



## Construire des systèmes d'intégrité d'entreprise pour limiter les risques de corruption

L'intégrité des entreprises est souvent considérée comme résultant de l'éthique des dirigeants, du respect des lois et de l'existence d'organes de supervision efficaces, permettant de prévenir et de sanctionner les infractions. Si ces éléments sont essentiels, ils ne sont toutefois pas suffisants pour traiter l'ensemble des risques de corruption, à la fois très divers et interdépendants, auxquels les entreprises doivent faire face.

Pour que les entreprises et les responsables politiques agissent efficacement contre la corruption dans le secteur privé, ils doivent intégrer ces différents éléments au sein d'un « système d'intégrité » pour le secteur privé. Différents acteurs publics et privés participent à ce système d'intégrité en renforçant les incitations, contrôles et contre-pouvoirs. Agir pour l'intégrité des entreprises signifie renforcer les différentes composantes du système et travailler avec les différentes parties prenantes pour qu'ils comprennent leur rôle dans le système. La cupidité, l'absence de scrupules et la faillite des systèmes de gestion des risques qui caractérisent la crise financière actuelle souligne l'importance pour les entreprises de mettre en place un système d'intégrité global.

### Table des matières

1. Qu'est-ce qu'un système d'intégrité pour le secteur privé ?
2. Bénéficier du « dividende de l'intégrité » et mettre fin aux mauvaises pratiques
3. Réponses

*“Je crois profondément qu’une entreprise qui triche sur les heures supplémentaires et l’âge de ses salariés, qui se débarrasse de ses déchets et résidus chimiques dans les rivières, qui ne paie pas ses impôts et ne respecte pas ses contrats, finira par tricher également sur la qualité de ses produits. Et tricher sur la qualité des produits cela signifie tromper ses clients”.*

Lee Scott, PDG de Wal-Mart, octobre 2008

Parmi les 200 entreprises figurant au classement Fortune Global, 86 % ont adopté un code de conduite, soit une progression de 50 % par rapport à l’année 2000.<sup>2</sup>

#### **Codes de conduite: quelle effectivité?**

Neville Cooper, fondateur du London’s Institute of Business Ethics, déclarait “une code de conduite ne rend pas les actes des individus ou des entreprises plus conformes à l’éthique. Pas plus que les marteaux ou les scies ne peuvent fabriquer des meubles. Dans les deux cas, il s’agit d’outils nécessaires, qui doivent être conçus et utilisés de manière intelligente.”

En effet, le nombre d’entreprises ayant adopté des codes de conduite a progressé de manière exponentielle. Parmi les 200 entreprises figurant au classement Fortune Global, la proportion de celles ayant adopté de tels codes a quadruplé en moins de 15 ans. Toutefois, tous les codes ne se valent pas: certains font une seule page et d’autres 80. Les sujets traités sont très variés, 63 % des codes des entreprises figurant au classement Fortune Global 200 traitent de la corruption et des pots-de-vin.

L’efficacité des codes a également été remise en question. Environ la moitié des études empiriques récentes montrent que les codes de conduite sont efficaces, et un tiers d’entre elles montrent qu’ils ne le sont pas du tout.

Ces résultats inégaux reflètent l’importance de l’enracinement des codes dans les pratiques de l’entreprise et de ses salariés et la difficulté de cette tâche. Les experts ont relevé que la manière dont un code est élaboré, mis en œuvre, intégré et institutionnalisé compte davantage que son contenu.

## 1. Qu’est-ce qu’un système d’intégrité pour le secteur privé ?

Dans les entreprises, le concept d’intégrité renvoie à une approche globale de la conduite des affaires, où les dirigeants, les salariés et les actionnaires définissent ensemble les normes et les pratiques qui permettent de lutter efficacement contre la corruption et autres abus. Une entreprise peut être qualifiée comme « hautement intègre » lorsque ses dirigeants, cadres et salariés se comportent conformément à des normes éthiques, respectent à la fois la lettre et l’esprit des lois et règlements applicables, et promeuvent des valeurs telles que l’honnêteté, l’équité et la loyauté.

L’éthique des dirigeants, la mise en place de systèmes de conformité aux règles contre la corruption, et l’existence de procédures visant à assurer le respect des règles sont les principaux éléments permettant de garantir l’intégrité des entreprises. Mais pour renforcer l’efficacité de ces éléments, évaluer les performances, combler les failles et établir une deuxième ligne de défense contre la corruption, des incitations et contrôles supplémentaires, ainsi que des contre-pouvoirs, sont également nécessaires.

