

# PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?

**Benoît Cloître**

Chargé de Protection du Patrimoine Industriel

**Ministère de la Défense**

**Sophie Gaultier-Gaillard**

Maître de conférences

**Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

**PRISM**

1 rue Victor Cousin - 75005 Paris

[sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr](mailto:sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr)

Tél. 01 40 46 28 14 Fax. 01 40 46 31 53

**Pierre Pech**

Professeur

**Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

## Résumé :

La corruption préoccupe de nombreux organismes publics ou privés qui aspirent à lutter contre ses ravages en impliquant l'entreprise. Pourtant, certaines entreprises, tentées d'améliorer leur chiffre d'affaires en accédant à des marchés, à de l'information ou encore à des procédés censés faciliter certaines procédures administratives, ont recours à la corruption. Ceci est d'autant plus vrai que « l'eldorado » du commerce mondial se situe dans des zones économiques où la législation et le mode de gouvernement, en matière d'économie de certains pays, ne s'encombrent pas toujours des mêmes considérations éthiques que dans la zone OCDE. La corruption constitue donc à la fois une menace et une opportunité pour l'entreprise. La question essentielle pour l'entreprise est dès lors de savoir s'il est possible de gérer les risques induits par la corruption, plutôt que d'appliquer un principe d'évitement systématique, ou de fermer les yeux sur certaines pratiques. Si l'idée qu'il existe une corruption acceptable est politiquement incorrecte, il convient néanmoins d'appréhender la réalité de la corruption sur le terrain, pour permettre à l'entreprise de trouver des solutions équilibrées, à travers une méthode appropriée de gestion des risques. Cet article prend en compte ce double aspect et démontre que la prise en compte de la corruption concerne à la fois les modes de gouvernance de l'entreprise, son fonctionnement opérationnel, et doit s'insérer dans une stratégie de gestion globale des risques.

**Mots clé :** gestion des risques, corruption, gouvernance, management stratégique

## **PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?**

### **Résumé :**

La corruption préoccupe de nombreux organismes publics ou privés qui aspirent à lutter contre ses ravages en impliquant l'entreprise. Pourtant, certaines entreprises, tentées d'améliorer leur chiffre d'affaires en accédant à des marchés, à de l'information ou encore à des procédés censés faciliter certaines procédures administratives, ont recours à la corruption. Ceci est d'autant plus vrai que « l'eldorado » du commerce mondial se situe dans des zones économiques où la législation et le mode de gouvernement, en matière d'économie de certains pays, ne s'encombrent pas toujours des mêmes considérations éthiques que dans la zone OCDE. La corruption constitue donc à la fois une menace et une opportunité pour l'entreprise. La question essentielle pour l'entreprise est dès lors de savoir s'il est possible de gérer les risques induits par la corruption, plutôt que d'appliquer un principe d'évitement systématique, ou de fermer les yeux sur certaines pratiques. Si l'idée qu'il existe une corruption acceptable est politiquement incorrecte, il convient néanmoins d'appréhender la réalité de la corruption sur le terrain, pour permettre à l'entreprise de trouver des solutions équilibrées, à travers une méthode appropriée de gestion des risques. Cet article prend en compte ce double aspect et démontre que la prise en compte de la corruption concerne à la fois les modes de gouvernance de l'entreprise, son fonctionnement opérationnel, et doit s'insérer dans une stratégie de gestion globale des risques.

**Mots clé :** gestion des risques, corruption, gouvernance, management stratégique

# PEUT-ON RECOURIR A LA CORRUPTION DANS LES AFFAIRES ?

## INTRODUCTION

A la question : peut-on recourir à la corruption dans les affaires? Les partisans de la lutte contre la corruption, publics et privés, internationaux ou nationaux, souhaitent que l'entreprise réponde non. Ils se fondent sur la menace qu'elle représente, pour la démocratie en général, et pour le développement des pays émergents en particulier, dans un mouvement international de lutte contre la corruption qui a fortement évolué ces dix dernières années, notamment du point de vue juridique [Delmas-Marty, 2004, 2006]. Pourtant, le recours à la corruption peut encore permettre à certaines entreprises d'améliorer leur chiffre d'affaires en accédant à des marchés, à de l'information ou encore en facilitant certaines procédures administratives. Une entreprise peut être d'autant plus tentée de répondre oui que « l'eldorado » du commerce mondial se situe dans des zones économiques où la législation et le mode de gouvernement, en matière d'économie de certains pays, ne s'encombrent pas toujours des mêmes considérations éthiques que dans la zone OCDE. En outre, la corruption peut menacer directement une entreprise via des actes privés individuels ou via l'extorsion [Véry, Monnet, 2007 ].

La corruption représente donc à la fois des menaces et des opportunités pour l'entreprise. La question essentielle pour l'entreprise est dès lors de savoir s'il est possible de gérer les risques induits par la corruption, plutôt que d'appliquer un principe d'évitement systématique, ou de fermer les yeux sur certaines pratiques. Si l'idée qu'il existe une corruption acceptable est politiquement incorrecte, il convient néanmoins d'appréhender la réalité de la corruption sur le terrain, pour permettre à l'entreprise de trouver des solutions équilibrées, à travers une méthode appropriée de gestion des risques. Les travaux de Søreide [Søreide, 2006] sur les entreprises norvégiennes s'inscrivent dans ce sens et la récente affaire de l'UIMM<sup>1</sup>, dont une cause semble résider dans une très mauvaise perception du risque, illustrent le déficit en gestion des risques liés à la corruption en entreprise.

---

<sup>1</sup> Dans un article de « Libération », daté du 31 octobre 2007, un ancien responsable CFTC de chez Thomson a affirmé avoir fait l'objet, en 1998, d'une tentative de corruption par l'UIMM en marge d'une négociation. L'affaire est en réalité plus globale et est en cours d'instruction.

L'objectif de cet article est de démontrer que la prise en compte de la corruption concerne à la fois ses modes de gouvernance et son fonctionnement opérationnel (1) relatif aux problèmes organisationnels et non institutionnels, et peut s'insérer dans une stratégie de gestion globale des risques (2).

## **1. CADRE D'EVOLUTION ET RISQUES ASSOCIES A LA CORRUPTION POUR L'ENTREPRISE**

### **CADRE D'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE**

Ce n'est pas une tâche facile pour l'entreprise que d'anticiper les changements de son environnement. Celui-ci est contingent et recouvre l'ensemble des acteurs. Erving Goffman fut sans doute l'un des premiers à accorder une importance cruciale à la « *frame analysis* »<sup>2</sup>. Dans son livre, il insiste sur la prégnance des cadres de référence sans lesquels il n'y a pas de perception et d'identification des événements de l'environnement [Martinet, 2007]. Le cadre souligne l'importance du contexte et espérer gérer la corruption nécessite pour l'entreprise d'en tracer les contours. La corruption s'immisce dans quasiment toutes les activités humaines et les sommes échangées en pots-de-vin au niveau du commerce mondial sont estimées par la banque mondiale à 1000 milliards de dollars annuels. Si elle gangrène la démocratie via les systèmes politiques, sous un angle commercial, la corruption affecte principalement la libre concurrence entre entreprises. Comme la globalisation de l'économie doit s'accompagner d'une régulation minimale, les organismes commerciaux internationaux aspirent surtout à établir des règles concurrentielles équitables à l'échelle mondiale. C'est ainsi que depuis dix ans la lutte contre la corruption devient une priorité pour de nombreuses organisations publiques et privées, nationales ou internationales et concerne au premier chef l'entreprise. Une des mesures les plus emblématiques et novatrices vient de la convention contre la corruption de l'OCDE de 1997 que la France a ratifiée et déclinée dans son droit en 2000. Une entreprise qui verse un pot de vin en dehors du territoire national est dorénavant condamnable par le code pénal. L'entreprise évolue donc dans un cadre qui a profondément muté du point de vue juridique, mais pas seulement. D'autres contraintes, comme celles issues de la RSE<sup>3</sup> tendent à façonner de plus en plus les stratégies d'entreprendre [Queindec, 2007].

