

**THÈSE EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION
DE L'UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

IVAN TOPALOVIC

MANAGEMENT ET CORRUPTION

To pay or not to pay, that is the question.

Directeur de thèse EDBA : **Madame Frédérique Dejean**
Professeur à Paris-Dauphine

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

« Tous les gouvernements sont affligés d'un grave problème chronique : Le pouvoir exerce une grande attraction sur les natures pathologiques. Ce n'est pas tant que le pouvoir corrompt, mais il fascine les sujets corruptibles »

Extrait de « La maison des mères », Franck Herbert (2008)

Remerciements

En premier lieu, je voudrais remercier ma directrice de thèse, le professeur Frédérique Dejean, d'avoir accepté d'encadrer cette recherche. Vous avez su me diriger par petites touches toujours bienveillantes, qui m'ont obligé à approfondir ma réflexion sur un sujet particulièrement complexe. Je vous suis reconnaissant pour votre présence et réactivité qui m'ont redonné confiance dans mes moments de doute, et pour le temps passé sur mon sujet. Sans vous, cette recherche n'aurait pu aboutir.

Je remercie le professeur Madina Rival pour avoir accepté d'être mon rapporteur. Même si savoir que je vais avoir devant moi quelqu'un qui va évaluer mon travail alors que cette personne est citée a doublé mon niveau de stress...

Je voudrais remercier Monsieur Lionel Garreau, qui a suivi pas à pas toutes les avancées de mon travail avec un regard critique, mais toujours juste, et dont l'encadrement a permis à cette recherche de rester cohérente.

Sans Madame Isabelle Bouty, qui a dû lire toutes les évolutions ma recherche et qui a su voir la méthodologie que j'utilisais sans la définir, je n'aurais pas connu les plaisirs de la méthodologie par théorisation enracinée. Un grand merci à vous pour votre direction éclairée qui a permis je l'espère une meilleure fluidité de mes inductions. Gardez bien le fil de votre hache tranchante pour les futures générations....

Je remercie Monsieur Éric Alt, malheureusement au cœur de l'actualité. Votre engagement vous vaut des déboires avec l'administration, mais il ne faut pas que votre voix s'éteigne.

Je remercie Monsieur Fouad Benseddik, qui a proposé son aide lors de mon Master II dès que je lui ai parlé de mon sujet. Votre bienveillance et votre désir de partage m'ont touché.

Je voudrais remercier toutes les personnes qui ont pris le risque de se confier lors de mes entretiens, d'avoir accepté ce voyage dans leur mémoire, et sans qui la recherche n'aurait pas eu son originalité. Merci de m'avoir permis de vous comprendre et de rapporter vos expériences.

Une pensée toute particulière à Guido de Palma, collègue de promotion, pour tous ces moments d'échange et de doutes partagés. Merci de m'avoir hébergé de nombreuses fois à Paris. Ton énergie est contagieuse et j'espère que nous ne sommes qu'au début d'une longue amitié.

Un remerciement à tous mes collègues de promotion. Nous retrouver régulièrement a permis de faire naître une émulation et un enthousiasme qui nous a permis d'avancer.

Et enfin un remerciement spécial à mon épouse qui m'a épaulé en me laissant le temps nécessaire pour pouvoir mener à bien cette recherche, et qui va pouvoir enfin souffler en voyant la fin du voyage arriver.

Sommaire

1. ABSTRACT	7
2. GENESE DE MA RECHERCHE	8
2.1. MON EXPERIENCE PERSONNELLE	8
2.2. LA RECHERCHE DE LEGITIMATION SUR MON SUJET	10
3. INTRODUCTION	11
3.1. LA CORRUPTION ; UN VRAI SUJET.....	11
3.2. CORRUPTION ET <i>BUSINESS ETHICS</i>	15
3.3. LES CADRES LEGAUX DE LA LUTTE ANTI-CORRUPTION	19
3.4. INTERET MANAGERIAL.....	22
3.5. LA PROBLEMATIQUE	25
4. REVUE DE LITTERATURE ET QUESTION DE RECHERCHE	28
4.1. REVUE DE LITTERATURE	28
4.2. QUESTION DE RECHERCHE	52
5. PRESENTATION ET JUSTIFICATION DU DESIGN DE LA RECHERCHE.....	53
5.1. UNE DEMARCHE QUALITATIVE, UNE METHODOLOGIE INDUCTIVE PAR THEORISATION ENRACINEE.	53
5.2. LA COLLECTE DES DONNEES	54
5.3. L'ECHANTILLON DE POPULATION.....	55
5.4. GUIDE D'ENTRETIEN	59
5.5. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	59
5.6. LES PERSPECTIVES THEORIQUES EMERGENTES.....	61
6. RESULTATS D'ANALYSE	71
6.1. LA PAROLE DES EXPERTS	71
6.2. LA POPULATION THEORIQUE	84
6.3. ANALYSE APPROFONDIE DES IMBRICATIONS THEORIQUES ENRACINEES.....	95
7. CONCLUSION	105
7.1. LIMITATIONS DE LA RECHERCHE.....	105
7.2. CONTRIBUTIONS	106
7.3. RECOMMANDATIONS	106
8. BIBLIOGRAPHIE	111
9. ANNEXES	126

1. ABSTRACT

La corruption est protéiforme et semble ne pas avoir de frontières. Pour lutter contre ce phénomène transfrontalier et transectoriel, la législation s'est alourdie, et la voie d'un renforcement éthique est privilégiée.

La littérature aborde plusieurs aspects du phénomène comme la définition, la perception, la typologie de la corruption. Il semble que le « quoi » et le « comment » soient bien analysés, mais le « pourquoi » reste superficiel. Le côté corrompu est connu (Rose-Ackermann 1999, Klitgaard 1988...), le côté corrupteur moins étudié.

Mobilisant le concept du climat éthique en entreprise (Victor et Cullen 1998) et les théories sur la déviance (Merton 1938, Becker 1968), cette recherche inductive, avec une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-dirigés centrés, vise à mettre en lumière les motivations et la dynamique des acteurs ayant été impliqués dans des actes de corruption.

Les résultats de l'analyse des données tenteront de mettre en évidence une construction cognitive justifiant les actes de corruption. Ce constat rend toute politique anticorruption complexe à définir, si un équilibre n'est pas trouvé entre renforcement pénal, cadre éthique porté par un acteur de l'organisation, et sensibilisation pour changer la carte cognitive des acteurs sur ce thème.

2. GENÈSE DE MA RECHERCHE

2.1. MON EXPERIENCE PERSONNELLE

Au cours de mon expérience professionnelle, je me suis confronté à des situations où des sommes d'argent ont été demandées pour un service qui aurait dû être fourni gratuitement.

J'ai commencé mon expérience professionnelle à Hong Kong en 1991 et je me suis formé au commerce international au contact du « fournisseur » du monde occidental.

Dès ma première année, j'ai demandé un jour à mon assistant pourquoi le camion de marchandises avait cinq jours de retard pour passer la frontière entre Shenzhen et Hong Kong, alors que la réservation était faite pour une expédition maritime. Je me suis entendu répondre sur un ton très gêné que nous n'avions pas encore pu mettre la main sur l'agent des douanes pour payer le « Tea money ». Étant manager export à cette période, je ne gérais pas ce genre de contraintes, mais ce fut la première fois que je pus en observer les effets, par un retard de quelques jours.

Pendant mon année de MBA (2011), en cours de Business Ethics, le sujet n'est pas abordé. Du tout...

Au cours d'un voyage à Porto-Alegre au Brésil, j'ai assisté à un cours d'économie brésilienne donné par un jeune professeur idéaliste, énervé ce jour-là par l'information du jour; le maire de Rio était accusé de corruption, la police avait découvert un compte caché de 25 millions de dollars et la propriété de plusieurs étages dans des immeubles de la ville. Le jeune professeur était réellement outré de cet élu corrompu qui avait négocié l'attribution des permis de construire. Mes collègues chinois du MBA de Shanghai présents ce jour-là ont commencé à sourire et chuchoter, jusqu'au moment où le professeur leur a demandé ce qu'il se passait.

« Votre corruption ne marche pas... Nous en Chine nous payons 1% pour accélérer l'obtention d'un permis de construire. Nous obtenons ce permis de construire en quelques jours. Nous construisons notre immeuble aux normes antisismiques et s'il y a un tremblement de terre, rien ne se passe. Vous au Brésil, vous payez beaucoup trop. Il vous faut 5 mois pour le permis de construire, donc vous n'avez rien accéléré par ce paiement. Les normes antisismiques ne sont

pas respectées pour économiser sur la construction et s'il y a un tremblement de terre, vous avez 300 morts de l'immeuble qui s'est effondré et 300 morts de la favela sur lequel il est tombé....

Nous en Chine, nous avons une corruption efficace... »

C'était la première fois où j'étais confronté à cette notion de « *efficient corruption* ». Nous ne sommes plus à nous demander s'il y a ou non corruption, mais quelle corruption marche mieux que l'autre....

Au cours de mon Master de Développement Durable et Organisations, j'ai pu apercevoir le sujet à travers l'une des lignes du Global Compact de l'ONU, qui énonce un axe anticorruption. Les investissements socialement responsables de grand groupe de gestion de fonds tels qu'Amundi et Natixis, les agences de notation comme Vigeo-Eiris (Société européenne de notation extrafinancière) en font aussi un axe important d'analyse. La société GSK a eu une amende record de 400 millions d'USD en 2015 sur le marché chinois pour corruption. La réponse a été immédiate par la publication d'une lettre d'excuses sur leur site internet à l'attention de tous leurs actionnaires. Une vague de chartes anticorruption a surgi dans le milieu des laboratoires pharmaceutiques suite à l'affaire GSK. Pfizer est soupçonnée des mêmes agissements sur les marchés d'Europe de l'Est, et l'agence Vigeo-Eiris que j'ai eue en intervenant pendant mon Master a consacré un cours sur le critère du comportement sur les marchés, et une sous-partie était dédiée à la corruption. Ce ne fut qu'un survol, alors que je savais de par mon expérience que c'était un sujet prégnant dans le monde des affaires.

C'est donc vers ce sujet complexe de la corruption que j'ai voulu me pencher. Coincé entre une théorie exprimée par des lois nationales, une réglementation internationale édictée par l'OMT, l'ONU et la pratique des affaires, quelle devrait être et quelle est l'attitude d'un manager face à ces situations ? La corruption est-elle une goutte d'huile qui permet de fluidifier la machinerie ou un grain de sable qui risque de faire exploser le modèle économique, le dirigeant et la société ? Dans quelle situation se trouve un directeur de région Europe de l'Est d'un laboratoire pharmaceutique français lorsque son chiffre d'affaires tombe de 30 millions d'Euro à 6 millions d'Euro en Russie parce qu'il n'a pas joué le jeu, et que sa prime annuelle est directement indexée à sa performance ?

Même si la Chine a d'une certaine façon institutionnalisé ce système, leur ministre de la santé a été exécuté d'une balle dans la tête en 2007 pour corruption¹ ; pour passer dans le système de santé chinoise et bénéficier du remboursement par l'État, le médicament doit être inscrit sur une liste qui paraît tous les trois ans. Avec qui les laboratoires devaient-ils s'entendre pour avoir leur produit listé ? Malheureusement avec celui qui a pris du plomb dans la tête, au sens littéral de l'expression.

2.2. LA RECHERCHE DE LEGITIMATION SUR MON SUJET

La première personne avec laquelle j'ai abordé le sujet est M. Fouad Benseddik, directeur des méthodes et des relations institutionnelles chez Vigéo-Eiris. Il m'a confirmé que la corruption était un des sujets qui préoccupait le plus des organisations comme l'OCDE notamment dans le cadre de la coopération avec le continent africain. M. Benseddik a attiré mon attention sur le jeu d'acteurs tels que la Chine dans les négociations de l'ONU, qui a fait sortir la notion de paiement de facilité du cadre de la corruption. Une recherche partant de la définition retenue, ce qu'elle inclut et ce qu'elle exclut serait un bon départ.

M. Benseddik m'a fourni le dernier rapport Vigéo sur l'état de la corruption dans les entreprises par secteurs professionnels.

J'ai abordé le sujet avec la directrice du programme DDO, Mme Sylvaine Trinh. Sa réaction m'a favorablement impressionné ; m'attendant à une réaction plus tranchée de la part d'une directrice de programme de développement durable, elle a semblé apprécier mon angle d'approche, sans jugement aucun. Elle m'a cité l'exemple des ventes d'armes et des rétrocommissions, en soulignant que si un acteur ne le faisait pas, l'autre le ferait, donc autant que ce soient la France ou les entreprises françaises qui remportent le marché, en faisant ce qu'il faut. Elle s'est même exclamée ; « *Vous ne croyez pas que les armes se vendent toutes seules, non ?* ».

J'ai finalement abordé le sujet avec mon directeur de mémoire de Master M. Pierre Maclouf, spécialiste des grandes questions contemporaines. Le sujet ne le passionne pas, mais il convient que c'est un des grands sujets contemporains.

¹ <https://www.nytimes.com/2007/07/11/business/worldbusiness/11execute.html> consulté le 24/09/2018

3. INTRODUCTION

3.1. LA CORRUPTION ; UN VRAI SUJET.

Le 8 novembre 2016 a été votée la « Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique », que l'on appelle communément la loi Sapin 2. Le gouvernement affiche ici sa volonté d'élever la législation française au niveau des meilleurs standards européens et internationaux². Cette loi, dans le cadre qui nous intéresse, a un fort impact sur le monde économique français par ses 3 axes ;

- Création de l'« Agence Française Anticorruption » et définition de ses prérogatives,
- Définition du statut du lanceur d'alerte et ses différentes protections en cas de licenciement ou de divulgation de son identité
- Obligation pour les sociétés (privées ou EPIC >500 personnes et 100 millions d'Euros de CA) de mettre en place un ensemble de procédures pour lutter contre la corruption.

Cette loi entend forcer une conduite éthique de et dans les entreprises. Elle entend les responsabiliser au travers d'une liste d'obligations légales, afin de lutter contre la corruption.

L'entreprise a l'obligation de communiquer un code de conduite, doit mettre en place un système d'alerte interne, fournir une cartographie des risques, assurer une formation des cadres, instaurer un process de contrôle comptable, et instaurer un régime disciplinaire en cas de manquement à ces obligations sous peine de sanctions financières.

Cette loi montre l'importance accordée à la lutte anticorruption, qui oblige les entreprises à supporter un coût financier, par un développement parallèle ou intégré à leurs départements RSE de départements « compliance », éthique ou « anticorruption ».

² <https://www.economie.gouv.fr/transparence-lutte-contre-corruption-modernisation#corruption> consulté le 21/3/2018

Le phénomène n'est pourtant pas récent ; en 1984, John Noonan, juge fédéral californien, écrivait : « Tout le monde le fait : les Romains et les Wisigoths, les Anglais et les Africains, les catholiques et les juifs, les païens et les protestants, les capitalistes et les communistes, les impérialistes et les patriotes »³.

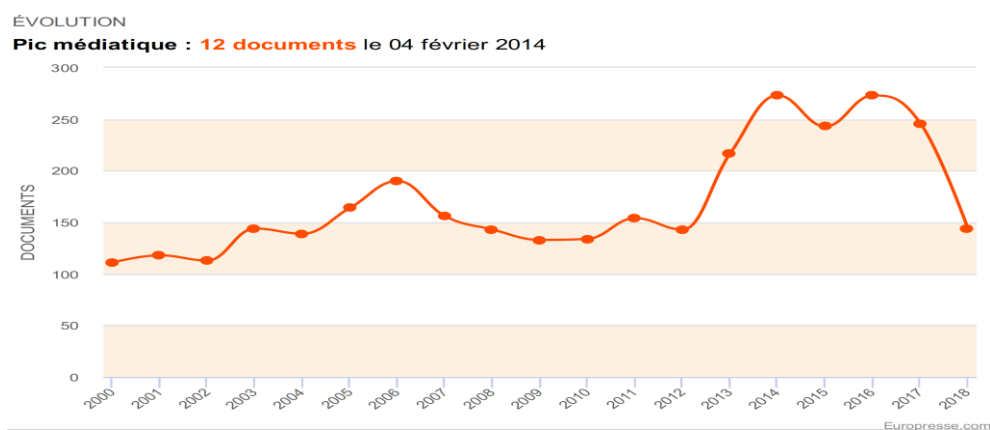
Cependant il me semble que ce sujet est plus prégnant depuis quelques années. Pour justifier mon impression, je me suis penché sur le nombre de fois où le sujet de la corruption a été abordé dans la presse.

J'ai utilisé la base de données Europress, avec comme critères ;

- Que le mot « corruption » soit répété un minimum de 3 fois dans l'article. J'ai choisi ce critère pour éviter les articles où le mot serait employé, mais ne serait pas le cœur du sujet, comme préconisé lors de ma formation en lexicométrie.
- Une période arbitrairement choisie du 1^{er} janvier 2000 au 5 septembre 2018,
- Que les documents soient issus de la presse nationale généraliste.

Un résultat de **3 238** documents apparaît, avec une courbe annuelle présentée ci-dessous (Fig.1),

**Figure 1 : nombre d'articles sur la corruption dans une base de données française
2000 - 2018**



³ Noonan, J, 1984, “*Bribes : The Intellectual History of a Moral Idea (Diane Publishing Company)*” cité par Patrick Radden Keefe, Books 91, septembre-octobre 2018

Le pic médiatique du 4 février 2014 est dû à un rapport de la Commission européenne paru ce jour-là, relayé par la presse, et qui désigne la corruption comme un fléau à l'intérieur de l'Union. La même recherche, effectuée au niveau européen, donne un chiffre de **73 386** documents (Fig. 2).

Au niveau mondial, le chiffre de **206 862** documents apparaît (Fig.3)

Nous pouvons voir dans toutes les courbes un accroissement de l'intérêt à partir de 2012, se traduisant par un accroissement de publications de documents se rapportant à la corruption.

Figure 2 : nombre d'articles sur la corruption dans une base de données européenne 2000 - 2018

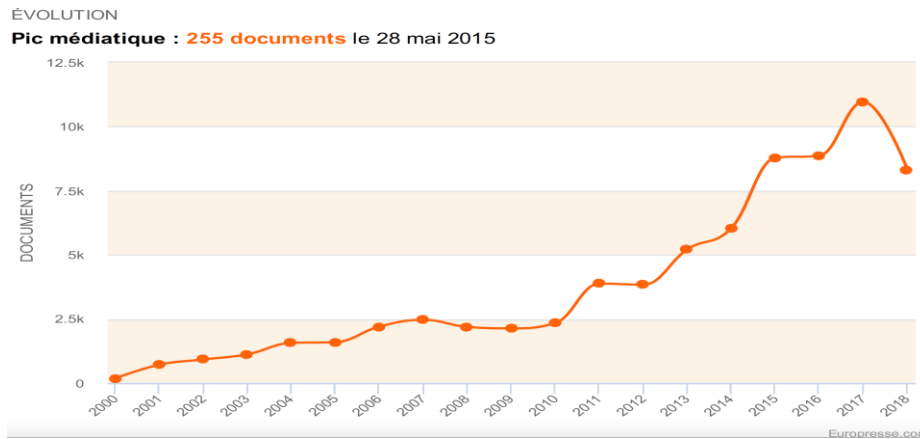
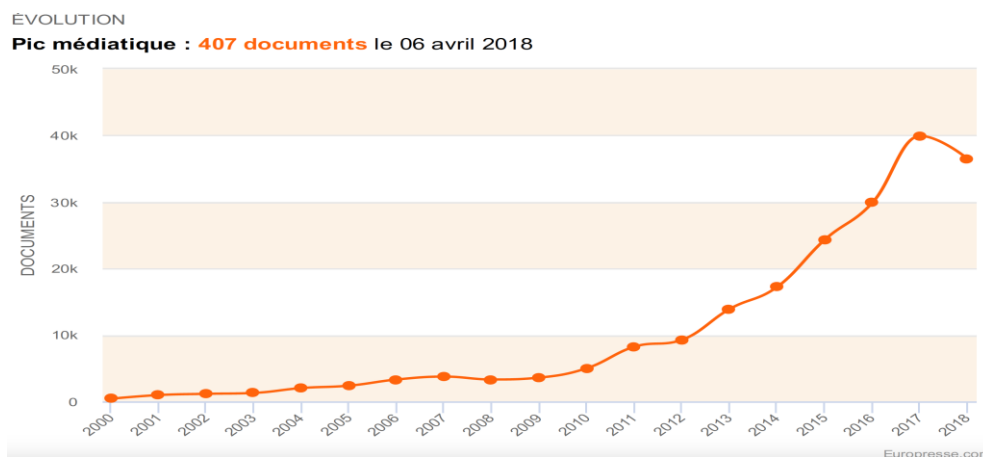


Figure 3 ; nombre d'articles sur la corruption dans une base de données mondiale 2000 - 2018



En tenant compte de cette date charnière de 2012 et en prenant cette date comme nouvelle date de début de période (2012 – 2018), le résultat obtenu passe ;

- au niveau français ; de **3 238** à **1 539**
- au niveau européen ; de **73 386** à **52 044**
- au niveau mondial ; de **206 862** à **171 233**

Une analyse rapide permet de voir que **47,5%** (au niveau national) des documents parlant de la corruption sur une période de 18 ans ont été publiés pendant les 6 dernières années. Le chiffre est encore plus impactant au niveau mondial où ce sont **82,7%** des documents.

Pourquoi cette augmentation significative de l'intérêt des articles pour ce sujet ? Je ne peux que spéculer, mais il me semble qu'à l'exception de Siemens (2008) cette période correspond aux plus fortes amendes infligées pour fait de corruption et des volontés nationales de lutter contre le phénomène et de concevoir des politiques anticorruption ;

Siemens	2008	1 milliard d'Euro ⁴
GSK	2012	3 milliards d'USD ⁵
GSK	2014	378 millions d'Euro ⁶
Alstom	2016	772,2 millions d'USD ⁷
Odebrecht	2016	2,6 milliards d'USD ⁸
Olympus	2016	623,2 millions d'USD ⁹

⁴ http://www.lemonde.fr/idees/article/2008/12/16/siemens-condamne-a-une-amende-record-mais-soulage-par-marie-de-verges_1131749_3232.html

⁵ <https://www.justice.gov/opa/pr/glaxosmithkline-plead-guilty-and-pay-3-billion-resolve-fraud-allegations-and-failure-report>

⁶ <http://www.france24.com/fr/20140919-corruption-sanction-record-geant-glaxosmithkline-pharmacie-chine-corruption-sex-tape>

⁷ <http://www.ladepeche.fr/article/2014/12/22/2016636-etats-unis-amende-record-772-29-millions-dollars-contre-alstom.html>

⁸ <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/12/21/97002-20161221FILWWW00306-bresil-amende-record-pour-odebrecht.php>

⁹ <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/chimie-pharmacie/olympus-646-millions-de-dollars-d-amende-pour-corruption-un-record-554867.html>

3.2. CORRUPTION ET *BUSINESS ETHICS*

La corruption s'inscrit dans le domaine plus général de l'éthique en entreprise, ou *business ethics*, et plus précisément dans le cadre du comportement de l'entreprise sur les marchés. Considéré par certains comme un oxymore, d'autres réfutent cette pensée (Collins 1994) en redéfinissant le rôle du manager : la création de valeur, mais aussi la présence de trois piliers sans lequel l'activité ne serait pas durable ;

- la création d'un lien de confiance entre l'entreprise et le client,
- l'honnêteté,
- la coopération en entreprise (Crane et Matten 2010).

L'éthique est une valeur à intégrer, car elle conduit à gérer plus efficacement une organisation (Collins 1994).

La littérature académique américaine foisonne de définitions de l'éthique en entreprise, mais s'accorde à reconnaître que son étude porte sur des situations, activités et décisions où intervient le choix entre ce qui est juste ou non de faire (Crane et Matten 2010). La notion de choix est ici importante, et la meilleure citation sur l'éthique vient d'un ancien juge de la Cour Suprême Potter Stewart (1915 – 1985, cité par Young 1993)

« *...knowing the difference between what you have a right to do and what is the right thing to do* ».

¹⁰ <http://www.ouest-france.fr/monde/etats-unis/amende-de-835-millions-de-dollars-contre-vimpelcom-pour-corruption-4043559>

La frontière est donc parfois ténue entre ce qui est légal et ce qui est éthique. La pratique du lobbying est à cet égard riche d'enseignement. Le lobbying est une des activités où le manque d'éthique est régulièrement pointé, avec en outre des soupçons répétés de corruption. Le lobbying est d'ailleurs un composant non négligeable de la performance sociétale des organisations et à ce titre, le lobbying en tant que pratique fait l'objet d'une évaluation de la part des agences de notation extrafinancière, comme Vigéo-Eiris par exemple. Les sommes allouées au lobbying aux USA sont passées de 1,4 milliards de Dollars en 1998 à 3,3 milliards en 2008 (Crane et Matten 2010), démontrant l'action politique des entreprises.

Les lobbyistes sont assimilés à des représentants d'intérêts privés essayant d'orienter des politiques publiques, et sont perçus négativement par leur position d'acteurs-influenceurs non élus démocratiquement (Goldberg 2018).

Une demande d'éthique pour le lobbying émerge, pour encadrer l'ensemble de ses fonctions synthétisées par la littérature académique :

- Alerter les institutions sur les problèmes et les produits d'un secteur.
- Monitorer en amont les régulations qui peuvent potentiellement être votées.
- Fournir des informations spécialisées aux décideurs politiques.
- Influencer au travers de plaidoyers les décideurs politiques.
- Faire pression sur les décideurs en alertant sur les conséquences probables d'une décision politique (McGrath 2002, cité par Crane and Matten 2014).

La perception de cette activité est une crainte que les décisions prises par les institutions ne visent plus le bien commun, mais l'intérêt de certaines organisations (Rival et Major 2018).

Dans un monde idéal, le décideur politique devrait pouvoir recevoir toutes les parties prenantes d'un secteur pour évaluer les impacts d'une politique à mettre en œuvre. En pratique, plusieurs problèmes peuvent surgir ;

- Certaines des parties prenantes ne peuvent pas se faire représenter pour faire du lobbying, et peuvent faire face à des groupes qui désinforment volontairement les

décideurs politiques (Goldberg 2018). Les pratiques de ces groupes ont été médiatisées, l'entreprise Monsanto a créé des fichiers classant des politiques, fonctionnaires, journalistes et scientifiques en fonction de leurs opinions sur le glyphosate¹¹. Un rapport commandité par l'Union européenne montre que l'institut allemand chargé d'en évaluer les risques a procédé en 2017 à plus de 70% de copiés-collés du dossier d'homologation fourni par Monsanto¹².

- Dans le cas de la France où il existe des « Grands Corps d'État », les acteurs sont souvent issus des mêmes écoles (ENA, Polytechnique...). Se retrouvant par un système dit de « pantouflage » (passage de la sphère publique à la sphère privée) ou de « rétropantouflage » (de la sphère privée à la sphère publique) dans les mêmes milieux (i.e. un directeur général d'une société cotée et un député), l'impartialité du décideur politique peut être remise en cause.
- Quid du cas où une organisation est en situation de quasi-monopole et les spécialistes dont le décideur a besoin se trouvent dans ce monopole (Rival et Major 2018) ? Ce cas est fréquent en particulier dans le secteur pharmaceutique (aggravé par le fait que l'on retrouve des médecins parmi les décideurs politiques qui sont amenés à côtoyer d'autres médecins de l'industrie pharmaceutique), et dans le secteur de l'industrie alimentaire.
- Lorsque le lobbyiste a accès à un décideur de manière récurrente tout au long du processus d'un projet de décision politique, une relation d'amitié peut s'installer, les rôles attendus des deux acteurs peuvent devenir flous et la situation est un terrain fertile pour la corruption. Si des cadeaux interviennent, par politesse ou dans le but de rechercher une réciprocité, une zone grise peut apparaître entre corruption et représentation d'intérêts (Goldberg 2018).

Le GRECO (Groupe d'États contre la corruption) du Conseil de l'Europe demande en 2012 aux États membres de se pencher sur ce phénomène, englobant « les problèmes tels que les conflits

¹¹ https://www.lemonde.fr/planete/article/2019/05/09/fichier-monsanto-des-dizaines-de-personnalites-classees-illegalement-selon-leur-position-sur-le-glyphosate_5460190_3244.html consulté le 23 octobre 2019

¹²https://www.lemonde.fr/planete/article/2019/01/15/glyphosate-l-expertise-de-l-ue-minee-par-le-plagiat_5409233_3244.html consulté le 23 octobre 2019

d'intérêts, les déclarations de patrimoine et d'intérêts, les cadeaux, le lobbying, la transparence des processus politiques et l'implication dans d'autres activités professionnelles »¹³.

Dans sa recommandation CM/Rec(2017)2, le Conseil souligne dans le point H 17 la période de carence nécessaire à un lobbyiste pour pouvoir devenir un agent public, le refus ou déclaration de cadeaux et les conflits d'intérêts.

De facto, une nouvelle recommandation a été nécessaire en 2017 alors que le sujet est déjà d'actualité en 2012, impliquant une zone floue entre respect d'un lobbying éthique et corruption. La ligne est tenue entre une activité d'information éthique et une démarche entreprise par tout moyen pour assurer une source de revenus.

Le lobbying est un secteur où la différence entre ce qui est légal et ce qui est éthique est tenue, l'un n'inférant pas l'autre : les discriminations raciales ont longtemps été légales, mais n'étaient sûrement pas éthiques. A contrario, la corruption est étudiée par le prisme de l'éthique alors qu'elle n'a jamais été légale.

Les interrogations académiques portent sur l'incidence éthique de l'acte de corruption alors que l'auteur se rend coupable d'un délit selon le Code pénal. Le questionnement devrait porter sur le champ de la criminalité avant de se placer sur le champ de l'éthique au vu de la lourdeur des réponses pénales que j'énumère ci-dessous ;

¹³<http://vigeo-eiris.com/fr/lobbying-corruption-conseil-de-leurope-attire-lattention-etats-leurs-parlementaires-magistrats/> consulté le 23 octobre 2019

3.3. LES CADRES LEGAUX DE LA LUTTE ANTICORRUPTION

Se fondant sur les constats des conséquences, toutes les politiques au niveau mondial (ONU, OCDE, FMI), européen (UE) ou national se sont tournées vers la lutte contre la corruption.

3.3.1. Le cadre français

La France, à travers différents articles du Code pénal, définit et condamne le délit de corruption. L'art 433-1 du Code pénal encadre ce que les chercheurs ont défini comme corruption « politique ». Le corrupteur et le corrompu sont tous les deux visés ;

« Article 433-1

Est puni de dix ans d'emprisonnement et de 150 000 euros d'amende le fait, par quiconque, de proposer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques à une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public, pour elle-même ou pour autrui, afin :

1° Soit qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat, ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat ;

2° Soit qu'elle abuse de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.

