

Les entreprises suisses et la corruption à l'étranger

Il y a encore quelques années, les actes de corruption commis à l'étranger par des entreprises suisses ou par des tiers agissant en leur nom n'avaient pratiquement aucune conséquence juridique dans notre pays. Entre-temps, la Suisse a sensiblement renforcé sa législation en la matière. Pour réduire le risque de corruption et éviter d'engager leur responsabilité pénale, les sociétés doivent prendre des mesures efficaces de prévention. La Haute école de technique et d'économie (HTW) de Coire a voulu savoir à quelle fréquence les entreprises suisses sont confrontées à la corruption, quelles mesures de prévention elles ont prises et quelle en est l'efficacité¹.

1 Les références de l'enquête figurent dans l'encadré 4. Le projet «Lutter efficacement contre les risques de corruption – Stratégies pour les entreprises internationales» est soutenu financièrement par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI), le Credit Suisse et l'Osec. Il dure de 2010 à 2012.

2 Swissmem (2011).

Un risque élevé de corruption sur les marchés émergents

En raison de la surévaluation réelle et persistante du franc, de nombreuses entreprises suisses actives au niveau international font face à des défis économiques considérables, qui pourraient menacer leur survie même dans le pays. Le taux de change leur est défavorable, ce qui détériore leur compétitivité sur les marchés extérieurs habituels et réduit leurs marges sur le chiffre d'affaires réalisé hors de Suisse. Pour répondre à cette problématique, une option s'offre à elles: trouver des débouchés dans des pays à forte croissance, où le taux de change réel a subi une modification moins marquée et où les factures peuvent être établies en francs. Selon une récente enquête, près de la moitié des entreprises industrielles suisses prévoient de réagir à l'appréciation du franc en pénétrant des marchés situés dans d'autres zones monétaires. Un quart d'entre elles ont déjà franchi le pas². Cependant, il est très risqué de travailler sur ces nouveaux marchés cibles. Le contexte économique, social et politique y est parfois très différent de celui des pays dans lesquels les entreprises suisses ont l'habitude d'opérer. Les marchés actuellement en expansion – par exemple le Proche-Orient, le Brésil, l'Inde ou la Chine – se trouvent dans des régions du monde où le risque de corruption est élevé.

Le renforcement du droit pénal de la corruption pousse à agir

Il y a encore quelques années, les actes de

corruption commis à l'étranger, sciemment ou non, par des entreprises helvétiques ou par des tiers agissant en leur nom n'avaient quasiment aucune conséquence en Suisse. Entre-temps, la réalité juridique et sociale a connu de profondes mutations, car la lutte contre la corruption s'est considérablement accrue ces dernières années tant sur le plan national qu'international. Selon la nouvelle législation en vigueur, les personnes physiques et les entreprises accusées de corruption d'agents publics à l'étranger sont passibles de poursuites pénales. Les entreprises concernées risquent également de subir d'importants dommages, dans la mesure où elles peuvent, par exemple, se voir refuser l'accès à des prestations et à des projets étatiques, ou souffrir d'une mauvaise réputation dans l'opinion publique. La modification du droit en vigueur oblige les entreprises suisses actives sur le plan international à se préoccuper de plus en plus sérieusement des risques de corruption sur les marchés étrangers. Cela implique à la fois une prise de conscience et la mise en œuvre de mesures appropriées au sein de l'entreprise, afin d'enrayer efficacement le phénomène.

Quelle est exactement l'ampleur du problème? À en croire l'*Indice de corruption des pays exportateurs (Icpe) 2011*, publié par *Transparency International*, il s'agit d'un phénomène négligeable en ce qui concerne les entreprises suisses à l'étranger. Dans ce classement, qui porte sur les 28 principaux pays exportateurs, la Suisse occupe la première place avec une valeur de 8,8 points. Cela signifie que ses entreprises sont celles qui tendent le plus rarement à verser des pots-de-



Katharina Becker
Cheffe de projet à l'Institut suisse pour l'entrepreneuriat de la Haute école de technique et d'économie (HTW) de Coire



P^r Christian Hauser
Professeur de gestion d'entreprise générale et de management international à l'Institut suisse pour l'entrepreneuriat de la Haute école de technique et d'économie (HTW) de Coire



P^r Franz Kronthaler
Professeur d'économie et de statistique au Centre de recherche en politique économique de la Haute école de technique et d'économie (HTW) de Coire

vin à l'étranger. En même temps, les résultats de l'Icpe montrent clairement que les firmes suisses corrompent également, puisqu'elles n'atteignent pas la note maximale de 10.