---

<sup>2</sup> L'analyse des "cadres" de l'interaction. Le livre fondateur : Erving Goffman, *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, 1974.

<sup>3</sup> Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises

L'extension continue de la norme ISO14001<sup>4</sup> en témoigne. Cette globalisation de l'économie rend la régulation de plus en plus difficile, notamment en raison des jeux de spéculation<sup>5</sup>.

Pour s'adapter, le management des organisations a dû considérablement évoluer depuis dix ans et sous le néologisme d'hyper-modernité se cache une crise du capitalisme managérial [Martinet, 2007]. Malgré tout, s'il n'existe pas de modèle d'organisation, ni de management universel pour l'entreprise, celle-ci tend vers un management étendu et séquentiel qui tient compte des parties prenantes [Gratacap, Gaultier-Gaillard, 2006 ; Helfer, Kalifa, Orsoni, 2006].

De nombreux champs théoriques peuvent permettre d'étudier notre problématique. L'attitude des individus enclins à la corruption peut être considérée comme un comportement opportuniste ou utilitariste. Les systèmes juridiques, sociaux et culturels contribuent à renforcer l'impact de ces comportements déviants.[Coase, 1998]. Diverses études sur les raisons qui incitent un individu à dénoncer une pratique frauduleuse et ses canaux de divulgation (TSA<sup>6</sup>) ont été menées [Near, Micelli, 1995 ; Dworkin, Baucus, 1998]. Ces comportements peuvent être également perçus comme des « instincts de survie » écosystémiques de certains groupes d'acteurs [Moore, 1993, 1996] et la corruption devient ainsi une partie intégrante des théories des écosystèmes d'affaire et de l'adaptation aux environnements hostiles [Usunier, Verna, 1994]. Cette hétérogénéité des marchés peut même inciter à orienter l'étude sur la diversité culturelle au travail, en distinguant la corruption qui donne lieu à des échanges réciproques de biens (transaction), de celle où ceux-ci circulent à sens unique (détournement de fonds, appropriation frauduleuse, etc.) [Hofstede, 1980]. Toutefois ces approches théoriques ont davantage pour objet d'étude les relations institutionnelles que les problématiques d'organisationnelles sur lesquelles nous souhaitons orienter notre réflexion. Nous ne les retiendrons pas comme facteurs explicatifs dans notre analyse et souhaitons nous limiter, dans un premier temps, aux questionnements en terme de

---

<sup>4</sup> L'ISO 14001 traite du management environnemental, de ce que réalise une organisation pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer en permanence ses performances en matière environnementale. Selon le site ISO, une enquête de 2003 montre une augmentation du nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 de 30% par rapport à 2002.

<sup>5</sup> Jacques Fontanelle et Fanny Coulomb, Spéculation internationale et régulation financière, volume VII de l'AFRI (Annuaire Français de Relations Internationales).

<sup>6</sup> TSA : Tireur de Sonnette d'Alarme

Risk Management afin d'apporter une synthèse évocatrice de cette approche. Nous nous fonderons notamment sur les récents travaux de Søreide, reflétant davantage la réalité que nous avons pu observer, pour développer notre étude de cas théorique (les entreprises observées ne pouvant être citées).

Les recherches de Søreide [Søreide, 2006] sur les entreprises norvégiennes exportatrices mettent en lumière l'exposition croissante de ces dernières à la corruption, dans un monde de plus en plus compétitif<sup>7</sup>, et posent la question de son intégration dans le management stratégique. La corruption peut visiblement perturber la chaîne de valeurs<sup>8</sup> de l'entreprise et doit être vue comme un problème transverse et global. Dans cette logique, l'entreprise qui se développe à l'international ne peut plus tenir la corruption éloignée de ses préoccupations managériales, que ce soit au niveau de ses instances dirigeantes ou aux niveaux opérationnels.

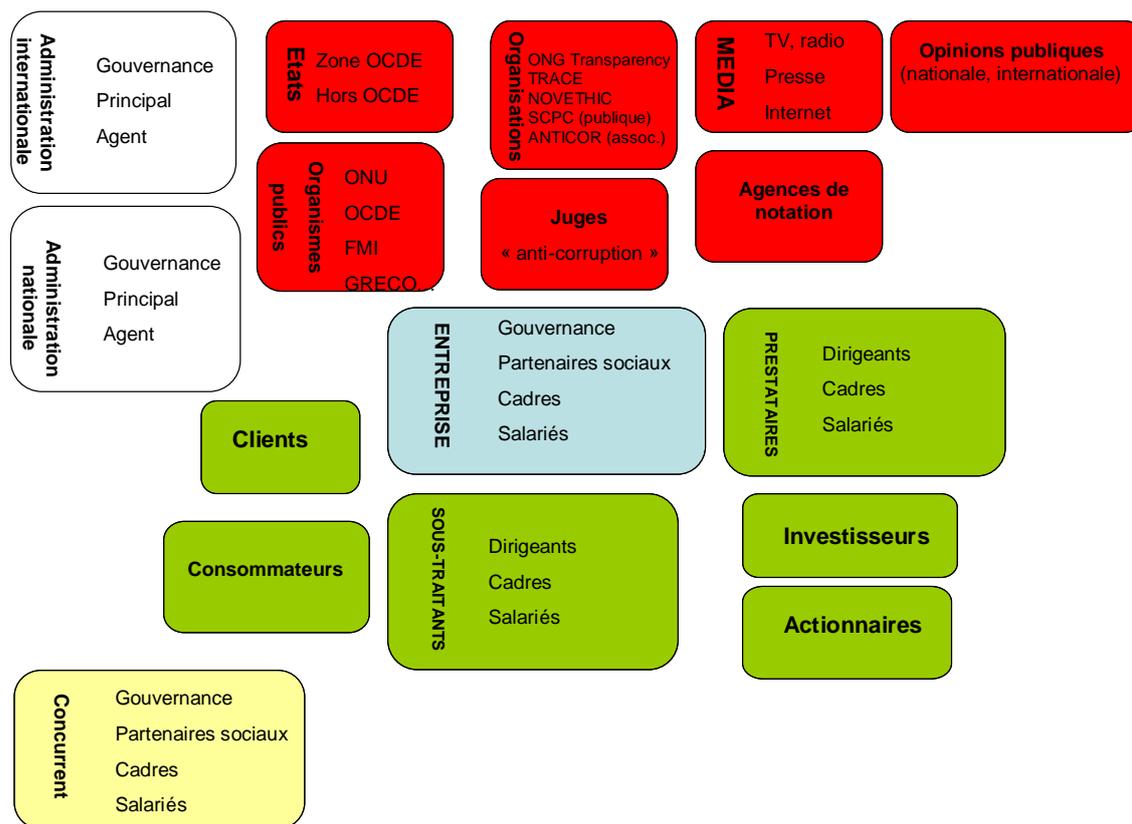
Si les développements de l'éthique en entreprise [Martinet, 2007] peuvent laisser présager d'une prise en compte de la corruption dans le management, ils ne suffisent pas selon nous à l'appréhender correctement, notamment parce que les mécanismes qui entourent l'acte de corruption sont hautement contextualisés et que le rôle dévolu au directeur éthique se limite souvent à la rédaction de chartes, à faire respecter un corpus de règles déontologiques, et ne doit pas être confondu avec celui du CRO<sup>9</sup>. En raison de l'importance du contexte, les cadres de référence à considérer par l'entreprise doivent être définis avec précision et adaptés en fonction des circonstances. Avant d'envisager d'établir ces cadres, il convient en premier lieu de cartographier l'ensemble des acteurs qui peuvent être impliqués directement ou indirectement. La lutte contre la corruption engage les Etats, les organismes économiques et commerciaux publics, le secteur privé en général, et la corruption proprement dite concerne, à différents degrés, de nombreux acteurs. L'entreprise qui souhaite inclure la corruption dans sa stratégie est ainsi dans l'obligation de considérer un réseau d'acteurs étendu et global, incluant les parties prenantes internes et externes. Dans un premier temps, cela peut être illustré par le schéma suivant :

