprises : initiatives privées et objectifs publics* (OCDE 2001).

En étudiant les sites Web des entreprises, l'objectif visé par l'étude consiste à faire la lumière sur la manière dont les dirigeants voient la corruption, les dispositifs de gestion de la lutte contre la corruption et leurs responsabilités en matière de communication et de divulgation d'informations. Cette démarche s'inspire des théories de gestion qui font ressortir le fait que les personnes faisant partie d'organisations commerciales utilisent des « modèles mentaux » (ou des modes d'interprétation de l'information) lorsqu'elles sont appelées à traiter de problèmes complexes et dynamiques.<sup>3</sup>

L'analyse du contenu des sites Web des entreprises étudiées permet de mieux comprendre un type particulier de modèle mental – les modèles que les entreprises proposent au public sur leurs sites Web. Ces modèles ne recueillent pas nécessairement l'assentiment d'un grand nombre des acteurs faisant partie de l'organisation des entreprises qui les ont publiés – par exemple, il est possible que les directeurs de l'exploitation ou que les directeurs commerciaux utilisent des modèles assez différents en fonction des circonstances qu'ils rencontrent sur le terrain. Cependant, la réflexion collective au sujet de la corruption est en évolution. On assiste à un durcissement de l'environnement juridique dans un grand nombre de pays, et la forte médiatisation d'un certain nombre de scandales a fait de la corruption un thème important du débat politique dans un certain nombre de pays. De récentes déclarations politiques à haut niveau (Consensus de Monterrey, le Plan d'action pour l'Afrique du G8, les communiqués ministériels de l'OCDE) montrent que la communauté internationale est de plus en plus consciente du fait que la corruption constitue un obstacle majeur au bon fonctionnement de l'économie mondiale. L'analyse des informations que les entreprises mettent à la disposition du public sur leurs sites Web permet de mieux saisir l'importance qu'elles attachent à la question, leurs points de vue sur les pratiques commerciales entachées de corruption et leurs responsabilités en matière de gestion et de publication de rapports.

En faisant la synthèse des informations relatives à la lutte contre la corruption publiées sur leurs sites Web par les plus grandes entreprises, la présente étude apporte les informations nécessaires pour répondre aux questions suivantes :

- Quel est le pourcentage des 100 premières entreprises multinationales non financières qui font des déclarations publiques relatives à la corruption sur leurs sites Web?
- La propension des entreprises à parler de lutte contre la corruption sur leurs sites Web est-elle variable en fonction du secteur d'activité auquel elles appartiennent ?
- Quels types d'engagements anti-corruption ces déclarations renferment-elles? Existe-t-il un consensus sur le type de pratiques commerciales acceptables et sur les outils de gestion efficaces? Ces engagements indiquent-ils l'apparition d'une norme *de facto* – ou d'un point de vue commun à toutes les entreprises internationales -- sur le type d'activités et de pratiques considérées comme acceptables?
- Comment les entreprises gèrent-elles la lutte contre la corruption? Peut-on penser que les dispositifs de gestion de la lutte contre la corruption mis en place par les entreprises sont en train de converger?
- Les entreprises font-elles état des résultats qu'elles obtiennent dans ce domaine ?

## **II. Perspectives de l'entreprise sur les pratiques commerciales entachées de corruption – politiques et engagements**

La difficulté pour une entreprise soucieuse de prendre des engagements contre la corruption consiste essentiellement à repérer et à décrire les transactions à interdire – c'est-à-dire, à élaborer un modèle mental utilisable de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. La connotation des termes « pots-de-vin » et « corruption » englobe l'idée générale de transferts de ressources non éthiques mais l'élaboration de normes utiles à la conduite des affaires nécessite de passer de cette caractérisation générale à une description plus opérationnelle. Souvent, l'exercice délicat qui consiste pour les entreprises à formuler une définition opérationnelle de la corruption les amène dans des « zones d'ombre », où la ligne de démarcation entre le bien et le mal n'est pas clairement définie.<sup>4</sup>

Dans la présente section, nous tenterons de répondre à la question de savoir si les 100 premières entreprises multinationales affrontent ce problème (voir Tableau 1) et de quelle manière. Les points abordés sont les suivants : leur propension à évoquer les pratiques commerciales corrompues; la démarche des entreprises par rapport à leurs engagements de lutte contre la corruption ; l'extorsion ; les paiements de facilitation ; la culture et la coutume locales ; les cadeaux et les distractions; les activités ou les contributions politiques ; les partenaires, les fournisseurs et les filiales de l'entreprise.

### ***La propension de l'entreprise à évoquer les pratiques commerciales entachées de corruption***

Cette étude révèle que 43 des 100 premières entreprises multinationales non financières évoquent explicitement sur leurs sites Web la question des pratiques commerciales entachées de corruption. Ce pourcentage est inférieur à celui enregistré, lors d'une précédente étude, relatif à la propension des 100 premières entreprises à faire des déclarations sur l'environnement, les relations du travail et l'hygiène et la sécurité au travail (Graphique 1). L'analyse de leurs déclarations publiques montre que les entreprises semblent préférer des termes plus positifs comme « intégrité », « honnêteté » ou « éthique » pour parler de leurs engagements en la matière et rechigner à utiliser des expressions telles que « pots-de-vin » ou « corruption ». Sur 20 des sites Web consultés, nous avons trouvé des déclarations générales (par ex, « nous respectons des normes déontologiques strictes ») dont on pourrait croire qu'elles font allusion à des pratiques commerciales entachées de corruption (et à d'autres questions) sans les mentionner explicitement. Ces entreprises ne figurent pas parmi les 43 entreprises ayant affiché des déclarations anti-corruption sur leurs sites Web.

L'étude montre également que la propension des entreprises à évoquer la lutte contre la corruption sur leurs sites Web varie d'un pays et d'un secteur d'activité à l'autre<sup>5</sup> (Graphique 2). Parmi les 13 entreprises de l'échantillon appartenant au secteur de la fabrication automobile, une seulement évoque la lutte contre la corruption, alors qu'elles sont huit sur douze à le faire parmi les entreprises de l'industrie extractive. Six entreprises sur 12 dans le secteur de l'équipement électrique et électronique abordent le sujet.

**Tableau 1. La corruption dans les déclarations publiques  
des 100 premières entreprises multinationales**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Pourcentage des 100 premières entreprises abordant la corruption sur leurs sites Web</b>
Mention des pots-de-vin ou de la corruption	43
Parties prenantes à des actes de corruption :	
- Corruption d'agents publics	26
- Corruption d'agents privés	33
- Les deux	25
Activités mentionnées :	
- Offre ou versement de pots-de-vin	32
- Acceptation ou sollicitation de pots-de-vin	33
- Contributions et activités politiques	35
- prohibées si elles sont contraires à la loi	17
- prohibées si elles sont une source d'embarras	2
- prohibées si elles sont ou apparaissent inconvenantes	2
- permises avec autorisation préalable	17
- permises pour protéger/promouvoir les intérêts légitimes de l'entreprise	10
- permises si elles sont conformes à la tradition/culture locales	2
- Paiements de facilitation	10
- Offre de cadeaux ou de distractions	30
- prohibée s'ils présentent un caractère excessif ou s'ils vont au-delà des pratiques commerciales habituelles	23
- prohibée si elle apparaît comme une incitation à conclure un marché	23
- prohibée si elle semble inconvenante, etc.	17
- prohibée s'il y a infraction à la loi	10
- prohibée si elle porte atteinte à la réputation de l'entreprise	5
- prohibée si elle dépasse une certaine valeur	3
Autres	
- Fournisseurs ou partenaires de l'entreprise tenus de se conformer à des principes identiques ou analogues	22
- Filiales tenues de se conformer à des principes identiques ou analogues	32
- Interdiction de confier à des agents des activités prohibées/les agents sont tenus de se conformer à des principes identiques ou analogues	22
- Référence explicite à la culture/coutumes locales	18
- dans le contexte de l'offre de cadeaux ou de distractions	14

Source : OCDE

### ***Les démarches en matière d'engagement : qui et comment ?***

*« Ne jamais donner, offrir ou permettre d'offrir, directement ou indirectement, quoi que ce soit de valeur (comme de l'argent, des biens ou un service) à un client ou à un agent public en vue d'obtenir un avantage indu quel qu'il soit. »*

*Extrait du Code de conduite d'un fournisseur de services Internet*

L'étude des sites Web montre par ailleurs une grande diversité de démarches, de la part des entreprises, s'agissant de la définition de la corruption. Beaucoup ne cherchent pas à définir les notions de « pot-de-vin » et de « corruption », tandis que d'autres donnent des orientations détaillées sur les activités qui, à leur avis, sont ou non acceptables. Un certain nombre de sites Web font appel à des études de cas ou à des « foires aux questions » pour aider leurs employés et d'autres à comprendre les engagements et les politiques de l'entreprise.