Dans ce contexte, la question qui se pose est de savoir à quelle fréquence les entreprises suisses sont effectivement confrontées à la corruption et effectuent des paiements informels, et quel est le montant des dessous-de-table versés. Il est également intéressant de connaître les mesures de prévention prises par les sociétés suisses actives sur le plan international et de juger de leur efficacité.

Les entreprises suisses sont très souvent confrontées à la corruption

Les résultats de l'étude font apparaître que 40% des entreprises suisses sont enjointes d'effectuer des paiements informels à l'étranger. Par ailleurs, 3% des sociétés interrogées affirment que les sollicitations ne s'adressent pas à elles, mais aux tiers agissant sur place pour leur compte (par exemple des agents, des intermédiaires ou des partenaires de distribution). Les 57% restants disent ne pas recevoir ce genre de requêtes (voir *graphique 1*). Dans le groupe de celles qui sont exposées à des comportements entachés de corruption, 56% reconnaissent effectuer des paiements informels. Elles consacrent en moyenne 5% de leur chiffre d'affaires annuel à ce type de transactions dans les pays concernés.

Une analyse approfondie montre quelles entreprises sont confrontées le plus souvent à la corruption: il s'agit d'une part de celles qui sont représentées dans le pays par leurs propres unités de production, de distribution ou de service, d'autre part de celles qui règlent leurs affaires avec l'aide d'agents, d'intermédiaires ou d'autres partenaires de distribution locaux. Par ailleurs, le recours à des paiements informels intervient souvent lors-

que les sociétés jugent la bureaucratie très complexe et génèrent une part importante de leur chiffre d'affaires en collaborant avec des entreprises publiques ou des autorités. À l'inverse, les sociétés de l'industrie manufacturière sont plus rarement concernées par la corruption que celles d'autres branches.

Au total, plus d'un cinquième des participants à l'étude versent des pots-de-vin à l'étranger. Cette proportion étonnamment élevée n'est toutefois pas en contradiction avec les résultats de l'Icpe 2011. Elle prouve plutôt les dimensions, manifestement importantes, de la corruption à l'étranger. Si, dans le pays qui occupe le premier rang au classement de l'Icpe, une entreprise sur cinq avoue effectuer des paiements informels, on peut imaginer ce qu'il en est dans les autres pays.

Contrat perdu et retrait du marché en raison de la corruption

Ces résultats correspondent à ceux du sondage. Selon ce dernier, un quart des entreprises suisses estiment avoir perdu au cours des deux dernières années un marché public ou privé, au profit d'un concurrent qui a fait usage de la corruption pour être choisi. C'est en Russie que ces pratiques sont les plus courantes. Ce pays est suivi par l'Allemagne, la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Italie et la Pologne. Quant aux concurrents qui ont remporté les marchés en question, ils étaient originaires d'Allemagne, de Suisse, d'Italie, d'Autriche, de France, des États-Unis et de Chine.

D'autres chiffres montrent que ce fléau peut constituer un obstacle au commerce international. Au moins 10% des entreprises interrogées ont renoncé à entrer sur un marché étranger au cours des cinq dernières années en raison des risques de corruption. Une telle situation se présente le plus souvent dans des pays d'Europe centrale ou de l'Est (comme la Russie, la Bulgarie, la Pologne, la Roumanie, la Serbie-Monténégro et l'Ukraine), mais également en Chine et en Inde. Durant la même période, environ 4% des sociétés se sont retirées d'un marché en raison des risques de corruption et 1% avouent envisager actuellement de faire la même chose. Les principaux pays concernés sont la Russie, la Libye, l'Italie, l'Ukraine et l'Iran.