---

<sup>7</sup> L'intensification de la concurrence a même un nom : l'hypercompétition, du à R. D'Aveni et à son livre : *Hypercompétition*, trad. Française, Vuibert, 1995.

<sup>8</sup> Au sens de Porter.

<sup>9</sup> Chief Risk Officer (nouvelle appellation du Risk Manager)



Les liens entre l'entreprise et ces acteurs sont, soit des liens directs de corruption, soit des liens que l'on qualifiera de pression directe ou indirecte visant principalement à lutter contre la corruption ou ayant une influence sur le comportement de l'entreprise.

La corruption qui touche l'entreprise peut être active ou passive, publique ou privée. Le tableau suivant récapitule succinctement ces différentes formes de corruption et leurs conséquences juridiques en droit français<sup>10</sup>. Toutes peuvent concerner l'entreprise.

**Tableau I : inventaire non exhaustif des formes de corruption d'une entreprise à l'égard d'acteurs disposés soit dans la sphère publique soit dans la sphère privée**

Corruption	Active	Passive
	L'entreprise ou un de ses membres verse un pot-de-vin à un agent public (français	Un agent public demande de l'argent à l'entreprise. On

<sup>10</sup> C'est une manière classique de présenter les formes de corruption mais nous verrons que la corruption n'a pas que des conséquences juridiques et préciserons davantage ces dernières dans la typologie des risques.

<b>Publique</b>	ou étranger) pour obtenir un marché. Il y a toujours condamnation possible de l'entreprise (personne physique ou morale) à cause de la ratification par la France de la convention de l'OCDE.	parlera d'extorsion. Bien que passive, l'entreprise est condamnée par le code pénal.
<b>Privée</b>	L'entreprise ou un de ses membres soudoie un membre d'une entreprise concurrente pour obtenir des informations. La corruption privée est aujourd'hui réprimée en droit français.	Une entreprise concurrente corrompt un membre de l'entreprise pour obtenir des informations. Cette forme de corruption est maintenant condamnable.

Un cadre de référence générique peut dès lors s'envisager. Il s'agit de reprendre notre réseau général d'acteurs et de s'interroger sur leur liaison avec le thème de la corruption. La démonstration s'appuie sur une recherche de nature qualitative. Faute de données statistiques accessibles, de par la nature cachée de la corruption, notre analyse a du en effet principalement porter sur un modèle d'entreprise, représentative d'un groupe opérant à l'international, organisé selon les standards actuels de gestion des entreprises (gouvernance, management intégré,..) et que nous imaginons cotée en bourse en France. Chaque acteur a des relations à la corruption qui lui sont propres, en fonction du type de domaine d'activité et du maillage des réseaux dans lesquels elle est engagée. Il faut disposer d'une analyse précise de chaque acteur, de son rôle par rapport à la corruption, des moyens qu'il met en œuvre (textes, actions...) en distinguant les parties prenantes et ceux qui exercent une influence plus lointaine. Ceci peut se faire au travers d'un document renseigné et mis à jour par l'entreprise, au bénéfice du siège social, de toutes les filiales et des établissements. Ce document peut découler de la mise en œuvre d'une veille spécifique qui pourra puiser ses éléments dans les éventuelles veilles opérationnelles existantes (juridiques, économiques, techniques, stratégiques...) et dans le système de retour d'expériences. In fine, ce document pourra être présenté sous une forme informatique accessible sur le réseau interne de l'entreprise et pouvant être enrichi et devra impérativement être actualisé. Ce cadre de référence générique pourra comprendre :

- *une analyse actualisée des risques pays où l'entreprise opère, avec l'estimation du niveau de corruption (Index de perception de la corruption rédigé par Transparency International...),*
- *la politique anti-corruption des organismes internationaux (ONU, OCDE, FMI, Banques multilatérales,...),*
- *un « reporting » sur la corruption pratiquée (volontairement ou non) ou subie (mais connue) dans l'entreprise en accord avec la politique de transparence de l'entreprise,*
- *un référentiel de formation du personnel au comportement éthique dans les affaires,*
- *le référentiel juridique et non-juridique (soft law) en France et à l'international avec une ressource documentaire (conventions sur la corruption, articles de loi...),*
- *les grandes lignes de stratégie RSE de l'entreprise,*
- *des chartes éthiques (générales et contextualisées) interne à l'entreprise et éventuellement entre l'entreprise, ses sous-traitants, ses cotraitants et ses prestataires,*
- *la position de l'entreprise par rapport à la « petite » corruption, la définition de seuils acceptables (« small bribes », paiements de facilitation,...),*
- *les partenariats avec les autres entreprises (« coopération », coalition anti-corruption...),*
- *les partenariats de l'entreprise avec les organismes « anti-corruption » (Trace, TI, Novethic, SCPC...),*
- *les compte-rendus du thème corruption lors des assemblées ou colloques de l'entreprise,*
- *les engagements de l'entreprise comme le global compact de l'ONU dont le dixième principe concerne spécifiquement la corruption...*

Il conviendrait alors de visualiser plus précisément les acteurs et leur rôle dans un contexte donné à travers des cadres de références spécialisés. Cette cartographie des acteurs et la définition de cadres de référence constituent le fondement de toute stratégie de gestion des risques. Les cindyniques, à travers la notion de situation cindynique [Kervern, 1995], placent le réseau d'acteurs, et ses interactions avec l'environnement, au cœur de la gestion des risques qui commence par le diagnostic des risques qui consiste à les identifier puis les évaluer.