Est puni des mêmes peines le fait de céder à une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public qui sollicite, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui, afin d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte visé au 1° ou d'abuser de son influence dans les conditions visées au 2°.

Article 433-2

Est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende le fait, par quiconque, de solliciter ou d'agréer, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour lui-même ou pour autrui, afin d'abuser de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.

Est puni des mêmes peines le fait de céder aux sollicitations prévues au premier alinéa ou de proposer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques à une personne, pour elle-même ou pour autrui, afin qu'elle abuse de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable. »

La corruption privée est prévue dans l'article 445-1 du code pénal ;

« Article 445-1

Est puni de cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 500 000 €, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction, le fait, par quiconque, de proposer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, à une personne qui, sans être dépositaire de l'autorité publique, ni chargée d'une mission de service public, ni investie d'un mandat électif public exerce, dans le cadre d'une activité professionnelle ou sociale, une fonction de direction ou un travail pour une personne physique ou morale ou pour un organisme quelconque, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui, pour qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir, ou parce qu'elle a accompli ou s'est abstenue d'accomplir un acte de son activité ou de sa fonction ou facilité par son activité ou sa fonction, en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.

Est puni des mêmes peines le fait, par quiconque, de céder à une personne visée au premier alinéa qui sollicite, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui, pour accomplir ou avoir accompli, pour s'abstenir ou s'être abstenue d'accomplir un acte visé audit alinéa, en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles ».

À ces articles du code pénal se greffe la loi Sapin 2 du 8 novembre 2016, citée précédemment, qui donne aux entreprises un cadre légal et des obligations à respecter pour lutter contre la corruption.

3.3.2. Le cadre européen

Au niveau de l'Europe, la Commission européenne qualifie la corruption comme le « plus grand défi de toutes les sociétés, incluant les sociétés européennes »¹⁴.

Elle évalue ainsi l'impact économique de ce phénomène autour de 120 milliards par an.

La corruption est définie comme un crime sérieux, lié au trafic de drogues et d'êtres humains.

L'Union européenne a établi un cadre de lutte contre la corruption, le « *2003 Framework Decision on combating corruption in the private sector* », mais déclare que plusieurs pays membres ne l'ont pas encore ratifié.

¹⁴ Site de la Commission Européenne http://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption_en, consulté le 11/10/2017

3.3.3. Le cadre mondial

Au niveau mondial, l'ONU a promulgué en 2008 la « *United Nations Convention against Corruption* »¹⁵, immédiatement approuvée par l'UE la même année¹⁶.

Cette convention a été signée dans le cadre de l'UNODC (*United Nations Office on Drugs and Crime*), définit clairement ce qu'est la corruption, et étend le champ de la définition aux conséquences de l'acte, tel que le blanchiment de capitaux et le recel.

L'ONU rappelant la souveraineté des États membres, laisse aux différents pays le devoir d'organiser les différentes organisations (policières, judiciaires) responsables de lutter contre la corruption.

3.3.4. La particularité de la loi américaine

La loi la plus polémique est celle adoptée par les États-Unis, la « *Foreign Corrupt Practices Act* » (FCPA, 1977), permettant la poursuite d'entités ayant procédé à des paiements destinés à des fonctionnaires étrangers pour l'obtention ou la rétention de relations d'affaires.¹⁷

Cette loi permet aux USA de se déclarer en tant que juridiction compétente, et de poursuivre des ressortissants américains ou étrangers ayant contribué à un acte de corruption partout dans le monde. Dans la pratique, il suffit d'un bureau aux USA, d'un paiement en dollars ou d'un e-mail émis ou reçu par le pays pour tomber sous le coup de la loi.

Dans l'application de cette loi, le laboratoire français SANOFI s'est vu infliger en septembre 2018 une amende de 25 millions de USD par la SEC américaine (Security Exchange Commission), pour corruption dans l'attribution de marchés publics au Kazakhstan, en Jordanie, au Liban, Bahrein, Koweït, Qatar, Yemen, Oman, Émirats Arabes Unis et dans les Territoires palestiniens.¹⁸

¹⁵ https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027_F.pdf

¹⁶ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:287:0001:0110:EN:PDF>

¹⁷ Department of Justice des USA <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

¹⁸ https://www.lemonde.fr/ameriques/article/2018/09/04/etats-unis-sanofi-condamne-a-25-millions-de-dollars-pour-des-faits-presumes-de-corruption_5350306_3222.html consulté le 5 septembre 2018

Les faits incriminés se sont déroulés entre 2006 et 2015, avant l'entrée en vigueur de la Loi Sapin 2. Depuis, il semble que les groupes français seraient plus enclins à dénoncer des irrégularités pour éviter toute sanction américaine. Le cas d'Airbus sera intéressant à suivre malgré les lenteurs judiciaires ; Tom Enders, Directeur Général du groupe, a dénoncé avec l'accord de son conseil d'administration des montants distribués pour faciliter l'obtention de contrats et non reportés pour la vente de 34 A320 à Turkish Airlines et 150 Airbus à la Chine pour un montant de 18,2 milliards de dollars¹⁹. On peut se demander si l'objectif du groupe n'a pas été de se dénoncer pour rentrer dans le cadre de loi française et éviter ainsi le cadre de loi américaine du rival Boeing. Affaire à suivre.

3.4. INTERET MANAGERIAL

L'enjeu principal est la lutte contre la corruption en tant que frein au développement et créatrice de distorsions sur les marchés. Malgré cette volonté et un encadrement légal punitif, les cas de corruption se révèlent pourtant en continu sur les chaînes d'information, au niveau national ou international. Les études académiques sont nombreuses et relayées dans la sphère corporatiste par des sociétés de notation ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Vigéo-Eiris par exemple, monitore un ensemble de paramètres dont celui du comportement des entreprises sur le marché. Ce point de surveillance comprend les cas de corruption avérés. Ces notations sont consultées par les investisseurs ISR (Investissement Socialement Responsable) et par les dirigeants voulant s'assurer d'une bonne notation. D'après une étude de 2013, Vigéo constate que les entreprises considèrent comme potentiellement coûteux de ne pas prendre parti contre la corruption²⁰. Une bonne conduite et une dose de transparence seraient une tendance pour attirer des investisseurs et contenter les parties prenantes.

¹⁹ <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/airbus/airbus-comprendre-l-affaire-de-corrupcion-en-cinq-questions-5444157> consulté le 5 septembre 2018

²⁰ Vigéo, Rapport 2013, « Que font les entreprises pour prévenir la corruption ? Analyse comparée des stratégies de prévention de la corruption des entreprises cotées en Asie-Pacifique, en Amérique du Nord et en Europe entre 2010 et 2012 »

Cependant deux points me semblent prépondérants ;

1/ L'accent est souvent mis sur le corrompu (pays, fonctionnaire, élu) et rarement sur le corrupteur. Ce constat est à moduler au vu des sommes de plus en plus importantes payées par les corrupteurs, amenant les médias et les agences de notation à s'intéresser à eux. Mais il y a encore peu d'intérêt sur les motivations de ces acteurs et les déclencheurs psychologiques ayant entraîné ce comportement.

2/ Les fraudes commises par les entreprises dans leur propre pays sont relayées par la presse. Mais les cas les plus intéressants sont ceux des sociétés transnationales (appelées souvent à tort multinationales, ces sociétés étant rattachées à un État d'origine et possédant des filiales dans plusieurs pays) qui pratiquent la corruption dans des lieux autres que celui dont elles dépendent. Le problème se pose de ce qui est considéré comme corruption en fonction des différents lieux et diversités culturelles. Depuis de nombreuses années, la Chine ne considère pas obligatoirement un paiement effectué à un fonctionnaire comme un acte corruptif. Les douaniers, par exemple, étant considérés comme sous-payés par l'État, les sommes que ces fonctionnaires « reçoivent » sont considérées comme des paiements de facilité, permettant d'accroître leur salaire.

Mais comment saisir ce problème, autrement que par les indices de perception de la corruption (IPC) de Transparency International²¹ (T.I.) ? Une réflexion émerge sur un écart probable entre les perceptions de la corruption telles que mesurées par T.I., utilisant le sentiment et l'impression, et la réalité du phénomène (Broda 2015). Il faut prendre en compte que les résultats de l'IPC, devenu un instrument incontournable, fournit une vision limitée aux formes et types de corruption les plus aisément identifiables parmi les personnes enquêtées (Louis 2007). Mais ils ignorent les analyses qualitatives de la situation nécessaires à une recherche de causalité, et les facteurs émotionnels sont gommés (Hollstein 2017)²². Les enquêtes dans le cadre de TI sont menées principalement par des institutions de pays occidentaux, jugées comme crédibles dans leur compilation de données. Une critique d'Eurocentrisme néo-libéral émerge,

²¹ <https://transparency-france.org/actu/indice-de-perception-de-la-corruption-2016>, consulté le 11/10/2017

²² Dr Betina Hollstein, intervention à la conférence « XIIth talk about the ethical aspects of corruption », organisée par European Business Ethics Network, Zittau 2017.

surtout lorsque le classement montre un haut degré de corruption dans la globalité des pays du Sud (Hollstein 2017)²³.

Transparency International est la « fille illégitime d'un père néo-libéral et d'une mère moderniste, autant parce que la transparence est une condition de crédibilité pour le processus de privatisation, pour l'investissement étranger et pour l'aide internationale au développement, que parce que les néo-libéraux ont fait de l'affinité et de l'appétence mutuelle entre État omnipotent et corruption un instrument efficace de propagande sur la nécessité de réduire la taille des États » (Espinoza 1996, cité par Galtung et Pope 1999).

Les indices sont cependant nécessaires pour une appréciation économique générale qui demande une analyse plus détaillée. Ils permettent aussi aux entreprises implantées à l'étranger d'avoir une base pour faire émerger une cartographie de risques ; si une filiale est au Danemark et l'autre en Russie, se référer à la classification de T.I. permet de savoir immédiatement où l'intérêt doit se porter.

Les motivations du corrupteur sont peu étudiées, et nous manquons de données pour analyser les facteurs qui déclenchent l'adhésion à ce processus.

Les acteurs corrupteurs ont peut-être une perception du risque de la sanction pénale qui diminue pour diverses raisons restant à élucider, mais quelques pistes peuvent être posées, telles que l'éloignement géographique du lieu de l'acte par rapport au siège social de leur organisation, ou de la perception de la pression sur résultat escompté.

Le principal intérêt de cette thèse est d'évaluer la perception de ce qu'est un comportement éthique par des acteurs de l'entreprise ainsi que leur perception du risque par rapport à un comportement délictuel. Bien que phénomène complexe et recouvrant des réalités différentes selon les pays (Davide Torsello and Bertrand Venard, 2016), la corruption est punissable, mais n'empêche cependant pas des organisations de la pratiquer. Même si juridiquement, les motifs ou mobiles derrière les actes répréhensibles n'ont aucune influence sur la qualification et les

²³ Idem

peines encourues, c'est pourtant le sujet que je souhaite approfondir pour comprendre si des cadres dirigeants dans des organisations risquent le passage à l'acte.

Une organisation donnée est-elle de facto non éthique (exemple de Shell au Nigeria²⁴, ou Lafarge en Syrie²⁵), instituant la corruption comme un « *habitus* » tel que l'entend Bourdieu (Neu et alii 2013) ou l'acteur agit-il comme un électron libre ? Si c'est un électron libre, comment détourne-t-il les sommes nécessaires à la constitution de l'acte ? Et si l'organisation le couvre, comment dissimule-t-elle ces pratiques ? Les audits internes ou externes sont-ils suffisants pour détecter ces pratiques ? La corruption dans l'organisation est-elle comme une pomme pourrie dans un arbre sain, ou l'intégrité, l'éthique globale est-elle compromise (Trevino et Youngblood 1990)?

3.5. LA PROBLEMATIQUE

Les sociétés subissent une distorsion de la concurrence et de « l'activité économique qui nous éloigne de l'objectif de réalisation du meilleur bien-être sociétal » (Baron 2013). Cette distorsion s'est accrue sur l'ensemble des marchés mondiaux, par la prolifération dans la sphère du privé d'actes de corruption, au détriment de l'efficacité économique. La privatisation de sociétés d'Etat a fait basculer dans le secteur privé des problèmes autrefois confinés à la sphère du public, rendant la distinction *private-to-public* et *private-to-private* caduque (Argandoña 2003). Une injustice se crée entre les sociétés à comportement éthique et celles qui obtiennent des faveurs au travers de ces actes.

L'exemple le plus courant est celui du responsable qui promet une somme d'argent à un acheteur pour obtenir un contrat, ou pour être accepté dans la liste de fournisseurs réguliers. L'acte de corruption peut venir d'une sollicitation, donc extorsion de l'acheteur pour placer une

²⁴ <http://www.ladepeche.fr/article/2017/04/10/2553897-corruption-au-nigeria-nouveau-rapport-accablant-contre-shell.html>, consulté le 11/10/2017

²⁵ http://www.lepoint.fr/monde/syrie-lafarge-a-nouveau-accuse-d-arrangements-avec-l-etat-islamique-21-06-2016-2048519_24.php, consulté le 11/10/2017

commande, ou pour ne pas retirer le fournisseur de la liste. L'acte peut aussi venir d'une proposition du fournisseur au travers d'un pot-de-vin, et ainsi tenter l'acheteur.

Les motivations du corrupteur sont aussi nombreuses que les cas étudiés. La tendance à imiter le comportement de ses compétiteurs sur un marché peut être une explication, à travers l'explication « tout le monde le fait ». C'est la définition de l'isomorphisme (DiMaggio et Powel 1983), qu'utilise Venard (2008), pour expliquer la répllication organisationnelle ou comportementale, i.e. la prolifération de mécanismes frauduleux sur les marchés, dont fait partie la corruption.

Une des raisons invoquées peut être aussi le manque de choix, correspondant aux pratiques régulières et illégales de l'acheteur ou de l'organisation entière.

Dans ma recherche, je m'intéresse au corrupteur, car l'offre ne semble pas se tarir malgré un arsenal pénal complet et une obligation de conduite éthique. La recherche des motivations de l'individu corrupteur n'a pas été suffisamment abordée. La littérature est abondante pour définir et décrire différents contextes de corruption, mais seuls quelques articles se penchent sur les motivations des corrupteurs.

Les chercheurs se sont penchés se penchent sur le dilemme du lanceur d'alerte et de son conflit éthique, loyauté vs équité (Waytz et al. 2013, Dungan et al. 2014)

Broda (2015) synthétise l'ensemble des recherches sur la perception de la corruption, mais ce sont des perceptions du phénomène par des tierces personnes.

Ashforth et al. (2008) essayent de rationaliser l'acte de corrompre au travers du prisme de l'éthique et quelques auteurs s'intéressent aux déclencheurs de l'acte au travers des dernières découvertes de la neuroscience²⁶. Mais aucune recherche qualitative n'a été encore menée pour comprendre l'ensemble des paramètres qui interviennent dans la prise de décision amenant à un acte de corruption, i.e. les perceptions réflexives des acteurs pour essayer de comprendre leur carte cognitive au moment de la prise de décision.

²⁶ « Thinking about bribery, Neuroscience, Moral Cognition and the Psychology of Bribery » 2017

Il s'agit donc dans cette recherche de comprendre les motivations du corrupteur en considérant que la corruption relève de « la mauvaise utilisation d'une position au sein d'une organisation ou d'une autorité pour un gain privé ou un gain au profit d'une organisation » (Anand et al. 2004).

4. REVUE DE LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE

Pour arriver à poser ma question de recherche, il me faut dans un premier temps aborder les travaux académiques sur le sujet de la corruption et sur mon cadrage théorique.

4.1. REVUE DE LITTÉRATURE

4.1.1. Qu'est-ce que la corruption ?

Définition stricto sensu

Que veut dire le mot corrompre ? En se basant sur le dictionnaire Littré, l'étymologie du mot vient du latin « *cum* » ; ensemble, avec, et « *rumpere* » ; rompre, casser ensemble. D'après l'étymologie, la corruption serait donc une manière de casser quelque chose à deux. Il est intéressant de noter que dans la sphère de recherche qui m'intéresse, la corruption vient toujours d'un contrat entre 2 personnes. Mais dans l'ordre énoncé par le dictionnaire, les différentes définitions sont décrites ;

- 1/ Rompre l'ensemble, et par suite, gâter, détruire.
- 2/ Gâter par décomposition putride
- 3/ Dépraver
- 4/ Altérer, modifier en mal, en parlant de la langue, du goût, du style.
- 5/ Gagner quelqu'un par dons ou promesses.

Le sens qui m'intéresse a priori ne vient qu'en cinquième rang, mais il faut retenir la notion de casser un ensemble, un équilibre ou une structure. C'est en effet ce sens plus général qui est donné par la langue anglaise au mot corruption, beaucoup plus large que le simple paiement d'un pot-de-vin (« *corruption* » vs « *bribery* »).

Une évolution de la perception de la corruption.

Dans les années 90 le mot était tabou à la Banque Mondiale et au FMI. Sous l'impulsion d'ONG et de chercheurs, l'intérêt pour le sujet s'est accru. Pendant des années, dans les pays émergents, le phénomène de la corruption a été parfois perçu comme nécessaire, une étape incontournable pour faciliter la croissance d'un pays, face à une bureaucratie défaillante et une gouvernance critiquable. Des institutions fragiles voient des fonctionnaires mal payés ponctionner des administrés, c'est le cas de policiers qui réclament de l'argent, même à des personnes n'ayant commis aucune infraction. C'est le point de vue « goutte d'huile dans les rouages », opposé à celui de « grain de sable ». La notion d'« efficacité » de la corruption a émergé parmi les études économiques de ce phénomène (Aidt 2003). Visvanathan (2008) dans le cas de l'Inde, va jusqu'à opposer « la nature chaude de la corruption » à « la froideur de la rationalité bureaucratique ».

Lorsque la bureaucratie n'est pas défaillante, mais que de hauts fonctionnaires ont pour but d'obtenir une rente financière ou de consolider leur pouvoir au travers de la corruption, le terme de « *kleptocracy* » a été utilisé (Rose-Ackerman 1999).

Cependant, dès le milieu du XX^{ème} siècle, la corruption est étudiée sous un angle moral, qualifiée même de « cancer des sociétés modernes » par le président de la Banque Mondiale James Wolfensohn. Des ONG comme Transparency International ont développé des indices permettant la classification des pays et des secteurs professionnels concernés par ce phénomène. Ces indices et études diverses sont souvent repris par des institutions telles que le FMI ou la Banque Mondiale, qui collaborent activement²⁷. L'OCDE, en 2014, estime le coût de ces pratiques à plus de 5% du PIB mondial, parlant de 2,6 trillions de dollars (soit 2,6 mille milliards de dollars)²⁸.

²⁷ <http://www.imf.org/external/french/np/blog/2017/051817f.htm>, consulté le 11/10/2017

²⁸ « We simply can not afford this waste » OCDE <http://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>, consulté le 11/10/2017

Les effets pervers de la corruption incluent ;

- une perte dans le revenu des gouvernements, empêchant les investissements publics et entraînant des infrastructures de faible qualité (Fjeldstad et Tungodden 2003).

Ces infrastructures sont aujourd'hui mises en cause en Italie suite à l'effondrement du pont Morandi à Gênes le 14 août 2018. La totalité des ponts italiens a été inspectée et un constat est fait sur la qualité du béton ;

« Le béton est de mauvaise qualité. Dans les années 70 les entreprises économisaient sur la qualité des matériaux pour verser des commissions aux hommes politiques qui leur obtenaient des chantiers » (12'04)²⁹.

- des coûts supplémentaires pour les entreprises qui s'engagent dans ces pratiques, et des opportunités manquées pour celles qui ne s'y soumettent pas (Caiden et al. 2001).

- une distorsion dans la perception de l'efficacité de la loi (Hamir 1999)

- une impossibilité pour les populations pauvres d'accéder à des infrastructures ou un système de soins qui devraient être financés par l'État (Everett et al. 2006)

Nous voyons apparaître dans ces études des conséquences sur le développement des pays, sur les infrastructures qui devraient émerger, mais qui sont inexistantes ou de faible qualité, une perversion de la gouvernance et une distorsion sur les marchés.

Vers une définition de la corruption.

Une définition de la corruption a été envisagée au travers d'une classification en trois groupes (Torsello et Venard 2016) ;

1/ la corruption en tant que déviance comportementale dans des organisations ; pots-de-vin, conflit d'intérêt, trahison.

²⁹ Journal télévisé France 2 du 11 octobre 2018 à 20 :00 Reportage sur la dangerosité des ponts suite à l'effondrement du pont Morandini à Gênes <https://www.france.tv/france-2/journal-20h00/738493-edition-du-jeudi-11-octobre-2018.html> consulté le 16 octobre 2018

2/ la définition plus étroite dans les travaux académiques ; la mauvaise utilisation du pouvoir public pour des bénéficiaires privés. Cette définition se retrouve dès 1999 pour le PNUD ; « L'abus des pouvoirs publics, d'une charge publique ou d'une autorité à des fins personnelles à travers extorsion, trafic d'influence, népotisme fraude et détournements »

3/ Et enfin la définition dans un champ plus large. Le PNUD en 2003 définit la corruption comme « le fait de commettre ou d'inciter à commettre des actes qui constituent un exercice abusif d'une fonction (ou abus d'autorité), y compris par omission, dans l'attente d'un avantage ou pour l'obtention d'un avantage, directement ou indirectement promis, offert ou sollicité, ou à la suite de l'acceptation d'un avantage directement accordé, à titre personnel ou pour un tiers ».

Les chercheurs élargissent de même la définition : « la mauvaise utilisation d'une position au sein d'une organisation ou d'une autorité pour un gain privé ou un gain au profit d'une organisation » (Anand et al. 2004). Transparency International utilise cette définition qui ne se cantonne plus au sein du contexte « *private to public* », mais qui englobe toute situation où un abus de pouvoir est constaté.

Le gain privé ou gain au profit d'une organisation peut donc se traduire par une forme autre que financière ; cadeau, service, promesse de mise en relation....

Ce qui semble faire consensus :

1/ La présence de deux parties ; le corrupteur et le corrompu, correspondants successivement à l'offre et la demande. C'est un échange consenti volontairement par accord mutuel (Park H 2003). Une relation corruptive s'engagera et perdurera si la valeur de l'acte illégal est supérieure à la valeur de l'honnêteté (Lavallée et al. 2008). La recherche de rente, le salaire perçu et la probabilité de la sanction détermineront la valeur de la relation pour le corrompu. Le coût financier, le coût moral et le gain espéré détermineront celle du corrupteur.

Cependant, le contrat portant sur un acte illégal est de par sa nature même secret. L'étude du sujet se fonde subséquemment sur les perceptions de tiers, évaluant de manière **subjective** le périmètre du phénomène.

Broda (2015) propose une synthèse sur les recherches menées sur la perception de la corruption ;

Figure 4 : Synthèse des recherches sur la perception de la corruption

Caractère	Objectif de l'enquête	Répondants	Sources
Impression générale	Estimation de la corruption	Experts	IPC ; Belasen et Peyton (2011)
	Déterminants de l'estimation	Citoyens	Melgar, Rossi et Smith (2010)
	Comparaison entre expérience et impression générale	Citoyens	Bohn (2012) ; Gutmann, Padovano et Voigt (2013) ; Rose et Mishler (2010)
Impression sur un cas	Comparaison entre réalité observable et impression	Citoyens	Olken (2009)
Impression sur un individu	Analyse générale de la corruption (décalage entre réalité vécue et impression)	X	Shleifer et Vishny (1993) ¹⁴
Position de principe	Déterminants de la position	Citoyens	Gatti, Paternostro et Rigolini (2003)
	Comparaison entre position de principe et opinion politique	Citoyens	Redlawsk et McCann (2005)

Source ; Broda 2015

2/ La corruption est un délit sans victime directe, avec deux parties tirant des bénéfices réciproques illégaux. Les victimes sont à chercher en dehors de cette relation (Von Arnim 2003), avec comme conséquences un déséquilibre, une atteinte à une possibilité de développement, une distorsion de la concurrence, i.e. toutes les conséquences citées précédemment.

La matérialisation de la corruption

La forme la plus courante est un paiement financier couramment appelé pot-de-vin. Bien que cette forme ait été étendue aux cadeaux, un pot-de-vin est généralement « un paiement, fait par une tierce partie à l'agent d'un principal, grâce auquel l'agent va explicitement ou implicitement accepter de faire un acte qui est contraire à son intérêt en tant qu'agent du principal, et donc contraire à l'intérêt de son principal » (James 2002). Cependant il nous faut faire quelques distinctions ;

1/ entre un acte totalement opposé aux intérêts du principal, tel que l'attribution d'un marché non pas au moins-disant, mais à celui qui paye le pot-de-vin le plus élevé, et l'accélération d'une procédure qui aurait finalement abouti, tel que la rapidité d'un passage de marchandises en douane ou l'évitement de « files d'attente ». Dans le premier cas, le corrupteur n'aurait jamais obtenu ce qu'il sollicitait, alors que dans le deuxième, il aurait fini par l'avoir. Ce dernier type de pot-de-vin, appelé paiement de facilité, est culturellement plus accepté dans certains

pays, considérant ces sommes comme une augmentation de salaire de leurs fonctionnaires sous-payés.

2/ Si le corrupteur initie l'acte, le paiement est qualifié de pot-de-vin. Si c'est le corrompu, l'acte devient de l'extorsion (Weber et Getz ; 2004). Cette différence est importante, car dans le deuxième cas, le payeur peut considérer qu'il est dans l'impossibilité de refuser s'il veut continuer à exercer l'activité pour laquelle il a été extorqué.

Bien que présent dans la sphère privée, le phénomène est perçu comme plus fréquent dans le secteur public pour des raisons organisationnelles et institutionnelles (Banfield 1975). La littérature académique a étudié extensivement la corruption dont le corrompu était un représentant de l'État, mais beaucoup plus succinctement celle où les deux parties sont privées. Pourtant l'intensification de la compétition semble avoir mené à une prolifération de pratiques corruptives au détriment de l'efficacité économique et de la justice (Argandoña 2003) ;

De la part du corrompu ; extorsion ou sollicitation, recherche de rente.

De la part du corrupteur ; paiement d'un pot-de-vin (*bribery*), retro-commission, cadeau ou faveur, paiement de facilité ou *speed money* (pour accélérer la livraison ou le paiement d'une facture), népotisme ou favoritisme (dans la promotion d'employés), l'utilisation ou l'échange illégitime d'informations internes (délit d'initié ou secrets industriels), influence sur une recommandation, etc... (Argandoña 2003)

Les différentes recherches mettent en exergue plusieurs éléments – les difficultés à évaluer les impacts de la corruption, les déterminants de la corruption – et proposent des typologies.

4.1.2. Un impact mal évalué

Le premier problème rencontré est la définition du terme, parfois utilisé à tort, confondu avec d'autres délits, et dont le contenu a évolué en fonction des époques. La distinction entre activités illégales et activités de corruption n'est pas toujours précise. Certains actes tels que la fraude, le détournement d'argent, le blanchiment, des échanges de drogue et des opérations sur le marché noir n'impliquent pas l'utilisation de pouvoirs publics, mais impliquent souvent des détenteurs de l'autorité publique si les acteurs veulent commettre ces actes illégaux (Naylor 1998)

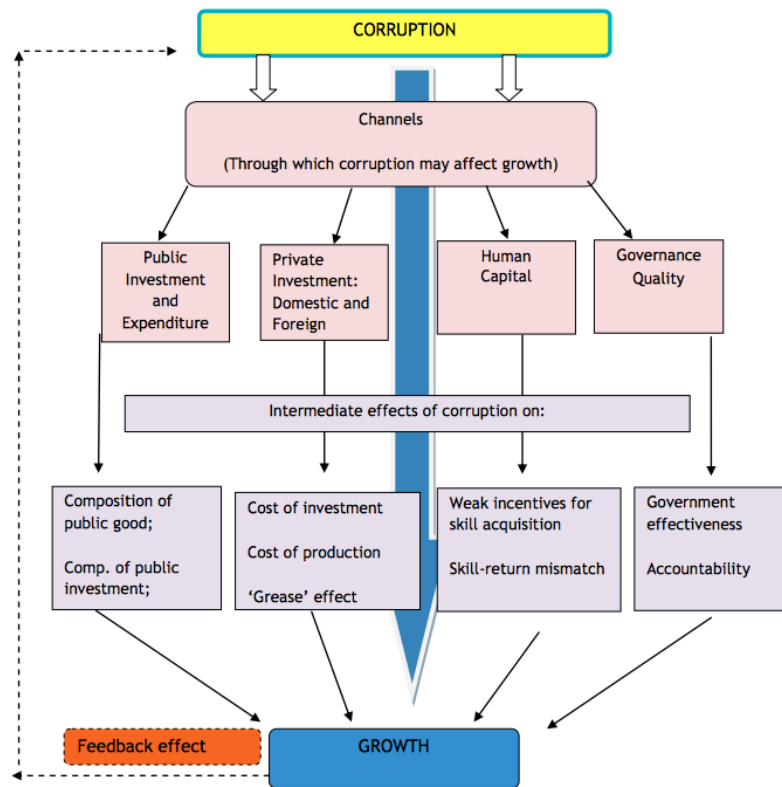
Traditionnellement perçue dans la sphère publique, la corruption est analysée comme un détournement de fonctions pour des intérêts personnels et privés (Lavallée et al. 2008).

Ce phénomène a d'abord été perçu par certains auteurs comme ayant un rôle économique et serait même indispensable aux échanges dans certains États, notamment les pays émergents, en jouant « un rôle indispensable dans le monde » (Rothbard 1991, Leff 1964). La corruption est comparée à un lubrifiant, un facilitateur sans lequel on ne pourrait mener des affaires et permettant de contourner « des exactions et contrôles paralysants destructeurs » (Rothbard 2011). Cette analyse est indépendante de la moralité de l'autorité détentrice du pouvoir ; Huntington (1968) ironise en écrivant : « en terme de croissance économique, la seule chose pire qu'une bureaucratie rigide, centralisée à l'extrême et malhonnête, est une bureaucratie rigide, centralisée à l'extrême et honnête ».

Cette vision est contestée, car la corruption détourne l'allocation de talents vers la recherche improductive de rentes plutôt que vers des activités entrepreneuriales (Murphy et al. 1991). Le phénomène tendrait à faire baisser le niveau de croissance (Sheifer and Vishny, 1993) et il y a une incapacité à limiter la corruption dans les domaines où elle pourrait être « économiquement désirable » (Rose-Ackerman 1978). La corruption affecte l'allocation de ressources et d'investissements, et de facto la croissance économique (Mauro 1995).

Une modélisation a été faite par Ugur et Dasgupta (2011) pour synthétiser les impacts et la relation causale entre la corruption et la croissance (Figure 1).