Les entreprises jugent les mesures très efficaces

Les résultats présentés ci-dessus montrent clairement que les entreprises actives au niveau international ont absolument besoin de se protéger contre les comportements enta-

Encadré 1

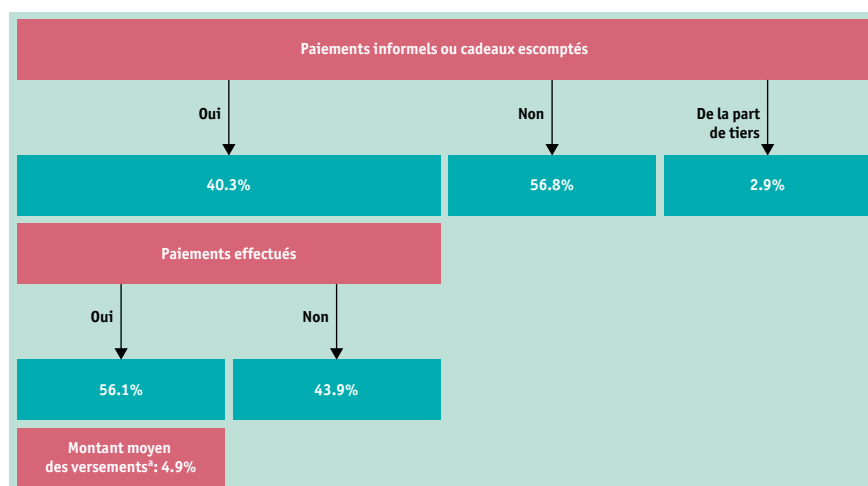
Conception du projet

La corruption est un phénomène caché. Les acteurs impliqués n'ont en général aucun intérêt à livrer des informations détaillées. Une enquête sur ce thème se heurte donc au problème crucial que constitue la collecte de données fiables. Ces dernières années, de nouvelles méthodes ont été mises au point, notamment par la Banque mondiale, pour mesurer la corruption au niveau des entreprises. C'est le point de départ de la présente analyse. Outre la saisie des indicateurs de perception, on a utilisé des techniques de questionnement direct, par exemple concernant le montant des paiements. Un sondage quantitatif et représentatif a été mené par téléphone, entre mars et juin 2011, par l'Institut Link de recherche mar-

keting et sociale. Il a concerné 510 entreprises suisses actives au niveau international, de toutes tailles et issues de toutes les branches économiques, qui réalisent une partie de leur chiffre d'affaires en dehors de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord. Cela correspond à un taux de participation de 18%. Les questions s'adressaient aux membres de la direction ou aux responsables des affaires avec l'étranger. Chaque personne a été interrogée sur les obstacles bureaucratiques et la corruption dans le pays dont elle était la mieux placée pour parler en fonction de ses activités. Les résultats de l'enquête quantitative ont été discutés et évalués lors d'une table ronde d'experts en juillet 2011.

Graphique 1

Confrontation avec la corruption et montant des paiements



a Partie du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger destinée chaque année à des paiements informels ou à des cadeaux sous le manteau.

Source: Becker, Hauser, Kronthaler / La Vie économique

par la direction du fait qu'elle ne tolère aucune forme de corruption.

Ces résultats ne correspondent pas à l'auto-évaluation des entreprises, présentée ci-dessus, dont la grande majorité juge l'ensemble des mesures efficaces voire très efficaces. Des analyses complémentaires laissent, toutefois, penser que les entreprises n'anticipent pas et ne prennent généralement des dispositions qu'une fois confrontées à la corruption. Des tests bivariés montrent que les sociétés qui sont dans ce cas introduisent plus souvent des mesures spécifiques. Elles privilégient les principes de gestion écrits et les codes de conduite, la formation des collaborateurs, les audits par des organes internes et externes, la sélection rigoureuse des collaborateurs travaillant dans des secteurs à risques ainsi que les accords écrits avec les partenaires de distribution. L'avenir dira si ces mesures sont efficaces sur le terrain.

La prévention de la corruption ne coûte pas nécessairement cher

Dans les grandes entreprises, il existe généralement des services de conformité («compliance») qui étudient des mesures spécifiques destinées à la prévention de la corruption. Beaucoup de petites et moyennes entreprises (PME) n'ont en revanche pas les moyens de financer de tels organes. Il est, pourtant, important qu'elles aussi se protègent efficacement contre la corruption. Comme le confirment les résultats de l'étude, l'engagement de la direction revêt une importance cruciale: la corruption frappe beaucoup plus rarement les entreprises dont les dirigeants abordent ouvertement le problème, à l'intérieur comme à l'extérieur, et affirment sans ambiguïté qu'ils ne toléreront ni pot-de-vin ni cadeau «sous le manteau». Des entreprises de toute taille peuvent mettre en œuvre cette mesure – dont l'efficacité a été démontrée – sans avoir à investir dans de coûteuses et complexes structures de conformité. La prévention de la corruption n'est pas nécessairement associée à des coûts élevés, car c'est l'engagement personnel des dirigeants qui a le plus d'influence sur l'intégrité de tous les collaborateurs. Concrètement, cela signifie que la direction a l'obligation de s'opposer rigoureusement à toute forme de corruption et d'agir clairement et de manière crédible en ce sens. Une fois cette condition remplie, d'autres mesures de prévention peuvent être mises en œuvre dans les processus opérationnels de l'entreprise. Elles incluent des directives écrites qui servent de guide à tous les collaborateurs et les sensibilisent aux situations critiques. Le contenu de ce code de conduite devrait être illustré, à l'aide d'exem-