## **TYPLOGIE DES RISQUES ASSOCIES A LA CORRUPTION POUR L'ENTREPRISE**

Plusieurs risques sont associés à la corruption et il est nécessaire pour l'entreprise de procéder à leur inventaire avant d'envisager de les identifier. Inclure la panoplie des risques liés à la corruption dans le cadre de référence générique peut en outre constituer un protocole permettant aux acteurs de justifier de ne pas recourir à la corruption. C'est aussi en procédant à cet inventaire des risques possibles associés à la corruption que la nécessité de les intégrer dans une démarche de gestion globale des risques s'impose naturellement. Le risque étant conventionnellement le produit de la probabilité de survenance d'un évènement par ses conséquences, il est bon de fixer au préalable une liste des évènements que nous lions à la corruption. Cette liste comprend les évènements qui suivent :

**E1** : *l'entreprise ou un de ses membres corrompt un agent public pour obtenir un avantage important (marché, concession,...).*

**E2** : *un des membres de l'entreprise corrompt un agent public pour obtenir un petit avantage (paiements de facilités pour un passage en douane, une faveur administrative...).*

**E3** : *l'entreprise ou un de ses membres corrompt une personne privée (à des fins d'intelligence économique, lors d'une négociation avec un sous-traitant...).*

**E4** : *l'entreprise ou un de ses membres est victime d'extorsion de la part d'une administration publique, d'un agent public (extorsion administrative, commerciale...).*

**E5** : *l'entreprise ou un de ses membres est victime d'extorsion de la part d'une personne privée (donneur d'ordre, sous-traitant, crime organisé...).*

**E6** : *un membre de l'entreprise est corrompu par une personne privée pour fournir des informations à un concurrent (pillage de savoir-faire, contrefaçon, stratégie d'entreprise,...).*

**E7** : *l'entreprise ou un de ses membres corrompt une autre personne de l'entreprise (pour améliorer le dialogue social, acheter le silence,...).*

**E8** : *l'acte de corruption est découvert ou dénoncé et est réel (par les systèmes d'alerte éthique comme le whistleblowing<sup>11</sup>, les instruments de reporting, l'audit, un acteur du réseau élargi...).*

---

<sup>11</sup> Le whistleblowing est une procédure d'alerte éthique mise en place dans l'entreprise et ayant pour but de dénoncer les délits commis en interne. Il commence à se développer en France depuis que la CNIL l'autorise sous certaines conditions.

**E9** : *l'entreprise est victime d'une rumeur de corruption et n'a pas commis d'acte délictueux (par la concurrence...).*

Ainsi, il est possible de dresser une typologie relativement exhaustive des risques liés à la corruption pour l'entreprise. Ces risques concernent sa réputation, le facteur humain, les domaines financiers, économiques, sociétaux, environnementaux ou encore juridiques. Les risques liés à la corruption sont de deux natures et sont non assurables. Ils peuvent être purs si les conséquences ne sont que négatives pour l'entreprise (E4, E5, E6, E9), spéculatifs si les conséquences peuvent être positives ou négatives (E1, E3, E7) [Louisot, 2005]. Les différents types de risques ont la particularité de s'enchaîner souvent les uns aux autres.

- Risques de réputation : La réputation d'une entreprise est devenue un enjeu majeur et participe à sa valorisation, notamment boursière lorsqu'elle est cotée. C'est le principal actif immatériel des entreprises et, dans les pays développés, l'image d'une entreprise vaut entre 60% et 70% de sa valeur totale [Louisot, 2005]. C'est aussi un objet de recherches dédiées en gestion des risques [Gaultier-Gaillard S., Louisot J-P., 2006]. La prise en compte des événements liés à la corruption et qui peuvent altérer cette réputation paraît ainsi quasiment incontournable. En matière de corruption, ce sont surtout les événements E1 et E7 (couplé à E8) ou E9 qui, par leurs conséquences, peuvent entacher la réputation de l'entreprise. L'affaire TITAN<sup>12</sup> [Soreide, 2006, Montigny, 2006] illustre magistralement l'impact que peut avoir la corruption sur la réputation d'une entreprise. Au niveau individuel, les pratiques de corruption (E1, E2, E3) peuvent avoir des conséquences sur la réputation des individus. L'agrégation des niveaux individuels peut aussi altérer la réputation collective de l'entreprise. Selon Tirole<sup>13</sup>, la réputation collective crée une inertie qui entretient le développement de la corruption [Meschi, 2007]. La position de l'entreprise par rapport à la corruption est aussi un élément important en matière de réputation. Les entreprises doivent de plus en plus rendre des comptes [Ploix, 2005] et l'affichage sur l'appréhension de la corruption par l'entreprise a une influence, en particulier lorsqu'il faut gérer une crise liée à la corruption. Certaines agences de notation spécialisées dans la RSE intègrent la corruption dans leur évaluation. Cette approche

---

<sup>12</sup> TITAN était une entreprise multinationale de télécommunications, dont une filiale au Bénin a été convaincue de corruption active auprès d'agents publics du pays et de la banque mondiale. Le résultat quasi immédiat fut une perte de près de la moitié du titre TITAN. D'autres conséquences suivirent, mais c'est bien l'altération de la réputation de l'entreprise qui a provoqué sa chute spectaculaire sur les marchés et donc l'effondrement de sa valeur.

<sup>13</sup> Tirole J. (1996), A theory of collective reputations (with application to the persistence of corruption and to firm quality), *Review of Economic Studies*, 63 (1), pp. 1-22

justifie à elle seule d'insérer les risques induits par la corruption dans une stratégie de gestion globale des risques, en prenant en compte le concept d'éthique.

- Risques économiques : Le risque économique émerge quand l'entreprise a, par exemple, décidé d'user de corruption dans ses affaires (E1, E2, E3) en cherchant à réaliser des bénéfices. L'acte de corruption peut donner ou non les résultats attendus sans E8. L'acte de corruption peut aussi donner ou non les résultats attendus avec E8. Il faut alors imaginer les conséquences que la découverte ou la dénonciation de l'acte de corruption va avoir dans le domaine économique. L'exemple d'ACRES International [Montigny, 2006] montre que la conséquence d'un acte de corruption découvert peut aller jusqu'à l'exclusion de certains marchés publics. Ici ACRES a été interdite de répondre aux appels d'offre de la banque mondiale. C'est donc une conséquence économique importante pour une entreprise qui dépendait beaucoup de ces marchés. E6 est moins connu car cela rentre dans les pratiques illégales d'IE et parce que la propension des entreprises à dévoiler leurs faiblesses n'est pas élevée. Pourtant, les pertes de savoir faire, de brevets, d'informations stratégiques peuvent avoir des conséquences économiques majeures pour l'entreprise. Les salariés sont une source de vulnérabilité dans un contexte d'intelligence économique [SCPC, 2004, Du manoir de Juaye T., 2007].

- Risques financiers : la corruption a un coût et donc une conséquence financière systématique. Financièrement, si le ratio coût /bénéfices de la corruption est supérieur à un, l'entreprise n'a aucun intérêt à recourir à la corruption, la conséquence est une perte sèche. Il faut toutefois, pour peser le risque, adopter une approche globale des actes de corruption (une perte est peut-être nécessaire localement ou temporairement). Les conséquences financières liées à l'extorsion (E4 et E5) ont tendance à augmenter [Montigny, 2006]. C'est paradoxalement un effet de la lutte anti-corruption car, devant le manque à gagner lié à la disparition des pots-de-vin auxquels ils étaient habitués, des agents publics ou des personnes privées compensent en usant de l'extorsion. C'est souvent une perte pour l'entreprise car, contrairement à la corruption volontaire que l'entreprise intègre généralement dans ses coûts, l'extorsion est supposée plus imprévisible. Une entreprise cotée doit conformément à la loi<sup>14</sup> fournir un état certifié des comptes. Autrement dit, l'utilisation éventuelle de montages financiers destinée à camoufler des pratiques de corruption fait courir un risque à l'entreprise en cas de découverte (E8) qui, du domaine financier, s'étendra à la réputation ou au juridique [SCPC, 2002].