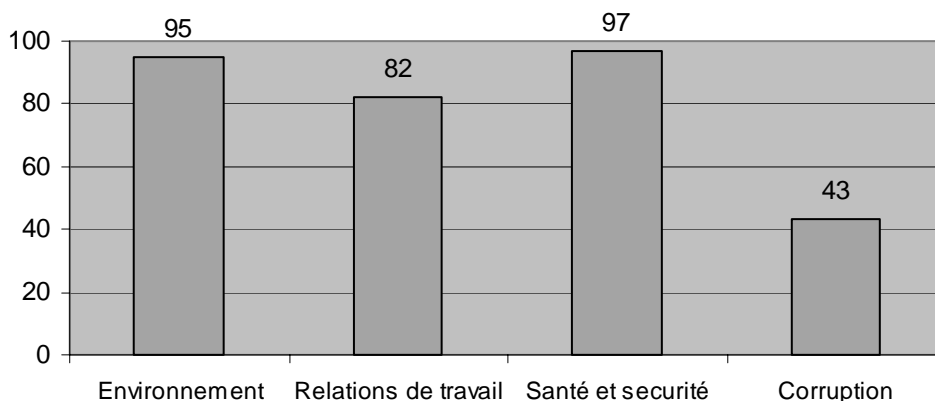
On trouve dans les déclarations publiques des entreprises une grande diversité sur le plan du vocabulaire et du langage utilisés. Voici par exemple les divers termes employés pour décrire les ressources susceptibles de faire l'objet d'un transfert dans le cadre d'une affaire de corruption : avantage indu, quoi que ce soit de valeur, contribution, indemnité, service, cadeau, marque d'hospitalité, divertissement, paiement indu, avantage, remise, pourboire, bakchich, incitation, don, faveur illégitime/personnelle, bien ou acceptation illégale/impropre. S'agissant de la description des paiements, cadeaux, invitations ou autres avantages acceptables, les entreprises utilisent souvent sur leurs sites Web des termes comme « convenables », « légitimes », « raisonnables », « liés à l'activité commerciale », « courtoisie », « symbolique », « modeste » et « négligeable ».

Trente-trois entreprises sur 100 abordent la question de la corruption entre agents privés, tandis que 26 mentionnent explicitement la corruption d'agents publics. Une entreprise seulement se borne à évoquer la corruption d'agents publics, tandis que 8 autres n'évoquent que la corruption entre agents privés. Dans une étude antérieure par contre,<sup>6</sup> les entreprises se répartissaient à peu près équitablement entre celles qui ne traitaient que de la corruption d'agents publics, celles qui abordaient la corruption entre agents privés et celles qui parlaient des deux. On peut donc penser que l'on est peut-être en train de s'acheminer (lentement) vers une définition commune des pratiques commerciales entachées de corruption.



### Graphique 1. Déclarations des entreprises par grand domaine

(nombre d'entreprises ayant fait des déclarations dans la liste des 100 premières)

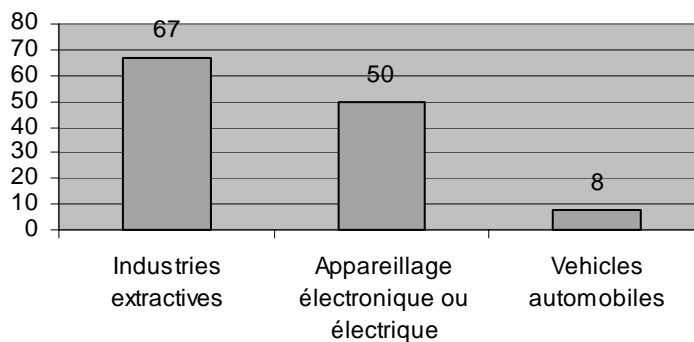


\* Les trois premières barres proviennent de l'OCDE (Mai 2001) et la quatrième des constats de la présente étude. Les deux études utilisent les mêmes méthodes d'évaluation, mais les données correspondent à deux listes CNUCED différentes des 100 premières multinationales.

Source : OCDE.

### Graphique 2. Déclarations anti-corruption par secteur d'activité\*

(Pourcentage d'entreprises dans l'échantillon par secteur)



\* Les trois secteurs représentés ici sont ceux où l'on compte plus de 10 entreprises dans la liste CNUCED des 100 premières entreprises.

Source : OCDE.

Les entreprises évoquent sur leurs sites Web tant la corruption active (le versement de pots-de-vin) que passive (le fait d'en recevoir). Trente-deux pour cent des entreprises de l'étude interdisent l'offre et/ou le versement de pots-de-vin, tandis que 33 pour cent interdisent à leurs employés de tenter d'en solliciter ou d'en recevoir.

## ***L'extorsion***

*Une tactique terroriste et criminelle fréquente... consiste à tenter d'extorquer les entreprises pour les contraindre à payer un droit de protection pour ne pas risquer de voir leur réputation entachée par leurs relations avec les militaires. Il est toutefois possible d'obtenir une protection de l'armée ou de la police à la fois efficace et respectueuse des droits de l'homme... nous veillons à ce que les rapports avec les militaires restent aussi transparents que possible.*

*Explication fournie par une entreprise pétrolière au sujet de sa politique par rapport aux forces de sécurité*

Le monde des affaires a souligné à de nombreuses occasions que nombre des paiements qui pourraient être assimilés à un acte de corruption résultent en réalité d'une manœuvre d'extorsion de la part d'agents publics ou privés. Il est quelque peu surprenant, compte tenu de l'attention portée à ce thème par le monde des affaires, que l'extorsion ne soit que rarement mentionnée dans les déclarations des entreprises. Deux d'entre elles font état sur leurs sites Web de cas réels d'extorsion ou mentionnent explicitement le terme d'« extorsion ». Certains documents traitant d'opérations menées dans des pays précis (par ex., le Nigeria) font état d'expériences vécues dans ces pays qui pourraient donner à penser que l'entreprise a été victime d'une tentative d'extorsion.

## ***Les paiements de facilitation***

*«Début 2001, la position [de notre entreprise] sur [les paiements de facilitation] a suscité énormément d'intérêt... Nous avons déclaré ... que nous n'étions pas en faveur des paiements de facilitation.... mais que notre politique est telle qu'ils sont laissés à la discrétion de la direction locale. En bien des endroits, on ne fait pas de différence entre paiements de facilitation et pots-de-vin, et certains choisissent de dire de [notre entreprise] qu'elle tolère le versement de pots-de-vin. Nous avons reconnu la nécessité de durcir notre politique sur ce point afin de renforcer notre position d'ensemble sur la lutte contre la corruption. En février 2002, nous avons adopté une nouvelle politique qui dit clairement que le personnel [de notre entreprise] où que ce soit dans le monde devra désormais s'abstenir d'effectuer des paiements de facilitation».*

*Extrait d'un rapport de 2001 d'une entreprise pétrolière*

*«Dans certains pays, il peut parfois être coutumier de payer les agents de la fonction publique pour effectuer les tâches qui sont les leurs. Ces paiements de facilitation, comme on les appelle, sont de petites sommes versées pour faciliter ou accélérer des actes publics routiniers, non discrétionnaires, comme l'obtention d'un service téléphonique ou d'une simple licence... Il est particulièrement important de comprendre la différence entre pot-de-vin et paiement de facilitation. Consultez le juriste de votre département avant d'agir. »*

*Extrait du site Web d'une entreprise de produits de consommation*

Les paiements de facilitation posent des problèmes d'interprétation, aux chefs d'entreprise comme aux législateurs, lorsqu'ils veulent distinguer entre pratiques acceptables et pratiques inacceptables. Dans les deux cas, le problème consiste à trouver une formulation qui reconnaisse les situations difficiles dans lesquelles les entreprises peuvent se trouver sans créer de brèche dans les normes anti-corruption. Dix des entreprises de l'échantillon abordent les paiements de facilitation, mais (comme le montrent les deux citations ci-dessus), les opinions divergent sur la question de savoir si elles devraient avoir ou non pour politique de les tolérer. Quelques entreprises les interdisent carrément et, en général, semblent répugner à les utiliser. Certaines les tolèrent explicitement et d'autres proposent des mécanismes de transparence (par

ex. exiger que ces paiements de facilitation soient préalablement autorisés par un membre de la haute direction de l'entreprise et dûment enregistrés dans les livres).