Seul un système d’intégrité, complet et cohérent, peut permettre d’atteindre ces objectifs, établissant un cadre élaboré autour des quatre éléments interdépendants suivants :

- ④ les règles et la culture d’entreprise (i.e. code de conduite, valeurs et citoyenneté d’entreprise);
- ④ la gouvernance (i.e. les systèmes visant à assurer la conformité aux règles, la gouvernance de l’entreprise, et les règles relatives aux lanceurs d’alerte – « whistleblowers »);
- ④ les règles légales (i.e. organismes de supervision et institutions assurant le respect de la loi); et
- ④ l’ensemble des contre-pouvoirs (i.e. agence d’évaluation, investisseurs, salariés, médias, et société civile).

Le premier élément repose sur les entreprises qui doivent adopter et mettre en œuvre des standards éthiques à valeur obligatoire pour l’entreprise et ses salariés reposant sur des principes communs (valeurs, politiques et positions) et des pratiques (règles, systèmes et procédures). Toutefois, en raison de leur caractère facultatif et de l’absence fréquente de vérification indépendante, il est difficile d’évaluer dans quelle mesure ces standards sont efficaces (cf. encadré ci-contre).

Le cadre de gouvernance qui constitue la deuxième composante est une étape supplémentaire. Il s’agit de mettre en place les structures internes, les procédures et les mécanismes de contrôle destinés à empêcher les dirigeants ou les salariés de détourner leurs fonctions et leur pouvoir au sein de l’entreprise dans un but personnel illicite. Les dirigeants de l’entreprise – les directeurs généraux, le directeur financier, le secrétaire général, le directeur des ressources humaines et les autres dirigeants — doivent donner l’exemple en se comportant avec intégrité tout en encourageant le respect des standards éthiques dans l’entreprise, notamment en matière de rémunération des dirigeants, de contrôle du conseil d’administration, de transparence financière et de protection des lanceurs d’alerte.

Le troisième élément, qui correspond au cadre légal et à la supervision exercée par les autorités publiques, contribue à formaliser et à faire respecter ces politiques et ces pratiques. Toutefois, une régulation efficace exige des ressources et de la volonté politique, ils peuvent différer fortement d'un pays à l'autre. Ainsi, l'Afrique du Sud consacre, proportionnellement à son PIB, quatre fois plus de ressources que la France<sup>1</sup> au contrôle de l'application de la réglementation relative aux titres et aux marchés financiers.

Les contre-pouvoirs, qui constituent le quatrième élément, reposent sur une variété d'acteurs, notamment salariés et principaux actionnaires, commissaires aux comptes, conseils juridiques, agences d'évaluation, analystes, ainsi que journalistes d'investigations et organisations non gouvernementales. L'efficacité de l'engagement de chacun de ces acteurs pose des problèmes spécifiques et dépend d'un grand nombre de facteurs. Par exemple, les médias jouent un rôle essentiel dans la divulgation d'affaires importantes, mais l'intervention des actionnaires ou des annonceurs peut compromettre leur indépendance. De même, les auditeurs, les experts-comptables et les agences d'évaluation contribuent à vérifier les données essentielles relatives aux résultats des entreprises et à la gestion des risques, mais les conflits d'intérêts peuvent restreindre l'effectivité du contrôle qu'elles exercent.

## 2. Bénéficiaire du « dividende de l'intégrité » et mettre fin aux mauvaises pratiques

Les systèmes d'intégrité pour les entreprises contribuent à améliorer les résultats et réduisent les coûts de transaction. Les entreprises qui mettent en place des programmes anticorruption et des codes de conduite sont moins susceptibles d'être victimes de la corruption et de perdre des marchés.

La mise en œuvre de systèmes d'intégrité solides permet de bénéficier du « dividende de l'intégrité », en prévenant les actes de corruption susceptibles de faire perdre des marchés, d'augmenter les coûts, de donner lieu à des sanctions pénales, de compromettre la réputation des entreprises et d'affecter le moral des salariés. Les effets positifs des systèmes d'intégrité sont notamment une croissance économique plus forte, une meilleure productivité et une hausse du ratio investissement/PIB. Parmi de nombreux travaux de recherche similaires, une étude conduite sur plus de 1500 entreprises a montré qu'un portefeuille d'investissement composé en priorité des entreprises les mieux notées en terme de gouvernance aurait surpassé les performances du marché de plus de 8%.