---

<sup>14</sup> LSF : la loi de sécurité financière, pendant de la loi Sarbanes Oxley aux USA.

- Risques humains : Si la corruption pratiquée ou subie par un individu a des conséquences personnelles (sanctions pénales, perte d'emploi, réputation individuelle,...), ce sont des périls humains pour l'entreprise (sous-événements), volontaire et involontaire [Louisot, 2005 ; Sachet Milliat, 2007]. Dans ce domaine individuel, la connaissance des mécanismes du pacte de corruption et la théorie économique sous-jacente peut contribuer à une définition plus fine des risques [Jacquemet N., 2005].

- Risques sociétaux : E7 couplé à E9 peut conduire à une crise sociale importante. Un comportement inapproprié de l'entreprise peut provoquer des réactions du corps social ou accentuer des tensions internes allant jusqu'à un rejet de l'opinion publique et de la société. Dans ce domaine, les conséquences de la corruption interne au niveau individuel peuvent dégénérer en crise en fonction du pouvoir des partenaires sociaux. L'affaire de l'UIMM, mentionnée en introduction, illustre la réalité de la corruption interne.

- Risques environnementaux : si E1 sert à obtenir une concession dans une zone naturelle protégée, ou si E2 a pour but de ne pas déclarer la toxicité de certains produits alors que la réglementation locale l'impose.

- Risques juridiques : les conséquences juridiques concernent les personnes physiques et morales. Elles nécessitent E8 et s'appliquent à E1, E2, E3, E4, E5, E6 et E7. Nous évoquerons quelques règles générales du droit français puis dresserons un tableau précisant les conséquences juridiques pour chacun des événements. La France est en harmonie avec le mouvement de lutte contre la corruption amorcé à l'échelle internationale. En moins de dix ans, elle est passée d'une législation anti-corruption nationale, visant surtout la corruption publique, à une législation dérivée des conventions ou traités internationaux qui n'aspire plus à protéger l'Etat de droit. De nombreux Etats cherchent à protéger l'économie libérale en réprimant la corruption pour permettre le libre jeu de la concurrence et placer les entreprises en situation d'égalité devant les marchés. Il est donc primordial que l'entreprise connaisse les nouvelles règles du jeu et sache suivre leurs évolutions. Une règle assez générale en droit français est à connaître : le législateur ne distingue pas le corrupteur, du corrompu (i.e. aujourd'hui le corrupteur et le corrompu sont l'un et l'autre passibles de poursuites en France), la corruption commence au premier euro et l'extorsion est incriminée selon les mêmes principes que la corruption. En outre, la personne morale est pénalement responsable de tous les délits prévus en matière de corruption et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 il existe un principe de responsabilité des entreprises, dès que l'infraction a été commise « pour le compte de la personne

morale...par une ou plusieurs personnes physiques constituant un organe ou un représentant de cette personne morale » (Art. 121.1. CP).

Le tableau qui suit détaille le cadre et les conséquences juridiques en fonction des évènements E1 à E7. Il rend compte des évolutions récentes dans ce domaine mais témoigne aussi d'une certaine instabilité des lois qui ne font que se renforcer pour lutter contre la corruption. Pour preuve la très récente évolution du droit français. La France vient de transcrire dans le code pénal deux dispositions nouvelles issues des conventions des Nations Unies et du conseil de l'Europe<sup>15</sup>. Ces évolutions corroborent l'idée de mettre à jour le cadre de référence générique évoqué précédemment.

**Tableau II : cadres et conséquences juridiques des types de risques définis dans le texte**

<b>Evènement</b>	<b>Cadre et conséquences juridiques</b>
E1	La loi du 30 juin 2000 a apporté un changement radical en incriminant aussi la corruption des agents publics étrangers (ratification la convention de l'OCDE). Des versements sont interdits et sanctionnés lourdement : jusqu'à 10 ans d'emprisonnement, 150.000 euros d'amende avec des peines complémentaires possibles. Pour les agents publics européens, la corruption active et passive est punissable (art. 435-1 et 435-2 CP). Pour les agents publics étrangers hors UE, seul le corrupteur est punissable (art. 435-3 CP qui précise que « la poursuite...ne peut être exercée qu'à la requête du ministère public »). Ainsi une entreprise qui pense pouvoir utiliser un étranger salarié de son entreprise en France pour corrompre un fonctionnaire français ou étranger sur le territoire, se trompe.
E2	En droit français, cette forme de corruption est aussi réprimée par le code pénal. Les juges anti-corruption tiennent compte de l'avantage obtenu même si le montant du pot-de-vin est faible. C'est la règle de « l'opportunité des poursuites » qui s'applique. L'incertitude demeure donc ici et l'entreprise est seule pour évaluer le risque.

<sup>15</sup> La loi (n°2007-1598) du 13 novembre 2007 relative à la lutte contre la corruption introduit dans le Code pénal deux dispositions qui découlent des conventions des Nations Unies et du Conseil de l'Europe : désormais, tout agent public (y compris étranger) qui se laisse corrompre est sanctionné et le trafic d'influence est réprimé.

E3	<p>La loi du 4 juillet 2005 est un virage très net et incrimine la corruption dans le secteur privé. C'est la transposition par la France de la décision cadre du conseil de l'union européenne (200/568) du 22 juillet 2003. Non seulement la corruption des salariés, qui était déjà incriminée par le code du travail (art. L.152-6), mais de manière générale toute personne qui :</p> <p>« sans être dépositaire de l'autorité publique-exerce dans le cadre d'une activité professionnelle ou sociale, une fonction de direction ou de travail pour une personne physique ou morale, ou un organisme quelconque ».</p> <p>Cela concerne les salariés, les dirigeants ou administrateurs, les agents commerciaux, les professions libérales (dont les avocats). Les sanctions sont la moitié de celles prévues pour les agents publics : 5 ans d'emprisonnement, 75000 euros d'amende et des peines complémentaires. Pour les personnes morales, c'est 150.000 euros d'amende avec des peines complémentaires. Mais le corpus légal est encore en train d'évoluer (lois du 11 février 2005 annonçant la ratification des conventions du conseil de l'Europe) dont des dispositions viennent d'apparaître en septembre 2007. D'où l'importance de la veille juridique dans notre cadre de référence générique.</p>
E4	Voir E1.
E5, E6, E7	Voir E3.

Cette typologie des risques potentiels liés à la corruption a fait ressortir de sérieuses vulnérabilités. Il apparaît assez clairement qu'une entreprise qui recourrait à la corruption sans mesurer les risques ou qui feindrait d'ignorer les pratiques de corruptions pourrait en subir d'importantes conséquences, dont certaines peuvent aller jusqu'à mettre en cause sa survie (cf. les cas d'ACRES et de TITAN). Ainsi, la corruption peut menacer la résilience et appartient de facto à la sphère de la gestion globale des risques de l'entreprise. A partir de cette typologie, il est maintenant possible de diagnostiquer les risques liés à la corruption dans l'entreprise.