### ***La culture et la coutume locales***

*«Les coutumes, les traditions et les mœurs locales varient d'un endroit à l'autre, et il convient d'en tenir compte. Mais il n'existe aucune culture dans laquelle on critique l'honnêteté.»*

*Extrait du site Web d'une entreprise pétrolière*

Si l'on en croit le contenu de leurs sites Web, les entreprises semblent vouloir s'attaquer au problème des différences culturelles s'agissant des attitudes envers la corruption. Vingt-sept sites mentionnent la culture ou la coutume locales au sujet de la position de l'entreprise sur les paiements de facilitation, les cadeaux, les marques d'hospitalité ou d'autres aspects éthiques connexes. En outre, les problèmes liés à ce que l'on pourrait appeler la «corruption endémique» qui sévit dans nombre de pays sont également mentionnés sur certains sites Web.

Seize entreprises soulignent la dimension culturelle du cadeau et de l'invitation, évoquant la nécessité de respecter la coutume locale en la matière. Toutefois, six sites Web font également ressortir que la culture ne doit pas servir de prétexte à une entorse à la déontologie commerciale, indiquant par exemple qu'il « ne faut jamais confondre pratique répréhensible et culture » et « qu'il n'existe aucune culture dans laquelle on critique l'honnêteté » (voir la citation ci-dessus). »

### ***Cadeaux et distractions***

*Nous n'échangeons de courtoisies en affaires que si ce geste peut contribuer à renforcer la confiance mutuelle et s'il n'a pas d'influence induue sur la prise de décision.*

*Extrait du code de conduite d'une entreprise de télécommunications*

A la lecture des déclarations publiques que les entreprises étudiées affichent sur leurs sites Web, on ne parvient pas à dégager de modèle commun qu'elles utiliseraient décrire les pratiques acceptables ou inacceptables en matière de cadeaux et de distractions. Sur beaucoup de sites Web, les entreprises interdisent à leurs employés (et parfois les membres de leurs familles) d'accepter des invitations ou des cadeaux inconvenants. Sur vingt-neuf sites Web, on trouve la position officielle de l'entreprise en matière de « cadeaux ». Vingt-huit sites affichent également des informations énonçant la position de l'entreprise sur les invitations.

La plupart de ces entreprises n'interdisent pas totalement d'accepter des cadeaux ou des distractions de la part de partenaires commerciaux ou de leur en faire. La frontière entre pratiques commerciales acceptables et corruption est assez floue, ce qui est sans doute inévitable. Les entreprises utilisent des termes et des concepts très divers pour indiquer ce qui est autorisé ou non. Les concepts mentionnés recouvrent, par exemple, les cadeaux et distractions « dont la valeur n'est pas excessive » ou qui sont « conformes à la norme en matière de pratiques commerciales » (23 entreprises), de cadeaux ou d'invitations qui « n'apparaissent pas comme une incitation à conclure un marché » (23 entreprises), de cadeaux ou d'invitations « qui ne violent pas la loi » (10 entreprises), de cadeaux ou d'invitations « apparaissant comme inconvenants » (17 entreprises) et « qui ne portent pas atteinte à la réputation ou à l'image de l'entreprise ou d'une tierce partie » (5 entreprises). Trois entreprises donnent un montant pour aider les employés à déterminer ce qui relève ou non d'une pratique inacceptable. Etant donné l'importance donnée à la notion de cadeau ou d'invitation « apparaissant comme inconvenant », on peut penser que l'opinion

publique et la pression sociale jouent un rôle dans l'évaluation par les entreprises de ce qui relève ou non d'une conduite acceptable.

### ***Activités ou contributions politiques***

*[Question de l'employé] Notre bureau a été sollicité pour faire un don d'un montant considérable à la campagne de réélection du maire. Ce dernier va l'emporter haut la main, et notre relation avec la Mairie est importante pour nous. Est-ce acceptable?*

*[Réponse de l'entreprise] Les dons effectués en vue de financer des campagnes ou des partis politiques, que ce soit au niveau local ou national, ne sont autorisés qu'avec l'approbation préalable du PDG [de notre société].*

*Extrait de la «Foire aux questions » du site d'une entreprise de produits métalliques.*

Les sites Web d'entreprise analysés dans le cadre de cette étude recouvrent une grande diversité de conceptions en matière d'activités et de contributions politiques. Vingt-sept sociétés affichent sur leurs sites Web leurs politiques en matière de contributions politiques aux personnes titulaires d'une charge publique, aux candidats ou aux partis politiques ou de participation de l'entreprise à des activités politiques. Quelques entreprises ont pour politique officielle de s'abstenir de participer à des activités politiques ou de faire des contributions aux partis politiques. Nombreuses sont celles qui autorisent les contributions politiques dans certaines circonstances – par exemple, dix d'entre elles les tolèrent si elles ont pour but de protéger ou de servir les intérêts légitimes de l'entreprise. Dix-sept assujettissent ces contributions à des contrôles de la part de la direction (par ex., le Conseil d'administration ou le PDG). Par contre, quelques entreprises se déclarent favorables à une participation active aux activités politiques et indiquent sur leurs sites Web avoir créé des fonds pour recueillir les contributions politiques de leurs employés.

### ***Les partenaires, fournisseurs, filiales et agents de l'entreprise***

*Si vous êtes autorisés à recruter des agents, assurez-vous de leur réputation et faites-leur accepter par écrit les normes [de notre entreprise] en matière de lutte [contre la corruption].*

*Extrait du code de conduite d'une entreprise de produits électroniques grand public.*

De nombreux sites Web indiquent que l'entreprise encourage, voire oblige, les entrepreneurs indépendants, les fournisseurs ou les partenaires de l'entreprise à se conformer à ses principes, notamment dans le cadre d'une mention dans les contrats. Vingt-deux entreprises interdisent explicitement à leurs employés de confier à des agents extérieurs des tâches que l'entreprise elle-même s'interdit en vertu de son code de conduite. Sur 22 des sites Web étudiés, on trouve une disposition analogue concernant les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise. Trente-deux des sites Web abordent explicitement la question de la conduite des sociétés filiales, en cherchant à les lier (en particulier celles qui sont détenues ou contrôlées à 100 pour cent) ou les incitent à se conformer à des principes identiques ou analogues, notamment en leur demandant d'adopter leurs propres codes de conduite inspirés de ceux de la maison mère. Ne sont pas inclus dans ce chiffre les nombreux engagements à renoncer à « offrir, verser, solliciter ou accepter de pots-de-vin, directement ou indirectement. » (italiques de l'auteur).

L'étude des sites Web des entreprises ne semble pas montrer qu'il existe de grandes divergences d'opinion sur ces questions. Les principales variations concernent la longueur des déclarations et leur degré de

détail. Par exemple, on trouve sur quelques sites des orientations détaillées sur la rémunération des agents et sur la nécessité de vérifier leur bonne réputation.

### ***Résumé des engagements contre la corruption***

La très grande diversité des situations des entreprises ne rend une totale homogénéité s'agissant de leurs engagements anti-corruption ni réalisable ni souhaitable. Globalement, toutefois, les sites Web des entreprises attestent de larges divergences sur la portée des engagements que les entreprises acceptent de prendre. On constate en particulier :

- *Qu'une majorité d'entreprises de l'échantillon rechignent à publier des politiques traitant explicitement de la corruption.* Cette situation pourrait tenir à une certaine ignorance du problème, à une réticence à discuter de la question en public (par crainte, par exemple, de donner le sentiment que l'entreprise a effectivement de graves problèmes dans ce domaine) ou la perception de la part de l'entreprise que la corruption ne constitue pas un risque important pour son activité.<sup>7</sup>
- *Une dimension sectorielle importante.* Les entreprises appartenant à l'industrie extractive sont beaucoup plus susceptibles que celles d'autres secteurs à afficher des déclarations de lutte contre la corruption sur leurs sites Web.
- *Une absence de consensus quant à la nature et à la portée des engagements anti-corruption et d'un vocabulaire et de concepts communs pour formuler de tels engagements.*<sup>8</sup> Sur des sujets comme celui des contributions politiques, les paiements de facilitation ou les cadeaux et invitations, les entreprises de l'échantillon ne semblent guère s'entendre sur la vision qu'elles se font de ces questions fondamentales.