Encadré 2

Caractéristiques des entreprises interrogées

La moitié des entreprises interrogées font partie de l'industrie manufacturière. Un bon tiers sont actives dans le négoce et le transport. Enfin, un peu moins de 20% fournissent des prestations destinées aux entreprises et d'autres services. L'étude présente aussi bien le point de vue des PME que celui des grandes entreprises, même si la majorité des participants appartient à la première catégorie. La structure des sociétés interrogées constitue ainsi un reflet fidèle de l'industrie suisse d'exportation, qui est fortement représentée par des PME. Dans 63% des cas, les affaires avec le pays de destination passent notamment par les exportations. Quelque 45% des participants travaillent avec un agent sur place ou un partenaire de distribution, 17% possèdent leur propre unité de distribution et de service, tandis que 15% disposent d'une filiale dans le pays.

Encadré 3

Méthode

Le modèle a été évalué avec la méthode des moindres carrés (OLS). En prenant en compte diverses variables de contrôle, on a testé chaque mesure afin de déterminer si elle avait une influence sur le montant des versements. Les variables sont par exemple l'âge de l'entreprise, sa taille, la branche à laquelle elle appartient et ses différentes formes d'activités commerciales dans le pays de destination. Les résultats sont comparables à ceux obtenus avec d'autres méthodes, comme le *logit fractionnaire*, le simple *modèle logit* ou le *modèle probit ordonné*. Ces deux dernières méthodes ont été utilisées pour vérifier si les mesures ont une influence sur le risque pour l'entreprise d'être confrontée à une situation de corruption.

chés de corruption. Différentes mesures permettent de les prévenir, de les détecter et d'y réagir. Dans la pratique, les plus couramment appliquées sont la documentation écrite de chaque transaction commerciale, la vérification de l'intégrité des partenaires avant la conclusion d'un contrat et la poursuite systématique des infractions aux directives. En revanche, peu d'entreprises recourent jusqu'ici à la création de points de contact confidentiels, à la formation régulière des collaborateurs ou à la rotation systématique du personnel dans les secteurs exposés à la corruption. Quand on interroge les firmes sur la manière dont elles évaluent l'efficacité des mesures mises en œuvre, plus des trois quarts estiment que ces dernières sont efficaces ou très efficaces (voir *tableau 1*).

Influence minime des mesures sur le montant des pots-de-vin, selon des tests statistiques

L'auto-évaluation menée par les entreprises sur l'efficacité de leur action a été complétée au moyen de procédés statistiques. Dans un premier temps, on a examiné la corrélation entre le nombre de mesures prises et le montant des paiements dictés par la corruption. Cela peut démontrer l'efficacité globale du dispositif. Les résultats montrent que le nombre de mesures prises n'a aucune influence sur le montant des versements. On a, ensuite, vérifié l'efficacité de chacune d'elles séparément. Il apparaît qu'une seule mesure entraîne une réduction – statistiquement démontrable – du montant des paiements informels: la communication claire