## **2. DIAGNOSTIC DES RISQUES LIES A LA CORRUPTION EN ENTREPRISE**

En sciences économiques, la littérature abonde pour décrire les mécanismes du pacte de corruption. Suivant Becker<sup>16</sup>, l'analyse de la corruption a eu tendance à identifier les coûts et les bénéfices des actes de corruption pour en tirer des déterminants. Sous le prisme d'une gestion globale des risques en entreprise, la corruption a commencé à faire l'objet de travaux. En particulier, Søreide [2006] en fait une question importante dans le processus de décision stratégique, influencée par l'appétence pour le risque de l'entreprise : « *a firm's attitude toward risk is intuitively an important element in any attempt to understand its propensity to offer bribes.* ».. Procéder au diagnostic des risques liés à la corruption, implique ainsi de s'attarder sur son intégration au sein de la politique menée au plus haut niveau de l'entreprise. La corruption mérite donc, au regard de notre typologie des risques et des conclusions de Søreide, d'être davantage considérée comme un problème spécifique de la politique de gestion des risques de l'entreprise. En outre, une entreprise qui évolue à l'international doit considérer un management étendu.

## **2.1. CORRUPTION ET STRATEGIE D'ENTREPRISE**

Si une entreprise dispose d'un CRO, une manière naturelle d'appréhender la corruption en entreprise est alors de l'inclure dans la politique de gestion globale des risques animée par celui-ci. Cela doit devenir pour lui une question essentielle à étudier en liaison avec les dirigeants de l'entreprise : « *...en liaison étroite avec la Direction Générale et en relation avec les Départements transverses de l'entreprise (Direction financières, Juridiques, Audit,...), le « risk-manager » a pour mission d'assister dans la définition de la politique de gestion des risques du groupe..* » .Le CRO définit alors, en association avec les experts, un cadre de référence générique provisoire sur la corruption incluant la typologie des risques associés. Il lui servira pour convaincre les instances de gouvernance [Ploix, 2006] de considérer la corruption comme un problème spécifique qui nécessite un positionnement de l'entreprise. Sans ce travail initial, le management stratégique ne pourra pas répondre à la double question importante des pas de temps et des échelles spatiales [Delmas-Marty M., 2004 et 2006] nécessaire pour définir la conduite à tenir pour les autres niveaux de l'entreprise et donner un sens au cadre générique. Le pas de temps consiste à ne pas se limiter au court terme car, si l'utilisation de la corruption peut paraître sans risque au cours du déroulement complet d'un projet, ou si les pratiques de corruptions sont installées dans l'entreprise, il se peut qu'à long terme des risques

---

<sup>16</sup> The economic Approach to Human Behaviour, in Becker (1978)

émergent ou que des acteurs du cadre de référence dénoncent la corruption à posteriori. L'actualité autour de l'affaire « *Al-Yamamah* » nous amène un exemple très concret. Alors que le groupe BAE System se croyait sorti d'une affaire de corruption, concernant un faramineux contrat de vente d'avions de chasse « *Eurofighter Typhoon* » à l'Arabie Saoudite<sup>17</sup>, deux ONG<sup>18</sup>, opposées au commerce d'armement, viennent de relancer des procédures judiciaires à l'encontre de BAE en Angleterre. Elles estiment pour cela que les allégations de corruption sont fondées<sup>19</sup> et mettent en cause l'interprétation qu'a fait le gouvernement britannique de la convention de l'OCDE, pourtant ratifiée avant les faits. L'échelle spatiale nécessite de bien comprendre le contexte réglementaire du théâtre des opérations afin de ne pas prêter le flanc à des réglementations de niveaux territoriaux supérieurs ou extérieurs qui condamneraient la corruption. C'est le cas si l'entreprise ignore que le pays où s'exerce l'activité a ratifié ou est en passe de ratifier la convention de l'OCDE. C'est aussi le cas si une dénonciation locale conduit, par media interposés, à faire découvrir une pratique de corruption condamnable dans le pays d'origine de l'entreprise. Cela pourrait très bien se produire. Il suffit de voir comment les habitants d'un petit village d'une province chinoise ont su mener une action contre leurs élus corrompus en trouvant un relais international<sup>20</sup>. Si leur action vise à atteindre Pékin, par effet ricochet, il se peut très bien qu'une entreprise impliquée dans une affaire de corruption dans cette région soit éclaboussée et mise en cause ailleurs.

Le CRO établit une sorte de diagnostic des risques liés à la corruption au niveau « *corporate* » et il peut chercher à l'intégrer au diagnostic stratégique de l'entreprise. Ce diagnostic stratégique se divise en un diagnostic externe et un diagnostic interne [Helfer J-P., Kalifa M., Orsoni J., 2006]. C'est en particulier lors du diagnostic externe, où sont étudiées les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED<sup>21</sup>) que le cadre générique sur la corruption peut s'insérer très naturellement. Le diagnostic des risques comprend deux phases bien distinctes, l'identification et l'évaluation des risques. Du point de vue stratégique, le point essentiel consiste à quantifier l'appétence pour le risque de

---

<sup>17</sup> Le Serious Fraud Office, qui enquêtait sur cette affaire de corruption, avait dû interrompre la procédure à la demande du gouvernement britannique.

<sup>18</sup> Les ONG « Campaign against Arms Trade » et « Corner House Research »

<sup>19</sup> Le Monde du 11-12 novembre 2007.

<sup>20</sup> Austin Ramzy, *A chinese village takes a stand against corruption. But will Beijing listen ?*, article paru dans le Times Magazine du 26/11/2007

<sup>21</sup> SPECTRED : Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologique, Démographique.

l'entreprise par rapport à la corruption, pour permettre l'évaluation des risques aux niveaux inférieurs. En effet, entre les pots-de-vin versé par une entreprise pour garantir la sécurité de ses salariés expatriés, ce qui est difficilement condamnable, et les dessous de table destinés à gagner un gros contrat, il existe une palette de pratiques corruptives allant de l'acceptable à l'inacceptable. Savoir où placer la barre dépend de l'appétence pour le risque, du niveau de risque que l'entreprise consent à prendre pour obtenir par exemple un marché. Le seul fait de devoir choisir entre la corruption ou non pour obtenir ce marché nécessite réflexion. Pour l'illustrer, Søreide propose une théorie assez simple, légitimée par son enquête sur les entreprises norvégiennes exportatrices. Elle considère les deux approches possibles : l'approche légale (cas sans corruption où l'entreprise veut investir légalement un certain montant pour obtenir le marché, en recourant par exemple à du lobbying, du « benchmarking » ou des promotions, et pour couvrir d'autres frais inhérents à la compétition) et l'approche illégale (cas où l'entreprise aura tout de même à investir significativement pour se positionner sur le marché avant de verser des pots-de-vin. Elle conclut notamment que l'augmentation de l'aversion pour le risque engendrera une augmentation de la proportion (propension ?) à distribuer des pots de vin. Cette proposition corrobore les résultats de Skaperdas et Gan's [1995]<sup>22</sup> établis dans un autre domaine que celui de la corruption. Par conséquent, une fois que le CRO et les différentes parties prenantes liées à la gouvernance (dirigeants, administrateurs, conseil d'administration, actionnaires, comités spécialisés [Ploix, 2006]) se sont consultés et ont défini une politique de gestion des risques intégrant la corruption (avec des décisions relatives à la mise en place d'un système d'alerte éthique du type « *whistleblowing* », à des systèmes de « *reporting* » financiers et de retours d'expériences adaptés, à la formation...), il importe d'avoir un « affichage » cohérent. Ne pas s'exprimer sur le thème de la corruption reviendrait à bafouer le principe de transparence inhérent à une telle organisation et affirmer que l'entreprise ne recourt jamais à la corruption pourrait alimenter la critique à la moindre affaire de corruption. Si l'entreprise a mis en place un cadre de référence générique relatif à la corruption et a intégré cette dernière dans sa politique de gestion des risques, alors, le cycle de gestion des risques « diagnostic-traitement-contrôle » intègre la corruption et le diagnostic des risques associés devient un préalable systématique.