Lorsque les systèmes d'intégrité ne sont pas en place ou ne fonctionnent pas de manière satisfaisante, les mauvaises pratiques peuvent également se répandre d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre via le commerce international, les investissements et les chaînes d'approvisionnement. Les performances de puissances émergentes telles que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (les BRIC) sont mitigées en matière de mise en œuvre des différentes composantes d'un système d'intégrité pour les entreprises (cf. encadré ci-contre).

De même que la dépression se répand d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre, les comportements inappropriés des dirigeants sont susceptibles de faire des émules tout au long de l'échelle hiérarchique. Parmi les affaires de fraude commise par des entreprises, 25 % impliquent des responsables de haut niveau et, dans un tiers de ces cas, le moral de l'entreprise dans son ensemble en a été sévèrement affecté.<sup>3</sup> A l'inverse, le comportement éthique des dirigeants

Selon l'enquête "Bribe Payers Survey", conduite par TI en 2008, un quart des plus de 2700 dirigeants d'entreprise interrogés considèrent que la corruption nuit à leurs activités et à la croissance de leur entreprise. Ce résultat va à l'encontre de l'idée que les actes de corruption procurent un avantage compétitif aux entreprises et augmentent leurs résultats.

### Les BRIC, les pots-de-vin et Conventions internationales

Selon l'indice TI 2008 des "Bribe Payers" (ou indice de corruption des pays exportateurs), qui classe 22 pays, les entreprises chinoises et russes arrivent à la dernière place (respectivement à la 21e et à la 22e place), lorsqu'on interroge les personnes sur la propension des entreprises de leur pays à payer des pots-de-vin à l'étranger. Le Brésil et l'Inde font à peine mieux, se classant respectivement à la 17e et la 19e place.

Les BRIC ont également tardé à adopter un cadre légal conforme à celui préconisé par les conventions internationales telles que la Convention de l'OCDE contre la corruption (1997) et la Convention des Nations unies contre la corruption (2003). Le Brésil a ratifié les deux conventions, la Chine et la Russie n'ont ratifié que la convention des Nations unies, et l'Inde n'en a ratifié aucune.

contribue à la généralisation de l'intégrité dans les pratiques habituelles de l'entreprise.

### 3. Réponses

Si les dirigeants et les superviseurs doivent être à la tête des efforts visant à développer un système d'intégrité pour le secteur privé, de nombreuses autres parties prenantes doivent se joindre à eux pour combattre la corruption.

#### **Les entreprises doivent:**

*Renforcer les efforts de conformité et de reportage, leur affecter les moyens nécessaires, et évaluer les résultats.*

- Effectuer un reportage couvrant tous les aspects de la citoyenneté d'entreprise, rendre publics les engagements ainsi que le chiffre d'affaire et les impôts payés (par pays).

*Effectuer les diligences nécessaires en vue de :*

- Développer des procédures solides pour sélectionner des partenaires fiables, en veillant particulièrement à établir des mesures préventives contre la corruption, lorsque les institutions locales sont faibles.
- Adopter des codes de conduite efficaces, pour garantir le respect des règles applicables. Les codes doivent être exhaustifs, éthiquement fondés, adaptés aux spécificités de chaque entreprise et intégrés dans ses activités. Les numéros anonymes permettant de dénoncer des abus et les comités éthiques sont des outils qui créent l'impulsion permettant de mettre effectivement en œuvre des codes de conduite.

*Contrôler le respect des règles internes de l'entreprise.*

- Etablir des mécanismes permettant un contrôle indépendant du respect des codes de conduite et des engagements de l'entreprise, et affecter les moyens nécessaires au fonctionnement de ces dispositifs de contrôle.

*Collaborer avec les parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise et favoriser leur action.*

- Favoriser les programmes de formation qui mettent l'accent sur le rôle individuel des salariés dans l'intégrité des entreprises.
- S'engager activement dans le développement de standards favorisant les progrès en matière de transparence, de responsabilité et d'intégrité, adopter ces standards et agir pour leur respect.
- Collaborer avec d'autres entreprises dans des environnements où la corruption est endémique, tout en permettant de développer une approche commune pour lutter contre la corruption.
- Agir de manière exemplaire dans les activités conduites à l'extérieur du pays d'origine, en soutenant les entreprises locales et des chambres de commerce dans leurs efforts de lutte contre la corruption.