Figure 5 : La relation corruption – croissance : chaînes et mécanismes



Source : Ugur et Dasgupta (2011)

Une étude d'impact menée par Aidt et al. (2008) montre une différence en fonction du régime. Dans un pays avec des institutions politiques de qualité, la recherche montre un impact négatif de la corruption sur la croissance. Avec des institutions de faible qualité, il n'y a pas d'impact négatif observé. Il y aurait un plateau jusqu'auquel la corruption n'affecterait pas la croissance, et permettrait au commerce de se développer ; c'est la « goutte d'huile » dans les rouages. Une fois le plateau dépassé, la corruption a des effets dommageables sur la croissance ; c'est l'effet « grain de sable ». Une autre étude (Méon et Sekkat 2005) montre un impact négatif de la corruption sur la croissance, indépendamment de son impact sur l'investissement. Contrairement à l'étude précédente, l'impact de la corruption est plus fort lorsque la qualité de la gouvernance se détériore. Ces deux auteurs adoptent le point de vue du « grain de sable », et contredisent la « goutte d'huile », qui aiderait à compenser une mauvaise gouvernance. Des résultats différents sont trouvés selon diverses études. Même si la raison invoquée par Aidt et al. concerne l'utilisation de différentes variables, l'impact exact du phénomène au niveau macroéconomique est mal connu. On ne peut le généraliser ni le quantifier précisément.

La plus grande difficulté pour retracer l'importance de la corruption est la nature même du « contrat » illégal entre le corrompueur et le corrompu. Secret par nature, il n'y a pas de données empiriques pour mesurer le phénomène, et donc retracer les déterminants. Contrairement à l'évasion fiscale, il n'y a pas d'institution qui recense ces activités (Schulze et Frank 2003).

Il en va de même pour le périmètre du phénomène, qui est susceptible de recouvrir tous les champs où un représentant du secteur public et un acteur du secteur privé pourraient traiter, et donner lieu au paiement d'une commission illicite (Broda 2015).

4.1.3. Les déterminants de la corruption

Certains travaux affirment que la corruption provient d'un ensemble composé d'une imbrication tripartite incluant deux contrats ; entre un principal et son agent, puis entre l'agent et une tierce personne. Le contrat entre le principal et l'agent est souvent mis à l'écart. Les effets de la théorie de l'agence découlent pourtant du premier contrat liant le fonctionnaire (agent) à l'État (principal). Le deuxième est le contrat de « corruption » entre le fonctionnaire et la tierce personne (Jacquemet, 2006).

Hors de la sphère publique, ce contrat originel de délégation de responsabilité est à l'origine du phénomène de corruption. Le principal voudrait que l'agent agisse selon les intérêts de l'organisation, mais ce dernier a une liberté lui permettant de faire passer ses intérêts propres avant la mission qui lui est confiée. La corruption est ainsi définie par la divergence entre les intérêts du principal et ceux de l'agent (Klitgaard 1988). La mise en place de contrôles et de surveillance est coûteuse (Rose-Ackerman 1978), et, au lieu de fluidifier les démarches, les fonctionnaires peuvent créer artificiellement des problèmes, ou retarder des procédures en créant les « files d'attente », dans le but de susciter la corruption (Bardhan 1997). La complexité de la bureaucratie a été pointée comme un facteur de développement de la corruption en augmentant les possibilités d'extorsion ; la responsabilité des fonctionnaires n'est pas clairement désignée, il y a peu de transparence et le niveau de pouvoir discrétionnaire est élevé (Goudie et Stasavage 1997). Le pouvoir discrétionnaire s'entend par la possibilité d'octroyer des ressources, mais aussi, comme soutenu par Kaufmann (1997) par le fait que les bureaucrates et les politiciens sont discrétionnaires sur « la création, la prolifération et l'interprétation de

normes contre-productives » dans le but d'en extraire les avantages financiers les plus élevés issus de la corruption.

L'agent se retrouvant dans une position incontournable pour le corrupteur, nous aboutissons à la formule de la corruption $C = M + D - A$, i.e. Corruption = Monopoly + Discretion – Accountability (Klitgaard 1988).

Cette formule trouve ses fondements dans l'analyse économique des activités criminelles, avec l'approche de Gary Becker (1968) ; un acte criminel est guidé par le calcul coûts/bénéfices. Le comportement rationnel du criminel va l'amener à évaluer le bénéfice de son acte par rapport au risque de sanction (amende, prison, condamnation). L'agent public va être tenté si la valeur de la corruption est supérieure à la valeur de l'honnêteté (Banfield 1975).

L'utilité nette de la corruption pour le corrompu peut se résumer par une relation ;

Utilité nette de la Corruption = f (Revenu de la corruption, Salaire légitime, Force des institutions politiques, Valeurs politiques et morales de la société, Probabilité de sanctions) (Van Rijckeghem et Weder 1997, Jain 2001).

Il en va de même pour l'entreprise corruptrice qui cherche à maximiser ses profits ; si le gain espéré est supérieur aux risques encourus, payer un pot-de-vin sera assimilé à une charge supplémentaire dans le compte d'exploitation.

4.1.4. Différentes typologies proposées

De nombreuses distinctions ont été faites dans la recherche académique sur les différents types de corruption ;

Bureaucratique contre *politique*, *grande* contre *courante* (Rose-Ackerman 1999)

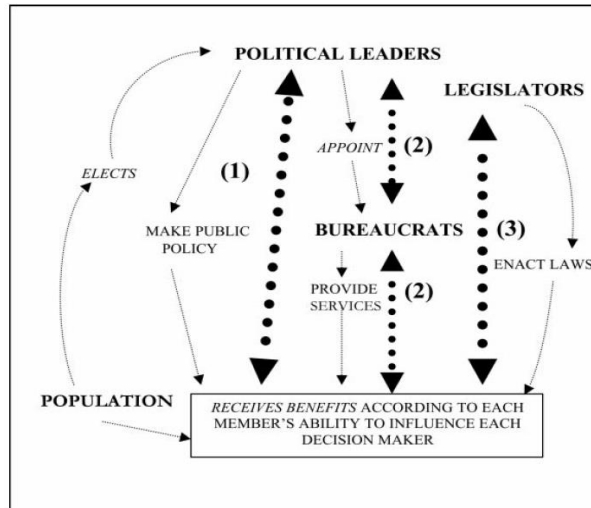
Productive contre *maligne*, *systématique* contre *individuelle* (Radithhokwa 1999)

Corruption efficiente ; compense les défaillances de l'État et qui rend possible des transactions, *Corruption avec principal bienveillant* ; où le phénomène émerge de la théorie de l'agence par délégation de pouvoir, *Corruption avec principal malveillant* ; introduction de politiques inefficaces dans le but de capter des rentes du secteur privé, *Self-Reinforcing Corruption* ; dépendant du niveau élevé de corruption qui s'autorenforce (Aidt 2003).

Et enfin Argandoña (2003) recadre ces oppositions purement contextuelles par « private to private » et « private to public ».

Pour les relations de corruption possible entre le privé et le public, une modélisation (Fig. 6) a été réalisée avec les relations concernées en pointillé (Jain 2001) ;

Figure 6 : Modélisation de la corruption



Source ; Jain (2001)

La relation (1) est appelée *Grand Corruption*, où une élite politique peut se servir de sa position pour rester au pouvoir ou pour influencer des politiques économiques. Les investissements publics seront effectués indépendamment de l'intérêt commun vers des secteurs où les possibilités d'enrichissement seront maximisées (Porta et Vannucci 1997). Ce type de corruption est très difficile à prouver s'il n'y a pas de preuve de paiement de sommes d'argent ou de preuve matérielle. Le phénomène de lobbying vient brouiller la distinction entre acte légal et corruption.

La relation (2) est appelée *Bureaucratic Corruption*, ou *Petty Corruption*. Elle se réfère aux actes commis par les fonctionnaires dans leurs relations avec leurs supérieurs ou avec le public. Ces acteurs tentent de percevoir des sommes d'argent pour rendre un service ou accélérer des procédures. La *Judiciary Corruption*, ou corruption judiciaire, est incluse dans ce type (2) ; elle se réfère aux paiements faits pour éviter une sanction pénale, amende ou peine de prison (Rose-Ackerman 1998).

La relation (3) ou *Legislative Corruption* se réfère aux manières illégales d'influencer la création de lois, pour essayer d'augmenter les rentes subséquentes dans le secteur où ces lois seront votées (Rose-Ackerman 1998, Rose-Ackerman 1999). C'est le phénomène d'achat de

votes, qui est aussi en conflit avec les possibilités de lobbying accordées dans certains pays ou par certaines institutions.

4.1.5. Le point sur la situation actuelle

Plusieurs lois ont été promulguées, des cadres de lutte ont été définis, cependant la corruption persiste. Nous avons vu précédemment des chiffres record dans les amendes réclamées contre des sociétés commerciales. Des scandales politiques ont émergé aux quatre coins de la planète ; Dilma Rousseff destituée et Lula condamné au Brésil pour actes de corruption, Jacob Zuma en Afrique du Sud, poussé vers la sortie pour une accumulation de faits de corruption, Park Geun-Hye, ex-présidente de la Corée du Sud, accusée d'avoir pris plus de 40 millions de USD.

Même en France, le président Emmanuel Macron a été élu suite à un scandale de corruption impliquant son principal concurrent, M. François Fillon.

Bien que l'ONG « Transparency International », organisme de référence dans la surveillance de la corruption, soit critiquée dans sa manière d'évaluation de la perception du phénomène au niveau des États, ses rapports et ses indices³⁰ illustrent bien l'importance de la corruption au niveau mondial. Nous retiendrons sa définition globalisante ; « *the abuse of entrusted power for private gain* », soit l'abus d'un pouvoir confié dans un but privé³¹.

En France, Vigéo-Eiris, qui se veut le « premier expert européen de la performance responsable » est aussi un acteur de la lutte anticorruption au travers de ses évaluations et de ses rapports, notamment « Que font les entreprises pour prévenir la corruption » (2013)³². Nous

³⁰ <https://transparency-france.org/actu/indice-de-perception-de-la-corruption-2016>, consulté le 14/03/2018

³¹ <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define> consulté le 21/03/2018

³² http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2016/11/2013_Etude_Corruption_Vigeo_FR.pdf?x91198 consulté le 21/03/2018

citerons des acteurs comme Sherpa et leurs études ponctuelles sur la corruption³³, ainsi qu'Anticor³⁴, plus spécialisé sur le sujet de la corruption et de l'éthique en politique.

4.1.6. Le climat éthique au sein de l'entreprise.

Le phénomène de la corruption étant étudié de manière pragmatique dans le cadre du *business ethics* au travers du comportement des organisations sur le marché, son cadre sous-jacent est celui du climat éthique au sein de l'entreprise.

L'étude des motivations et des perceptions du corrupteur implique une analyse de la perception de l'éthique des acteurs ; i.e. la perception de ce que doit être un comportement éthique de/dans l'entreprise.

Une prolifération de normes venant de la législation a amené un accroissement de l'intérêt porté à l'éthique et aux valeurs au sein de l'entreprise. Ce cadre a forcé les organisations à adopter un minimum légal, avec un développement de comités d'éthique et de départements « compliance » (conformité). Un manquement à cette conformité légale peut être très onéreux de par les sanctions financières prévues, comme le montrent les amendes infligées à plusieurs sociétés au cours des dix dernières années. Ces montants ont amené l'ancien Deputy Attorney General Paul McNulty à déclarer ;

« *if you think compliance is expensive, try non-compliance* »³⁵.

L'organisation se conforme aux exigences, mais les salariés qui la composent doivent intégrer ces valeurs pour pouvoir décider de leurs actions par eux-mêmes (Ben Khaled et al. 2016).

Cependant l'obligation de résultat est présente dans des organisations désireuses d'atteindre de hautes performances, amenant une pression substantielle des dirigeants sur leurs employés. Cette pression peut conduire des organisations à prendre la décision d'agir en dehors du cadre

³³ <https://www.asso-sherpa.org/category/recherche-et-etudes>, consulté le 21/03/2018

³⁴ <http://www.anticor.org/presentation/> consulté le 21/03/2018

³⁵ FCPA Conference 2009

légal, social ou éthique (Grzesiuk 2016). La culture de l'entreprise peut amener à définir et obtenir des résultats, mais sans encadrement pour guider ses salariés, i.e. sans se préoccuper du caractère moral des moyens utilisés (Kulik 2005).

Bien que la définition de l'éthique de l'entreprise soit floue selon les différentes études, les chercheurs s'accordent pour associer l'éthique à l'ensemble des valeurs, principes, normes et standards de conduites qui orientent les comportements des individus et des groupes (Treviño et Brown 2004).

Pour essayer de cadrer le domaine d'application de l'éthique, Samuel Mercier (2014) parle d'« un champ de tensions qui se situe entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts d'autrui » (p.8). Une réflexion sur l'éthique s'impose lorsque tous ces intérêts ne sont pas concordants, et que l'entreprise a besoin de se protéger « des éventuels comportements opportunistes liés à l'indétermination des conduites humaines » (Mercier 2014 p.22). Dans le cadre de ma recherche sur la corruption, je pourrais rajouter de façon pessimiste que l'entreprise doit se protéger non pas seulement de l'indétermination, mais aussi de l'égoïsme et de la rapacité des conduites humaines.

La notion de **climat** en entreprise apparaît dès les années 30 au travers d'études sur le *climat social* (Lewin, Lippit et White 1939). Les recherches sur le *climat organisationnel* apparaissent dans les années 60. Le climat organisationnel recoupe un ensemble d'attributs qui peuvent être perçus au sein d'une organisation, et qui peuvent être déduits de l'interaction des membres entre eux et avec leur environnement (Hellrieger & Slocum 1974).

Cette notion étant liée au concept de perception ne va pas sans critiques ; perception interne ou externe à l'organisation ? Le climat organisationnel est-il un attribut de l'organisation ou des personnes en son sein ? Peut-il y avoir chevauchement entre les concepts de climat organisationnel et satisfaction au travail ?

Une recherche rétrécit le champ et répond aux questions précédentes ; le **climat** dans une organisation est une **perception** dont les éléments descriptifs peuvent être partagés par ses membres, caractérisant un système de pratiques et de procédures (Schneider 1975). Dans

l'étude du climat organisationnel, la perception comprend les pratiques et procédures informelles faisant consensus parmi les membres de l'organisation (Reichers et Schneider 1990).

Lorsque ce système possède du contenu éthique, i.e. avec des implications de « *juste* » ou d'« *injuste* », ou impactant d'autres personnes, on parle de « *ethical working climate* », ou climat éthique de l'entreprise (Victor et Cullen 1998). Le climat éthique est étendu aux pratiques et procédures informelles, couvrant un éventail allant de la charte rédigée jusqu'aux pratiques non écrites.

Ces procédures formelles et informelles doivent cependant être perçues comme des **normes contraignantes** de l'organisation, encadrant la prise de décision face à des dilemmes éthiques (Soltani 2014).

Le climat éthique de l'entreprise n'est qu'un type de climat organisationnel parmi d'autres. Mais contrairement à des climats recensés et centrés autour de la créativité, de l'innovation, du support de ses membres, le climat éthique est prescriptif dans l'optique d'une « *bonne* » prise de décision, avec des conséquences morales (Martin et Cullen 2006).

Le climat éthique englobe également les **comportements** attendus au travers de procédures ou pratiques mises en place (Lavorata 2007). Un comportement éthique dans un cadre professionnel implique d'honorer tous les contrats moraux qui surgissent des relations autrui (Paquet 2012), et se situe dans une sphère plus individuelle et contextuelle que ce que l'on nomme « éthique d'entreprise », qui tiendrait plus de la déontologie (Charpateau 2012).

Il y a climat éthique parce qu'il y a une perception partagée de ce que devrait être un comportement juste au sein de l'entreprise (Mercier 2014).

Le climat éthique peut être utilisé comme une forme de contrôle social dans l'entreprise ; l'obligation légale de conformité a obligé les entreprises à intérioriser les mots « éthique » et « valeur », puis à les diffuser au sein de leurs salariés pour faire face à tout problème pouvant en découler. Il s'établit une chaîne modélisée par ;

Conformité légale – Diffusion des valeurs – Intériorisation des valeurs - Climat éthique.

Par ce biais, un des rôles de l'éthique consiste en la régulation des comportements individuels au sein d'une organisation, en visant « les émotions, les valeurs et les croyances des employés » (Ben Khaled, Charpateau et Berland 2016, p.46).

Selon ces auteurs, l'analyse du climat éthique dans une organisation permet d'expliquer les aspects positifs des employés tels que leur productivité, leur engagement et leur satisfaction, mais aussi les aspects négatifs tels que « l'absentéisme, le turn-over et les **comportements délictueux** » (p.47).

La théorie du climat éthique doit donc être mobilisée pour ma recherche, car des études ont montré la relation entre climat éthique et comportement individuel déviant (Peterson 2002, Murphy et al.2012, cité par Soltani 2014).

Mais reste la question du type d'éthique à envisager ; l'éthique de conviction ou l'éthique de responsabilité (Weber 1919) ? Alors que le partisan de l'éthique de conviction se soucie peu des conséquences de ses choix et en rejette la faute sur des éléments exogènes, le partisan de l'éthique de responsabilité n'ignore rien des possibles dommages pouvant résulter de ses actes. À travers ce prisme wébérien et dans le cadre de la corruption, un déni d'éthique de responsabilité est attendu par la négation des conséquences négatives possibles ou probables de l'acte.

Pour formuler certaines questions posées lors de mes entretiens, je mobiliserai le travail de Lavorata (2007) afin de cerner cette perception éthique et essayer de répondre à plusieurs interrogations ; le climat éthique et une RSE formalisée sont-ils suffisants pour prévenir des cas de corruption ? Ces acteurs concernés sont-ils couverts par l'entreprise ou vont-ils à l'encontre des valeurs de cette dernière, manifestant ainsi une déviance par rapport à la norme ? Peut-on rencontrer une dichotomie entre le discours officiel et la pratique ?

4.1.7. Le cas particulier du lanceur d’alerte.

Le lanceur d’alerte est devenu une figure nécessaire dans un paradigme recherchant l’éthique dans le milieu des affaires, en étant un contrôleur interne des normes morales d’une organisation.

La loi du 29 juillet 2002 aux USA, dite « *Sarbanes Oxley act* » (SOX) sur la transparence financière, fait suite aux scandales financiers d’Enron et de Worldcom. Les autorités américaines ont réalisé que ces scandales auraient pu être évités si certains salariés avaient osé dénoncer les agissements des dirigeants. Comme aux USA le licenciement peut intervenir sans cause, les salariés ont préféré garder le silence et leur emploi.

La loi américaine s’appliquant aux sociétés américaines et aux sociétés cotées en bourse aux USA, ainsi qu’à leurs filiales, elle a eu un impact à l’étranger ; 1400 entreprises américaines sont présentes sur le territoire français (Fanchini 2015). En imposant la mise en place des procédures de recueil et de traitement interne d’alertes, cette loi a mis en avant la figure du « *Whistleblower* » (littéralement celui qui souffle dans le sifflet), et suscité l’intérêt du champ académique français à ce sujet à partir de 2002.

Entre 2002 et 2016, date de la loi Sapin 2, les dispositifs d’alerte professionnelle ont suscité de l’intérêt pour les organisations qui devaient les mettre en place, leur permettant une intégration dans leur communication éthique (Fanchini 2015), alors que ces dispositifs ont trouvé peu de personnes pour les actionner, avec une méfiance historique et culturelle propre à la France au sujet de la délation ou dénonciation.

L’Union européenne s’est impliquée sur ce sujet en publiant en 2014 une recommandation, adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l’Europe et intitulée « Protection des lanceurs d’alerte »³⁶.

³⁶ “Protection des lanceurs d’alerte”, Recommandation CM/Rec (2014)7 et exposé des motifs, adoptée par le Comité des Ministres du Conseil de l’Europe le 30 avril 2014 ; <https://rm.coe.int/16807096c8>, consulté le 18 octobre 2019

Réaffirmant en préambule que « *la liberté d'expression et le droit de rechercher et de recevoir des informations sont indispensables au fonctionnement d'une véritable démocratie* » (Recommandation CM/Rec(2014)7 p.5), le Comité retient une définition large du lanceur d'alerte sans mentionner d'actes nécessairement délictueux ; le lanceur d'alerte « *désigne toute personne qui fait des signalements ou révèle des informations concernant des menaces ou un préjudice pour l'intérêt général dans le contexte de sa relation de travail, qu'elle soit dans le secteur public ou dans le secteur privé* » (p.7)

La France, dans un contexte d'aggravation du phénomène de corruption transnationale et suivant la recommandation européenne, promulgue la Loi dite Sapin 2. Mais l'esprit de la recommandation, renforcé par l'application de la loi française, place le lanceur d'alerte au centre d'un double paradoxe, individuel et organisationnel.

Définition et pratique.

Lancer une alerte, ou *whistleblowing*, est une pratique dont les médias se sont emparés suite à quelques cas emblématiques ;

- Edward Snowden dévoile le programme de surveillance américain à travers la planète et doit se réfugier en Russie.
- Julian Assange diffuse des informations confidentielles au travers de *Wikileaks* et passe 7 ans dans l'ambassade d'Équateur en Grande-Bretagne,
- Hervé Falciani livre des informations sur des évadés fiscaux présumés dont les comptes sont hébergés par la Banque HSBC et il est condamné à une peine de 5 ans de prison en Suisse pour espionnage économique.
- Antoine Deltour révèle des montages financiers de la société d'audit Pricewaterhouse Coopers, approuvés par l'administration fiscale du Luxembourg. C'est l'affaire LuxLeaks, pour laquelle il a été poursuivi pour vol de documents internes. Condamné à une peine de prison avec sursis par la Cour d'appel du Luxembourg, le jugement a été

annulé par la Cour de Cassation, renvoyé en appel où Antoine Deltour a été reconnu coupable, mais redevable uniquement de l'euro symbolique.³⁷

La figure du lanceur d'alerte est perçue de manière oscillante entre celle du héros et du traître. Mais l'acte lui-même, désincarné de la personne qui l'initie, représente « *le geste démocratique ultime* » (Flore Vasseur 2019 p.59) et est reconnu comme une nécessité sociale par les institutions, leur permettant d'évoluer et rétablir la confiance entre les citoyens et elles (Bujon, Decoster et Schmid 2019).

La littérature académique s'est penchée sur la définition du lanceur d'alerte, et s'accorde sur la première définition de Near et Miceli (1985, p.4) ;

“the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to affect action”.

Cette pratique permet à un individu d'alerter sur des cas de fraude et de pratiques délictueuses (Charreire Petit et Cusin 2013) ou sur une non-conformité à une de ses normes morales dans une diversité de domaines, comptables, financiers, RH ou éthiques. La divulgation d'information peut servir pour prévenir la collectivité d'un risque sanitaire ou sécuritaire (Schehr 2008).

Parce que le lanceur d'alerte va devenir la caution morale de l'entreprise en dénonçant les différences entre le discours public et les pratiques internes, il y a une nécessité de gestion formelle de cet acteur (Cailleba 2017). D'une protection hétéroclite allant de la jurisprudence depuis 1998 ayant recours à la liberté d'expression à une loi de 2007 protégeant le salarié qui dénonce des faits de corruption (Charreire Petit et Surply 2012), un véritable encadrement légal était nécessaire et a émergé au travers de la loi de 2016, dite Sapin 2, relative à la transparence,

³⁷ https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/luxleaks-la-condamnation-d-un-lanceur-d-alerte-francais-annulee_1975151.html pour l'annulation en Cour de Cassation, consulté le 18 octobre 2019
<https://france3-regions.francetvinfo.fr/grand-est/luxleaks-fin-heureuse-du-calvaire-vosgien-antoine-delcourt-1475997.html> pour la confirmation de la Cour d'Appel, consulté le 18 octobre 2019

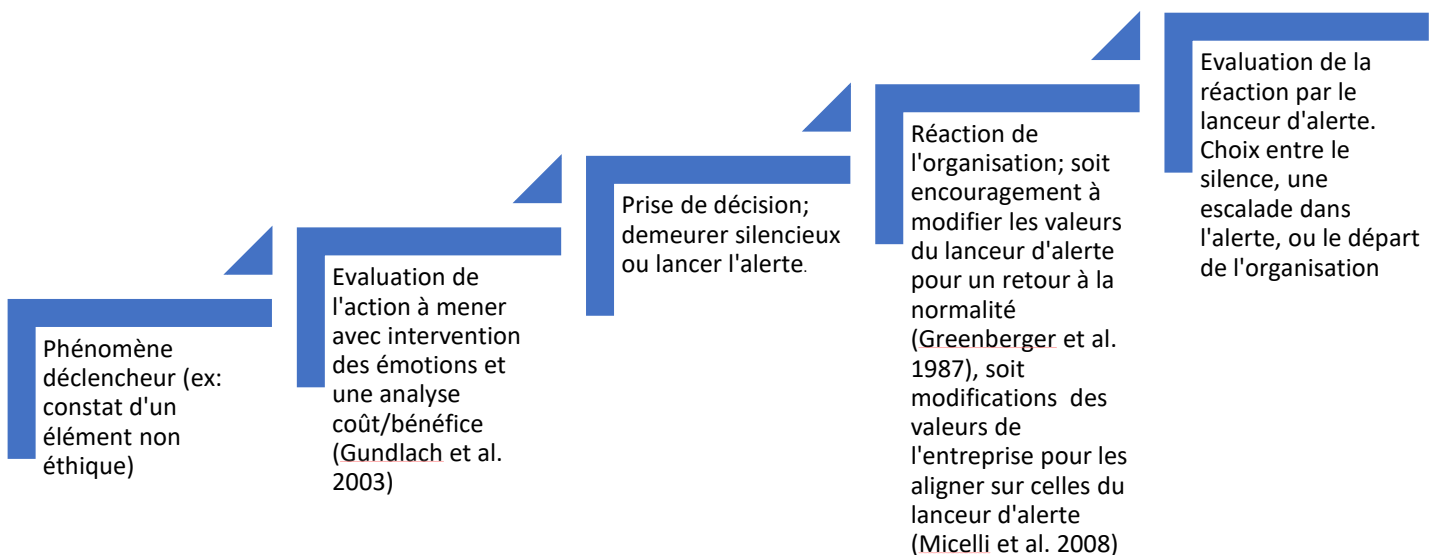
à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Elle reprend la définition du lanceur d’alerte dans son article 6 ;

« Un lanceur d’alerte est une personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d’un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d’un acte unilatéral d’une organisation internationale pris sur le fondement d’un tel engagement, de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice graves pour l’intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance.

Les faits, informations ou documents, quel que soit leur forme ou leur support, couverts par le secret de la défense nationale, le secret médical ou le secret des relations entre un avocat et son client sont exclus du régime de l’alerte défini par le présent chapitre. »

Notons que dans le cadre strict de cette loi, les deux premiers cas cités comme exemple, E. Snowden et J. Assange, ne peuvent pas être considérés comme des lanceurs d’alerte, car ils ont divulgué des documents couverts par le secret de la défense nationale.

La pratique peut être modélisée en cinq phases ;



Interprétation du modèle de Henik (2008) cité par Richardson et McGlynn (2011)

Le lanceur d’alerte attire l’attention en tant qu’acteur de changement, en menaçant les structures de pouvoir existantes et promoteur de nouvelles valeurs éthiques au sein d’une organisation (Rothschild et Miethe 1999).

Pour parer à toute malveillance de la part d’un « faux » lanceur d’alerte, la pratique se doit de répondre à 4 paramètres (Boyle 1990, cité par Charreire Petit et Cusin 2013);

- 1/ Une divulgation d’information de bonne foi
- 2/ La divulgation doit être effectuée par un employé présent ou passé dans son cadre professionnel. Ce paramètre a été élargi aux personnes ne faisant pas partie de l’organisation, telles qu’un auditeur externe, un chercheur ou une ONG (Cailleba et Charreire Petit 2018)
- 3/ La divulgation doit porter sur une faute au sein de l’organisation.
- 4/ Le lanceur d’alerte doit pouvoir apporter la preuve de la faute et doit pouvoir identifier les responsabilités.

Obligation est faite pour toute société en France de plus de 500 personnes et 100 millions d’Euro de chiffre d’affaires (contre 75 millions de Dollars pour les sociétés cotées aux USA dans le cadre de la loi SOX) de mettre en place les procédures en interne pour le recueil et le traitement des alertes de manière à garantir la confidentialité du lanceur d’alerte et d’y répondre efficacement dans un délai raisonnable.

Alors que la loi Sapin 2 a été prise dans le contexte de la lutte anticorruption, elle englobe toute sorte d’actes, mêlant les infractions couvertes par le droit pénal des affaires (corruption, détournement, écriture en faux des documents comptables) et les infractions éthiques (discrimination, harcèlement). La liberté est accordée aux entreprises de créer et de gérer les canaux pour faire remonter l’alerte par des moyens divers (ligne dédiée, adresse mail, site web interne) et de choisir les destinataires et les réponses adaptées.

Une étude réalisée au Canada sur 4 sociétés montre l’importance du service de l’audit interne dans la gestion des alertes. Dans 3 des sociétés, le département de l’audit interne est le

destinataire de la remontée d'information et diligenter pour ouvrir une enquête et répondre à l'alerte (Bouchard et Héroux 2015).

Un référent éthique, au sein d'un département éthique ou RSE, peut être désigné pour faire face aux alertes.

Des sociétés d'audit proposent d'externaliser la gestion des alertes pour uniformiser le processus, le choix du canal, et garantir la confidentialité des acteurs³⁸.

Les paradoxes du whistleblowing

Le lanceur d'alerte se retrouve au sein de deux paradoxes, individuel et managérial au sein même de l'organisation (Waytz et al 2013, Cailleba et Charreire Petit 2018).

➤ Le paradoxe individuel.

Une tension se crée entre les normes morales d'équité et de loyauté.

Les deux notions sont des concepts fondamentaux, dans le sens où elles se retrouvent toutes les deux chez des enfants à différents âges.

Des recherches ont montré que les enfants commencent dès leur deuxième année à être sensibles à l'iniquité (Ingram et Bering 2010, cités par Waytz et al 2013), et cette sensibilité se poursuit jusqu'à l'adolescence.

Mais de jeunes enfants préfèrent partager des ressources de manière disproportionnée avec leur famille et amis plutôt qu'avec des étrangers (Olson & Spelke 2008, cité par Waytz et al 2013). De même la notion de loyauté se retrouve dans toutes les cultures et serait un élément nécessaire à la construction psychologique d'un individu (Haidt 2007, cité par Waytz et al 2013).

La norme d'équité voudrait que tout le monde soit traité de la même manière, alors que la norme de loyauté impliquerait un favoritisme envers les membres du groupe auquel on appartient.