### **III. Les outils de gestion dans la lutte contre les pratiques commerciales entachées de corruption**

*Les entreprises qui participent à des transactions entachées de corruption...ne se font aucune faveur. Même si de tels agissements peuvent les aider à décrocher ça et là un contrat, ils ont notamment pour effet de créer au sein de l'entreprise une culture de la malhonnêteté. Si elle tolère la tricherie, la corruption ou la falsification des livres dans certaines circonstances, l'entreprise ne pourra plus jamais être certaine que ces comportements ne sont pas tolérés dans d'autres conditions. L'organisation tout entière peut en venir à croire que la malhonnêteté est une démarche acceptée.*

*Extrait du site Web d'une entreprise pétrolière*

Nous abordons à présent la manière dont les entreprises indiquent sur leurs sites Web mettre en œuvre leurs engagements en matière de lutte contre la corruption. Nous avons évalué les déclarations des entreprises concernant la lutte contre la corruption sous l'angle de leurs dispositions d'application—c'est-à-dire, les outils de gestion spécifiques mentionnés dans les déclarations, notamment les communications de la haute direction à l'intention du personnel, le rôle confié au Conseil d'administration, les dispositifs d'alerte et la protection de ceux qui donnent l'alerte, la signature par les administrateurs ou les directeurs, la formation, le fait de confier à la direction la responsabilité de divers aspects de la mise en œuvre et du respect des règles, les responsables et les comités chargés de veiller à la conformité aux règles, la signature par les employés, l'audit interne et les sanctions disciplinaires. Il arrive que les entreprises dotent des

structures existantes à l'intérieur de leur organisation -- par exemple, un comité d'audit interne – de fonctions nouvelles de la lutte contre la corruption. On trouvera à l'annexe 2 une description des divers types de dispositifs de contrôle, ainsi que des exemples de textes trouvés sur les pages Internet des entreprises.

La citation ci-dessus illustre le lien que certaines entreprises établissent entre le problème de la lutte contre la corruption et les problèmes plus généraux de contrôle de gestion financière auxquelles elles sont confrontées. Elles reconnaissent que, lorsqu'il s'agit pour elles de tenter de créer une culture d'intégrité au sein de l'entreprise, il n'est pas véritablement possible de distinguer entre intégrité à l'égard de certains acteurs (par ex., la protection des intérêts des actionnaires) et intégrité à l'égard de la société dans son ensemble (par ex., le respect de la loi, l'interdiction des pots-de-vin). Les défis auxquels est confrontée la direction lorsqu'il s'agit pour elle de se conformer aux normes anti-corruption sont, en principe, assez semblables à ceux que pose le problème général de la protection des actifs et du contrôle financier (par ex., la protection contre le détournement de fonds, le délit d'initiés et le conflit d'intérêts).

Les systèmes de gestion constituent des composantes essentielles de dispositifs plus vastes destinés à réglementer la conduite des affaires. L'entreprise est souvent contrainte d'investir lourdement dans l'acquisition de savoir-faire pour apprendre à mettre en place divers instruments de contrôle en réponse à différents problèmes de respect des normes déontologiques et légales (la lutte contre les pratiques commerciales entachées de corruption pose des problèmes de mise en œuvre différents de ceux qui concernent le travail des enfants dans la chaîne d'approvisionnement). En ce sens, la mise en place d'un cadre juridique et civique adapté n'est qu'un préalable parmi d'autres pour continuer avec succès la lutte contre les pratiques commerciales corrompues – il y a aussi les processus techniques, managériaux et culturels au sein des entreprises.<sup>9</sup>

La Graphique 2 montre que l'engagement pris par les entreprises de tenir des dossiers financiers exacts et de communiquer des informations est une mesure de mise en œuvre que l'on retrouve sur 72 pour cent des sites Web d'entreprises publiant des déclarations anti-corruption. Il existe également d'autres mesures internes fréquentes telles que les dispositifs d'alerte (77 pour cent), la protection des personnes donnant l'alerte (60 pour cent), la création de bureaux (42 pour cent) ou de comités (37 pour cent) chargés de veiller au respect des règles, la menace de sanctions disciplinaires (63 pour cent), les déclarations déontologiques de la haute direction (58 pour cent), le rôle donné au Conseil d'administration dans le cadre des efforts de mise en œuvre ou de respect des règles (53 pour cent), l'obligation faite aux employés ou aux gestionnaires de demander une autorisation avant de se livrer à certaines activités (58 pour cent), la formation (49 pour cent) et l'obligation faite aux employés de signaler les violations possibles ou les problèmes d'ordre éthique (53 pour cent). Sur 14 pour cent des sites Web, on trouve des déclarations dans lesquelles les entreprises indiquent explicitement que leurs engagements éthiques ont priorité sur les résultats commerciaux ou que les employés ne seront pas comptables des contrats perdus pour avoir voulu les respecter.

L'analyse du contenu des 100 sites Web montre une certaine diversité dans les pratiques de gestion adoptées par les entreprises pour lutter contre la corruption, ce qui est normal vu qu'il n'existe pas de « panacée ». Mais globalement, un consensus assez large semble se dégager parmi les entreprises quant au « choix des armes » dans la lutte contre la corruption. Les entreprises font largement appel à des techniques de gestion du respect des règles telles que les dispositifs d'alerte, la tenue de livres, les contrôles hiérarchiques, les menaces de sanctions disciplinaires, la création de bureaux chargés de veiller au respect des règles et le fait de confier un rôle au Conseil d'administration. Contrairement à ce qui se passe pour leurs engagements contre la corruption, les entreprises parlent avec une certaine confiance et utilisent un vocabulaire et des concepts communs lorsqu'elles évoquent les défis auxquels sont confrontés les directions dans leur lutte contre la corruption. Ce semblant d'accord pourrait faciliter l'apparition de systèmes de gestion standardisés du dossier de la corruption.

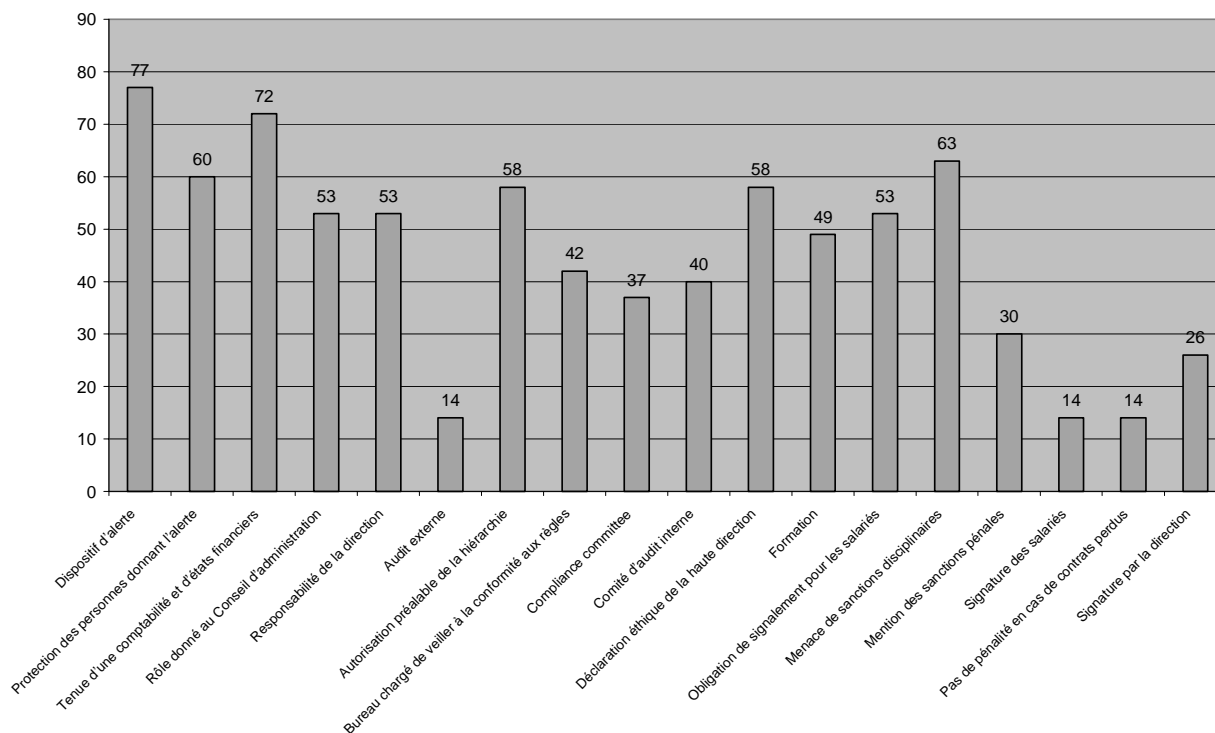
#### IV. La communication d'informations sur les pratiques commerciales entachées de corruption