#### **Les gouvernements doivent :**

*Comblent les failles.*

- Comblent les failles en matière d'application des règles en développant la coopération internationale entre les institutions responsables de la lutte contre la corruption, du respect de la concurrence et du recouvrement des

impôts. Le partage d'informations est la première étape de cette collaboration, qui doit se poursuivre par le suivi commun de certaines affaires.

*Faire respecter les règles et mesurer la performance.*

- 🌐 Rendre les dispositifs visant au respect des lois à la fois plus effectifs est plus efficaces, et les procédures de supervision plus transparentes et plus responsables, en affectant les moyens financiers et les effectifs nécessaires, et en établissant des standards de communication relatifs aux moyens et aux performances des institutions concernées.
- 🌐 Renforcer la supervision et le contrôle des agences de notation, des auditeurs et des autres acteurs, en vue de limiter les conflits d'intérêts potentiels auxquels ils sont confrontés.

*Tenir les engagements régionaux et internationaux.*

- 🌐 Adopter et respecter les conventions de l'OCDE et des Nations unies contre la corruption, en tant que base d'une politique commune de lutte contre la corruption.

**La société civile doit:**

*Suivre les efforts entrepris par les entreprises pour lutter contre la corruption.*

- 🌐 Etendre le rôle joué par la société civile en matière de responsabilité environnementale, de développement durable et de citoyenneté des entreprises aux questions de corruption.

*Militer pour l'adoption de systèmes destinés à recueillir les plaintes et à protéger les lanceurs d'alerte.*

- 🌐 Les associations qui jouent un rôle de vigie vis-à-vis des entreprises et les syndicats doivent encourager les entreprises et les législateurs à construire un environnement qui facilite la dénonciation d'abus par les salariés des entreprises.

*Etablir des coalitions en vue de construire des systèmes d'intégrité et d'en contrôler le fonctionnement.*

- 🌐 De nombreux acteurs ont des préoccupations communes en matière d'intégrité des entreprises et peuvent réunir leurs forces pour s'assurer que les intérêts des citoyens sont pris en considération à l'occasion des décisions politiques prises dans ce domaine. 🌐

---

Les salariés des entreprises sont responsables de la divulgation de près d'un cinquième de toutes les affaires de fraude impliquant des grandes entreprises américaines entre 1996 et 2004 — soit davantage que les superviseurs, les auditeurs, les médias ou tout autre acteur.

---

Ce document décrivant la position de TI s'inspire du Rapport Mondial sur la corruption 2009: la corruption dans le secteur privé (le « RMC »). Il appartient à une série de quatre documents consacrés au secteur privé et traitant : de l'éthique des entreprises, des politiques de régulation, et du lobbying. Tous les faits et chiffres cités, sont sauf précision contraire, repris du Rapport Mondial sur la corruption 2009.

La rédaction du RMC 2009 a mobilisé plus de 80 experts et spécialistes de haut niveau qui ont analysé l'ensemble des risques de corruption pour le secteur privé et proposé des solutions. Pour davantage d'informations, cf.: [www.transparency.org/publications/gcr](http://www.transparency.org/publications/gcr).

Pour acheter ce rapport et les rapports publiés les années précédentes, vous pouvez vous rendre sur le site des Cambridge University Press : [www.cup.cam.ac.uk](http://www.cup.cam.ac.uk).

## TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Téléphone

**+49-30-343820 -0**

Télécopie

**+49-30-347039 -12**

Secrétariat International

**Alt-Moabit 96**

**10559 Berlin**

**Germany**

IMPRIME SUR DU PAPIER RECYCLE

*Références :*

- <sup>1</sup> *En USD pour chaque milliard de PIB, par pays. H. Jackson et M. Roe, "Public and Private Enforcement of Securities Laws: Resource-based Evidence", Working Paper no. 08-28 (Boston: Harvard Law School, 2008).*
- <sup>2</sup> *Pour 2007. KPMG, "Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding" (Londres: KPMG, 2008).*
- <sup>3</sup> *PricewaterhouseCoopers, "Economic crime: people, culture and controls". "The 4<sup>th</sup> biennial Global Economic Survey" (Londres: PwC, 2007).*

ISSN 1998-6432

© 2009 Transparency International. Tous droits réservés.

**Transparency International (TI) est la principale organisation de la société civile qui se consacre à la lutte contre la corruption. A travers ses 90 sections nationales et son Secrétariat International à Berlin, TI sensibilise l'opinion publique aux ravages de la corruption et travaille de concert avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile afin de développer et mettre en œuvre des mesures visant à la combattre. Pour plus d'informations: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)**