³⁸ <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/risque-compliance-et-contrôle-interne/solutions/risques-corruption.html>
consulté le 22 octobre 2012

Le dilemme du lanceur d'alerte se situe à ce niveau de tension ; soit il expose des faits qui se heurtent à son sens de l'équité, protégeant ainsi les intérêts de la société, soit il garde le silence pour se conformer à son sens de la loyauté en protégeant les intérêts de son groupe.

De manière plus pragmatique, le choix surgit entre utiliser sa liberté d'expression et se mettre une cible sur le dos de par les sanctions encourues, soit une conformité aux pratiques du groupe et à l'obéissance hiérarchique (Charreire Petit et Surply 2012).

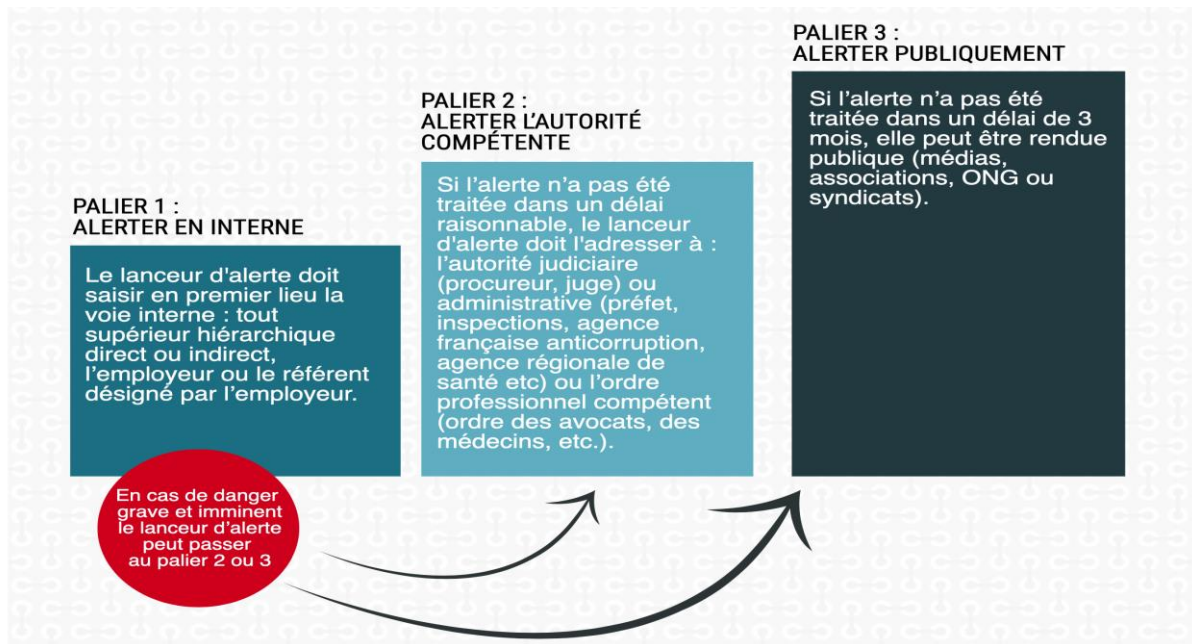
Le passage à l'acte dépend de valeurs morales dépendantes ou indépendantes de la notion de groupe, et de la culture ambiante ; les cultures occidentales étant considérées comme plus individualistes, elles privilégient la notion d'équité. Les cultures asiatiques, considérées comme plus collectives, privilégient la notion de loyauté.

➤ Le paradoxe managérial

La littérature montre que les lanceurs d'alerte font presque toujours l'objet de représailles, se retrouvant licenciés, ostracisés ou rétrogradés, en fonction de leur statut dans l'organisation (Near et Miceli 1996). L'étude de Dyck et al. (2007, cité par Charreire Petit et Surply 2012) montre que 82% des lanceurs d'alerte ont été licenciés ou ont subi des dégradations dans leur condition de travail, allant parfois jusqu'à des attaques verbales et physiques. Discrédités par l'organisation auxquels ils appartiennent, il leur est difficile de s'y maintenir ou de retrouver du travail dans le même secteur. Les représailles vont jusqu'à une volonté d'humiliation du lanceur d'alerte pour servir de leçon en interne (Schehr 2008).

La loi Sapin 2 a pour ambition de protéger le lanceur d'alerte lorsque celui-ci est interne à l'organisation et lui éviter ces représailles en instaurant un processus gradué.

Avant de devenir publique, la démarche doit tout d'abord s'effectuer en interne au travers d'un dispositif mis en place par l'organisation.



Source : Transparency International³⁹

Lorsque la procédure d'alerte respecte le cadre légal, le lanceur d'alerte voit son anonymat protégé, bénéficie d'une irresponsabilité pénale, garde son emploi et voit la nullité de toutes représailles exercées contre lui.

Le lanceur d'alerte va déclencher le premier paradoxe chez les cadres de l'entreprise, qui seront à leur tour en tension équité – loyauté, partagés entre la défense des intérêts de leur organisation et l'obligation morale (et légale) de défendre des employés dont les divulgations seraient dommageables pour ces mêmes intérêts (Cailleba et Charreire Petit 2018).

Le paradoxe organisationnel apparaît lorsque l'organisation se voit non seulement obligée de protéger un individu qui peut potentiellement endommager sa réputation ou ses sources de revenus, mais aussi de permettre l'émergence future et le traitement d'alertes (Cailleba 2019). Il faut dorénavant protéger celui par qui la « trahison » survient, celui qui cause une rupture et porte atteinte au lien de confiance tissé avec l'organisation (Schehr 2008).

³⁹ https://transparency-france.org/aider-victimes-de-corruption/lanceurs-dalerte/#.XaWCIC_pPUI

Il faut dorénavant protéger l'anonymat du lanceur d'alerte sous peine d'emprisonnement et de 30 000 Euro d'amende, et répondre dans un « délai raisonnable » (art.8) sous peine d'obstruction à la procédure.

La Loi Sapin 2 s'appliquant depuis moins de trois ans, il n'y a pas encore de recul nécessaire pour vérifier si la pratique peut se dérouler dans de bonnes conditions.

4.2. QUESTION DE RECHERCHE

Je souhaite dans un premier temps identifier les motivations des individus à se compromettre dans une situation délictuelle. Parallèlement, la lecture des travaux académiques, mais aussi ma connaissance préalable de cas de corruption organisationnelle m'amènent à envisager l'influence du climat éthique du milieu organisationnel dans lequel les acteurs évoluent sur leur potentiel passage à l'acte.

Autrement dit, un lien peut-il être établi entre un climat éthique « satisfaisant » et l'absence d'actes de corruption au sein d'une organisation.

Ma question de recherche est la suivante ;

QR ; Quelles sont les motivations d'un membre d'une organisation pour réaliser un acte de corruption ?

Pour traiter cette question, j'aborderai une question subsidiaire ;

QR' ; Comment le corrupteur perçoit-il le climat éthique de son organisation ? Comment cette perception peut-elle influencer sur son acte de corruption ?

5. PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION DU DESIGN DE LA RECHERCHE

Toutes les études menées préalablement sur le sujet de la corruption font l'objet de méthodologies quantitatives. Ces méthodologies ont essayé de répondre à trois questions, le *quoi*, le *comment* et le *combien*, mais le *pourquoi* n'a presque jamais été abordé.

Ma recherche vise à identifier des perceptions (climat éthique), des motivations pour une pratique spécifique (l'acte de corrompre) et un ensemble de représentations (perceptions de l'acteur). Pour essayer d'appréhender ces éléments et les relier avec les théories choisies, une méthodologie qualitative avec une approche inductive fondée sur des entretiens en face à face semi-directifs centrés semble être le design de recherche le plus approprié, car permettant d'explorer le sujet sous un angle inédit. Je présenterai ensuite l'échantillon de la population, le guide d'entretien, ainsi que la méthode d'analyse. De ces entretiens ont émergé des thèmes se rapportant à des concepts théoriques qui seront détaillés.

5.1. UNE DEMARCHE QUALITATIVE, UNE METHODOLOGIE INDUCTIVE PAR THEORISATION ENRACINEE.

Dans le but d'étudier la dynamique et les perceptions du corrupteur, des entretiens semi-directifs ont été nécessaires pour l'obtention de données brutes, guidant le choix vers une démarche qualitative, interprétativiste, et basée sur une analyse par théorisation dite « enracinée », ou « ancrée » (*grounded theory*, Glaser et Strauss 1967).

Cette méthode n'a pas immédiatement été privilégiée. Fondée sur une méthodologie hypothético-déductive, notre analyse des données n'était pas cohérente avec les perspectives théoriques initialement envisagées. Un mouvement de « va-et-vient » s'est opéré entre les premiers résultats analysés et les cadres théoriques choisis pour la recherche. Il est apparu que ce processus de « va-et-vient » est intrinsèque à la méthodologie de la théorisation enracinée, nommé « *back-and-forth* » par Glaser (cité par Guillemette et Luckerhoff 2009).

Suivant les écrits de Glaser et Strauss (1967), une suspension temporaire du cadre théorique a été nécessaire. Une approche classique pose un paradigme théorique avec une validation par les données. Dans le cadre de la suspension théorique, la recherche essaie de se passer le plus longtemps possible de ce cadre (Glaser 1998, cité par Guillemette et Luckerhoff 2009), pour que les résultats soient guidés par l'analyse et non par un présupposé théorique.

Les résultats ont fait émerger des concepts, qui ont alors été rattachés à plusieurs perspectives théoriques. Un cadre de « *théorie confirmatoire* » (Joannidès et Berland 2008) est apparu dans l'analyse des verbatim des acteurs interrogés, enrichissant des théories préexistantes par la démonstration de leur complémentarité dans le cadre de la recherche.

5.2. LA COLLECTE DES DONNEES

Le recueil des données a été fait selon deux types ;

- Les données primaires auprès de populations détaillées dans le chapitre suivant, recueillies par 14 entretiens semi-directifs effectués entre mai 2018 et janvier 2019

- Les données secondaires telles que ;
 - L'indice de perception de la corruption de Transparency International (2018),
 - Le rapport de Reporters sans frontières sur la liberté de la presse à travers le monde (2019)
 - Le rapport de Vigéo-Eiris sur les entreprises et la corruption (2012)
 - Les publications du Fonds Monétaire International sur la corruption (2017)
 - Les publications de l'ONU (2004)
 - Les publications de l'OCDE (2014)
 - Les articles de presse généraliste pour les cas médiatisés de corruption
 - Consultation de la base de données Europress pour collecter les articles de presse généraliste sur les cas médiatisés de corruption
 - Consultation de la base de données Europress sur la fréquence de l'apparition du mot « corruption » entre les années 2000 et 2018 (Partie 3.1)
 - Des interventions lors de conférences animées par Vigéo-Eiris (Dauphine 2018) ou la retranscription de tables rondes (2019)

Conférence spécialisée organisée à Zittau, Allemagne, par *European Business Ethics Network* sur le sujet « *The Ethical Dimensions of Corruption* » (20 et 21 octobre 2017), menant à des prises de contact avec certains intervenants.

Toutes ces données secondaires sont consultables dans l'annexe 3.

5.3. L'ECHANTILLON DE POPULATION

J'ai choisi d'inclure deux catégories d'individus dans mon échantillon de population.

Tout d'abord une population d'« experts » sur le sujet de la corruption.

J'ai pris contact avec ;

- Fouad Benseddik, directeur de la recherche chez Vigéo-Eiris.
- Eric Alt, magistrat vice-président d'Anticor et membre de Sherpa.
- L'ONG Transparency International
- Bertrand Venard, professeur de stratégie chez Audiencia, auteur et co-auteur de plusieurs articles académiques sur la corruption.
- Pierre-André Poirier, directeur RSE et Responsable éthique de la société Pierre Fabre S.A.
- L'agence Française Anticorruption

Leur expertise sur ces questions, leurs perceptions des motivations d'acteurs et leurs représentations du climat éthique de diverses entreprises devaient permettre de compléter de manière pertinente les données primaires obtenues au travers des entretiens de ma deuxième catégorie.

J'ai souhaité constituer cette deuxième catégorie avec des personnes ayant été mêlées à un acte de corruption. Selon la méthodologie par théorisation enracinée, cette population est définie comme « théorique ».

En lieu et place d'une population « statistique » visant un critère de représentativité et de saturation statistique (Guillemette et Luckerhoff 2009), la population choisie pour ma recherche est une population de « situation », permettant la compréhension de faits dans un but de théorisation (Charmaz 1983, citée par Guillemette et Luckerhoff 2009). Ce ne sont pas les individus qui ont été échantillonnés, mais les situations (Paillé 1994).

Le sujet étant sensible, l'échantillon de personnes interrogées a été limité. Il m'a été difficile de trouver des gens acceptant de s'incriminer en étant enregistrés. Mais de manière surprenante, sur la totalité des personnes contactées ayant accepté de se prêter à un entretien, seules deux personnes ont refusé l'entretien, dont une après l'avoir préalablement accepté. Une autre voie possible serait de considérer ces enquêtes comme une succession d'études de cas, différentes par leurs contextes organisationnels (PME, SA cotée, TPE..) mais ayant tous comme point commun l'acte de corruption et les motivations exprimées.

Face à ces difficultés d'accès au terrain, la constitution de mes populations a connu des changements, et mes entretiens se sont finalement déroulés de la sorte :

5.3.1. Les experts.

Afin d'explorer mon objet de recherche, je souhaitais interviewer trois experts importants ; Eric Alt, Fouad Benseddik et Bertrand Venard pour les raisons évoquées ci-dessus, ainsi qu'une personne de Transparency International, dont l'indice de perception est une référence mondiale. J'ai aussi sollicité des acteurs en entreprise pour obtenir les perceptions de personnes impliquées. J'ai contacté M. Carlos Tavares, du groupe PSA, et son « Compliance Officer Anticorruption », Gilles Comes, qui viennent de communiquer début 2018 en interne une formation anticorruption. J'ai aussi contacté M. Poirier, directeur RSE, responsable éthique et référant informatique pour Pierre Fabre S.A., société pharmaceutique et dermocosmétique.

Finalement M. Venard en raison de nos difficultés à nous coordonner du fait de son emploi du temps surchargé, ne fait pas partie de l'échantillon final, mais ses travaux ont largement nourri ma réflexion.

M. Poirier, M. Eric Alt, M. Fouad Benseddik et Mme Laurence Fabre (Transparency International) m'ont accordé des entretiens qui ont été enregistrés et retranscrits. J'ai intégré à ma recherche, en tant que données secondaires, un article du 21 janvier 2016 paru dans La Vie Eco ; « Entretien avec Fouad Benseddik, DG de Vigeo Maroc »⁴⁰.

L'Agence Française Anticorruption m'a accordé un rendez-vous dans ses locaux. L'entrevue a été source de grandes difficultés. La première tension est apparue lorsque face aux trois membres de l'Agence qui m'ont reçu, j'ai demandé si je pouvais enregistrer l'entretien en vue de retranscription dans le cadre d'une thèse.

De mémoire (puisque je n'ai pas pu enregistrer...), la réponse a été un moment d'effolement, que j'ai trouvé dramatisé, comme si j'avais proposé quelque chose de scandaleux ;

« Mais comment, vous ne nous aviez pas prévenus avant !.... Ça n'est pas possible !...Ah mais non, mais non...on n'a pas eu le temps de se préparer ! Hors de question....Si on avait su, ça ne se serait pas passé comme ça... »

Dont acte... Pour répondre aux demandes de mes interlocuteurs, j'ai aussitôt rangé le dictaphone.

L'interrogatoire qui m'a été fait sur l'université qui héberge ma recherche, ma directrice de thèse et ses compétences, la publication possible de ma recherche, a installé une atmosphère de méfiance dont je n'ai pu m'extraire et qui a faussé l'entretien. J'ai dû préciser que je n'étais pas journaliste, que je n'étais pas à la recherche d'un « scoop » ...

Nonobstant je me suis entendu dire ;

« prenez des notes... c'est bon pour la mémoire ».

⁴⁰ <http://www.lavieeco.com/news/management/rh/la-lutte-contre-la-corruption-entretien-avec-fouad-benseddik-dg-de-vigeo-maroc.html#SxTEQ3xg85eOw4WA.99> consulté le 20/09/2018

5.3.2. Population principale

Pour cause de sensibilité sur le sujet étudié, et au vu des réticences des personnes contactées, le corpus de ma population principale pour le recueil de données primaires ne pouvait pas être homogène ; il ne m'a pas été possible d'interroger plusieurs acteurs de la même entreprise et de les amener à me parler d'actes de corruption. Je n'ai pas pu extraire un échantillon statistique en prenant par exemple quelques personnes dans les secteurs économiques les plus conflictuels et mentionnés dans le rapport de Transparency International (Construction, Énergie, Pharmaceutique...). Ne pouvant me focaliser sur une entreprise ou un secteur, j'ai eu recours à une population théorique, de commodité et transsectorielle.

Ma population regroupe des personnes ;

1/ auxquelles j'ai pu avoir accès par mon réseau

2/ qui ont accepté de se prêter à un entretien sur ce sujet. Avec deux désistements sur des personnes mêlées à des cas considérés comme importants de corruption (soit par la somme, soit par la répétition, soit par les acteurs impliqués) ; une dans la région des Bouches-du-Rhône et l'autre dont l'activité concerne de la distribution dans les pays africains.

3/ qui ont comme seul point commun d'avoir été mêlées à des cas remplissant les critères de la définition de la corruption, ou qui seraient prêtes à y recourir.

Je tiens à préciser que la technique de la boule de neige (Thietart 2014) n'a fonctionné que pour un seul cas. J'ai demandé à mon réseau de faire cet effet boule de neige et je n'ai eu qu'un seul retour positif, sous couvert d'anonymisation de l'enquête. Le reste des répondants a accepté de me parler uniquement parce qu'il y avait un degré de confiance dans notre relation, et cette population se refuserait à répondre sur le sujet à une autre personne.

La liste des personnes interrogées avec leurs caractéristiques incluant l'âge, le genre, le niveau d'éducation, la position dans leur entreprise, le secteur d'activité de l'entreprise, les

caractéristiques de la société (> 100 personnes, > 500 millions d'Euro de CA), et la date de l'enquête peut être consultée en Annexe 1.

5.4. GUIDE D'ENTRETIEN

J'ai procédé à des entretiens semi-directifs en face à face. Pour amener mon sujet de manière progressive, j'ai tout d'abord évoqué les parcours éducationnels et professionnels.

Dans un deuxième temps, j'ai abordé la question de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'éthique. J'ai pu faire ressortir des perceptions sur leur éthique personnelle et professionnelle, lorsque celle-ci était présente dans l'organisation.

J'ai enfin abordé le sujet de la corruption à plusieurs niveaux ;

- leur expérience

- leur perception du phénomène

Enfin une « tribune libre », pour qu'ils puissent élargir leur point de vue et communiquer tout ce qui leur venait à l'esprit.

J'ai essayé de me tenir le plus possible au guide suivant (Annexe 2), sachant que les aléas de l'entretien m'amèneraient parfois à recadrer le sujet ;

5.5. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Les entretiens ont été enregistrés sur dictaphone avec le consentement des répondants. Les entretiens des experts ont été enregistrés, retranscrits et analysés phrase par phrase pour en tirer les idées directrices.

Les entretiens de la population théorique (les acteurs mêlés à des actes de corruption) ont été retranscrits et importés sur NVIVO 11. Des phases simultanées ont été nécessaires pour l'analyse des données ; retranscription d'entretien, codage, analyse et catégorisation pour une mise en perspective théorique des résultats (Paillé 1994).

Le codage s'est effectué entretien après entretien, avec deux types de codes ;

- Des codes reprenant les thèmes étudiés et « poussés » par le guide d'entretien, i.e. l'éthique et la corruption, pour en dégager des verbatim liés au thème de ma question subsidiaire ; le climat éthique.
- Des codes qui ont émergé librement, notamment dès que les motivations et les perceptions ont été étudiées.

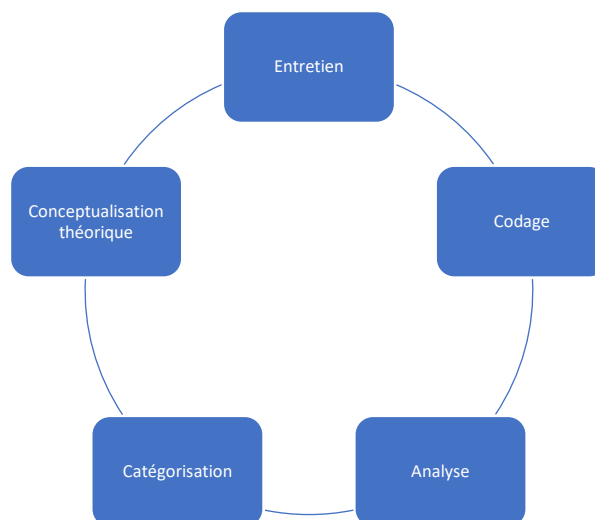
L'analyse des codes permet le passage d'une vision micro à une vision macro en prenant du recul sur les données obtenues. Suivant la méthode décrite par Pierre Paillé (1994), la question posée est « *Je suis en face de quel phénomène...qu'est-ce qu'il se passe ici ?* ». L'attention a été portée sur l'importance accordée à la valeur des thèmes chez les participants pour se conformer à l'analyse qualitative et pour expliquer des comportements (Thiéart 2014).

Les codes ont été classés en catégories, rattachés à des concepts théoriques.

Les concepts théoriques ont été vérifiés par les nouveaux entretiens, qui ont validé leur apparition ou qui ont rajouté d'autres codes, catégories, etc...

La démarche de l'étude a consisté en une boucle itérative résumée schématisée ci-dessous ;

Fig 7 : Boucle itérative issue de la méthodologie par théorisation enracinée



Cette méthodologie a permis de faire émerger différentes perspectives théoriques que j'explique dans le chapitre suivant ;

5.6. LES PERSPECTIVES THEORIQUES EMERGENTES

Les différents concepts qui ont émergé peuvent se regrouper sous trois catégories ;

- Les théories de la déviance (Merton 1938, Becker 1968)
- Le concept d'isomorphisme (Di Maggio et Powell 1983)
- La dissonance cognitive (Festinger 1957)

Ces cadres théoriques sont apparus lors du processus itératif et n'appartiennent pas à des paradigmes opposés ou contradictoires. Ils ont émergé progressivement pour se compléter et s'imbriquer dans ma démarche de théorisation.

5.6.1. Les théories de la déviance

1/ Les théories des tensions

Merton (1938) et la théorie des tensions

Merton postule l'existence de tensions entre le but, l'objectif (argent, réussite) et les moyens pour l'atteindre, plus précisément lorsqu'on accentue de manière disproportionnée le but à atteindre dans une culture du succès.

Du milieu scolaire au monde du travail, en passant par le milieu universitaire, le climat social est de plus en plus compétitif. Il faut se donner les moyens pour être le premier, pour pouvoir intégrer une grande école, pour pouvoir décrocher un bon travail, pour être choisi lors d'un entretien d'embauche, dans le but d'une accumulation de biens, symbole de succès, qui va de pair avec la reconnaissance sociale. Mais rien n'est mis en place pour réguler les moyens dans

une culture de la compétition. Dans le monde du sport au début du XXème siècle, le résultat à atteindre est la victoire, et non pas « la victoire par des moyens encadrés » (Merton 1938). Cet exemple n'est plus valable actuellement suite aux scandales de dopage qui ont fini par atteindre tous les sports, et la liste de produits interdits édictée par le Comité Olympique International. Mais le fait d'utiliser des produits anabolisants rejoint cette culture du succès.

Ce climat génère une tension qui se manifeste soit par ;

- Un désengagement envers le but ; défaitisme, résignation
- Un désengagement envers les moyens

Un mode d'adaptation des individus à cette tension est l'utilisation de moyens non légitimes pour atteindre le but bien identifié, le désengagement envers le but étant perçu comme un aveu d'échec.

Dans le milieu professionnel, la tension entre la recherche de la maximisation du profit et l'environnement concurrentiel qui restreint les moyens pour y accéder pousserait vers une action illégale.

La réglementation comme source de tension

Une autre source de tension serait l'accroissement de la masse réglementaire.

Les petites entreprises n'ont pas les ressources pour faire face à cet accroissement, et vont adopter une attitude déviante, alors que les entreprises puissantes vont « ruser » avec la loi (Croall 1989, cité par Lascoumes 2014)

Lorsqu'il y a dérégulation, des recherches montrent l'accroissement d'opportunités de transgression pour les entreprises (Calavita, Pontell 1990, Stanley 2004)

Performance et taille organisationnelle comme source de tension

En ce qui concerne la situation de difficulté ou d'expansion économique d'une entreprise pour expliquer le recours à un acte déviant, la recherche n'est pas unanime (Yeager 2007). La performance économique d'une entreprise n'est pas un facteur d'influence significative pour expliquer le recours à des agissements délictueux.

Cependant la tendance économique du secteur, notamment en cas de crise ou période de récession (Simpson 1986, Fligstein & Roehrkasse 2016), semble avoir une influence sur l'augmentation du nombre de comportements déviants.

Comme dit l'adage ; les ressources sont limitées. C'est aussi vrai au sein d'une entreprise. Des tensions peuvent surgir en interne entre départements pour l'acquisition de ces ressources. Des tensions peuvent aussi émerger entre le but poursuivi par les opérationnels sur le terrain et celui des « *compliance officers* » obligés de se conformer à un accroissement de normes (Favarel-Guarrigues 2009).

Lorsque la taille de l'entreprise impose une séparation entre les propriétaires (actionnaires) et les dirigeants, les tensions qui émergent recourent la théorie de l'agence (Shapiro 1990), et peuvent amener les dirigeants à des comportements déviants dans la poursuite de leurs objectifs, parfois non-alignés avec ceux des propriétaires.

Cette tension entre les dirigeants et leurs managers par une fixation d'objectifs élevés et une pression sur le résultat va conduire au recours à une stratégie comprenant des actes déviants (Jenkins & Braithwaite 1993)

2/ Les théories culturalistes

L'individu appartiendrait à une culture ou sous-culture au sein d'une organisation pour laquelle le passage à un acte transgressif est cautionné (Sutherland 1942). Nous avons pu observer cette affirmation confirmée par les cas récents d'organisations favorisant des comportements déviants telles que

- Volkswagen et l'affaire dite « Dieselgate », où un logiciel a été introduit dans des véhicules diesel, abaissant artificiellement leurs niveaux de CO2 lors de passage en test
- Siemens qui a été reconnue coupable d'employer extensivement des moyens corruptifs pour l'obtention de marchés.

La culture de la compétition serait criminogène (Coleman 2001). La pauvreté est stigmatisée, la réussite valorisée, la peur de l'échec devient un facteur déclenchant d'un acte transgressif. Il y a une opposition entre deux cultures ; une qui respecte les normes et l'autre qui a recours à la transgression. Les valeurs portées par les dirigeants et leur positionnement éthique contribueront à privilégier une des deux cultures (Hochstetler & Copes 2001). La gouvernance et le « *Tone at the Top* » (Soltani 2014) auront une importance prépondérante pour faire pencher la balance.

En matière d'éthique deux concepts sont récurrents, celui de la justice et celui de la loyauté. Il peut arriver que ces deux concepts s'opposent et que l'individu soit mis dans une situation de choix. Confronté à une atmosphère criminogène dans son entreprise, il peut dénoncer et devenir un lanceur d'alerte, soit ne rien dire par loyauté. Il lui sera difficile de choisir la justice avant la loyauté s'il a été soumis à un formatage à la culture de l'entreprise, comparable à une soumission aux pratiques de l'organisation.

Ce formatage peut se faire au travers des éléments suivants ;

- Manières de faire
- Attentes exprimées
- Construction de cohésion de groupe au travers de sessions « *Team building* »
- Récompenses formelles; promotions, primes, augmentations
- Récompenses informelles ; activités hors entreprise avec le top management
- Relation d'amitié avec les collègues de travail
- Situation d'expatriation.

Cette situation est de loin la plus formatante ; l'entreprise offre un surplus salarial pour l'acceptation d'une expatriation. Elle paye pour le déménagement et pour le logement dans des quartiers « chics » du pays de destination. L'école des enfants est payée, alors que les parents n'auraient peut-être pas pu se permettre par eux-mêmes, allant de 10 000 à 20 000 Euro par enfant en fonction de l'école, « *Lycée Français* », « *International School* » ou « *American School* ». Les employés se fréquentent en dehors du travail, et les conjoints créent une vie sociale parallèle.

Cette liste d'éléments non exhaustive amène à un renforcement de la loyauté organisationnelle, qui primera lors d'une prise de décision de s'engager dans un acte transgressif pour le bénéfice de l'organisation, alors que celle-ci ne l'a parfois pas demandé. (Box 1983)

Ce passage à l'acte demande une technique de neutralisation de la charge émotionnelle pour s'engager et préserver l'estime de soi (Lascoumes & Nagels 2014).

Cette technique se traduit soit par un déni de responsabilité, soit par un déni de faute.

- Déni de responsabilité ;
La situation, la hiérarchie, le bien de l'organisation exigeait l'acte
Référence à un intérêt supérieur et non personnel (Shover 2017)
- Déni de faute ; banalisation ou euphémisation de l'acte.
Ce n'est pas un « vrai » crime, par comparaison au meurtre, vol....,
Absence de victime identifiée ou identifiable.
Comportement habituel du secteur ou des acteurs de l'entreprise

Il y a cependant une opposition entre les chercheurs ;

- Soit les élites, se sentent supérieures culturellement de par leur formation, et considèrent que les lois ne s'appliquent qu'aux autres et sont négociables (Shover 2017)
- Soit les actes illégaux ne sont pas considérés comme tels, car ce sont des activités normales (Vaughan 2007)
-

Dans ces deux cas, il n'y aurait pas de besoin de neutralisation, car il n'y aurait pas de charge émotionnelle (culpabilité, honte...) à atténuer.

En marge de cette culture d'entreprise favorisant les comportements déviants, la culture de la compétition a vu un glissement des actes transgressifs au bénéfice de l'organisation, le concept du « *Bad Barrel* » (Treviño 1990) vers celui de l'acteur en vue d'un gain personnel, « *Bad*

Apple » avec un dédain des conséquences de leurs actes sur l'équilibre du système (Lascoumes & Nagels 2014)

3/ Les théories du choix rationnel

Gary Becker (1968) étudie les comportements déviants au travers du prisme coût/bénéfice. Le déviant est un « homo economicus » qui analyse préalablement et rationnellement les opportunités et conséquences de son acte, et les probabilités de se faire prendre.

Du côté bénéfice, il est intéressant de remarquer que le passage à un acte délictuel dans l'intérêt de l'entreprise est considéré comme normal alors que la recherche d'un intérêt personnel est condamnable (Simpson 1992, citée par Lascoumes 2018).