Il n'est pas courant que les entreprises fassent publiquement état de la manière dont elles ont effectivement mis en œuvre leurs engagements anti-corruption. Elles ne sont que sept, dans l'échantillon analysé, à évoquer la corruption dans leurs rapports de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Six entreprises publient des informations sur des incidents liés à la corruption ailleurs sur leur site Web (par exemple, dans des communiqués de presse relatifs à des affaires de corruption). Sur l'ensemble de l'échantillon des entreprises analysées, douze seulement proposent un type ou un autre de rapport sur les résultats atteints en matière de lutte contre la corruption. Par contre, elles avaient été plus d'une moitié de l'échantillon à faire état de leur performance environnementale. Au nombre des éléments d'explication possible des différences entre politique d'information sur l'environnement et politique d'information sur les efforts dans la lutte anti-corruption :

- Il existe dans le domaine de l'environnement des normes qui facilitent le reporting des entreprises (alors qu'il n'existe que peu d'indications pour les entreprises susceptibles de les aider à savoir procéder pour faire rapport sur leurs efforts en matière de lutte contre la corruption) ;
- Les entreprises sont peut-être plus à l'aise quand il s'agit de faire rapport sur les questions liées à l'environnement. Peut-être ne voient-elles que peu d'intérêt à parler de corruption ;

**Graphique 3. Les outils de gestion contre la corruption**

(Pourcentage des entreprises mentionnant un outil parmi celles qui s'engagent contre la corruption)



Source : OCDE

## V. Conséquences pour les responsables de la lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption doit être menée sur un large front et mobiliser le soutien de très nombreux intervenants, en particulier le monde des affaires. L'importance du monde des affaires est liée au fait qu'il se trouve à l'avant-garde de la lutte contre les pratiques commerciales entachées de corruption. Il est donc important qu'il soit conscient des pratiques commerciales acceptables. De même, les pratiques de gestion du monde des affaires déterminent la question de savoir si les entreprises seront effectivement capables de se conformer à un cadre juridique mouvant et de s'adapter à des pressions sociales croissantes. Leurs pratiques en matière de communication d'informations conditionnent la facilité avec laquelle les acteurs extérieurs peuvent suivre le succès de leurs efforts anti-corruption.

En ce qui concerne les procédés de gestion, l'étude donne à penser que les entreprises mettent en œuvre un ensemble relativement homogène de pratiques dans leur lutte contre la corruption et qu'il semble exister une norme de pratique *de facto*. Contrairement à la manière dont elles évoquent leurs politiques et engagements de lutte contre la corruption, les entreprises emploient, sur la question de leur gestion de cette lutte contre la corruption, un vocabulaire et des concepts communs. Ce consensus sur la pratique de gestion pourrait traduire le fait que la lutte contre les pots-de-vin fait appel aux mêmes savoir-faire et outils de gestion que les autres domaines du contrôle financier. Ainsi, la mise en œuvre de programmes de respect des règles dans le domaine de la corruption pourrait révéler des synergies directes et importantes avec les processus de contrôle existants. Cette caractéristique distingue les efforts déployés pour vérifier le respect des normes anti-corruption de ceux qui sont faits dans d'autres domaines. Par exemple, la norme la plus influente en matière de gestion de l'environnement – la norme ISO 14001 – a dû être négociée pendant plusieurs années, ce qui pourrait bien ne pas s'avérer nécessaire pour les normes de gestion anti-corruption.

Contrairement au consensus qui semble se dégager sur les questions de gestion, peu d'éléments donnent à penser qu'il y aurait une norme *de facto* sur les engagements anti-corruption publiés par les entreprises. Cinquante-sept des 100 premières entreprises multinationales n'abordent pas explicitement la question sur leurs sites Web. Bien que l'on semble s'acheminer vers une vision commune sur la question des « parties prenantes à des actes de corruption » (par rapport aux conclusions d'une étude antérieure), les 100 premières entreprises multinationales divergent sur d'autres aspects importants de la corruption – activités politiques, cadeaux et invitations, paiements de facilitation. Ainsi, cette étude souligne la nécessité de poursuivre le dialogue international et de rechercher un consensus afin de définir les pratiques commerciales acceptables et celles qui, au contraire, sont inacceptables.

L'étude montre également que les entreprises sont peu nombreuses à faire état de leurs résultats dans la lutte contre la corruption, alors qu'elles n'hésitent pas à publier de longs rapports sur les questions d'environnement. Il pourrait donc être utile de se pencher sur les raisons de ces variations et de réfléchir à la question de savoir si une meilleure communication renforcerait la transparence.



## **Annexe 1. Méthodologie**

### **Définition des déclarations publiques**

Cette étude repose sur le contenu des sites Web des 100 premières sociétés multinationales ou transnationales non financières telles que définies par la CNUCED. La liste de ces entreprises provient du *Rapport sur l'investissement dans le monde 2002* de la CNUCED.

### **Collecte des informations**

Les informations recherchées ont été téléchargées directement depuis le site Web des sociétés. Par souci d'exactitude, le Secrétariat de l'OCDE a cherché à contacter par voie électronique un grand nombre des entreprises figurant sur la liste afin de leur demander une liste des documents qu'elles avaient affichés sur Internet au sujet de la lutte contre la corruption. Mais il n'a reçu qu'un nombre relativement réduit de réponses. Même lorsque les entreprises pressenties ont effectivement envoyé des documents supplémentaires, le Secrétariat n'a utilisé pour son étude que le contenu des sites Web. Ces documents sont disponibles dans leur version papier à l'OCDE et peuvent être mis à la disposition des délégations intéressées à leur demande.

### **Evaluation des données**

Les documents extraits du site Web des 100 premières entreprises multinationales ont alors été dépouillés par le Secrétariat de l'OCDE, qui les a évalués au moyen d'une liste de critères élaborée en coopération avec les experts de la lutte anti-corruption de l'OCDE et par rapport à des textes d'origine extérieure (Chambre de commerce internationale, 1999, Pope 2000). Les deux responsables de l'étude au Secrétariat ont fait en double un certain nombre des exercices d'évaluation pour s'assurer de donner la même interprétation à chaque critère. La note obtenue par chaque entreprise à chacun des critères a été enregistrée en tant que variable 0-1 sur un tableur Excel. La liste de ces critères figure à l'annexe II, ainsi que certains exemples de textes pour chaque critère. Ces informations peuvent être mises à la disposition des délégations intéressées sur simple demande.

### **Avantages et limites**

Les études fondées sur des informations librement disponibles évitent le biais du non-répondant que comportent les enquêtes adressées par la poste (c'est-à-dire, les biais introduits dans les résultats du fait de différences systématiques entre entreprises ayant répondu au sondage et celles qui ne l'ont pas fait). La méthodologie employée ici est également moins sensible aux biais introduits par l'enquêteur lui-même lors d'un sondage par entrevue, mais elle comporte tout de même plusieurs limites :

- Dans la mesure où l'étude repose sur le contenu de sites Web d'entreprises, il est possible que beaucoup d'entreprises de l'étude aient publié des textes anticorruption ou qui se rapportent à l'application de leurs engagements anti-corruption, mais sans les afficher sur leurs sites Web. En d'autres termes, l'absence d'informations sur Internet peut traduire une politique de l'entreprise en matière de communication, et non un manque d'intérêt pour le problème de la corruption. Certains sites Web mentionnent l'existence de codes de conduite ou de principes commerciaux qui ne sont pas disponibles sur Internet.
- En outre, il peut arriver que les entreprises s'appuient sur des procédures et pratiques non écrites – donc inédites sous quelque forme que ce soit – qui affectent la mise en oeuvre. Les documents de ce type n'ont pas été inclus dans l'étude.