---

<sup>22</sup> Skaperdas, S. and L. Gan (1995), Risk aversion in contests, *The economic journal*, 105:951-962

## 2.2. DIAGNOSTIC DES RISQUES LIES A LA CORRUPTION : ETUDE DE CAS

Afin de circonscrire l'étude, sans pour autant lui ôter son caractère général, car elle s'applique à tout type de projet, nous supposons qu'une filiale de notre modèle d'entreprise, située dans un pays hors OCDE, répond à un appel d'offre émanant d'une administration publique pour l'installation et la maintenance d'un système technique. La prise en compte de la corruption dans l'ensemble des activités de l'entreprise ressortira alors d'une gestion globale des risques intégrée au management stratégique.

Ce projet destiné à satisfaire un client final se décompose en 6 processus principaux.

**Tableau III : protocole pour le diagnostic des risques**

Phase préparatoire	réponse à l'appel d'offres	Phase de sélection	Attribution marché	exécution marché	clôture marché
--------------------	----------------------------	--------------------	--------------------	------------------	----------------

Le management repose sur deux composantes indissociables : la stratégie et l'organisation. En conséquence, la filiale doit adapter ses pratiques managériales pour garantir le succès du projet. La réponse à un appel d'offre ne se faisant pas dans l'improvisation, l'entreprise doit choisir une structure projet parmi quatre grandes tendances [Helfer, Kalifa., Orsoni ., 2006] une structure : fonctionnelle fonctionnelle matricielle, matricielle, ou encore équipe projet.. Dans tous les cas les processus sont inter-organisationnels et le diagnostic des risques doit s'appuyer sur une méthode adaptée. La performance orientée client n'a de sens, au sein de notre modèle, que si l'entreprise est dotée d'indicateurs de performance – versus indicateurs de vulnérabilités susceptibles d'estimer clairement le degré de fiabilité de la chaîne de valeur.

La méthode des centres de risques [Maquet, 1994], repose sur l'organisation perçue comme une combinaison dynamique des ressources pour atteindre les objectifs assignés par la stratégie d'entreprise. Ces ressources sont regroupées en six classes qui constituent un modèle élémentaire : Humaines (*H*), Techniques (*T*), Informations (*I*), Partenaires (*P*), Financières (*F*), Gratuites (*G*). La méthode s'appuie ensuite sur une logique de direction participative par objectifs qui consiste à découper les objectifs critiques de niveau hiérarchiques  $n$  en sous-objectifs critiques assignés à des responsables de niveau juste inférieur  $n+1$ . Ces objectifs sont critiques car s'ils ne sont pas atteints au niveau  $n$ , le responsable de ce niveau n'atteindra pas son objectif global. L'entreprise vue comme un

Le système est alors divisé en sous-systèmes. L'intérêt principal de la méthode des centres de risques consiste à faire ressortir les lieux et les moments où la corruption (pratiquée, subie, ou volontairement bannie) peut empêcher un responsable de niveau  $n$  d'atteindre l'objectif critique assigné et, par effet domino, perturber la chaîne de valeur et compromettre l'objectif final de l'entreprise. Le cadre de référence spécialisé doit s'adapter à chaque phase du projet. Des acteurs ayant joué un rôle lors de l'attribution du marché, n'ont peut-être plus d'interaction lors de la maintenance du système et, à contrario, de nouveaux acteurs peuvent apparaître (comme des douaniers qui peuvent ralentir la chaîne d'approvisionnement nécessaire à la maintenance du système technique objet du marché...).

Le résultat du diagnostic doit permettre de remplir les cases du tableau ci-dessous pour chaque centre de risques, en passant en revue les risques issus de notre typologie et après avoir pu les identifier et les évaluer :

**Tableau IV : tableau de synthèse des risques associés**

Processus	Phase préparatoire	Réponse à l'appel d'offres	Phase de sélection	Attribution du marché	Exécution du marché	Clôture du marché
Centre	Risques <sup>23</sup>	Risques	Risques	Risques	Risques	Risques

La démarche étant théorique, nous nous contentons d'initier la méthode pour la première phase en exposant surtout les principes. Cette première phase, qui correspond à la phase préparatoire du projet, est essentielle. Aucune entreprise ne reste passive en attendant qu'un appel d'offre soit rendu public. Normalement, le réseau et les moyens de veille mis en œuvre permettent d'anticiper un appel d'offre dans la sphère de compétence d'une entreprise convenablement organisée. Considérons de manière simplifiée que, pour ce projet, l'entreprise ait choisi une structure projet « matricielle » et qu'ainsi le coordinateur du projet a les prérogatives d'un chef d'entreprise au niveau de l'équipe projet. Cette dernière intègre donc le directeur du projet, les cadres commerciaux et financiers

<sup>23</sup> les risques associés à la corruption sont diagnostiqués pour chaque classe ( $H$  : ressources humaines internes et externes), ( $T$ ), ( $I$ ), ( $P$ ), ( $F$ ) et ( $G$ ).

nécessaires à la conduite du projet, le coordonateur technique, les ingénieurs et techniciens (internes ou externes) chargés de l'installation et de la maintenance technique du système, une «*supply chain*» dédiée au projet. Lors de cette phase, le cadre de référence spécialisé initial devra s'enrichir avec l'afflux d'informations concernant : l'administration qui va être responsable du marché, les agents publics chargés d'évaluer les critères techniques et financiers des offres, le client final, les concurrents potentiels, les sous-traitants, cotraitants et autres partenaires possibles, la réglementation locale, le niveau de corruption dans la région, la culture locale (réaction de l'opinion publique,...).

### **Principe d'application de la méthode des centres de risques**

Après avoir cerné l'activité du centre de risque et son positionnement, bien identifié les ressources dont le responsable du centre dispose, le «*risk manager*» de la filiale s'entretient alors avec le directeur de projet et décortique chaque classe, à travers les différents processus, au moyen d'un questionnaire stratégique très direct afin d'identifier les risques. Voici ce que pourrait donner ce questionnaire concernant la phase préparatoire à l'appel d'offre.

#### **H : ressources humaines**

Internes : Avez-vous prédéfini un cadre spécialisé pour votre projet tiré du cadre générique de l'entreprise relatif à la corruption ? Et si oui est-il connu de votre équipe ?

Vous ou un cadre délégataire envisage-t-il de recourir à la corruption pour obtenir l'appel d'offres ?

La pression exercée sur les commerciaux peut elle les inciter à recourir à la corruption dans cette phase préparatoire?

Pensez vous que vos subordonnés cadres ou salariés accepteraient l'idée de voir l'entreprise avoir recours à la corruption dans cette phase préparatoire?

Avez-vous des conflits dans l'équipe et si oui envisager vous de les régler par des versements?

Externes : sans objet dans cette phase.

**T** : ressources techniques : L'équipe technique devrait elle modifier le cahier des charges techniques car vous n'avez pas les ressources suffisantes ? Si oui quelle méthode allez-vous utiliser?

**I** : ressources informationnelles : Les concurrents peuvent-ils influencer vos personnels (en particulier les hommes clé) via des actes de corruption ou vous-même pour obtenir des informations ? Vous ou des personnes de votre équipe avez été en contact avec eux ?

Quelles méthodes allez-vous employer pour obtenir les informations clé indispensables lors de cette phase préparatoire ?