La lourdeur et la certitude de la sanction pénale sont des paramètres de coût. Mais plus que le risque de sanction pénale, c'est l'atteinte à la réputation subie subséquente à la sanction qui serait crainte. Une dégradation d'image pourrait entraîner une perte d'actionnaires et le refus des clients de continuer une relation commerciale (Balleisen et al, 2013). La réputation est considérée comme un coût plus qu'un bénéfice au travers de sa possible perte, et les risques de censure sociale et d'embarras public sont craints (Scott 1989)

Le degré de moralité des acteurs est un paramètre essentiel. Si les inhibitions morales sont élevées, le ratio ne sera pas envisagé. Si les inhibitions morales sont faibles, le ratio est considéré, ainsi que la lourdeur et la certitude de la sanction (Paternoster & Simpson 1989).

5.6.2. Le concept d'isomorphisme.

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell 1983) dont le concept d'isomorphisme est le socle fondateur postule que des organisations prenant des décisions rationnelles au niveau national construisent un environnement qui restreint sur le long terme leur possibilité de changer leur mode d'action. Trois types d'isomorphisme, coercitif (contrainte des règlements et lois), normatif (contrainte des règles du secteur) et mimétique

(réaction à un nouveau phénomène) peuvent conduire à une homogénéité des formes organisationnelles. C'est le processus mimétique qui retient notre attention.

Le concept de mimétisme est apparu de nombreuses fois dans le cadre des entretiens. L'utilisation de la corruption par un acteur, puis reprise par d'autres, crée un environnement contraignant qui amène les nouveaux entrants à copier des conduites, sous peine de ne pas pouvoir entrer sur le marché.

Ce mimétisme pousse, sous la pression de la compétition, les organisations à adopter les mêmes comportements que leurs concurrents (Hannan et Freeman 1977), ou à chercher dans leur environnement des solutions pour résoudre des problèmes dont les solutions demeurent pour l'instant inconnues (Huault 2009). Les acteurs se retrouvent prisonniers de cette « cage de fer » décrite par Di Maggio et Powell (1983).

Ce concept, utilisé pour expliquer les dynamiques d'homogénéisation dans les organisations présentes sur un marché ou secteur, émerge et sera repris dans ma recherche pour expliquer cette similitude de comportements, avec un lien de cause à effet constaté entre l'ampleur des comportements adoptés par les compétiteurs et l'utilisation de la corruption par une organisation (Venard 2009).

5.6.3. La dissonance cognitive (Festinger 1957)

La troisième perspective théorique enracinée émergeant des entretiens est la théorie de la dissonance cognitive. Développée par Festinger (1957), elle postule que si un acteur est en présence d'au moins deux cognitions contradictoires, il va ressentir un état d'inconfort psychologique, une dissonance, qui ne se réduira qu'au moment où il sera capable de modifier cet état par une altération de ces cognitions.

Selon Festinger, cet état de dissonance est un **état émotionnel négatif**, autrement dit une charge émotionnelle, causée par la contradiction de deux cognitions. Ce dernier terme est défini, assez

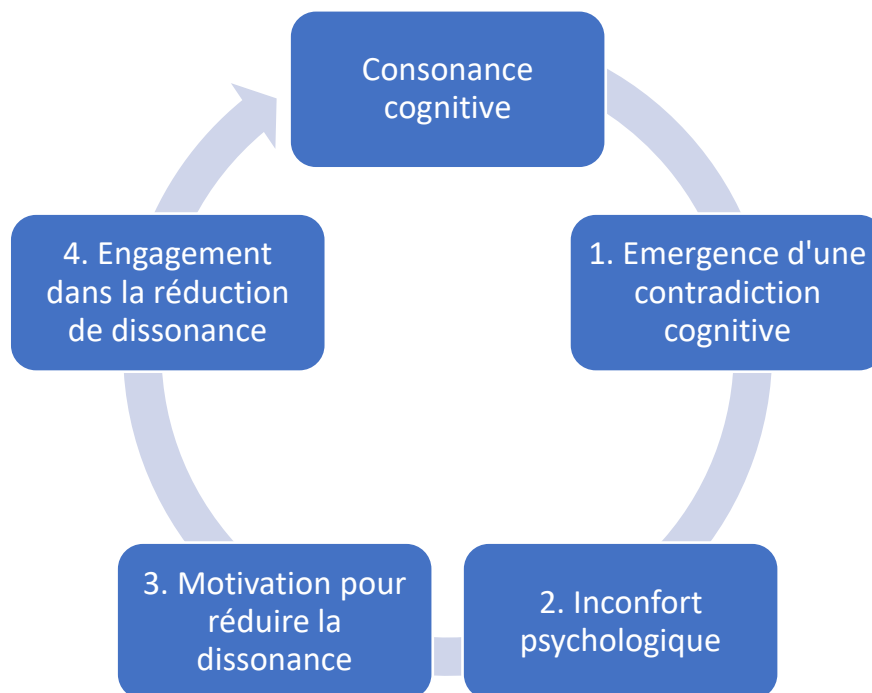
largement, comme une représentation mentale incluant les attitudes, les croyances, ou la représentation que l'on se fait de son propre comportement.

Plus l'état négatif induit par la dissonance sera profond, plus l'individu sera poussé à diminuer l'ampleur de la contradiction.

Le cadre de la dissonance cognitive a déjà été mobilisé par un nombre important d'auteurs en science de gestion (voir par exemple Hinojosa, Gardner, Walker, Coglisier & Gullifor 2017 pour une revue de littérature).

Hinojosa et al.(2017) modélisent un processus en quatre étapes en se basant sur cette théorie, que nous utiliserons et essayerons de faire ressortir dans le cadre de notre recherche ;

Fig 8 : Les étapes de la dissonance cognitive



Modélisation d'après Hinojosa et al. 2017

Émergence d'une contradiction cognitive ;

Nous retiendrons deux causes parmi celles étudiées par les chercheurs qui ont émergé de la recherche ;

- Lorsqu'un individu agit d'une manière qui va à l'encontre de son attitude ou de ses croyances, soit un comportement qualifié de contre-attitudinel.
- L'absence de liberté de choix.

Inconfort psychologique ;

La théorie de Festinger assume que l'individu tend de préférence vers une consonance de ses cognitions versus une dissonance. Il ressentira un inconfort psychologique s'il ressent une rupture dans cette consonance et si ses différentes cognitions ne sont plus cohérentes (Cooper 2012). Cet inconfort donnera à l'individu les composants de l'étape suivante ;

Motivation pour réduire la dissonance.

Une des raisons pour réduire la dissonance est exprimée dans l'approche d'Harmon-Jones (2009). Reprenant la CDT, il postule qu'un individu expérimentant une dissonance cognitive et un inconfort psychologique verra sa possibilité d'action compromise, le poussant vers une réduction de cet inconfort.

Engagement dans la réduction de la dissonance ;

Dans la liste des possibilités de réduction de dissonance, je retiendrai les plus pertinentes pour ma recherche, i.e. celles que j'ai rencontrées exprimées par les acteurs d'acte de corruption.

1/ Le changement d'attitude.

Le sujet qui est soumis à une dissonance entre son comportement déviant et la connaissance qu'il en a (incluant le jugement, l'attitude et les croyances), va s'engager dans la réduction de cette dissonance en appuyant sur le levier le plus accessible.

2/ L'explication causale des conduites

Un sujet pourra chercher à réduire la dissonance cognitive par une explication causale (Heider 1958). C'est ce que Festinger appelle l'autojustification.

3/ La trivialisatation

Hinojosa et al. (2017) reprennent les recherches de Simon, Greenberg et Brehm (1995), parlant du phénomène de « *trivialization* ». Des employés vont accorder moins d'importance à des commentaires négatifs sur leurs performances lorsque ces commentaires vont à l'encontre de leur auto-évaluation.

4/ Le déni de responsabilité

Le fait pour un individu de réduire ou ne pas s'imaginer avoir une responsabilité personnelle dans l'acte déviant est considéré comme un moyen de réduction de dissonance (Gosling et al. 2006).

6. RÉSULTATS D'ANALYSE

Je présente dans un premier temps les éléments significatifs qui ont émergé des entretiens de ma population d'experts, pour avoir une vue d'ensemble constituée par le verbatim des acteurs impliqués.

Dans un deuxième temps, pour ma population théorique, je présente les principaux éléments qui ont émergé dans la grille de codage, avant d'introduire les actes de corruption dans leur matérialité telle que racontée par les acteurs, au travers d'une typologie de l'environnement organisationnel.

Je présente par la suite une matrice entre les acteurs et leurs justifications, qui a fait émerger les théories enracinées dans leur verbatim.

6.1. LA PAROLE DES EXPERTS

Les experts interviewés sont ;

Eric Alt, ancien magistrat de la Cour de Cassation, en poste en tant que juge départiteur prudhommal, vice-président d'Anticor et secrétaire général de Sherpa. Il est le co-auteur avec Irène Luc de « L'Esprit de corruption » (2012).

Fouad Benseddik, directeur chez Vigéo-Eiris, expert en audit et notation RSE de sociétés.

Laurence Fabre, avocate chez Transparency International.

Pierre-André Poirier, Secrétaire Général, directeur développement durable et éthique du groupe Pierre Fabre.

Avant d'analyser les concordances qui surgissent des différents entretiens, il me faut souligner quelques différences entre les approches de la part d'Anticor, Sherpa, Transparency International (TI) et Vigéo-Eiris.

6.1.1. Des approches diverses

Dans leur positionnement idéologique

Anticor est une association française avec des branches locales. Elle est dans le plaidoyer et dans l'action judiciaire. Fondée par le juge Halphen et Séverine Tessier en 2002, cette association milite pour une plus grande transparence et un assainissement des relations entre les citoyens et leurs représentants politiques. Extrêmement active dans les réseaux sociaux (notamment sur Twitter avec plusieurs publications journalières) on la retrouve partie civile dans tous les faits de corruption concernant une personnalité politique. Anticor est considérée comme « radicale » par T.I., qui se veut plus pragmatique. Je reviendrai sur ce point.

Sherpa est une association qui vise à combattre les flux financiers illicites, et se retrouve de facto confrontée à la corruption. Elle est dans le plaidoyer, et fait un travail de recherche approfondi pour sensibiliser et créer de nouveaux outils juridiques contre la criminalité financière.

Transparency International se préoccupe du suivi de pays, de secteurs économiques et d'entreprises, au niveau national et international. Éric Alt les décrit comme étant dans le « benchmarking » de par leur publication d'indices mondiaux, et sur une position différente de Sherpa et d'Anticor.

Depuis 1995, Transparency International procède à des enquêtes et publie des indices, dont le plus utilisé est l'« indice de perception de la corruption » au niveau international, avec un classement des pays qui est repris par toutes les institutions mondiales, dont l'ONU, l'Union européenne, le FMI ou la Banque Mondiale. T.I. a une activité moindre qu'Anticor (13 800 abonnés environ sur Twitter contre 34 400 environ pour Anticor⁴¹).

⁴¹ Chiffres consultés le 7 mars 2019

Anticor privilégie une approche que je qualifierais de critique, alors que T.I. a une approche plus pragmatique. Leur point de discordance concerne la Convention Judiciaire d'Intérêt Public (CJIP).

La CJIP a été amenée par la Loi Sapin 2. C'est la possibilité pour le procureur ou le juge d'instruction en cas de mise en cause d'une personne morale pour corruption, trafic d'influence ou blanchiment, de couper court à la procédure judiciaire en substituant un bloc composé d'une amende, d'une obligation de mise en conformité sous la tutelle de l'Agence Française Anticorruption, et la réparation des dommages causés à des victimes éventuelles.

Dans la pratique, la société en tant que personne morale a toujours un casier judiciaire vierge et évite d'être exclue d'éventuels marchés publics. Les personnes physiques pourront toujours être poursuivies et voir leur responsabilité pénale engagée.

Anticor considère que la poursuite d'une société pour un acte de corruption ne peut pas se limiter à la partie transaction financière menée par le Parquet National Financier, et ne devrait pas être dispensée d'une poursuite devant le juge pénal ;

« ...ou de l'équivalent de ce que nous avons inventé avec la Convention d'intérêt public, des deals qui ne sont même pas publics, qui ne donnent pas lieu à une inscription au casier judiciaire. Donc c'est à mon avis autant une augmentation de la corruption qu'une stratégie de puissance, une stratégie d'hégémonie juridique. »

Pour Laurence Fabre, constatant qu'il n'y a jamais eu de poursuite pénale pour corruption envers une société en tant que personne morale, et que les éléments constitutifs de cette infraction sont très difficiles à prouver, la position de T.I. est d'appuyer de manière pragmatique cette convention.

« Je crois qu'Anticor n'a pas du tout la même position sur ce sujet, considérant que c'est un cadeau qui a été fait aux entreprises que de ne pas avoir à répondre devant la justice pénale, mais d'abord une transaction pénale sur ces questions... »

Dans leur fondement idéologique

On retrouve dans le discours d'Eric Alt une réflexion poussée au plan national sur la cause de la corruption dans le milieu politique, qu'il analyse comme une conséquence directe de l'architecture des pouvoirs et qui serait à repenser entièrement.

« D'ailleurs ça nous ramène à Anticor, le problème c'est que nous vivons dans un régime dit démocratique, mais que nous ne sommes pas gouvernés démocratiquement.....Et la révision de l'architecture des pouvoirs pour faire en sorte que nous soyons gouvernés un peu plus démocratiquement, c'est-à-dire aussi par rapport à nos problématiques, qu'il y ait un peu moins de lobby qui surdéterminent les choses, qu'il y ait un peu moins de captation de la décision publique par des intérêts privés. »

Cette analyse est propre à Eric Alt, les autres experts n'ont pas fait mention de ces problématiques qui sous-tendent sa pensée ;

- La captation de l'intérêt général par des intérêts privés ; opacité du lobbying ou accumulation de privilèges des hommes politiques
- L'architecture des pouvoirs conduit le politique à être juge et partie, avec pour conséquence une faible volonté de changer la situation existante et une réduction constante des pouvoirs de la justice. « La loi est dure, la pratique est molle » (Alt, Luc 2012 p.34). Il l'exprime de manière très ouverte : *« quelque part dans l'architecture des pouvoirs, certains estiment que la justice c'est bien parce qu'on est en État de droit et qu'on ne peut pas avoir un État de droit sans justice, mais pas trop. »*

Les autres experts, plus axés sur le plan international, ont une analyse de la corruption qui correspond à leur méthodologie ;

Transparency International assure le suivi des pays et d'entreprises, ainsi que dans le « name-and-shame » au travers de newsletters hebdomadaires. La branche française procède à une cartographie des condamnations des actes de corruption en France. Elle classe, révèle et recommande sur des cas ou secteurs touchés.

Vigéo-Eiris classe les sociétés dans des indices sur la base de six critères extrafinanciers⁴² ;

1. L'environnement
2. L'engagement sociétal
3. Le comportement sur les marchés
4. Les droits humains
5. La gouvernance
6. Les ressources humaines

Dans le critère du comportement des sociétés sur le marché, elle prend en compte l'aspect corruption, les scandales auxquels ont été mêlés les acteurs et les mesures prises pour prévenir ce phénomène. Fouad Benseddik apporte un point de réflexion au travers du rapport de force entre les entreprises et les États représentant les pays dans lesquels elles sont présentes. Le rapport de force s'est inversé dans certains secteurs à forte intensité de main-d'œuvre. La corruption n'est plus nécessaire ou s'est inversée, les entreprises sont sollicitées par les États pour obtenir leur implantation, avec des subventions accordées. C'est le cas lorsqu'une entreprise automobile cherche à s'implanter, lorsqu'une compagnie d'aviation *low cost* veut ouvrir des lignes sur des régions en Province, où lorsque les entreprises Disney décident d'ouvrir un parc à thème en Europe.

« Et donc ce rapport de force change complètement les termes même des enjeux de corruption. Elles n'ont pas besoin de corrompre, elles n'ont pas besoin d'acheter les faveurs. La mise en compétition des États d'accueil, des États hôtes suffit aujourd'hui à ce que ces États mettent le paquet, et on le voit...(...).... Tout dépend du rapport de force. Entre le corrupteur et le corrompu il y a une affaire de rapport de force. On corrompt lorsqu'on est dans un rapport de force défavorable. Or aujourd'hui on est dans une situation où le rapport de force est de moins en moins celui-là, il est de plus en plus favorable aux entreprises...aux grandes... elles sont puissantes par rapport aux décideurs politiques qui sont vulnérables. »

⁴² <http://vigeo-eiris.com/fr/a-propos/methodologie-assurance-qualite/>, consulté le 21 octobre 2019

D'après Fouad Benseddik, l'initiateur de l'acte de corruption ne serait plus une organisation souhaitant s'implanter dans un État et essayant de prendre le pas sur la concurrence, mais les États eux-mêmes désireux de ne pas perdre une opportunité. L'employabilité et les retombées économiques potentielles justifient des « cadeaux » fiscaux pour faire pencher la balance en leur faveur.

6.1.2. Les points de concordance

Responsabilité vs Compliance

La loi Sapin 2 a porté la formalisation à l'intérieur de certaines organisations de la lutte et de la prévention de la corruption. Préalablement dépendante de la bonne volonté des entreprises et souvent insérée dans un département RSE, la prévention de la corruption est devenue une obligation légale à part entière. Soumise à la possibilité d'un contrôle par L'Agence française Anticorruption, elle doit rentrer dans un cadre au périmètre identifiable.

Fouad Benseddik analyse la transition de la responsabilité à la conformité ;

« Une fois que c'est la loi qui pose les exigences, et bien ces structures [les départements RSE] se retrouvent, peuvent se retrouver dans certains cas, dessaisies au profit des directions de la conformité et des directions juridiques qui leur disent "bon écoutez, ça maintenant c'est des choses trop sérieuses dont vous feriez mieux de ne plus vous occuper, nous on va prendre ça en charge". Et on rentre dans une logique de stricte conformité. »

Fouad Benseddik justifie ce passage à une obligation légale en faisant le parallèle avec d'autres risques ;

« De la même façon que l'on prévoit le risque incendie ou le risque de change, ou le risque d'accident, et bien on doit être en capacité d'identifier et de prévenir le risque de corruption. C'est une bonne chose. »

La prévention du risque n'est plus à la discrétion du dirigeant, mais fait l'objet d'une obligation fiduciaire exigeant une approche systémique, rationnelle, documentée et donnant lieu à un reporting, évaluation et éventuellement sanction.

Eric Alt approuve cette évolution législative ; les radars et la peur du gendarme ont baissé le nombre de morts, la loi Sapin 2 et les contrôles feront baisser le nombre d'actes de corruption.

Laurence Fabre approuve la contrainte légale exercée sur les organisations visées et se projette sur le périmètre légal. De même que le périmètre de la RSE s'est vu étendu aux sous-traitants d'entreprises légalement soumises, le périmètre de la lutte contre la corruption pourrait se voir étendu contractuellement. Les sous-traitants potentiels pourraient se voir filtrer au tamis d'une prévention formalisée de la corruption.

Pierre-André Poirier, en tant que directeur éthique du groupe Pierre Fabre, est passé d'une vision managériale à une vision réglementaire de sa responsabilité éthique, en appliquant les directives de la loi ; une cartographie des risques et une formation visant les fonctions les plus exposées de la société. Progressivement la formation sera élargie à tous les départements de l'organisation. Les chartes éthiques sont traduites dans toutes les langues et intègrent un processus d'alerte, toujours en conformité avec la loi.

Exigence éthique et réputation

Pour Eric Alt, l'éthique dans les organisations se développe à cause de la contrainte réglementaire ;

« Et finalement toute cette machinerie éthique se développe, mais en partie par la contrainte, car maintenant il est obligatoire d'avoir... un certain nombre de choses »

L'éthique ne serait donc pas une valeur innée dans les organisations, mais poussée par la loi et par la crainte des conséquences qu'une affaire de corruption révélée pourrait avoir sur une entreprise ;

« Ce que je sais pour avoir un peu travaillé avec Sherpa notamment sur les questions de responsabilité sociale, environnementale, de vigilance, etc, c'est qu'il y a un enjeu réputation. »

Les réseaux sociaux et la diffusion de l'information impliquent la notion de « coût réputationnel », qu'il estime pire que ce qui pourrait être dû à la justice lorsque celle-ci se positionnera 5 ou 10 ans après les faits. Le coût entraîné par la médiatisation, la « *mise en scène juridictionnelle* » serait évalué à 100 000 Euro par page/article rédigée contre la société incriminée.

Fouad Benseddik décrit une montée de l'aversion au risque éthique et à l'aléa moral. Tout en relevant, comme M. Alt, la facilité de dispersion et d'accès à l'information, il pointe le risque de coût réputationnel ;

« On est dans un âge où l'information circule à très vive allure et elle se répand vite et devient accessible à tout le monde et que dans ce contexte, le coût de la corruption ou de la déviance éthique ou de l'aléa moral peut, pour des esprits rationnels, très vite apparaître autrement plus élevé que le bénéfice qu'on peut espérer tirer de quelques petites opérations douteuses, malignes... Donc sur le long terme, la tendance est celle-là. Cette situation elle est lourde aussi, explosive de potentiel de révélation. »

Nous sommes sur la censure sociale de l'activité économique entachée par la corruption, portée par une montée de l'exigence éthique d'une nouvelle génération « connectée ».

La diffusion de l'information va être rapide, transfrontalière et entraîner une condamnation morale répandue.

La peur de la mauvaise publicité et d'un possible boycott des consommateurs pousserait vers un comportement vertueux sur les marchés.

Anticorruption et marchés internationaux

Quid du cas où les sociétés occidentales se soumettraient à l'intégrité face aux sociétés asiatiques qui ne joueraient pas le jeu ?

Les réponses des experts convergent.

Pour Eric Alt, c'est une question de « *terrains de jeu* ». Les habitudes des entreprises sur leur marché national vont rentrer en confrontation avec les habitudes, les règles, ou les lois d'autres entreprises dès qu'elles sont sur un autre continent, et qu'elles seront prises dans les mailles d'un filet réglementaire, américain, anglais ou français, à défaut pour l'instant d'une réglementation européenne unifiée ;

« C'est pas parce qu'il n'y a pas de précédent que ça ne peut pas se faire, je veux dire qu'à un moment une entreprise française comme une entreprise américaine va dire telle ou telle entreprise chinoise, et cette entreprise chinoise pourra toujours prospérer en Chine où la procédure d'exequatur n'est pas aussi opérationnelle etc... Mais pas sur le marché américain. Elle sera interdite du marché européen, interdite du marché américain et peut être à la faveur de circonstances particulières politiques, interdite d'une partie du marché africain. »

Laurence Fabre prévoit aussi une harmonisation à long terme des standards pour le comportement sur les marchés, même si pour l'instant existe une disparité de pratiques ;

« ...nous on veut bien-être vertueux, mais enfin, on voudrait que quand même que les autres jouent les mêmes règles de jeu que nous, parce qu'on a des distorsions énormes en termes de pratique. Je crois que c'est comme tout sujet, si vous voulez. Peu à peu, il y aura une harmonisation internationale. En attendant, c'est vrai que c'est compliqué. Mais il est clair que peu à peu les standards sur le sujet vont augmenter. »

Fouad Benseddik, contrairement aux deux juristes précédents, n'analyse pas les problèmes dus à l'internationalisation uniquement par le passage des contrevenants au prisme règle/sanction. Il pose la question de l'acceptabilité de la mondialisation avec des standards non unifiés et l'impact de comportements corruptifs sur la gouvernance et la durabilité de l'entreprise. Le

manque de règles communes va amener dans un premier temps à des pertes de marché. Il considère aussi qu'une gouvernance responsable ne peut plus s'engager dans des actions corruptives au niveau international. De manière philosophique, il met en opposition la possibilité de perdre des marchés et de « *perdre son âme* ». La mondialisation consolide des liens entre acteurs et gomme les frontières lorsque les intérêts économiques sont en jeu, avec des conséquences pour les entreprises non éthiques ;

« Mais cette partie du monde qui ne joue pas ce jeu-là il ne faut surtout pas croire qu'elle soit déconnectée, elle n'est pas en l'air. Elle est connectée à cette partie-là. Il y a des liens. Ce ne sont pas des gens qui vivent sur une autre planète, ils sont sur cette planète. Et ils ont des partenaires qui sont du côté visible, ils ont des bénéficiaires du côté visible.... »

Ces connexions entraîneront un impact réputationnel et des coûts associés, que nous avons mentionnés précédemment.

Corruption et environnement

Les experts ont tous relevé l'omniprésence de la corruption. Même les pays qui font peu parler d'eux à ce sujet, tels que les pays scandinaves, en sont victimes. Mais chaque pays va développer ses propres cas ;

« (la corruption est) un système où chaque pays développe son propre génie, mais en tout cas un système répandu sous des formes diverses, aucun n'étant totalement invulnérable. » (Eric Alt).

« Donc moi je ne dis pas que la corruption c'est l'exclusivité de certains territoires...et il y a de la corruption partout... » (Pierre-André Poirier).

Fouad Benseddik soulève un point important ; le cas de pays où l'on parle peu d'actes de corruption. Il relève un « angle mort », notamment en Afrique et en Asie, des mises en cause des entreprises pour actes de corruption. Il établit un lien entre existence de controverse et démocratie, avec pour implications ;

- « pour que la controverse perce, qu'elle remonte à la surface, surgisse, il faut qu'il y ait un environnement démocratique, un cadre légal, une capacité d'exercice des libertés qui permettent aux acteurs, que ce soient des lanceurs d'alertes, des médias ou tout simplement des justiciables, de mettre en cause les entreprises »
- « Il faut imaginer l'ampleur de la corruption comme étant inversement proportionnelle finalement aux allégations dont elle fait l'objet. »

Selon Fouad Benseddik ;

1/ Plus on parle de corruption, plus le pays est en bonne santé démocratique

2/ Moins il y a de démocratie, moins les cas de corruption sont évoqués

3/ Plus on parle de cas spécifiques de corruption, moindre est l'ampleur globale du phénomène.

Ces arguments sont étayés par une superposition entre la carte de l'indice de perception de la corruption de Transparency International et celle de la liberté de la presse de Reporters sans Frontières, en annexes 3 et 4. Une similitude peut être constatée entre le haut du classement et le bas du classement sur les deux cartes, regroupant les mêmes pays.

6.1.3. Theoria sine Praxis ; un choix dans l'application des mesures anticorruption ?

Pierre-André Poirier est, au travers de son entretien, le point de liaison entre des « experts » du phénomène de corruption et sa population principale. Il est en charge de l'application de la loi Sapin 2 dans un cadre corporatiste, entérinant son appartenance aux deux mondes, celui de l'expertise et celui de l'entreprise.

Interrogé sur le sujet de la corruption dans le lobbying, un des sujets de prédilection d'Éric Alt, Pierre-André Poirier reconnaît de même la corruption dans le milieu, mais met en avant la nécessité d'un lobbying intègre et transparent.

Alors qu'Eric Alt a pour cheval de bataille les dangers du lobbying et la nécessité de régulation par l'enregistrement, la traçabilité et la contradiction d'expertise, qu'il défend dans l'entretien

et dans beaucoup d'interventions publiques⁴³, Pierre-André Poirier insiste sur la nécessité du lobbying pour son industrie.

Un autre point de divergence semble apparaître entre la « radicalité » d'Anticor, la dénonciation de tous les actes de corruption de Transparency, et le choix effectué par Pierre-André Poirier sur les actes corruptifs à combattre.

De son point de vue, on ne peut pas se jeter dans toutes les batailles, et il vaut mieux se concentrer sur des éléments qu'il estime par rapport à sa perception de la gravité, qui pourraient avoir des conséquences dangereuses pour les patients et des retombées sur la réputation de l'entreprise (falsification d'études cliniques, conflit d'intérêts avec l'organisme régulateur pour l'obtention des Autorisations de Mise sur le Marché, risques issus de la cartographie imposée par la loi Sapin 2).

« Et puis, faut pas non plus devenir des ayatollahs du sujet. Sinon on empêche toute activité.... »
« Entendons-nous bien, le paiement de facilitation, c'est pas qu'on l'autorise, mais ce n'est pas ce sur quoi on va se battre ».

Lorsque la question est posée du maintien d'une activité dans un pays ouvertement avec une fonction publique notoirement kleptocrate, il m'a semblé percevoir un flottement lors de la réponse.

« Heu.. nous on se cantonne à notre activité. À un moment est-ce qu'il est raisonnable de continuer à rester dans un pays où nous avons, ne serait-ce que par les sommes que nous pourrions être appelés à verser, nous ne faisons que finalement d'entretenir un régime honni et qui accapare les richesses au détriment de la population....c'est ce à quoi ça renvoie. Je n'ai pas connaissance de pays dans lequel nous aurions été confrontés avec une telle acuité à cette question. »

C'est là la mise en lumière de toute la difficulté de la mise en application de la loi, qui se veut intransigeante, dans un cadre international préexistant. Le référent éthique doit-il être radical dans son application ou choisir ses batailles en détournant le regard ou en réduisant le périmètre

⁴³ <https://www.youtube.com/watch?v=ABYPlovmeJ8>

<https://www.youtube.com/watch?v=UE5offkiW7w>

Consultés le 12 mars 2019

du contrôle ? C'est un premier point de divergence qui va se renforcer au travers de l'analyse des enquêtes de ma population principale.

Synthèse des entretiens avec les experts

- Anticor se retrouve en « fer de lance » de la bataille contre la corruption. C'est une association qui ne veut aucun compromis sur le sujet, présente sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) et intervenant sur tous les cas de corruption au sens large. L'association, entre autres actions, est très réactive et pointe du doigt la proposition de Sylvie Goulard comme commissaire européen⁴⁴. Au travers d'actions en justice, elle porte plainte contre Alexis Kohler, secrétaire de l'Élysée, pour « faux et usage de faux »⁴⁵ et multiplie ses interventions juridiques au travers de son statut particulier.
- Transparency international, plus tournée vers l'international, peut être qualifiée de plus tempérée dans ses interventions, même si un reporting hebdomadaire (communication par courrier électronique) montre les cas de corruption sur lesquels elle se penche. Contrairement à Anticor, elle appuie de manière pragmatique la création du Parquet National Financier.
- Vigéo-Eiris a une vue globale issue du terrain, ainsi que de leur activité d'observation et de notation. Cette activité a un impact sur la réputation des sociétés en pratiquant sans le nommer le « name-and-shame ».
- Le référent éthique en charge de l'application de la loi Sapin 2 ne peut pas, de manière pragmatique, agir sur tout le périmètre de la corruption au sein de sa propre organisation. Une priorisation est nécessaire pour l'action. Une radicalité moindre est observée.