- Nous n'avons utilisé pour la présente étude que les sites Web en anglais. Il est possible que les versions en langues locales renferment davantage de données afférentes à la lutte contre la corruption. Toutefois, les considérations en «langues locales» ne sont nécessairement pertinentes pour les 100 premières entreprises multinationales qui font l'objet de cette étude.

## **Annexe 2. Critères ayant servi à l'analyse des déclarations anti-corruption**

*La question de la corruption est abordée* : le site Web mentionne expressément la question des pots-de-vin ou de la corruption. Les entreprises ne faisant état dans leurs déclarations que d'intégrité, d'honnêteté ou de conduite éthique, sans autres développements et mention des pots-de-vin ou de la corruption, n'ont pas été incluses.

*Offre ou versement de pots-de-vin* : le site Web aborde explicitement l'offre ou le versement de pots-de-vin ou la question des paiements, cadeaux, services, invitations, faveurs, avantages, etc. Exemple :

« Ne jamais donner, offrir ou permettre d'offrir, directement ou indirectement, quoi que ce soit de valeur (comme de l'argent, des biens ou un service) à un client ou à un agent public en vue d'obtenir un avantage indu quel qu'il soit. »

*Accepter ou solliciter des pots-de-vin* : le site Web traite explicitement du fait d'accepter ou de solliciter des pots-de-vin ou de la question des paiements, cadeaux, services, invitations, faveurs, avantages, etc. Exemple :

« Nous ne demanderons, n'accepterons ou n'offrirons jamais quelque indemnité ou autre paiement que ce soit en échange de la fourniture de services spécifiques. »

*Contributions et activités politiques* : la position de l'entreprise sur les activités ou contributions politiques figure sur son site Web. Exemple :

« Règle générale, nous nous abstenons de participer à des activités politiques au nom de [l'entreprise] ou d'en organiser dans les locaux de [l'entreprise]... Que les lois locales interdisent ou non l'affectation de fonds de la société en faveur de partis politiques, nous avons pour politique générale de ne pas faire de contributions aux partis politiques à quelque échelon gouvernemental que ce soit... »

Par contre :

« Le Fonds d'action civique [de l'entreprise], alimenté par des dons volontaires des employés [de l'entreprise], verse des contributions de campagne aux candidats politiques nationaux, étatiques et locaux, des deux principaux partis politiques dans le [pays]. Une liste des contributions versées figure à l'adresse URL [suivante]. »

*Paiements de facilitation* : on trouve sur le site Web le détail de la position de l'entreprise sur les paiements de facilitation. Les entreprises ont, sur cette question, des points de vue très différents. Exemple :

« [L'entreprise] se refuse à offrir, verser ou solliciter des pots-de-vin sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement. Cette règle s'applique à la pratique jadis connue sous le nom de paiements de facilitation. »

Par contre :

« Dans certains pays, il peut parfois être coutumier de payer les agents de la fonction publique pour effectuer les tâches qui sont les leurs. Ces paiements de facilitation, comme on les appelle, sont de petites sommes versées pour faciliter ou accélérer des actes publics routiniers, non discrétionnaires, comme l'obtention d'un service téléphonique ou d'une simple licence... Il est particulièrement

important de comprendre la différence entre pot-de-vin et paiement de facilitation. Consultez le juriste de votre département avant d'agir. »

*Des cadeaux d'une valeur excessive ou qui vont au-delà des us et coutumes commerciales ordinaires* : le site Web interdit ou régleme les cadeaux ou les invitations en fonction de leur valeur (qu'un montant soit spécifié ou pas), leur fréquence, leur caractère raisonnable ou le fait qu'ils sont ou non conformes aux us et coutumes ou aux pratiques commerciales ordinaires. Par ailleurs, il peut arriver que l'entreprise interdise les cadeaux ou les invitations sans visées commerciales ou qui se situent hors de tout contexte commercial direct. Par exemple :

« Nous ne ferons ou n'accepterons de cadeaux et d'invitations que s'ils ont une finalité commerciale et ne sont pas trop importants ou trop fréquents. »

*Incitation à conclure un marché* : le site Web précise que les employés de l'entreprise doivent éviter d'accepter les marques d'hospitalité ou les cadeaux qui pourraient les rendre redevables ou qui ont pour but d'influer sur le processus de décision ou risquent de le faire. Il peut également y avoir interdiction d'accepter les cadeaux ou les invitations à certaines époques de prise de décision particulières. Par exemple :

«Aucun employé ne devra rechercher ou accepter de cadeau, d'invitation ou de faveur personnelle dont on pourrait raisonnablement penser qu'ils ont une influence notable sur les transactions commerciales. »

*Des cadeaux qui semblent inconvenants, etc.* : le site Web interdit ou régleme les cadeaux, les invitations ou les paiements qui donnent ou risquent de donner l'impression d'être inconvenants. Il doit mentionner expressément le fait que le cadeau risque de sembler inconvenants ou la manière dont le cadeau, la distraction ou le paiement sera ou risque d'être « vu », « interprété » ou « perçu ». Par exemple :

« Aucun employé ne peut offrir, donner ou accepter quelque cadeau ou paiement que ce soit qui constitue un pot-de-vin ou risque d'être interprété comme tel. »

*En infraction des lois* : le site Web interdit de donner ou de recevoir des cadeaux ou des invitations, de faire des contributions politiques ou de s'adonner à toute autre activité politique contraires à la loi.

« Il est contraire à la politique de l'[entreprise] de faire des paiements illégaux, impropres ou d'autres types de paiements contestables à des clients, agents de la fonction publiques ou autres tierces parties. »

*Qui porte atteinte à la réputation ou à l'image de l'entreprise ou d'une autre tierce partie* : le site Web interdit de faire ou d'accepter les cadeaux ou marques d'hospitalité qui risquent de porter atteinte à la réputation ou à l'image de l'entreprise ou d'un tiers. Seuls les cas dans lesquels les cadeaux ou marques d'hospitalité risquent de porter atteinte à la réputation de l'entreprise ont été pris en compte. Par exemple :

« Les marques de courtoisie telles que de petits présents ou des cadeaux d'hospitalité, ne sont autorisées que si elles sont de valeur modeste, ne compromettent pas l'intégrité et la réputation des partenaires et ne sauraient être interprétées par un observateur impartial comme visant à obtenir un avantage indu. »

*Les filiales sont tenues aux mêmes principes ou à des principes analogues* : le site Web renferme une disposition obligeant ou encourageant les filiales (en particulier celles qui sont détenues à cent pour cent ou

dans lesquelles l'entreprise possède au moins 50 % des droits de vote) à adopter les mêmes principes que la société mère ou des principes analogues. Par exemple :

« Les filiales et autres sociétés affiliées contrôlées dans le monde doivent adopter et suivre des politiques correspondantes. »

*Ne pas confier à des agents des activités interdites à l'entreprise* : le site Web interdit à l'entreprise de confier à un agent une mission qu'elle ne pourrait mener à bien elle-même sans enfreindre ses propres principes ou la loi. Il arrive aussi que les agents de l'entreprise soient tenus de se conformer aux engagements de l'entreprise en matière de lutte contre les pots-de-vin. Par exemple :

« Nous ne confierons pas à des agents des missions contraires à nos engagements. »

*Une référence explicite à la culture ou à la coutume locales* : le site Web mentionne la culture ou les coutumes locales dans le contexte de la position de l'entreprise sur les paiements de facilitation, cadeaux ou marque d'hospitalité. Par exemple :

« La coutume, les traditions et les mœurs locales varient d'un endroit à l'autre, ce dont il faut être conscient. Mais, il n'existe aucune culture dans laquelle on critique l'honnêteté. »

*L'engagement de tenir une comptabilité exactes* : les entreprises indiquent sur leurs sites Web les efforts qu'elles déploient pour introduire des normes de qualité s'agissant de la comptabilité et de la communication d'informations. Par exemple :

« Toutes les transactions financières doivent être dûment enregistrées dans les livres de compte et les procédures comptables doivent s'accompagner des contrôles internes nécessaires. Quant aux registres et dossiers de l'entreprise, ils doivent pouvoir faire l'objet d'un audit. »

*Rôle du Conseil d'administration* : le site Web donne un rôle au Conseil d'administration dans la mise en œuvre des engagements de l'entreprise en matière de lutte contre la corruption, sans se borner à adopter un code de conduite. Il peut s'agir notamment de créer un sous-comité du Conseil d'administration, Conseil, de déléguer à un membre du Conseil la responsabilité de surveiller la mise en œuvre, d'associer un membre du Conseil à une activité de vérification du respect des règles (participation à un comité ou à un conseil chargé de vérifier le respect des règles) ou d'exiger que les progrès en matière de mise en œuvre fassent l'objet d'un rapport au Conseil. Par exemple :

« Le Conseil d'administration [de l'entreprise] est chargé de veiller à ce que ces principes soient communiqués à tous les employés, compris et respectés par tous. »

*Audit externe de respect des engagements anti-corruption* : l'entreprise indique sur son site Web qu'elle demande ou entend demander que la manière dont elle met en œuvre ses engagements anti-corruption fasse l'objet d'un audit externe. Elle peut notamment s'engager à une vérification externe ou afficher des documents attestant l'audit lui-même.