**P** : ressources partenaires : Pensez-vous que des partenaires potentiels peuvent user de corruption auprès de votre équipe pour participer au projet ?

**F** : ressources financières : Avez-vous envisagé l'extorsion commerciale et provisionné au cas où ?

Les financiers ont-ils mis en place des procédures de contrôle des comptes, connaissent ils les montages possibles dans le contexte pour camoufler d'éventuels pots-de-vin?

Ont-ils provisionnés de l'argent qui pourrait servir à verser des pots-de-vin lors de cette phase préparatoire?

**G** : ressources gratuites : sans objet dans cette phase.

L'identification des risques liés à la corruption résultera des réponses données pour toutes les phases du projet. L'évaluation des risques s'en suivra et se fondera sur le cadre de référence générique, qui précise la politique de l'entreprise par rapport à la corruption ainsi que sur le cadre spécialisé que ce questionnaire aura permis d'affiner. Le «*risk-manager*» estimera les risques en concertation avec le directeur du centre et lui fixera une ligne de conduite.

## CONCLUSION

La corruption peut ainsi apparaître légitime, sans toutefois être légale, dans un tel contexte concurrentiel. Cette confrontation entre légalité et légitimité est une question fondamentale de management stratégique. Il apparaît assez nettement que la typologie des risques, obtenue avec la méthode des centres de risque, impose de les prendre en compte au sein d'une

démarche globale de gestions des risques qui doit être intégrée au management stratégique de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'avoir une démarche exclusive, même si notre étude peut le laisser supposer. La corruption n'est pas à part et induit des risques qui sont à intégrer aux autres risques de l'entreprise. La méthode des centres de risques a pour seul but de montrer que la thématique de la corruption se prête à cette intégration. Dès lors des variables explicatives issues de travaux relatifs aux environnements hostiles qui incitent aux comportements déviants de corruption des affaires pourraient être introduites, tels l'impact de l'environnement naturel ou encore de l'absence d'infrastructures adéquates [Usunier, Verna, 1994]. Il convient peut-être, à travers cette thématique, de souligner l'intrication de disciplines de recherche parfois éloignées mais qui devraient en certaines occasions converger vers un but commun, celui d'aider les entreprises à disposer de méthodes de gestion des risques applicables. L'approche pourrait être approfondie par une analyse en termes de normes, d'éthique, de déontologie, de devoir ou encore de responsabilité. Ces possibilités sont autant de futures pistes de recherche à envisager pour enrichir notre approche. Amartya Sen nous suggère ainsi que "dans le mouvement de renaissance de l'éthique fondée sur les droits qui se produit depuis quelques décennies, les droits sont souvent envisagés en termes déontologiques, prenant la forme de contraintes que les autres doivent simplement respecter. L'élégant système de R. Nozick (1974) qui propose une structure morale fondée sur les droits en est un exemple. On peut dire que ce type de structure déontologique n'est pas particulièrement adéquat pour étudier les problèmes complexes d'interdépendance généralisée qui se posent en éthique sociale (y compris l'économie normative). (...) Le système des droits de Nozick propose des réponses peu plausibles à ces questions ainsi qu'à de nombreux autres problèmes liés, mais on ne peut pas éluder ces questions si l'on veut prendre les droits au sérieux et les défendre. (...) ce type d'interdépendance générale plaide en faveur de l'internalisation du décompte externe, ce qui est plus correctement effectué si l'on incorpore la valeur positive de la satisfaction des droits et la valeur négative de leur violation dans l'évaluation des situations résultantes. Le cadre du raisonnement conséquentiel et de la poursuite des interdépendances, abondamment analysé en économie, est très utile pour étudier les problèmes d'interdépendance qui se posent inéluctablement lorsqu'on évalue les droits dans une société» [Sen, 2003].

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Coase R.** (1998), *La firme, le marché et le droit*. 274 p. Paris, Diderot Editeur.
- Delmas-Marty M.** (2004), *Les forces imaginantes du droit. T. I : Le relatif et l'universel*. 445p.
- Delmas-Marty M.** (2006), T.II : *Le pluralisme ordonné*. 308p. Paris, Seuil
- Du manoir de Juaye T.** (2007), *Le droit de l'intelligence économique*, LexisNexis, Litec, collection le droit à la performance
- Dworkin T.M., Baucus M.S.** (1998), *Internal vs External Whistleblowers : a comparaison of whistleblowings processes*. Journal of Business Ethics, (17):1281-1298.
- Gaultier-Gaillard S., Louisot J-P.** (2006), *Risks to reputation : a global approach*, The Geneva Papers, (31):425-445.
- Gratacap A., Gaultier-Gaillard S.** (2006), *Vers une identification des risques intégrée au management stratégique: le cas de la supply chain*, XVème conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006
- Helfer J-P., Kalifa M., Orsoni J.,** (2006), *Management : Stratégie et organisation*, Vuibert
- Hofstede, G.** (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jacquemet N.** (2005), *La corruption vue comme une imbrication de contrat : une revue de la littérature microéconomique*, Etude n° 2005-29, INSEE, Série des Documents de Travail du CREST (Centre de Recherche en Economie et Statistique)
- Kervern G-Y.** (1995), *Eléments fondamentaux des cyndiniques*, Economica
- Lagadec P.** (1981), *Le Risque technologique majeur - Politique, risque et processus de développement*, Pergamon, collection "Futuribles".
- Leray J.** (2003), *Gérer les risques : pourquoi, comment ?*, Afnor
- Louisot J-P.** (2005), *100 questions pour comprendre et agir*, Gestion des risques, Afnor
- Maquet Y.** (1994), *Le risk management des PME*, Bruxelles, Bruylant.
- Martinet A.C.** (2007), *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert

- Meschi P.X.** (2007), *Firmes étrangères et corruption d'état dans les pays émergents. Analyse transactionnelle de la survie de la participation des partenaires européens dans les coentreprises internationales entre 1996 et 2006*, actes AIMS 2007.
- Montigny P.** (2006), *L'entreprise face à la corruption internationale*, Ellipse.
- Moore J.F.** (1993), *Predators and Prey : a New Ecology of Competition*. Harvard Business Review.(May-June):75-86.
- Moore, J.F.** (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Wiley, Chichester
- Near J., Micelli M.** (1995), *Effective Whistle-Blowing*, Academy of Management Review, (20:3).
- Ploix H.** (2006), *Gouvernance d'entreprise*, Collection HEC Executive MBA, Village mondial
- Queinnec Y.** (2007), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : un statut juridique en mutation*, Working paper, ONG OECD Watch.
- Sachet Miliat, A.** (2005), *Les déterminants organisationnels et individuels des actes de délinquance d'affaires commis par des cadres au profit de leur entreprise*, actes AIMS 2005.
- SCPC** (1993 à 2006), *Rapports annuels du Service Central de Prévention de la Corruption*, Les éditions des journaux officiels
- Sen A.** (2003). *Ethique et économie*. 364 p. PUF.
- Søreide T.** (2006), *Business Corruption : Uncertainty and Risk Aversion*, CMI working paper, Chr. Michelsen Institute, 2006, to appear in International Review of Law and Economics
- Usunier J.C., Verna G.** (1994), *La grande triche : corruption, éthique et affaires Internationales*. Éditions La Découverte, Paris.
- Véry P., Monnet B.** (2007), *L'action criminelle sur l'entreprise*, actes AIMS.