⁴⁴ https://www.challenges.fr/politique/anticor-le-choix-de-sylvie-goulard-pour-la-commission-europeenne-est-desastreux-pour-l-image-de-la-france_671288 consulté le 3/09/2019

⁴⁵ <https://francais.rt.com/france/60461-association-anticor-depose-troisieme-plainte-contre-secretaire-general-elysee-alexis-kohler>, consulté le 3/09/2019

6.2. LA POPULATION THEORIQUE

6.2.1. Codage des entretiens de la population théorique

Le guide d'entretien étant construit sur les deux thèmes principaux de l'éthique et de la corruption, j'ai pu faire émerger au travers du codage un certain nombre d'idées que je présente ci-dessous (Fig. 8) ;

Figure 9 : Grille de codage

Thèmes	Idées dont le contenu a été codé
Ethique et RSE	RSE Référence à l'éthique Raisons de l'éthique en entreprise Formalisation du cadre éthique
Corruption	Explications de la corruption Matérialité de l'acte Justifications Omniprésence et environnement Ethical fading Sollicitation Référence aux politiques Continuation vs arrêt de l'activité

Rouage ou préexistence pratique Notion cadeau, amitié Légalité,externalisation du risque Rupture d'égalité de l'offre Accélération de paiement Intérêt de la société Insuffisance du salaire Pression du résultat Impact sur le prix Refus de corruption pour atteinte à l'intérêt de l'entreprise Perceptions sur les mesures anticorruptions
--

6.2.2. Présentation de la perception de l'éthique et de la matérialité des actes de corruption par typologie d'entreprise

Dans l'ensemble de ma population principale, il ressort que les personnes interrogées peuvent se regrouper dans 3 types de sociétés ;

- Les T.P.E., allant de la personne seule à une dizaine de personnes (Sujets 1, 4, 6, 7, 8)
- Les entreprises de taille moyenne, ne dépassant pas la limite pour rentrer sous le coup de la loi Sapin 2 (Sujet 5)
- Les entreprises cotées (Sujets 2, 3)

Je présente dans ce chapitre les actes mentionnés par les répondants et les modalités de l'échange. Je présente également leurs perceptions sur la RSE et l'éthique. J'analyserai postérieurement de manière matricielle les réponses concordant avec le cadre théorique.

À la lecture des retranscriptions, l'atmosphère dans laquelle les entretiens se sont passés m'est revenue en mémoire et j'ai perçu à travers les discours que plus je monte l'échelle de taille des entreprises, plus le discours se fait rare sur la corruption, presque prude. Alors que les entretiens

des acteurs des TPE ont presque été cathartiques dans la volonté de parler de ce sujet et de raconter leur expérience. Je vais y revenir en détail dans les points suivants ;

.....

Première synthèse et conclusions

Fig. 10 : Synthèse de la perception de la corruption et de la matérialité des actes

		Ethique	Actes passés ou racontés	Actes présents	Acteurs	Contrepartie	Perception de la corruption	
T · P · E ·	Sujet 1	Personnelle, non transposable dans la sphère professionnelle	Obtention de marchés		Responsables achats	Financière	Systémique, obligatoire pour exister	
			Accélération de paiement		Responsables paiements			
	Sujet 4	Chartes éthiques dans le passé, pas de charte actuelle	Obtention de formalités administratives	Obtention de marché publics si nécessaire	fonctionnaires Adjudicateurs publics	Financière	Prêt à y recourir si nécessaire par mimétisme	
	Sujet 6	Personnelle, transposée dans le cadre professionnel	Obtention de marchés (raconté)	Obtention de marchés par triangulation	Responsables achats	Financière	Refus pour raison réputation / image Corruption légale triangulaire Culturelle dans les pays du Maghreb Questionnement relation amitié - corruption	
	Sujet 7	Ethique de bons sens, graduation en fonction du ressenti	Obtention de marchés Obtention de marchés publics		Responsables achats. Politiques	Financière En nature; voyage, voiture, construction piscine	Graduation dans les niveaux de corruption dont un 2 niveaux acceptables. Pas de questionnement sur le lien amitié - corruption	
	Sujet 8	En forte demande d'une charte formelle	Augmentation de prescriptions Bienveillance envers les laboratoires. Obtention de marchés	Participation à des dépassements de sommes légales	Médecins. Adjudicateur au sein du laboratoire	En nature; organisation de voyages, repas. Financière	Refus pour incofort moral Mais participation à des actes corruptifs par pression et relation commerciale. Perception culturelle de la corruption	
	Sujet 9	Peersonnelle, orientée sur le service client	Obtention de marchés, obtention d'une permissivité administrative, négociation d'amendes à l'étranger		Responsables achats, parti politique au travers de la préfecture	Bons d'achats, cadeaux, bons d'essance. Achats d'encarts publicitaires dans une revue destinée à récupérer des fonds	Culturelle et omniprésente. Perçue comme un moyen normal de négociation. Pays où la corruption est endémique	
	P · M · E ·	Sujet 5	Personnelle, informelle en entreprise, n'inclue pas la corruption	Obtention de marchés	Obtention de marchés	Responsables achats	Financière En nature; voyages, voiture, invitation sur sollicitation dans des restaurants étoilés	Pratique courante Corruption décrite comme une réalité parallèle avec charte cognitive propre, le sujet est à l'aise pour glisser entre les 2 Systémique dans les pays du Maghreb
	E n t p · C o t é e s	Sujet 2	Charte éthique, formation et stages récurrents, engagement	Obtentions de marchés		Syndics de copropriété	Financière	Impossibilité déclarée par le contrôle de l'organisation Recours en fonction de la situation de l'entreprise Doute sur les pratiques
Adjudicateurs						En nature; travaux réalisés chez l'adjudicateur		
Sujet 3		Formalisée, formations récurrentes, sujet discuté en réunion annuelle	Obtention de marchés publics		Adjudicateurs	Financière	Impossibilité par politique de l'entreprise	
			Accélération de paiements		Responsables paiements	En nature; séjours, hôtels	Corruption légale triangulaire Doute sur corruption par décision politique	

Après avoir constitué une synthèse sous forme de tableau, les traits suivants apparaissent ;

Dans les T.P.E. ;

Aucune charte éthique au niveau de l'entreprise, seulement une transposition ou non de son éthique personnelle.

Sur 6 sujets, 4 participent ou participeraient à des actes de corruption en dehors de toute limitation légale, et n'appliqueraient pas leur concept d'éthique.

- Un sujet refuse d'y participer pour ne pas être dans l'illégalité et nuire à l'entreprise, mais pratique de la corruption sous-traitée, et se questionne sur les liens d'amitiés entre personnes liées commercialement
- Un sujet refuse les actes corruptifs, n'en est pas l'initiateur, mais le complice, en cédant sous la pression de la relation commerciale.

Dans les P.M.E. ;

Éthique personnelle et informelle en entreprise. La corruption n'est pas un problème éthique, et se pratique couramment dans l'obtention de marchés.

Dans les Entreprises cotées (cadre de la loi Sapin 2) ;

Le cadre éthique est formalisé, très prégnant de par les formations récurrentes.

Un des sujets a un discours officiel où il ne doit pas enfreindre les règles, mais n'hésiterait pas à y avoir recours si le contexte financier devient mauvais ou s'il était sollicité. Mais sa décision serait soumise à approbation de sa hiérarchie.

L'autre sujet est très satisfait que les pratiques ne soient plus en cours officiellement, mais il y a peut-être encore de la corruption légale par externalisation. Et le soupçon reste sur de très gros contrats ou le politique pourrait prendre la décision de corrompre et forcer le directeur général.

Sur 7 sujets interrogés, force est de constater que ceux soumis à la loi Sapin 2 (sujet n 2 et n 3) ont plus de mal à recourir à des pratiques corruptives, mais le feront sur ordre ou nécessité.

Dans les TPE ou PME, le reste des sujets ont des pratiques corruptives, directe ou externalisée, ou serait prêt à s'y adonner.

En conclusion, pour répondre à ma question de recherche subsidiaire **QR'** ; **Comment le corrupteur perçoit-il le climat éthique de son organisation ? Comment cette perception peut-elle influencer sur son acte de corruption ?**

, préalable à la question principale **QR** ; **Quelles sont les motivations d'un acteur organisationnel pour réaliser un acte de corruption ?** je constate que :

- Lorsque le cadre éthique est absent ou informel, les acteurs se fondent sur leur propre morale et vision du monde pour la conduite de leur vie professionnelle. L'analyse de mes entretiens montre que l'acte de corrompre perd sa dimension non éthique pour devenir un élément de négociation et d'obtention de marchés. Même les sujets se considérant comme éthiques pratiquent une forme de corruption, dont l'externalisation. Lorsque le cadre éthique est rendu obligatoire par voie légale, la seule conséquence perçue au travers de ma recherche est une non-dissimulation des faits et une transparence des acteurs ; i.e. la décision sera soumise à la hiérarchie qui acceptera ou non. Cette hiérarchie peut éventuellement plier sous un ordre externe à l'entreprise pour des raisons de politique internationale (sujet 3). Il semble que le climat éthique a eu pour conséquence de créer des barrières à la décision de corrompre et un déplacement de la charge de la responsabilité décisionnelle, mais pas un arrêt total de la corruption. Les configurations attendues et obtenues sont synthétisées ci-dessous ;

Résultat espéré			Résultat obtenu		
	Corruption	Intégrité		Corruption	Intégrité
Manque d'encadrement éthique	X		Manque d'encadrement éthique	X	
Encadrement éthique		X	Encadrement éthique	X	

J'atteins ici les limites de mon travail ; le sujet de recherche étant sensible et les personnes souhaitant répondre rares, il aurait fallu étendre la recherche à d'autres sociétés cotées pour

corroborer ces conclusions que je ne suis pas en mesure de généraliser. Cependant des faits médiatisés semblent soutenir ces conclusions ;

- Lafarge en Syrie a pris la décision de payer un ensemble de groupes terroristes pour continuer à approvisionner son usine en Syrie. La décision a été prise par des membres du top management et évoquée comme du « racket » ou des « donations. ⁴⁶ Ces versements ont commencé à partir de 2012, montrant une dégradation du climat éthique.
- GlaxoSmithKline a payé plus de 500 millions d’USD à des hôpitaux et médecins en Chine pour faire ce que la profession appelle de l’« achat de prescriptions ». La démarche provient du patron de la filiale chinoise, le C.E.O. Chine Mark Reilly, et implique les principaux dirigeants de la filiale.⁴⁷ L’éthique ne leur a pas semblé un obstacle en comparaison du chiffre d’affaires attendu.
- Le sujet n°10, cadre dans une entreprise de construction automobile, a sollicité des entretiens auprès de sa hiérarchie sur le thème de la corruption. Il a été éconduit dans sa démarche pour cause de sensibilité du sujet. Une question légitime se pose ; si la loi Sapin 2 est bien appliquée, et qu’une politique anticorruption est bien appliquée en entreprise, pourquoi refuser de communiquer dans le cadre d’un entretien ? Le sujet n°10 pense que des zones géographiques particulières sont encore soumises à ces pratiques.

La tendance du score de l’éthique des affaires notée par Vigéo-Eiris entre 2010 et 2018 confirme la dégradation du climat éthique par une perte de 2 points par rapport au score précédent, sanctionnant une multiplicité des cas de corruption⁴⁸. Dans l’intérêt managérial de ma recherche, je pose la question de savoir si la corruption provient de quelques « pommes pourries » ou d’une organisation déviante. Dans les TPE, les deux notions se confondent, alors que dans les entreprises cotées il semblerait que le concept « *bad barrel* » (Treviño et Youngblood 1990) prédomine.

⁴⁶https://www.liberation.fr/france/2018/06/28/lafarge-en-syrie-une-mise-en-examen-historique_1662741 consulté le 16 octobre 2018

⁴⁷ https://www.lesechos.fr/22/09/2014/LesEchos/21776-071-ECH_corruption---gsk-ecope-d-une-amende-record-en-chine.htm consulté le 16 octobre 2018

⁴⁸ Intervention de Vigéo-Eiris dans le cadre d’une conférence à Paris-Dauphine le 12 octobre 2018

Il serait souhaitable que les futures recherches explorent cette voie et tentent d'analyser les méthodes de dissimulation de la corruption par les grandes entreprises.

Je m'intéresse dans le point suivant aux différents arguments présentés par les acteurs pour justifier le recours à la corruption.

6.2.3. La matrice enquêtés – Justifications

Explication ou justification de la corruption ?

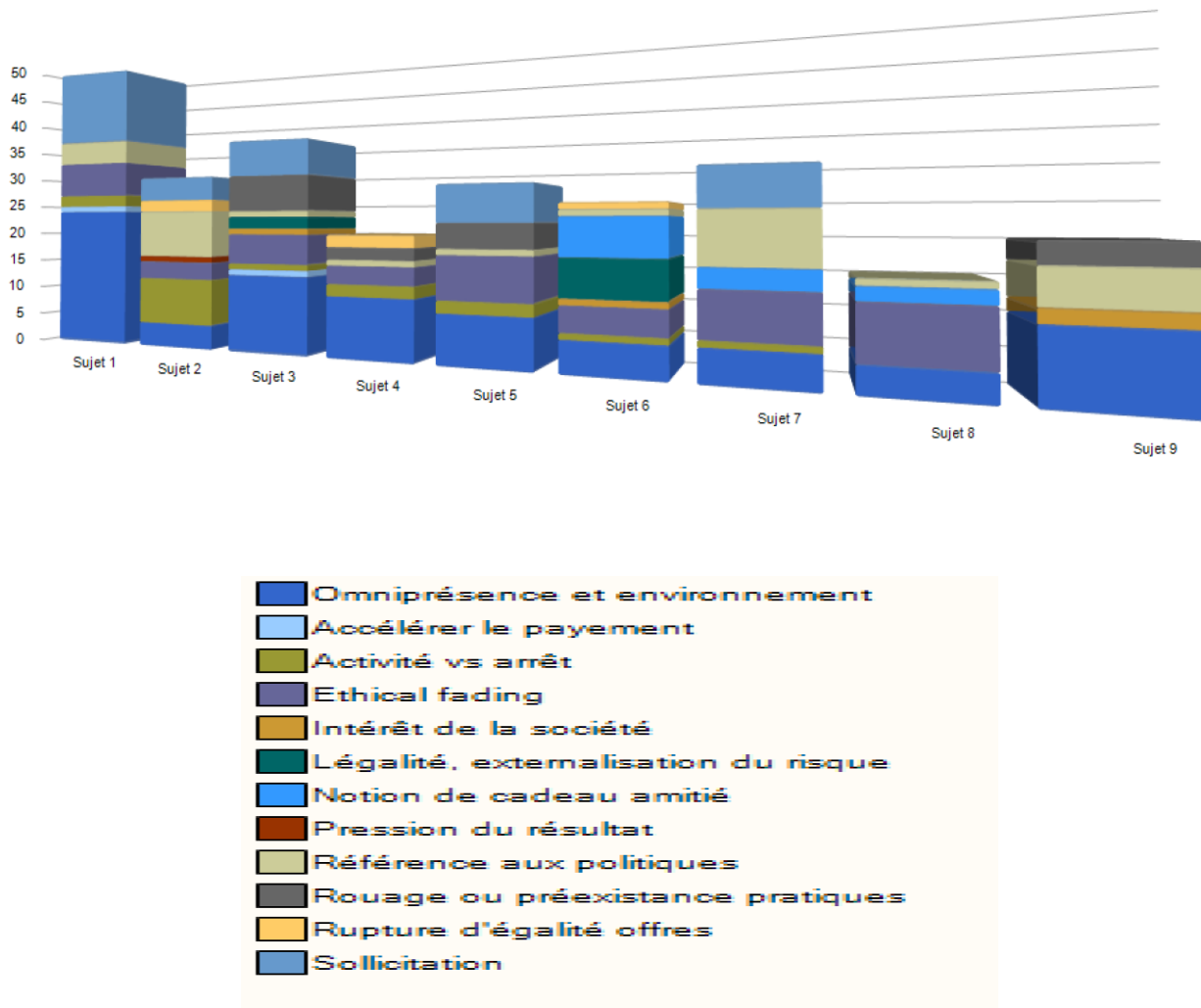
Il me faut rappeler que les personnes participant à l'enquête ont comme point commun d'avoir participé à un acte corruptif, ou qui ont exprimé la volonté d'y avoir recours si l'occasion se présentait.

Lorsque la question est posée sur une perception de la corruption, un sentiment d'omniprésence prédomine, avec une fatalité décrite au travers du caractère inévitable du phénomène. Des 9 personnes ayant accepté de répondre à l'enquête, six n'expriment aucun remords ou sentiment de culpabilité sur les actes commis, alors que trois les condamnent fermement.

6.2.4. Les justifications récurrentes.

Malgré les limites dues à la difficulté de trouver des participants sur un sujet hautement sensible, il m'est possible de mettre en évidence des récurrences par le codage et le croisement matriciel des réponses. Je présente ci-dessous une version graphique des résultats.

Fig. 11 ; Version graphique des justifications issues des entretiens.



En ce qui concerne les réponses apportées analysées comme des justifications de la corruption, il apparaît sur la version graphique une saturation de données divergentes à partir du 6^{ème} sujet. Les sujets suivants ne fournissent qu'une coïncidence de données. J'analyse en suivant les éléments de réponse présentés dans un ordre de récurrences décroissantes. Il me semble pertinent de rapporter les faibles récurrences qui pourraient apparaître plus souvent en cas de poursuite de cette recherche, avec un échantillon plus important.

Le constat d'un « Ethical Fading/Numbing » ou insensibilisation éthique chez les sujets.

Cette insensibilisation ou décrochage éthique ressort de l'analyse du verbatim des sujets. Perceptible dans tous les entretiens et parallèle à la perception d'omniprésence, elle apparaît comme un paramètre liminaire, sine qua non du passage à l'acte ou de la volonté de passer à l'acte. Cette insensibilisation pousse les sujets à se demander si des actes objectivement corruptifs commis sous certains paramètres sont réellement de la corruption. Certains sujets nient le caractère corruptif. Au lieu d'expliquer pour comprendre, ils expliquent pour justifier et tolérer certains comportements. Ils recherchent des mobiles, sachant que la justice pénale est étrangère à cette notion que l'on retrouve dans les enquêtes policières. Pour la justice, si des éléments constitutifs prédéfinis par la loi sont réunis, il y a infraction, peu importe les motivations.

En continuant cette logique, l'insensibilisation ne concernerait plus un curseur que l'on peut déplacer sur un champ éthique, mais un réel déni d'illégalité.

Ce décrochage éthique des sujets est étroitement lié à leur perception d'omniprésence de la corruption, que je présenterai en suivant.

Cette omniprésence présente deux vecteurs, temporel et géographique ;

1/ La corruption est partout

2/ La corruption a toujours existé

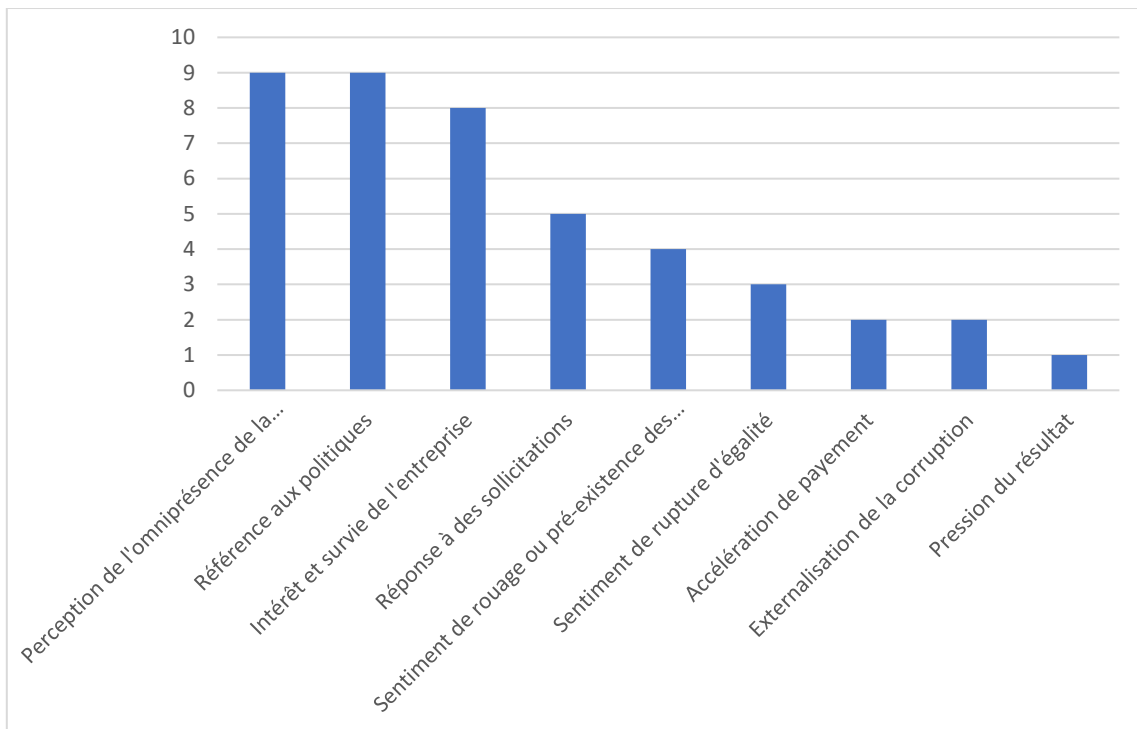
Avec ces deux conditions, les sujets s'habituent à cette idée et y deviennent insensibles.

6.2.5. Première synthèse et réponse à la question de recherche

L'analyse du verbatim des sujets conduit à la présentation du graphique ci-dessous (Fig.11). Il montre par ordre décroissant les récurrences dans les arguments apparus pour justifier un comportement corruptif. Cette liste d'arguments permet a priori de répondre à la question de recherche ;

QR ; ; Quelles sont les motivations d'un membre d'une organisation pour réaliser un acte de corruption ?

Fig.12 ; Synthèse graphique des justifications par ordre décroissant de récurrences



Au premier abord, ces justifications verbalisées ex post sont les principaux déterminants dans la perception des acteurs pour se livrer à un acte corruptif.

Il faut rappeler que ces justifications font émerger deux champs théoriques ; les théories de la déviance et le cadre théorique néo-institutionnel des organisations au travers de l'isomorphisme mimétique, dont la synthèse est présentée en suivant.

Cependant cette première réponse à la question de recherche n'explique pas l'environnement d'insensibilisation éthique, non représentée dans le graphique, dans lequel ont baigné les entretiens, ainsi que l'absence de sentiment de culpabilité suite à un acte délictueux. Une analyse approfondie est proposée ultérieurement.

6.3. ANALYSE APPROFONDIE DES IMBRICATIONS THEORIQUES ENRACINEES

6.3.1. Un cadre théorique a priori bien défini

Tel que présenté tout au long de l'analyse des entretiens, les principales justifications verbalisées ont été codées et reliées à des catégories appartenant à deux champs théoriques ; les théories de la déviance et le concept de l'isomorphisme mimétique. Ces catégories ne se rattachent pas de manière exclusive à une seule théorie. Comme présenté ci-dessous, elles peuvent se retrouver dans plusieurs d'entre-elles.

Le cadre des théories culturalistes.

- **La perception de l'omniprésence de la corruption** ; un individu se retrouve dans un système érigé en culture, où dans la culture d'un pays dans lequel la pratique est courante.
- **Le sentiment d'être un rouage et la perception de la préexistence des pratiques** ; un individu perçoit une culture d'entreprise et sa loyauté envers l'organisation délite le jugement moral, faisant primer la loyauté sur la justice
- **La pression du résultat** ; l'individu est immergé dans une culture de la compétition, avec des objectifs à atteindre. La corruption perd son caractère criminogène et devient un moyen acceptable.

Le cadre de la théorie du choix rationnel.

- **L'intérêt et la survie de l'entreprise** ; déni de responsabilité et de culpabilité de l'individu qui agit dans l'intérêt de l'organisation. Le ratio résultat espéré versus sanction est évalué et un choix qui semble rationnel est fait.

- **La réponse à des sollicitations** ; dans le cadre d'une relation commerciale, l'individu va être sollicité pour une commission, un cadeau, une demande de népotisme ; le même ratio est évalué.
- **Le sentiment de rupture d'égalité** ; l'individu a perdu des contrats par l'agissement corruptif de concurrent, ce qui l'amène à choisir de corrompre.
- **L'accélération du payement** ; le payement est dû, mais l'aléa temporel peut être écarté.
- **L'externalisation de la corruption** ; le cas est intéressant dans le sens où le risque de sanctions est perçu comme inexistant. Le choix n'est plus de faire ou de ne pas faire, mais de fermer les yeux sur une pratique effectuée par un individu en dehors du cadre de l'entreprise, souvent sur un territoire étranger.
- **La pression du résultat** ; accentuée par une faible gouvernance sur le sujet éthique, l'individu va évaluer les conséquences d'un but non atteint au niveau social et professionnel. La décision de corrompre pour atteindre l'objectif est rationalisée.

Le cadre de la théorie des tensions.

- **La réponse à des sollicitations** ; l'individu perçoit la sollicitation comme une menace à une relation existante, ou comme un frein à une relation possible. La diminution de cette tension passe par une réponse positive à la sollicitation.
- **La pression du résultat** ; l'individu se retrouve en tension entre le but et les moyens pour l'atteindre (Merton 1938) et va pencher vers des actes de corruption.

Pour synthétiser, et faire apparaître l'imbrication des théories précédentes avec le concept d'isomorphisme mimétique, un tableau récapitulatif est présenté, montrant les correspondances entre les justifications des acteurs et leur appartenance aux différents courants théoriques ;

Fig. 13 : Tableau de correspondances entre justifications et champs théoriques

	Théories de la déviance	Concept d'isomorphisme mimétique
Omniprésence	x	x
Intérêt et survie de l'entreprise	x	x
Sollicitations	x	x
Rouage ou préexistence	x	x
Rupture d'égalité	x	x
Accélération de paiement	x	
Externalisation de la corruption	x	
Pression du résultat	x	

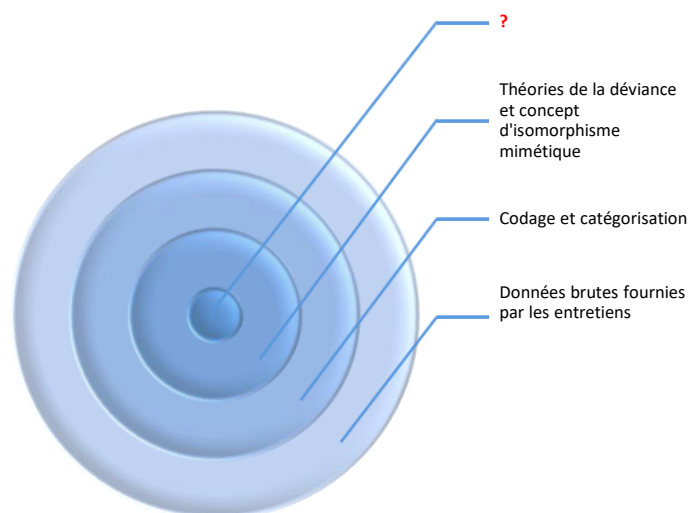
Cependant il reste des points non élucidés en se servant exclusivement de ces champs théoriques ;

- Le constat d'une insensibilisation éthique, que j'appelle *dérapiage éthique*, dans laquelle tous les entretiens semblent être plongés.
- Comme conséquence de ce dérapage éthique, aucun des acteurs ne semble exprimer un sentiment de culpabilité par rapport aux actes commis. Même lorsque le sujet n°8 réclame une charte éthique à opposer à ses clients, elle répéterait certains actes en raison de l'amitié née de la relation commerciale.

Dans le cadre de la théorisation enracinée, le processus a consisté à enlever les couches de manière successives (Fig. 12), dans le but de pouvoir faire émerger les concepts théoriques dont découlent les catégories et les codes extraits des entretiens. L'insensibilisation éthique et l'absence de culpabilité face à un acte dont les acteurs n'ignorent pas le caractère illégal ni les sanctions encourues.

Un autre cadre théorique doit être recherché, qui ne serait pas verbalisé de manière aussi claire que les précédents. Ce cadre ne complète pas les théories précédemment trouvées, mais les soutient, en se situant à un niveau N-1, au cœur de la perception des acteurs.

Fig. 14 : Processus de recherche par théorisation ancrée



Le paradigme recherché semble produire des effets non verbalisés dans la phase antérieure à la prise de décision, mais semble aussi être présent au moment où les sujets acceptent de répondre aux entretiens. Le maillon manquant dans la chaîne décisionnelle est celui qui doit permettre l'atténuation de la charge émotionnelle résultant d'un comportement délictueux.

Je réfute ici l'absence de charge émotionnelle issue de la théorie culturaliste de la déviance, supposant que l'individu croyant appartenir à une culture, à une classe sociale spécifique, la loi ne lui serait plus applicable. Il se sentirait donc légitime pour agir de façon déviante en se considérant dans son droit. En ce qui concerne la corruption et le battage médiatique sur le sujet, tous les individus reconnaissent l'illégalité de l'acte, mais la charge émotionnelle en est supprimée. Un processus psychologique est intervenu, faisant baisser la perception de la gravité de l'acte commis. Cette phase peut être expliquée par la **théorie de la dissonance cognitive** (Festinger 1957). En effet la charge émotionnelle ressentie lors d'un acte déviant peut être assimilée à la sensation d'une dissonance cognitive.

6.3.2. Le chaînon manquant ; la théorie de la dissonance cognitive (Festinger 1957)

Les entretiens ont fait émerger des états de contradiction cognitive au travers de deux perceptions ;

- Les sujets ont agi à l'encontre de leurs croyances et de leurs attitudes. Le verbatim a fait ressortir le paradigme de l'hypocrisie induite, terme utilisé par les psychologues pour désigner le fait de mettre quelqu'un face à un comportement qu'il a eu dans le passé et qui va à l'encontre de ses cognitions (Aronson, Fried et Stone 1991). Une dissonance a été ressentie entre l'acte commis et les représentations des sujets (perception, croyances, valeurs) amenant des tentatives de réduction pour tendre vers une consonance.
- Les sujets ont ressenti l'absence de liberté de choix. Les entretiens ont mis en exergue les cas où les acteurs connaissent une situation de conflit entre agir de manière éthique ou non, avec l'impression contextuelle de ne pas pouvoir faire le « bon » choix, impression due à une situation ou à un environnement préexistant.

D'après cette perspective théorique, la dissonance ressentie est assimilée à un état d'inconfort psychologique. Cet inconfort déclenche une phase de recherche de réduction des contradictions (présentée dans la partie 5.5.3) en agissant sur les leviers les plus accessibles. Ces leviers émergeant des entretiens sont analysés ici en détail.