*Autorisation préalable obligatoire* : les employés sont tenus d'obtenir une autorisation préalable avant de prendre certaines décisions comme accepter ou faire des cadeaux ou des invitations, etc. Par exemple :

« Il peut arriver que nos partenaires commerciaux soient invités à des manifestations sociales et qu'ils souhaitent participer en contribuant au coût de la manifestation. Une telle pratique peut être acceptable, mais elle doit être préalablement autorisée par la direction. »

*Bureau, responsable ou comité d'éthique ou de vérification du respect des règles* : l'entreprise a mis en place un bureau, un responsable ou un comité de vérification du respect des règles chargés de vérifier que l'entreprise respecte ses engagements en matière de lutte contre la corruption. Par exemple :

« [L'entreprise] a créé un poste de responsable principal de la vérification du respect des règles, qui veille au respect du Code de conduite de l'entreprise ».

*Le rôle du comité d'audit interne dans la lutte anti-corruption* : le site Web indique que le comité d'audit interne de l'entreprise s'est vu confier un rôle dans la mise en œuvre des engagements anti-corruption de l'entreprise. Par exemple :

« Afin de permettre l'évaluation de la mise en œuvre et du suivi du Programme de vérification du respect des règles, le Directeur de la vérification du respect des règles procède à une évaluation annuelle en liaison avec les responsables de la vérification du respect des règles. Le rapport d'évaluation est soumis au Comité d'audit de [l'Entreprise], qui peut soumettre à l'approbation du Conseil d'administration, toute mesure susceptible d'en améliorer la pertinence et l'efficacité. »

*Déclaration des cadres dirigeants en matière d'éthique* : le site Web contient une déclaration précisant l'engagement de l'entreprise contre la corruption, déclaration qui est signée par le conseil d'administration, le Président du conseil, d'administration, le président de la société et d'autres dirigeants de la société. Il s'agit souvent d'un message signé aux employés en préface d'un code de conduite ou, plus simplement, d'un paraphe apposé au bas du Code lui-même ou d'un autre document.

*Mention de la formation à la mise en conformité* : le site Web indique que le personnel a été ou sera formé à la mise en application des engagements anti-corruption de l'entreprise et au suivi de leur mise en œuvre. Ainsi :

« [Le comité d'éthique] conseille les départements de formation du Groupe sur la nécessité de présenter le Code de conduite lors de chaque programme de formation le cas échéant, en particulier ceux qui s'adressent aux nouvelles recrues et à la direction. »

*Existence d'un dispositif d'alerte* : le site Web mentionne l'existence d'un médiateur au sein de l'entreprise ou d'une liste de personnes à contacter en cas de doutes ou de violations présumées de l'engagement anti-corruption de l'entreprise. Il arrive que plusieurs modes de communication soient mentionnés, les salariés étant invités à informer d'abord leur propre supérieur hiérarchique le cas échéant. Ils peuvent aussi se voir offrir la possibilité d'informer leurs superviseurs et autres managers (y compris la haute direction), d'utiliser un numéro vert direct, de contacter le service juridique de l'entreprise, de se mettre en rapport avec un responsable ou un comité chargé de la vérification du respect des règles, une boîte aux lettres hors ligne ou un compte de messagerie électronique dédié. Certains de ces moyens de communication peuvent être disponibles en dehors de l'entreprise, et même accessibles au grand public. Certaines entreprises demandent à leurs salariés de continuer à signaler le problème en utilisant différents modes de communication internes tant qu'il n'aura pas été réglé. Exemple :

« Les salariés devront signaler toute violation présumée du Code de conduite de l'entreprise à leur supérieur hiérarchique ou à un niveau de la direction plus élevé, au Service juridique ou au Service de l'audit... ou au juriste de leur département... »

*Protection des personnes donnant l'alerte* : le site Web indique que les personnes donnant l'alerte bénéficieront de certaines mesures de protection. Il s'agit le plus souvent d'une disposition de protection contre d'éventuelles représailles. Certaines entreprises indiquent que la responsabilité de la personne signalant une violation reste engagée s'il s'avère qu'elle y a participé, mais que le fait qu'elle ait parlé pourra être en compte au moment de décider des mesures à prendre la concernant. Par exemple :

« ...[L'entreprise] ne tolérera aucune menace ou acte de représailles dont vous pourriez faire l'objet pour avoir donné l'alerte. »

*Obligation faite au salarié de signaler les violations possibles* : le site Web indique que les employés sont tenus de signaler les violations présumées de l'engagement de l'entreprise contre la corruption. Exemple :

« Nous contacterons nos supérieurs ou les personnes concernées comme les membres du département juridique pour leur signaler les cas dans lesquels nous pensons que nos activités ont été contraires aux lois ou aux principes déontologiques de l'entreprise. Lorsqu'un acte contraire à la loi s'est produit, nous devons immédiatement réparer le tort causé, empêcher que cette violation se reproduise et faire preuve de fermeté dans notre gestion de la situation. »

*Menace de sanctions disciplinaires* : le site Web mentionne que l'entreprise prendra des sanctions disciplinaires en cas de non-respect des engagements anti-corruption de l'entreprise. Exemple :

« Les employés qui enfreindront les normes de l'entreprise pourront faire l'objet de sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au renvoi et faire l'objet également de poursuites civiles et pénales. »

*Signature par les employés* : le site Web indique que les employés sont tenus de signer un document indiquant qu'ils ont pris connaissance du code de conduite de l'entreprise (qui traite de la corruption) et qu'ils s'y conformeront. Exemple :

« Dans un délai de 15 jours ouvrables après avoir reçu ce document, le nouvel employé devra signer et renvoyer un «formulaire d'acceptation du code de conduite commerciale» ... indiquant qu'il a lu et compris ces politiques et accepte de s'y conformer. »

*Responsabilité de la direction* : le site Web mentionne qu'il est du ressort des dirigeants de veiller à la mise en œuvre des engagements contractés, de s'assurer du respect des règles ou de faire procéder à des vérifications périodiques. Exemple :

« Il incombe à la direction de veiller à ce que le Code de conduite et les normes du Groupe soient diffusées, comprises et appliquées. Elle se doit de les promouvoir activement par l'exemple et n'est pas habilitée à autoriser des dérogations aux règles. »

*Signature par la haute direction* : le site Web indique les dirigeants sont, de temps à autre, invités à certifier que les employés placés sous leurs ordres respectent effectivement les engagements anti-corruption de l'entreprise. Exemple :

« [à] intervalles raisonnables, les dirigeants confirment qu'eux et leurs subordonnés se conforment aux principes de l'entreprise. »

*Référence aux sanctions pénales* : certaines entreprises mentionnent explicitement que la corruption est ou peut être contraire à la loi et évoquent la possibilité de sanctions pénales pour corruption d'agents publics étrangers ou fausses déclarations. Exemple :

« Une fausse déclaration peut engager votre responsabilité civile, voire pénale ou celle de votre [entreprise]. »

*Les engagements éthiques doivent primer sur les résultats de l'entreprise* : le site Web précise que la priorité doit être donnée au respect de la déontologie, même aux dépens des résultats de l'entreprise.