Tableau 1

Autoévaluation des mesures mises en œuvre pour prévenir la corruption

| Mesure prise ^a | Nombre d'entreprises ^b | % d'entreprises | Efficacité | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------|------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| | | | Très efficace efficace | | Peu efficace/ inefficace | |
| | | | Nombre ^c | Part en % | Nombre ^c | Part en % |
| Documentation écrite de chaque transaction commerciale | 420 | 82.4 | 355 | 87.4 | 51 | 12.6 |
| Vérification de l'intégrité des partenaires | 342 | 67.1 | 274 | 82.8 | 57 | 17.2 |
| Poursuite systématique des infractions | 339 | 66.5 | 309 | 94.2 | 19 | 5.8 |
| Communication par la direction de la «tolérance zéro» à l'égard de la corruption | 318 | 62.4 | 282 | 89.8 | 32 | 10.2 |
| Audits réguliers par des organes de contrôle externes | 312 | 61.2 | 267 | 89.3 | 32 | 10.7 |
| Engagement écrit des partenaires | 267 | 52.4 | 208 | 80.6 | 50 | 19.4 |
| Audit interne régulier de tous les secteurs de l'entreprise | 241 | 47.3 | 219 | 93.6 | 15 | 6.4 |
| Obligation contractuelle des collaborateurs de signaler les cas de corruption | 225 | 44.1 | 172 | 80.7 | 41.0 | 19.3 |
| Organe chargé de veiller au respect des lois et des directives | 214 | 42.0 | 192 | 92.8 | 15 | 7.2 |
| Sélection minutieuse et suivi attentif des collaborateurs | 200 | 39.2 | 181 | 93.3 | 13 | 6.7 |
| Code de conduite pour lutter contre la corruption | 199 | 39.0 | 166 | 86.5 | 26 | 13.5 |
| Contrôles dans des secteurs d'activité exposés à la corruption | 143 | 28.0 | 131 | 94.2 | 8 | 5.8 |
| Organes indépendants (p. ex. service de médiation, système de dénonciation) | 96 | 18.8 | 80 | 87.0 | 12 | 13.0 |
| Formations sur les moyens d'éviter la corruption | 64 | 12.5 | 57 | 90.5 | 6 | 9.5 |
| Rotation du personnel dans les secteurs exposés à la corruption | 34 | 6.7 | 32 | 94.1 | 2 | 5.9 |

a N=510, mentions multiples.

b Nombre d'entreprises ayant pris des mesures spécifiques.

c Toutes les entreprises n'évaluent pas l'efficacité de leurs mesures.

Source: Becker, Hauser, Kronthaler / La Vie économique

ples concrets, dans le cadre de programmes de formation obligatoires. Outre la prévention, il est également important de pouvoir détecter systématiquement tout comportement suspect. Si un cas de corruption est identifié, l'entreprise se doit d'en tirer les conséquences. Sa réaction peut prendre la forme d'avertissements, de résiliations de contrats ou de licenciements.

Des implications sur la politique économique

Les résultats de cette étude sont importants non seulement pour les entreprises, mais également pour la politique économique. On exige souvent que l'ensemble des firmes prévienne toute tentative de corruption à travers un arsenal de mesures. Si un tel cas se présentait, elles sont passibles de poursuites pénales si elles ne peuvent pas prouver qu'elles ont entrepris tout ce qui était nécessaire et raisonnablement exigible pour combattre efficacement ce fléau.

Au vu des résultats, on peut toutefois se demander s'il est justifié de faire pression sur les entreprises pour qu'elles introduisent de complexes programmes de lutte contre la corruption. Il semble plus judicieux de les informer sur cette question et d'insister pour que leurs directions adoptent une «tolérance zéro» et la mette en pratique de façon crédible. Cela est même possible dans les PME qui disposent de ressources limitées. Les entreprises qui rejettent la corruption sans ambiguïté risquent toutefois d'être désavantagées face à la concurrence sur le marché mondial. Pour éviter cela, la politique économique doit faire en sorte qu'un cadre juridique et des normes pénales uniformes s'appliquent au niveau international. C'est particulièrement nécessaire si l'on songe à des nations exportatrices en pleine expansion, telles que l'Inde, la Chine ou la Russie, dont les entreprises apparaissent de plus en plus comme des concurrentes des firmes suisses.

Encadré 4

Indications sur l'étude

L'étude a été publiée en français, allemand et italien, sous des numéros ISBN différents. Elle peut être téléchargée sur Internet (www.sife.ch/anti-korruption):

- Becker K., Hauser C. et Kronthaler F., *Lutter efficacement contre les risques de corruption – Stratégies pour les entreprises internationales*, HTW Chur Verlag, Coire, 2012, ISBN 978-3-9522147-9-4.
- Becker K., Hauser C. et Kronthaler F., *Korruptionsrisiken erfolgreich begegnen – Strategien für international tätige Unternehmen*, HTW Chur Verlag, Chur, 2012, ISBN 978-3-9522147-7-0.
- Becker K., Hauser C. et Kronthaler F., *Combattere efficacement la corruzione – Strategie per le imprese operanti sui mercati internazionali*, HTW Chur Verlag, Coira, 2012, ISBN 978-3-9522147-8-7.