Le changement d'attitude ;

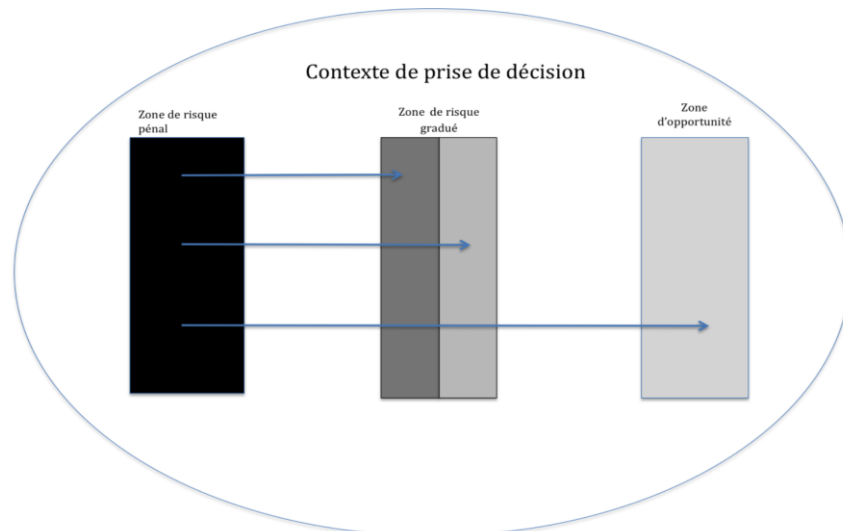
Dans le cadre de ma recherche, l'élément le plus résistant au changement est l'acte qui a été accompli. L'acte étant irréversible, le sujet va chercher à rationaliser son acte a posteriori par le biais de la rationalisation cognitive (Martin 1922, cité par Festinger 1957).

Cette recherche de rationalisation passe par un changement d'attitude, de croyance, de valeurs envers le comportement envisagé. Les acteurs vont diminuer, rationaliser et même justifier le risque qui a été perçu au moment de l'acte, alors qu'il s'agit d'un risque de sanction pénale condamnant un délinquant (Fig. 12).

Les valeurs éthiques seront touchées, montrant l'apparition de l'« *Ethical Fading* » ou « *Ethical Numbing* », que nous traduirons en français par insensibilisation éthique. Le moyen le plus aisé pour supprimer la dissonance est d'appuyer sur les perceptions que le sujet a de son acte, ces perceptions étant moins résistantes au changement qu'un comportement ou un acte qui a déjà

eu lieu. C'est l'atmosphère générale que j'ai retrouvée dans mes entretiens et que je qualifie de dérapage éthique.

Fig. 15 : Matérialisation de l'insensibilisation éthique par glissement de la perception du risque



Les perceptions des sujets, de par l'analyse de leurs entretiens, montrent qu'un acte pénalement répréhensible va être perçu comme un acte potentiellement punissable s'il est dévoilé. Il est verbalisé dans les perspectives de la **théorie du choix rationnel**, en étant appréhendé comme une opportunité.

L'explication causale des conduites ;

Dans les entretiens, des justifications externes ou situationnelles ont été avancées et analysées ; l'intérêt et la survie de l'entreprise, la réponse à des sollicitations, l'accélération du paiement pour éviter le facteur d'incertitude, la pression du résultat. Ces explications relevant d'une nécessité ressentie rentrent dans les perspectives d'un **choix rationnel** et d'un **isomorphisme mimétique**, mais servent avant tout à réduire la dissonance ressentie en rationalisant le comportement (Channouf, Py et Somat 1993).

La « trivialisation » ;

Ce phénomène s'applique lors des cas de corruption, amenant l'individu à diminuer la dimension éthique de son acte, et impactant de manière significative sa perception du risque (Fig. 12). Si la dissonance n'a pas été réduite, l'individu va diminuer l'importance de l'acte problématique ; on parle de *trivialisation du comportement*. Un acte préalablement condamnable ou moralement injustifiable va perdre de sa négativité pour apparaître comme moins important. Les justifications qui vont dans ce sens apparaissent dans la catégorie préexistence des pratiques ou dans l'environnement dans lequel le sujet s'est retrouvé immergé. C'est la notion de culture ou de système ; si tout le monde le fait, l'acte perd son importance, et la réduction de dissonance a lieu.

Le déni de responsabilité ;

L'éthique de conviction de l'individu (Weber 1919) est gommée pour ne pas devoir endosser les conséquences négatives. Les sujets déplacent leur responsabilité par comparaison de leurs actes avec ceux d'autres personnes ; « si d'autres le font, si des hommes politiques censés montrer l'exemple le font, pourquoi pas moi ? »

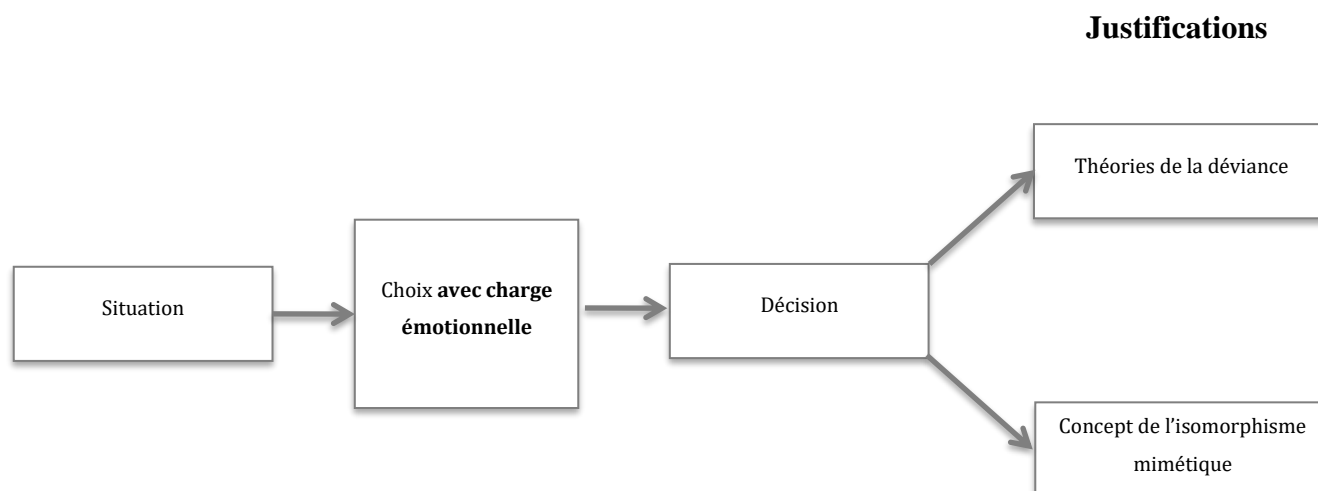
Les sujets vont jusqu'à invoquer une éthique de responsabilité pour justifier l'acte (responsabilité envers l'entreprise, responsabilité envers les employés et leur famille).

6.3.3. L'imbrication théorique et la dynamique du corrupteur

Lorsque les éléments constitutifs de la théorie de la dissonance cognitive sont pris en compte, nous pouvons induire leur présence dans tous les entretiens effectués, permettant de lever les zones d'ombre qui n'expliquent pas le dérapage éthique et l'absence de culpabilité.

Le schéma suivant synthétise une prise de décision dans une dynamique de corruption expliquée au travers des théories de la déviance et du concept de l'isomorphisme mimétique ;

Fig. 16 : Dynamique du corrupteur, théories de la déviance et isomorphisme mimétique



Dans cette hypothèse, le choix, lorsqu'il est envisagé, va s'alourdir d'une charge émotionnelle si la décision de corrompre est prise. L'acteur sait qu'il va commettre ou qu'il a commis un acte répréhensible et cette charge émotionnelle correspond au degré de culpabilité qu'il ressent. Aucun élément du schéma ne permet d'expliquer le processus d'atténuation de cette culpabilité qui va permettre à l'individu une cohérence psychologique, à moins d'y introduire la théorie de la dissonance cognitive.

Rappelons que cette théorie s'articule sur deux phases ;

- L'émergence d'une dissonance consécutive à l'acte (accompli ou à accomplir)
- Tentatives de réduction de la dissonance

Il est difficile de savoir à quel moment la dissonance apparaît. Elle peut se former lorsque le choix est posé, après l'accomplissement de l'acte ou seulement lorsque le sujet est confronté à son acte. En revanche n'ayant que les justifications *ex post* d'actes commis *ex ante*, nous pouvons supposer que la réduction peut intervenir à 2 étapes différentes ;

Fig 17a ; Préalablement à la prise de décision

Fig 17b ; Postérieurement à la prise de décision

Fig. 17a : Dynamique du corrupteur avec réduction de charge émotionnelle préalable à la prise de décision

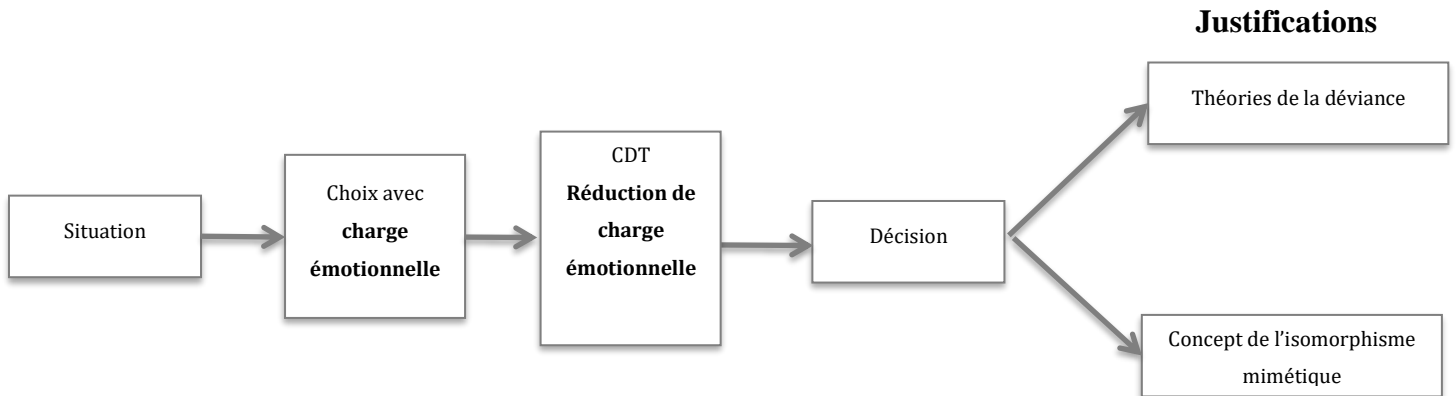
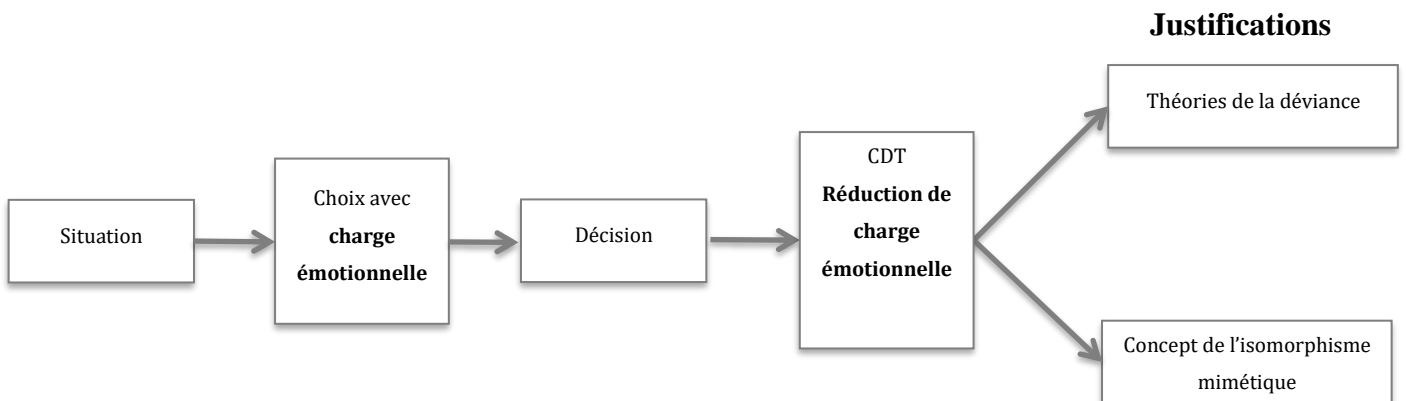


Fig. 17b : Dynamique du corrupteur avec réduction de charge émotionnelle postérieure à la prise de décision



La liste de justifications présentée comme des déterminants d'un acte de corruption répond à la question de recherche, mais la prise en considération de la théorie de la dissonance cognitive explique l'émergence de cette liste.

La réduction d'une charge émotionnelle au travers des leviers utilisés rend légitime aux yeux des acteurs les arguments recensés.

La mise en évidence de cette théorie enracinée est primordiale ; c'est sur ce noyau central qu'il faudra agir dans une perspective de lutte anticorruption.

7. CONCLUSION

Les limitations de cette recherche sont présentées dans un premier chapitre, avec les contributions amenées dans un second chapitre. Enfin dans un troisième chapitre les recommandations tirées de l'étude seront présentées.

7.1. LIMITATIONS DE LA RECHERCHE

La recherche est de nature qualitative, fondée sur des entretiens, avec une méthodologie empruntant à la théorisation enracinée.

Le sujet étant sensible, et se voulant novateur à l'égard des recherches faites préalablement sur la base de méthodes quantitatives, il a été difficile de trouver des participants volontaires pour partager leurs expériences en tant que corrupteurs. De manière pragmatique, il ne m'a été possible d'extraire des données brutes qu'à partir d'une population de confiance de mon entourage. Cette population décrite précédemment a été théorique, et non pas soumise à des critères statistiques, comme le postule la recherche par méthode de théorisation enracinée.

Cette limitation pourrait se reproduire pour toute recherche entreprise dans le futur qui voudrait valider les théories ci-dessus décrites, quelle que soit la méthode qualitative basée sur des entretiens.

Toutefois il ne serait pas inutile d'essayer de répliquer la recherche dans un autre cadre géographique et avec une autre population théorique pour vérifier l'émergence des mêmes conclusions. Une population théorique peut être trouvée, et le futur chercheur validera la saturation des données sur un nombre d'entretiens assez réduit.

Une autre limitation qui pourrait intervenir pour approfondir la recherche est l'influence et les effets futurs de la loi Sapin II. En effet cette recherche a été commencée alors que la loi venait d'être adoptée, avec des formations dont les effets vont se faire sentir rapidement. Des témoignages de formations effectuées dans le cadre de l'entreprise à ce sujet sont devenus plus fréquents vers la fin de la recherche. En conséquence, des cas récents de corruption à étudier seront plus rares à trouver, de même que les personnes désireuses d'en parler.

7.2. CONTRIBUTIONS

La recherche n'a pas été effectuée sous l'angle de la corruption en tant que phénomène per se, extensivement étudiée depuis les trente dernières années. Un angle différent a été recherché, se basant sur la perspective du corrupteur, ses perceptions et sa dynamique.

La principale contribution est d'aller au-delà des perspectives théoriques de la déviance et de l'isomorphisme mimétique, qui se retrouvent ancrées dans les entretiens comme justifications ex post.

Ces justifications n'ont pu intervenir qu'après une situation où les sujets se sont retrouvés face à un choix, une possibilité, et entraînant une baisse de la perception de la gravité de l'acte.

Ce processus a été démontré au travers de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger 1957), ressentie par tous les sujets.

Le fait d'avoir identifié cette théorie enracinée permet de l'intégrer de manière préventive dans une perspective future de lutte anticorruption, pour empêcher toute possibilité de recherche de consonance cognitive. Les valeurs doivent être modifiées par un travail sur le long terme, rendant la perception de la corruption insupportable et réversible.

7.3. RECOMMANDATIONS

De par les verbatim isolés, « *la corruption a toujours existé et existera toujours....* ».

C'est cette perception contre laquelle il faut lutter. Les notions de culture et de système doivent être combattues. Il y aura toujours des kleptocraties qui se maintiendront et des sollicitations qui surgiront. Ma recherche n'est pas une étude de la corruption institutionnelle ou l'analyse de la captation des ressources par une élite corrompue. Cela a été abordé in extenso par la littérature académique.

La lutte au niveau international s'organise, et mériterait plus de connexions juridiques entre les principaux participants. Une réglementation européenne est souhaitable et souhaitée par les experts, ainsi qu'une collaboration plus étroite entre le système juridique américain et européen. Mais il devient de plus en plus difficile, d'après les experts interrogés, de se soustraire à la lutte anticorruption. Un pays non tenu par les règles internationales, et jouant en dehors de son « *bac*

à *sable* »⁴⁹, va se retrouver sous les feux d'une loi américaine ou espérons-le bientôt, d'une réglementation européenne. L'exemple évoqué par M. Benseddik (Vigéo-Eiris) est qu'une entreprise employant des pratiques corruptives sur le continent africain risque à moyen terme de perdre ses parts de marché dans les zones occidentales où elle fait une grosse partie de son chiffre d'affaires.

La recherche se concentre sur la dynamique d'un individu qui a fait un choix rationnel, et a mis en évidence la possibilité de se soustraire à une charge mentale subséquente par des leviers cognitifs. C'est sur ce sujet précis qu'il faut se pencher pour rendre valides et efficaces les futures politiques et pour que les individus n'envisagent pas le recours à la corruption comme un moyen de négociation.

Un travail de fond doit être effectué en aval et en amont du moment où l'acte de corruption peut apparaître.

7.3.1. En aval, des sanctions exemplaires

Les sanctions doivent être fermes, exemplaires et médiatisées. Nonobstant la difficulté de la preuve matérielle pour condamner un individu de faits de corruption, il semblerait que la justice s'y attache et la médiatisation des affaires peut rendre la corruption visible. La politique du « *name-and-shame* » devrait porter ses fruits.

Un cas concret se déroule, avec le procès de Patrick Balkany, maire de Levallois-Perret. Condamné pour fraude fiscale dans un premier dossier, M. Balkany est passé le 18 octobre devant les juges pour corruption, blanchiment de corruption et blanchiment de fraude fiscale. Le parquet a requis sept années de prison ferme contre M. Balkany, mais aussi quatre années de prison, dont deux avec sursis pour le corrupteur⁵⁰ présumé. Le tribunal correctionnel de Paris n'a pas retenu l'accusation de corruption, mais a condamné l'accusé pour blanchiment de fraude fiscale avec des sanctions comprenant 5 ans d'emprisonnement, 10 ans d'inéligibilité et à la

⁴⁹ Entretien avec Fouad Benseddik

⁵⁰ https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/09/14/blanchiment-et-corruption-les-balkany-de-retour-au-tribunal-le-18-octobre_5510395_823448.html consulté le 18 septembre 2019

confiscation des biens immobiliers. L'accusé a fait immédiatement appel de ce jugement, les sanctions étant suspendues jusqu'au prochain jugement⁵¹.

Le présumé corrupteur, Mohamed al-Jaber a été mis hors de cause malgré les réquisitions des représentants du Parquet National Financier. Ils n'ont pas convaincu les juges qu'une propriété au Maroc avait été achetée pour les époux Balkany en échange de contreparties⁵².

L'impact de ce procès est ambigu ; la population de Levallois-Perret est partagée entre ceux qui pensent que l'acte est impardonnable, et ceux qui minimisent la portée de l'acte parce la ville a été bien gérée et qui pourraient voter pour Patrick Balkany aux prochaines élections municipales.

Ces réactions démontrent un manque de conscience éthique et montrent que l'action doit aussi porter dans la sphère préventive aussi bien que répressive, en agissant en amont.

7.3.2. En amont, un renforcement de l'éthique et des valeurs morales

Il faut agir sur les deux axes que sont le renforcement de l'éthique et l'éducation.

La loi Sapin II, bien que contraignante pour les entreprises, s'inscrit dans cette perspective de renforcement de l'éthique par une formation obligatoire des cadres. De manière très concrète, elle pose les actes que le collaborateur a le droit ou non de faire. Cette sensibilisation reste malheureusement restreinte aux entreprises de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'Euro de chiffre d'affaires. Or comme observé lors de la recherche, la corruption ne se limite pas à ce type d'entreprises. Il faudrait étendre ces formations à tous les individus.

Ce qui amène au deuxième axe, un renforcement de l'éducation à l'éthique dès le plus jeune âge.

⁵¹ <https://www.20minutes.fr/justice/2631355-20191018-proces-balkany-peines-ineligibilite-confiscation-biens-tout-comprendre-jugement> consulté le 21 octobre 2019.

⁵² <https://www.lefigaro.fr/actualite-france/patrick-et-isabelle-balkany-condamnes-5-et-4-ans-de-prison-ferme-20191018> consulté le 21 octobre 2019

Il a été montré dans la recherche que la corruption est perçue comme un phénomène culturel. La transmission de cette culture doit être empêchée (Hauk et Saez-Marti 2001), pour éviter d'atteindre la consonance cognitive postérieure à l'acte.

Des campagnes de sensibilisation dans le milieu scolaire doivent être menées, suffisamment longues dans le temps pour pouvoir avoir des effets positifs à long terme. Lorsque les étudiants passent dans la vie active, en tant que fonctionnaires ou dans le domaine privé, le cliché du phénomène irréversible de la corruption doit avoir été combattu, et un niveau éthique plus élevé doit être atteint.

Une expérience de ce genre a été menée à Hong-Kong en 1974 avec des résultats positifs alors que d'autres campagnes anticorruption avaient été menées sans succès. L'ICAC (*Independent Commission Against Corruption*) a combiné des méthodes anciennes (basées sur la répression) et nouvelles dans le but déclaré de changer les valeurs dans la société. Il s'agissait de casser une transmission culturelle héréditaire, des habitudes et des réputations ; sortir du « *péché originel* » de Jean Tirole (1996).

Le programme d'éducation de la Commission a duré 13 ans, avec des interventions dans le primaire et le secondaire. Des compétitions de débats et de jeux de management ont été créées en se basant sur le thème des valeurs morales, et des lycéens envoyés dans des séminaires de formation ayant pour thème « *Business without Corruption* » (Hauk et Saez-Marti). Des séries télévisées ont été produites sur le sujet pour imprégner les mentalités et injecter des valeurs morales, avec le message de ne pas tolérer la corruption.

C'est ce type d'éducation qu'il faut promouvoir, pour que la corruption produise un sentiment de répulsion parmi la société civile. En modifiant les valeurs, le recours à la corruption doit produire une charge émotionnelle suffisamment forte pour ne plus permettre le recours aux leviers psychologiques pour combattre une dissonance cognitive.

L'éthique et la sensibilisation à la corruption au travers de l'éducation et la formation des cadres s'inscrivant dans le temps, il faut saluer les actes de la société civile au travers des ONG qui luttent contre ce phénomène. Être la « mouche du coche » s'avère nécessaire, et la capacité donnée à l'ONG Anticor se révèle indispensable. Notons qu'à l'instant où cette recherche est menée, M. Eric Alt, vice-président d'Anticor qui a répondu in extenso lors d'un des entretiens, va être entendu administrativement pour un potentiel conflit d'intérêts entre son rôle de vice-

président d'Anticor et son rôle de magistrat. Rappelons que M. Alt est juge départiteur au tribunal des prud'hommes, activité bien éloignée des chambres correctionnelles qui jugent la corruption⁵³....

⁵³ https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/09/18/magistrat-le-vice-president-d-anticor-est-vise-par-une-enquete-administrative_5511669_3224.html consulté le 21 octobre 2019

8. BIBLIOGRAPHIE

Aidt T., 2003, « *Economic Analysis of Corruption: A Survey* », The Economic Journal, 113, 632-652

Alt E, Luc I, 2012, « *L'esprit de corruption* », Editions Le Bord de l'Eau

Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. 2004. « *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations* ». Academy of Management Executive, 18(2), 39-53

Argandoña A., 2003, « *Private-to-Private Corruption* », Journal of Business Ethics, 47, 253-267

Aronson, E., Fried, C., Stone, J., 1991, « *Overcoming denial and increasing the intention to use condoms through the induction of hypocrisy* », American Journal of Public Health, 81, 1636-1638

Ashforth, B. E., D. A. Gioia, S. L. Robinson, et L. K. Trevino., 2008, « *Re-Viewing Organizational Corruption* ». Academy of Management Review 33, no 3, 670-84.

Assländer M, Hudson S, 2017, « *The Handbook of Business and Corruption, Cross-Sectoral Experiences* », Emerald Publishing Limited

Balleisen, E., Clarke, S., Karpoff, J., Macey, J., Harris, R., & Chapin, C., 2013, « *Corporate Reputation Roundtable* ». Business History Review, 87(4), 627-642.

Banfield E., 1975, “*Corruption as a Feature of Governmental Organization*”, Journal of Law and Economics, vol 18, Issue 3, 587-605

Bardhan, P., 1995, “*The Economics of Corruption in Less Developed Countries: A Review of Issues*”, Mimeo, University of California, Berkeley.

Barry Staw and Jerry Ross, 1989, « *Understanding behavior in escalation situations Science* », New Series, Oct. 13 1989, Vol. 246, No. 4927, pp. 216-220

Beck U., 1986, « *La société du risque, sur la voie d’une autre modernité* », Editions Flammarion, département Aubier, 2008

Becker G. S., 1968, “The Economic Approach to Human Behavior”, in Becker G. S. (dir.), *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, the University Press of Chicago, p. 3-14.

Becker H., 1963; “*Outsiders, Etudes de sociologie de la deviance*”, édition de 1985 A-M Métailié, Paris

Ben Khaled W. , Charpateau O., Berland N., 2016, « *La perception du climat éthique des organisations par leurs salariés* », L’État des Entreprises 2016, Dauphine Recherche en Management, Collection Repère, p 45-52

Blanchet A, Gotman A ; 2007 2^{ème} édition ; « *L’enquête et ses méthodes, l’entretien* », Armand Colin

Bouchard J, Héroux S, 2015, « *La gestion des alertes éthiques et le rôle des auditeurs internes* », Gestion vol. 39, n°4

Box S., 1983, “*Ideology, Crime and Mystification*”, London, New York, Tavistock.

Brockner J, 1992, “*The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress*”, *Academy of Management Review*, Vol 17, n° 1

Broda P. 2015 « *La perception de la corruption: Une autre perception* » *Ethics and Economics/Ethique Economique*.;12(1):7-25.

Bujon A, Decoster J, Schmid L, 2019, “*Lancer l’alerte*”, Editions Esprit, Avril, P 35 - 38

Caiden E.G, Dwivedi P.O, Jabbra J, 2001, “*Introduction*”, “*Where Corruption Lives*”, Kumarian Press, Bloomfield, cité par Everett J et al. « *The Global Fight against Corruption : A Foucaultian, Virtues-Ethics Framing* » *Journal of Business Ethics*, 2006, 65 : 1-12

Cailleba P, 2017, “*Lanceur d’alerte et silence organisationnel* », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol XXIII, P. 309-334

Cailleba P, 2019, *Le lanceur d’alerte : la chance du capitalisme ?* », *Futuribles*, 2019/5, n°432, p. 15 – 25

Cailleba P, Charreire Petit S, 2018, “*The whistleblower as the personification of a moral and managerial paradox*”, *M@n@gement*, vol. 21(1): 675-690

Calavita K, Pontell H, 1990, “*Heads I Win, Tails You Lose; Deregulation, Crime and Crisis in the Savings and Loan Industry*”, *Crime and Delinquency*, vol. 36, n°4, p 309 – 341

Channouf, A., Py, J., Somat, A., 1993, “*Internality, normative clear-sightedness and temporal persistence of the effects of dissonance* », *International Review of Social Psychology*, 6, 64-84

Charpateau O, 2012, “*L’éthique des auditeurs*”, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp.14

Charreire Petit S, Cusin J, 2013, « *Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle* », M@n@gement vol.16, n°2, p 141-175

Charreire Petit S, Surply J, 2012, “*Parler ou se taire ou le dilemme du salarié lanceur d’alerte. Analyse critique à l’aune de sa liberté* », Revue Economies et Sociétés, série études critiques en management, Vol 9, p. 1789 – 1813

Chateauraynaud F, Deltour A, Vasseur F, 2019, « *L’alerte, un enjeu démocratique ?* », Table ronde, propos recueillis par Bujon A, Decoster J et Schmidt L, Editions Esprit, 2019/4 avril, P. 57-70

Coleman J. W., 2001, “*Competition and Motivation to White-Collar Crime*”, in SHOVER N., WRIGHT J. P., “*Crimes of Privilege. Readings in White-Collar Crime*”, New York, Oxford University Press, p. 341-358.

Collins J., 1994, “Is Business Ethics an Oxymoron”, Business Horizons, September October, 1-8

Cooper, J. 2012. “*Cognitive dissonance theory*”. Cité par P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology: 377-397* Thousand Oaks, CA: Sage

Crane A, Matten D, 2010, “*Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*”, Oxford University Press, 3rd edition.

Croall H, 1989, « *Who is the White-Collar Criminal?*”, British Journal of Criminology, vol 29, n°2, p 157 – 174

Cuervo-Cazurra A, 2006, “*Who cares about corruption?*”, Journal of International Business Studies, Vol 37(6), p 807

Di Maggio P, Powell W, 1983, “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields*”, American Sociological Review, Vol 48 (Avril: 147 – 160)

Dungan J, Waytz A, Young L, 2014, “Corruption in the Context of Moral Trade-offs”, Journal of Interdisciplinary Economics, Vol. 26 (1-2), p 97-118

Everett J et al. « *The Global Fight against Corruption : A Foulcaultian, Virtues-Ethics Framing* » Journal of Business Ethics, 2006, 65 : 1-12

Fanchini M, 2015, “*Je paie pour qu’on le voie*”: les dispositifs d’alerte professionnelle en question, IDEAS Working Paper Series from RePEc, St Louis

Favarel-Garrigues G., 2009, « *La lutte anticorruption, de l’unanimisme international aux priorités intérieures* », Droit et Société, vol. 72, p. 275-284.

Festinger, L. 1957. « *A theory of cognitive dissonance* ». Stanford, CA: Stanford University Press

Fjeldstad O et Tungodden B, 2003, “*Fiscal Corruption, a Vice or a Virtue?*”, World Development 31 (8), 1459 – 1467, cité par Everett J et al. « *The Global Fight against Corruption: A Foulcaultian, Virtues-Ethics Framing* » Journal of Business Ethics, 2006, 65 : 1-12

Fligstein N., Roehrkasse A. F., 2016, “*The Causes of Fraud in the Financial Crisis of 2007 to 2009: Evidence from the Mortgage-Backed Securities Industry*”, American Sociological Review, vol. 81, no 4, p. 617-643.