Certains sites indiquent aussi que les dirigeants ou les employés ne seront pas pénalisés en cas de perte de contrats liée à leur volonté d'avoir voulu faire respecter les engagements. Exemple :

« Les obligations des dirigeants de [l'entreprise] vont au-delà de celles de tous les employés. Les dirigeants dans notre entreprise sont censés développer et entretenir une culture du respect des règles en ...s'assurant que les employés comprennent que les résultats de l'entreprise ne sont en aucun cas plus importants que le respect de la déontologie.... »

*Activités politiques visant à protéger ou à promouvoir les intérêts de l'entreprise* : le site Web indique que l'entreprise se livrera ou pourra se livrer à certaines activités politiques, comme le lobbying ou le dialogue, en vue de protéger ou de promouvoir ses intérêts légitimes. Exemple :

« [L'entreprise] s'investit fortement dans le dialogue politique, en apportant ses propres positions au débat général et en expliquant ses propres intérêts. »

*Les activités ou contributions politiques doivent être conformes aux traditions, aux coutumes ou à la culture locales* : les sites Web indiquent que l'entreprise exige que ses activités ou contributions politiques respectent les traditions, les coutumes ou la culture locales. Exemple :

« Tout employé susceptible d'être assimilé à un représentant de l'[entreprise] devra s'abstenir de toute activité politique dans le pays où il n'est pas habilité à exercer des droits civiques et où l'[entreprise] est présente. Les employés veilleront à ne rien faire qui soit contraire aux traditions ou aux cultures de ces pays. »

*Activités ou contributions politiques inconvenantes ou qui risquent de le paraître* : le site Web interdit les activités ou les contributions politiques inconvenantes ou qui risquent d'apparaître comme telles. Exemple :

« [L'entreprise] et ses partenaires ne sont pas autorisés à faire de contribution inconvenante à des candidats à une charge publique, à des partis politiques ou à d'autres intérêts politiques qui ne soient pas conformes à la loi ou qui pourraient sembler inconvenants pour une autre raison. »

*Activités ou contributions politiques embarrassantes* : le site Web indique que l'entreprise interdit les activités ou contributions politiques susceptibles de mettre l'entreprise dans l'embarras. Exemple :

« Ne sauraient être autorisées les contributions politiques qui, de par leur ampleur ou de par leur affiliation, pourraient mettre [l'entreprise] dans l'embarras. »

*Les activités ou contributions politiques nécessitent l'autorisation de l'entreprise* : le site Web indique que l'entreprise exige de ses employés qu'ils obtiennent une autorisation avant de se livrer à certaines activités politiques ou de faire des contributions politiques. Exemple :

« Aucun employé ne peut faire ou engager de contributions politiques au nom de l'entreprise sans obtenir l'approbation du Bureau de l'Avocat général. »



## Bibliographie

- Bardhan, P.: 1997, « Corruption and development: A review of issues », *Journal of Economic Literature*, 35, 1320-1346.
- Ben-Ner, A. et L. Putterman : 1998, *Economics, Values and Organisation*. (Cambridge University Press, Cambridge).
- Business for Social Responsibility, « Corporate Anti-Corruption Programs: A Benchmarking Study of 15 US-Based Multinational Enterprises. »
- Conley, J. et W. O'Barr: 1997, « Crime and custom in corporate society : A cultural perspective on corporate misconduct », *Law and Contemporary Problems* 60, 5-22. .
- Control Risks Group: 2002, *Facing Up to Corruption*.
- Della Porta, D. et A. Vannucci: 1999, *Corrupt Exchanges* (Aldine de Gruyter, New York)
- Donaldson, T. et T. Dunfee: 1999, *Ties that Bind* (Harvard Business School Press, Boston).
- Elliott, K.A. : 1997, *Corruption and the Global Economy*. (Institute for International Economics, Washington DC).
- Friends, Ivory et Sime : 2002. *The Governance of Bribery and Corruption: A Survey of Current Practice by Friends Ivory et Sime*.
- Gardiner, J.: 1993, « Defining Corruption », *Corruption and Reform*. 7, 111-124.
- Gordon, Kathryn et Maiko Miyake : 2001. « Business approaches to combating bribery: A Study of Codes of conduct » *Journal of Business Ethics*. 34: 161-173.
- Chambre de commerce internationale : 1999. *Fighting Bribery: A Corporate Practices Manual*.
- Kaufmann, D.: 1999, « Research on Corruption: Critical Empirical Issues », dans A. Jain (Ed.), *Economics of Corruption* (Kluwer Academic Publishers, Dordrecht). 129-176.
- Rose-Ackerman, S.: 1998, « Bribes and gifts », dans UN. Ben-Ner et L. Putterman (Ed.), *Economics, Values and Organisation*. Cambridge University Press. Cambridge. 296-328.
- Miceli M.P. et J.P. Near : 1992, *Blowing the Whistle : The Organisational and Legal Implications for Enterprises et Employees*. Lexington Books, New York).
- Miethe, T.: 1999, *Whistle-blowing at Work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste and Abuse on the Job*. (Westview Press, Boulder).
- Ministère des Affaires économiques des Pays-Bas, 2001. *Foreign corruption can now be prosecuted in the Netherlands: implications for small et medium-sized enterprises*.
- North, D.: 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. (Cambridge University Press, Cambridge).

Organisation de coopération et de développement économiques : 2000. *Affairisme : la fin du système*.

Organisation de coopération et de développement économiques : mai 2001. « Codes de conduite : Etude exploratoire sur leur importance économique », TD/TC/WP(2001)10/FINAL.

Organisation de coopération et de développement économiques 2001. *Responsabilité des entreprises : Initiatives privées et objectifs publics*.

Pope, Jeremy : 2000, *Combattre la corruption*. [www.transparency.org/sourcebook/](http://www.transparency.org/sourcebook/)

Punch, M.: 1996, *Dirty Business: Exploring Corporate Misconduct*. (Sage Publications, Londres, Thousand Oaks et New Delhi).

Scholz, J.: 1997, « Enforcement policy and corporate misconduct: the changing perspective of deterrence theory », *Law and Contemporary Problems* 60, 253-266.

## NOTES

1. Tableau IV.1, pp. 86 et suivantes.
2. On trouvera une description plus détaillée de la même étude dans Gordon et Miyake (2001).
3. Ces modèles sont construits, actualisés et diffusés par le biais de processus d'apprentissage et de communication. Ils associent concepts, valeurs et connaissance des circonstances locales ou spécifiques au sein des organisations et permettent aux individus de réagir avec cohérence face à des situations nouvelles. Dans la mesure où ces modèles sont partagés par un grand nombre d'acteurs dans les milieux d'affaires, l'action individuelle sera également en cohérence à celle du groupe.
4. On trouve dans le Chapitre 4 d'un Rapport du Ministère néerlandais des Affaires économiques (2001) une description détaillée de ces problèmes, tels que les perçoivent les entreprises néerlandaises. Les problèmes de définition concernent notamment les paiements de facilitation, la distinction entre pots-de-vin et dons sollicités à des œuvres de bienfaisance et à des fondations et la différence entre corruption et extorsion.
5. Ces importantes variations d'un secteur et d'un pays à l'autre en matière de pratiques anti-corruption avaient également été constatées par le Control Risks Group (2002).
6. Voir OCDE (2001 ; page 56) ou Gordon et Miyake (2001).
7. Friends, Ivory et Sime (2002) constatent, lors d'une enquête par questionnaire postal, que cinquante-huit pour cent des entreprises de leur échantillon considèrent la corruption comme une source de risque importante pour leur activité.
8. Un certain nombre d'autres commentateurs ont relevé qu'il n'existe que peu d'accord sur ce qui relève du pot-de-vin et de la corruption. Kaufmann (1999) considère que la recherche d'une taxonomie de la corruption doit faire l'objet d'autres recherches « opérationnelles ». Gardiner (1993) souligne aussi la nécessité de faire des progrès sur la recherche d'un accord sur la manière de définir la corruption avant d'envisager un effort plus concerté et plus efficace de lutte contre ce phénomène.
9. Punch (1996) offre une longue analyse sociologique et managériale des rouages internes des malversations au sein de l'entreprise. Voir aussi Conley et O'Barr (1997) pour une discussion des fondements culturels et managériaux des malversations de l'entreprise et Scholz (1997) pour une discussion de la manière dont les efforts internes de l'entreprise s'inscrivent dans le cadre de stratégies plus vastes d'application des règles.