Glaser B, Strauss A., 1967, « *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative* », Armand Collin, col. Individu et Société, 2010

Goldberg F, (2018), “*Corruption and lobbying: conceptual differentiation and gray areas*”, Crime law Soc Change, 70, p 197 – 215

Goudie, A. et Stasavage D., 1997, « *Corruption : The Issues* », Documents de travail du Centre de développement de l'OCDE, n° 122, Éditions OCDE, Paris

Gosling P, Denizeau M, Oberlé D, 2006, “*Denial of responsibility: a new mode of dissonance reduction*”, Journal of Personality and Social Psychology, 90, 722-733

Greenberger, D. B., Miceli, M. P., Cohen, D. J., 1987, “*Oppositionists and group norms: The reciprocal influence of whistle-blowers and co-workers*”. Journal of Business Ethics, 6, 527-542.

Grzesiuk, K., 2016, « *Unethical Behaviour of Organisations from a Social Network Perspective. A Literature Review* ». Annales. Ethics in Economic Life 19, no 4 p 23-37.

Guillemette F, Luckerhoff J, 2009, « *L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE)* », Recherches Qualitatives, Vol 28(2), pp 4-21

Gundlach, M. J., Douglas, S. C., Martinko, M. J., 2003, “*The decision to blow the whistle: A social information processing framework.*” Academy of Management Review, 28, 107-123.

Hamir, M. A.: 1999, Keynote Address , in K. Frimpong and G. Jacques (eds.), “*Corruption, Democracy and Good Governance in Africa: Essays on Accountability and Ethical Behaviour*” (Lentswe La Lesedi, Gaborone, Botswana), pp. 1–8 cité par Everett J et al. « *The Global Fight against Corruption : A Foulcaultian, Virtues-Ethics Framing* » Journal of Business Ethics, 2006, 65 : 1-12

Hannan M, Freeman J, 1977, “*The Population Ecology of Organizations*”, American Journal of Sociology, Vol 82, Issue 5, pp 929-964

Harmon-Jones E, Amodio D, Harmon-Jones C., 2009, “*Action-Based Model of Dissonance A Review, Integration, and Expansion of Conceptions of Cognitive Conflict*”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 41, P. 119-166

Hauk E, Saez-Marti M, 2002, « *On the Cultural Transmission of Corruption* », *Journal of Economic Theory*, Vol. 107

Heider, F. 1958, « *The Psychology of Interpersonal Relations* », New-York, Wiley.

Hellriegel D., Slocum J.W., 1974, “*Organizational Climates: Measures, Research and Contingencies*”, *The Academy of Management Journal*, Vol 17, N°2, June 1974, pp 255-280

Henik, E., 2008, “*Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers*”. *Journal of Business Ethics*, 80, 111-119.

Hinojosa et al., 2017, « *A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities for Further Development* », *Journal of Management* Vol. 43 No. 1, 170–199

Hochstetler A., Copes H., 2001, “*Organizational Culture and Organizational Crime*”, in Shover N., Wright J. P., *Crimes of Privilege. Readings in White-Collar Crime*, New York, Oxford University Press, p. 210-221

Huault I, 2009, “*Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité* », *Les Grands Auteurs en Management*, EMS.

Huntington S., 1968, « *Political Order in Changing Societies* », Yale University Press

Jacquemet N., 2006, “*Micro-économie de la corruption* », *Revue Française d'économie*, 20-4, p 117-159

Jain A., 2001, « *Corruption : A Review* », *Journal of Economic Surveys*, Vol 15, N°1

Jenkins A., Braithwaite J., 1993, “*Profits, Pressure, and Corporate Law Breaking*”, *Crime, Law and Social Change*, vol. 20, p. 221-232.

Joannidès V, Berland N, 2008, « *Grounded Theory: quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ?* », *Association Francophone de Comptabilité*, 2008/3, Tome 14, p. 141-162

Kaufmann, D., Siegelbaum P. “*Privatization and Corruption in Transition Economies.*” *Journal of International Affairs* 50, no. 2, 419-58

Klitgaard, R., 1988, “*Front Matter.*” dans “*Controlling Corruption*”, I-Vi. University of California Press.

Kulik, B. 2005, « *Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: In Search of a Solution* ». *Journal of Business Ethics* 59, no 4 p. 347-60.

Lascoumes P, Nagels C, 2014, “*Sociologie des élites délinquantes ; De la criminalité en col blanc à la corruption politique* », 2^{ème} édition 2018, Armand Colin

Lavallée E, Razafindrakoto M, Roubaud F, 2008, “*Les mécanismes à l’origine de la corruption: une analyse sur micro-données africaines*”, DIAL, Document de travail, 2008-08

Lavorata, L, 2007, « *Proposition d’une échelle de mesure du climat éthique dans l’entreprise : une application au domaine de la vente en B to B* ». *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)* 22, no 1 p 1-24.

Leff N., 1964, “*Economic Development Through Bureaucratic Corruption*”, *American Behavioral Scientist*, Vol 8, 8-14

Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K., 1939 “*Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.”*” *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Martin K., Cullen J., 2006, “*Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review*”, *Journal Of Business Ethics*, 69, pp 175-194

Mauro, P., 1995, “*Corruption and Growth*”, *Quarterly Journal of Economics* 110, 681-712.

Mercier, S., 2014, « *L'éthique dans les entreprises, un état des lieux clair et précis sur l'éthique en entreprise aujourd'hui en France* », collection Repères, Ed. La Découverte

Merton R.K., 1938, “*Social structure and anomie*”, *American Sociological Review*, 3,5,319-328

Miceli, M. P., Near, J. P., Dworkin, T. M., 2008, “*Whistle-blowing in organizations.*” New York: Routledge.

Murphy, Kevin, A. Shleifer, and R. Vishney, 1991, “*The Allocation of Talent: Implication for Growth*”, *Quarterly Journal of Economics* 105, 503-30.

Near, J. P., & Miceli, M. P., 1985, “*Organizational dissidence: The case of whistleblowing*”, *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16

Near, J. P., & Miceli, M. P., 1985, “*Whistleblowing: Myth and Reality*”, *Journal of Management*, 22, p 507 - 526

Neu D, Everett J, Rahaman A.S. et Martinez D., 2013, « *Accounting and network of corruption* », *Accounting, Organizations and Society* 38, 505-524

Nichols P and Robertson D, 2017, « *Thinking about bribery, Neuroscience, Moral Cognition and the Psychology of Bribery* », Cambridge University Press

Paillé P, 1994, « *L'analyse par théorisation ancrée* », *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147 – 181, consultable sur <https://doi.org/10.7202/1002253ar>

Park, H. 2003, « *Determinants of Corruption: A Cross- National Analysis* », *The Multinational Business Review* 11 (2), 29–48. Cité par Rabl T et Kühlmann T, 2008, « *Understanding Corruption in Organizations – Development and Empirical Assessment of an Action Model* », *Journal of Business Ethics*, 82:477–495

Paquet G., 2012, “*Gouvernance et éthique* », Résumé pour *Info Adm.A* de l’allocution d’ouverture prononcée à l’occasion du Congrès annuel de 2012 de l’Ordre des Administrateurs Agréés du Québec Centre Mont-Royal de Montréal

Paternoster, R.; Simpson, S. 1996, “*Sanction threats and appeals to morality: Testing rational choice model of corporate crime*”, *Law Society Review* 30(3), 549-584.

Peterson D., 2002, “*Deviant Workplace Behavior And The Organization’s Ethical Climate*”, *Journal of Business and Psychology*, Vol 17, n°1

Platt, 1973, cité par Isabelle Royer, « *L’escalade de l’engagement dans le développement de produits nouveaux* », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 11, n° 3/96

Reichers, A. E. and Schneider B.: 1990, “*Climate and Culture: An Evolution of Constructs*”, in B. Schneider (eds.), “*Organizational Climate and Culture*” (Jossey-Bass, San Francisco), pp. 5–39

Richardson B, McGlynn J., 2011, “*Rabid Fans, Death Threats, and Dysfunctional Stakeholders: The Influence of Organizational and Industry Contexts on Whistle-Blowing Cases*”, *Management Communication Quarterly* 25(1) 121–150

Rival M, Major R., 2018, “*What Lobbying Ethics and What for? The case of French Lobbying Consulting Firms*”, *J Bus Ethics* 150, p 99 - 116

Rose-Ackerman S., 1999, “*Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*”, Cambridge University Press

Rothbard M., 1991, “*Économistes et Charlatans* », Les Belles Lettres.

Rothbard M., 2011, “ *L'éthique de la liberté* », Les Belles Lettres

Rothschild, J., Miethe, T. D., 1999, “ *Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption* ”, *Work and Occupations*, 26, 107-128.

Schehr S., 2008, “ *L'alerte comme forme de déviance : les lanceurs d'alerte entre dénonciation et trahison* », *Déviance et Société*, Vol. 32, N°2, p 149 – 162

Schneider, B., 1975, “ *Organizational Climates: An Essay* ”, *Personnel Psychology*, 28, 447-479

Scott, D. W., 1989, “ *Policing Corporate Collusion*,” 27 *Criminology* 559.

Shapiro S., 1990, “ *Collaring the Crime, not the Criminal* ”, *American Sociological Review*, vol. 55, p. 346-365

Shleifer, A., and R. Vishney, 1993, “ *Corruption* ”. *Quarterly Journal of Economics* 108, 599- 617.

Shover N., 2007, “ *Generative Worlds of White-Collar Crime* ”, in Pontell H., Geis G. (eds), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime*, New York, Springer, p. 81-97.

Simpson. S., 1986, “ *The Decomposition of Antitrust/Testing a Multi-level, Longitudinal Model of Profit-Squeeze* ”, *American Sociological Review*, vol. 51, p. 859-875

Simpson, S., 1987, “ *Cycles of Illegality: Antitrust Violations in Corporate America* ”, *Social Forces*, Vol.65(4), pp.943-963

Soltani, B., 2014, “ *The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals* ”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, N°2, March 2014, pp. 251-274

Stanley C., 1994, « *Speculator : Culture, Economy and the Legitimation of Deviance* », *Crime, Law and Social Change*, vol 21, p 229 – 251

Staw B.M. et Ross J., 1980, « *Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios* », *Journal of Applied Psychology*, 65, 3, 249-260

Sutherland E., 1942, “*Development of the Theory*”, in SCHUESSLER K. (ed.), Edwin H. Sutherland. *On Analyzing Crime*, Chicago, University of Chicago Press, 1973, p. 13-29

Thiethart R-A. et al., 2014, “*Méthodes de recherche en management* », 4ème édition, Dunod

Tirole J., 1996, “*A Theory of Collective Reputations (with applications to the persistence of corruption and to firm quality)*”, *Review of Economic Studies*, 63, 1 – 22

Torsello D, Venard B., 2016, “*The Anthropology of Corruption*”, *Journal of Management Inquiry*, Vol.25 (I) 34-54

Treviño L, et Brown M., 2004, « *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths* ». *Academy of Management Executive* 18, no 2 p. 69-81.

Treviño, L. et Youngblood S., 1990, “*Bad Apples in Bad Barrels: a causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, N° 4, 378-385

Van Rijckeghem C., Werder B., 1997, “*Corruption and the Rate of Temptation: Do Low Wages in the Civil Service Cause Corruption*”, IMF working paper, n°97/73

Vaughan D., 2007, “*Beyond Macro- and Micro-Levels of Analysis, Organizations, and the Cultural Fix*”, in Pontell H., Geis G. (eds), *International Handbook of White-Collar and Corporate Crime*, New York, Springer, p. 3-24

Venard B., 2009, « *Corruption in Emerging Countries : A Matter of Isomorphism* », *M@n@gement*, vol 12, N°1, 1-27

Victor B., et Cullen J. 1998 « *The Organizational Bases of Ethical Work Climates* ». *Administrative Science Quarterly* 33, no 1 p101-125.

Viswanathan VN., 2008, “*Corruption and Human Rights*”, Allied Publishers PVT.LTD

Von Arnim H. H.: 2003, “*Korruption in Politik und Verwaltung*”, dans H. H. von Arnim (eds), “*Korruption. Netzwerke in Politik, Ämtern und Wirtschaft*”. Knauer, München, pp. 16–30

Waytz A, Dungan J, Young L., 2013, “*The whistleblower's dilemma and the fairness–loyalty tradeoff*”, *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013) 1027–1033

Weber M., 1919, « *Le savant et le politique* », Bibliothèque 10/18, tirage de 2014

Yeager P. C., 2007, “*Understanding Corporate Lawbreaking: From Profit Seeking to Law Finding*”, in Pontell H., Geis G. (eds), “*International Handbook of White-Collar and Corporate Crime*”, New York, Springer, p. 25-49.

Young A. T., 1993, « *A Point of View On Linking Ethics and Quality at Martin Marietta: Ethics Ensure Business Survival Ethics Can Require Tough Choices* », *National Productivity Review*, Spring 1993; 12, 2, p 133

Sites internet ;

Paquet G, 2012, « *Gouvernance et éthique* », Résumé pour Info Adm.À de l’allocution d’ouverture prononcée à l’occasion du Congrès annuel de 2012 de l’Ordre des Administrateurs Agréés du Québec Centre Mont-Royal de Montréal, le 24 janvier 2012, <http://www.gouvernance.ca/publications/12-01.pdf> consulté le 22/03/2018

Reporters sans frontières, classement de la liberté de la presse 2019

<https://rsf.org/fr/classement?#>

Transparency international, 2018, « *Indice de la perception de la corruption 2017* »,

https://www.transparency.org/news/pressrelease/lindice_de_perception_de_la_corruption_2017_met_en_avant_lampleur_du_fardea

Vigeo-Eiris, 2013, « *Que font les entreprises pour prévenir la corruption ? Analyse comparée des stratégies de prévention de la corruption des entreprises cotées en Asie-Pacifique, en Amérique du Nord et en Europe entre 2010 et 2012* »,

http://www.vigoeiris.com/wpcontent/uploads/2016/11/2013_Etude_Corruption_Vigeo_FR.pdf?x91198

Sherpa, publications sur la corruption, <https://www.asso-sherpa.org/category/recherche-et-etudes>

Figures ;

Figure 1 ; nombre d'articles sur la corruption dans une base de données française 2000 – 2018

Figure 2 : nombre d'articles sur la corruption dans une base de données européenne 2000-2018

Figure 3 : nombre d'articles sur la corruption dans une base de données mondiale 2000 - 2018

Figure 4 : Synthèse des recherches sur la perception de la corruption (Broda 2015)

Figure 5 : La relation corruption – croissance : chaînes et mécanismes (Ugur et Dasgupta 2011)

Figure 6 : Modélisation de la corruption (Jain 2001)

Figure 7 : Boucle itérative issue de la méthodologie par théorisation enracinée

Figure 8 : Les étapes de la dissonance cognitive (modélisation d'après Hinojosa et al. 2017)

Figure 9 : Grille de codage

Figure 10 : Synthèse de la perception de la corruption et de la matérialité des actes

Figure 11 : Version graphique des justifications issues des entretiens.

Figure 12 ; Synthèse graphique des justifications par ordre décroissant de récurrences

Figure 13 : Tableau de correspondances entre justifications et champs théoriques

Figure 14 : Processus de recherche par théorisation ancrée

Figure 15 : Matérialisation de l'insensibilisation éthique par glissement de la perception du risque

Figure 16 : Dynamique du corrupteur, théories de la déviance et isomorphisme mimétique

Figure 17a : Dynamique du corrupteur avec réduction de charge émotionnelle préalable à la prise de décision

Figure 17b : Dynamique du corrupteur avec réduction de charge émotionnelle postérieure à la prise de décision

9. ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes interrogées

	Age	Genre	Niveau d'éducation	Position	Activité	Société > 100 pers	Société > 500 M d'Euro	Enquêté le
Sujet 1	82	M	2nd degré/Université	Entrepreneur / retraité	Import/Export	non	non	04/04/2018
Sujet 2	51	M	Déscolarisé à 16 ans	Cadre / Gérant	Bâtiment / Construction	Maison mère oui	Maison mère oui	19/05/2018
Sujet 3	48	M	Bac + 5	Directeur financier	Défense/électronique/sécurité	oui	oui	25/05/2018
Sujet 4	40	M	Bac + 5	Entrepreneur / Gérant	Bâtiment / Construction	non	non	04/06/2018
Sujet 5	50	M	Bac + 5	C.E.O.	Industrie	non	oui	06/06/2018
Sujet 6	48	F	BTS	Entrepreneur / Gérant	Frangancies & Flavours	non	non	12/06/2018
Sujet 7	55	M	Déscolarisé à 14 ans	Entrepreneur / Gérant	Mobilier	non	non	19/06/2018
Sujet 8	55	F	Bac + 5	Associée / Gérante	Evenementiel	non	non	21/09/2018
Sujet 9	55	M	Bac + 5	Propriétaire / Gérant	Restauration	non	non	27/09/2018
Sujet 10		M	Bac + 5	Cadre	Automobile	oui	oui	

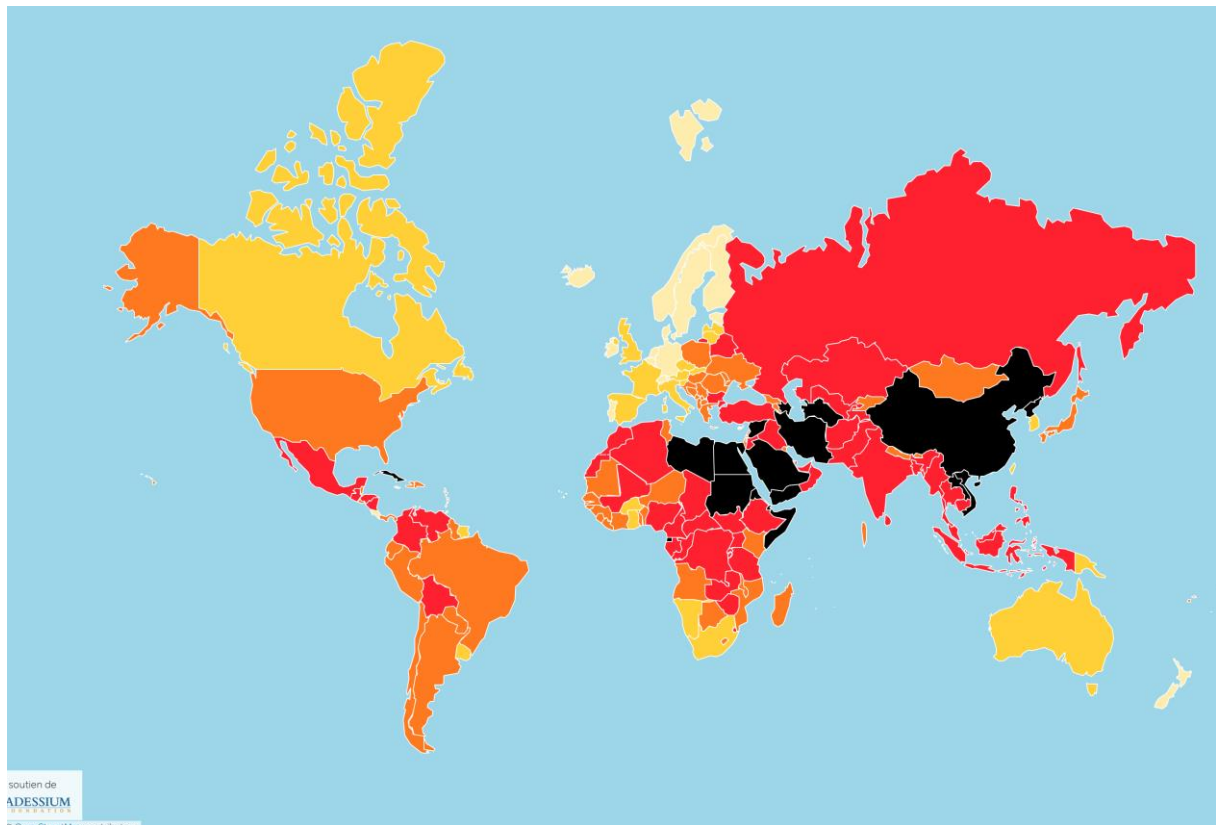
Annexe 2 : Guide d'entretien

Thèmes	
Présentation du sujet enquêté	<p><i>Age, genre, nationalité</i></p> <p><i>Éducation</i></p> <p><i>Cursus professionnel</i></p> <p><i>Situation actuelle</i></p>
RSE et Climat éthique	<p>Environnement organisationnel et connaissance du sujet</p> <p>Procédures de l'entreprise</p> <p>L'entreprise et la RSE, connaissance du sujet.</p> <p><i>Comment pourriez-vous décrire le comportement de votre entreprise en matière de RSE ?</i></p> <p>L'entreprise et le code éthique</p> <p><i>Comment pourriez-vous définir le comportement de votre entreprise en matière d'éthique ?</i></p> <p><i>Ce code est-il formel ou informel ?</i></p> <p><i>L'entreprise met-elle en place des politiques concernant l'éthique ?</i></p> <p><i>L'entreprise communique-t'elle sur les comportements non-éthiques ?</i></p> <p><i>L'entreprise communique-t'elle sur les sanctions en cas de comportement non éthique ?</i></p> <p>Comportements et pratiques</p> <p><i>Les salariés s'engagent-ils sur une charte éthique ?</i></p> <p><i>Quels sont les attitudes, comportements, pratiques des collègues de l'entreprise (perceptions, ressentis)</i></p> <p><i>Quels sont les attitudes, comportements, pratiques des concurrents (perceptions, ressentis)?</i></p>

	<p><i>Y-a-t 'il des comportements non éthiques dans l'intérêt de l'entreprise ?</i></p> <p><i>Pression sur les résultats du N+1 ?</i></p> <p>Points spécifiques</p> <p><i>L'entreprise met-elle en place des politiques concernant la corruption</i></p> <p><i>(formations, e-learning, signature de charte...) ?</i></p> <p><i>L'entreprise communique-t'elle sur la corruption (mails, réunions)?</i></p> <p><i>L'entreprise communique-t'elle sur les sanctions en cas de corruption ?</i></p>
<p>Corruption</p>	<p style="text-align: center;">Consigne initiale</p> <p><i>"Vous avez participé à un acte qui pourrait rentrer dans la définition de la corruption. Pouvez-vous me dire comment ça s'est passé ? »</i></p> <p>Circonstances initiales</p> <p><i>Paramètres initiaux, évènements déclencheurs.</i></p> <p><i>Pratique existante ou nouvelle ?</i></p> <p><i>Période de réflexion ? État cognitif pendant cette période.</i></p> <p><i>Prise de décision. État cognitif au moment de la prise de décision.</i></p> <p>Déroulement du « contrat »</p> <p><i>Modalités de l'échange (financier, service, etc...)</i></p> <p><i>Exécution</i></p> <p><i>Suivi et conséquences</i></p> <p>Auto-analyse</p>

	<p><i>Perceptions de l'acte</i></p> <p><i>Jugements et/ou justifications de l'acte, culpabilité latente ou acte assumé,</i></p> <p><i>degré d'inconfort psychologique ?</i></p> <p><i>À refaire ?</i></p>
<p>Tribune libre</p>	<p><i>Dites-moi tout ce qui vous vient à l'esprit sur le sujet de la corruption</i></p>

2. Classement mondial de la liberté de la presse 2019 de Reporters sans frontières.⁵⁵



3. Publication du FMI 2017, « *Décapiter l'hydre : le FMI à l'assaut de la corruption* », consultable à <https://www.imf.org/external/french/np/blog/2017/051817f.htm>
4. Nations Unies, 2004, « *Convention des Nations Unies contre la corruption* », consultable à https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027_F.pdf
5. OCDE, 2014, « *The rationale for fighting corruption* », consultable à <http://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>
6. Vigéo-Eiris, 2012, « *Que font les entreprises pour prévenir la corruption ?* », consultable à http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2016/11/2013_Etude_Corruption_Vigeo_FR.pdf?x91198

⁵⁵ Tiré du rapport de Reporters sans Frontières, <https://rsf.org/fr/classement?#>, consulté le 21 octobre 2019

7. Base de données Europress de 2000 à 2012
8. Bujon A, Decoster J et Schmid L, 2019, « *L'alerte, un enjeu démocratique ?* », Table ronde avec Francis Chateauraynaud, Antoine Deltour, et Flore Vasseur, Editions Esprit , Avril, p 57 – 70

Table des Matières

1. ABSTRACT	7
2. GENESE DE MA RECHERCHE	8
2.1. MON EXPERIENCE PERSONNELLE	8
2.2. LA RECHERCHE DE LEGITIMATION SUR MON SUJET	10
3. INTRODUCTION	11
3.1. LA CORRUPTION ; UN VRAI SUJET.....	11
3.2. CORRUPTION ET <i>BUSINESS ETHICS</i>	15
3.3. LES CADRES LEGAUX DE LA LUTTE ANTI-CORRUPTION	19
3.3.1. <i>Le cadre français</i>	19
3.3.2. <i>Le cadre européen</i>	20
3.3.3. <i>Le cadre mondial</i>	21
3.3.4. <i>La particularité de la loi américaine</i>	21
3.4. INTERET MANAGERIAL.....	22
3.5. LA PROBLEMATIQUE	25
4. REVUE DE LITTERATURE ET QUESTION DE RECHERCHE	28
4.1. REVUE DE LITTERATURE.....	28
4.1.1. <i>Qu'est-ce que la corruption ?</i>	28
Définition stricto sensu.....	28
Une évolution de la perception de la corruption.....	29
Vers une définition de la corruption.....	30
La matérialisation de la corruption	32
4.1.2. <i>Un impact mal évalué</i>	33
4.1.3. <i>Les déterminants de la corruption</i>	36
4.1.4. <i>Différentes typologies proposées</i>	37
4.1.5. <i>Le point sur la situation actuelle</i>	39
4.1.6. <i>Le climat éthique au sein de l'entreprise</i>	40
4.1.7. <i>Le cas particulier du lanceur d'alerte</i>	44
Définition et pratique.....	45
Les paradoxes du whistleblowing.....	49
4.2. QUESTION DE RECHERCHE	52
5. PRESENTATION ET JUSTIFICATION DU DESIGN DE LA RECHERCHE.....	53
5.1. UNE DEMARCHE QUALITATIVE, UNE METHODOLOGIE INDUCTIVE PAR THEORISATION ENRACINEE.	53

5.2.	LA COLLECTE DES DONNEES	54
5.3.	L'ECHANTILLON DE POPULATION.....	55
5.3.1.	<i>Les experts</i>	56
5.3.2.	<i>Population principale</i>	58
5.4.	GUIDE D'ENTRETIEN	59
5.5.	METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	59
5.6.	LES PERSPECTIVES THEORIQUES EMERGENTES.....	61
5.6.1.	<i>Les théories de la déviance</i>	61
	1/ Les théories des tensions	61
	Merton (1938) et la théorie des tensions	61
	2/ Les théories culturalistes	63
	3/ Les théories du choix rationnel.....	66
5.6.2.	<i>Le concept d'isomorphisme</i>	66
5.6.3.	<i>La dissonance cognitive (Festinger 1957)</i>	67
	Émergence d'une contradiction cognitive ;	69
	Inconfort psychologique ;.....	69
	Motivation pour réduire la dissonance	69
	Engagement dans la réduction de la dissonance ;.....	69
6.	RESULTATS D'ANALYSE	71
6.1.	LA PAROLE DES EXPERTS	71
6.1.1.	<i>Des approches diverses</i>	72
	Dans leur positionnement idéologique.....	72
	Dans leur fondement idéologique	73
6.1.2.	<i>Les points de concordance</i>	76
	Responsabilité vs Compliance	76
	Exigence éthique et réputation.....	77
	Anticorruption et marchés internationaux	78
	Corruption et environnement.....	80
6.1.3.	<i>Theoria sine Praxis ; un choix dans l'application des mesures anticorruption ?</i>	81
6.2.	LA POPULATION THEORIQUE	84
6.2.1.	<i>Codage des entretiens de la population théorique</i>	84
6.2.2.	<i>Présentation de la perception de l'éthique et de la matérialité des actes de corruption par typologie d'entreprise</i>	85
	Les acteurs des T.P.E.....	Erreur ! Signet non défini.
	Sujet 1	Erreur ! Signet non défini.
	Matérialisation des actes	Erreur ! Signet non défini.
	Sujet 4	Erreur ! Signet non défini.
	Sujet 6	Erreur ! Signet non défini.
	Sujet 7	Erreur ! Signet non défini.
	Sujet 8	Erreur ! Signet non défini.
	Sujet 9	Erreur ! Signet non défini.
	Les acteurs des grandes entreprises	Erreur ! Signet non défini.

Sujet 5	Erreur ! Signet non défini.
Les entreprises cotées	Erreur ! Signet non défini.
Sujet 2	Erreur ! Signet non défini.
Sujet 3	Erreur ! Signet non défini.
Première synthèse et conclusions	87
6.2.3. <i>La matrice enquêtés – Justifications</i>	91
Explication ou justification de la corruption ?	91
Une explication équivoque	Erreur ! Signet non défini.
Une condamnation a posteriori	Erreur ! Signet non défini.
6.2.4. <i>Les justifications récurrentes.</i>	91
Le constat d'un « Ethical Fading/Numbing » ou insensibilisation éthique chez les sujets.	93
L'omniprésence de la corruption dans l'environnement.	Erreur ! Signet non défini.
La référence aux politiques	Erreur ! Signet non défini.
Crainte d'arrêt de l'activité, acte dans l'intérêt de l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
Sollicitation	Erreur ! Signet non défini.
Sentiment d'être un « rouage » et préexistence des pratiques corruptives	Erreur ! Signet non défini.
Rupture d'égalité	Erreur ! Signet non défini.
Accélération de paiement	Erreur ! Signet non défini.
Externalisation	Erreur ! Signet non défini.
Pression du résultat	Erreur ! Signet non défini.
6.2.5. <i>Première synthèse et réponse à la question de recherche</i>	93
6.3. ANALYSE APPROFONDIE DES IMBRICATIONS THEORIQUES ENRACINEES	95
6.3.1. <i>Un cadre théorique a priori bien défini</i>	95
Le cadre des théories culturalistes.	95
Le cadre de la théorie du choix rationnel.	95
Le cadre de la théorie des tensions.	96
6.3.2. <i>Le chaînon manquant ; la théorie de la dissonance cognitive (Festinger 1957)</i>	98
Le changement d'attitude ;	99
L'explication causale des conduites ;	100
La « trivialisation » ;	101
Le déni de responsabilité ;	101
6.3.3. <i>L'imbrication théorique et la dynamique du corrupteur</i>	101
7. CONCLUSION	105
7.1. LIMITATIONS DE LA RECHERCHE	105
7.2. CONTRIBUTIONS	106
7.3. RECOMMANDATIONS	106
7.3.1. <i>En aval, des sanctions exemplaires</i>	107
7.3.2. <i>En amont, un renforcement de l'éthique et des valeurs morales</i>	108
8. BIBLIOGRAPHIE	111
9. ANNEXES	126

