

Permettre le développement de l'entreprise dans un environnement corruptif : les cas de la Chine et de l'Inde

Par Paul LABIC et Pierre MEMHELD
Université de Strasbourg

Cet article propose une approche nouvelle pour des entreprises confrontées à la corruption sur de nouveaux marchés. Devant la multiplicité des formes de corruption, nous nous sommes limités aux cas particuliers d'entreprises occidentales voulant se développer sur les marchés chinois et indiens. Nous commençons par une revue de la littérature et le classement de l'ensemble des facteurs favorisant la corruption en facteurs internes ou externes, organisationnels ou individuels. Nous établissons que si les facteurs internes font l'objet de nombreuses études, les facteurs externes sont souvent sous-estimés. Puis nous montrons que dans le cas de la Chine et de l'Inde, les facteurs externes sont dominants. Nous caractérisons ces facteurs et déterminons comment ils influent sur les processus de décision dans ces pays. Enfin nous nous focalisons sur les éléments culturels et sociologiques constitutifs de l'organisation des sociétés chinoises et, séparément, indiennes : comment doivent-ils être pris en compte ? Nous établissons les schémas de fonctionnement de la corruption. Cette analyse nous permet alors de reformuler la corruption comme un mode de captation de la valeur. Nous proposons en définitive des solutions spécifiques à la Chine, différentes pour l'Inde, permettant cette captation de la valeur par le développement d'activités annexes au domaine premier de l'entreprise, tout en restant conformes à l'éthique et aux lois et en protégeant les équipes.

Introduction

L'objet de cet article est de proposer une approche nouvelle pour des entreprises confrontées à la corruption sur de nouveaux marchés. La diversité des formes de corruption est telle que nous nous sommes limités aux cas particuliers d'entreprises occidentales voulant se développer sur les marchés chinois et indiens. Ces pays ont été en 2017 deux des contributeurs principaux à la croissance mondiale : respectivement 35 % et 8,9 % (Desjardins, 2017). Ils constituent des objectifs de développement pour de nombreuses entreprises européennes.

En Chine et en Inde, les entreprises nouvelles arrivantes sont confrontées à des environnements qu'elles ne maîtrisent pas. Trop faibles pour influencer les pratiques du marché, menacées de sanction

ou de dénonciation, elles ne reçoivent aucun soutien leur permettant à la fois de développer leur activité, de protéger leurs équipes et de respecter l'éthique et la loi.

Certaines entreprises ont adopté des codes de conduite qui décrivent la conduite à tenir lorsqu'un cas de corruption est détecté. Ces codes de conduite peuvent résulter d'une obligation légale (pour la France depuis décembre 2016) ou d'une décision interne à l'entreprise. Cela passe en pratique par la sanction (renvois, mutations, mises à l'écart de leurs fonctions précédentes) des personnels impliqués. Cette « élimination » de collaborateurs, souvent à la pointe de la connaissance car chargés du développement de nouveaux marchés, reste difficile à éviter : il n'est pas question de compromis avec la loi et l'éthique. Mais cela constitue une perte sévère pour l'entreprise.

Pour lutter contre la corruption, la recommandation des États européens et des Organisations non gouvernementales (ONG), tel que Transparency International (TI) est unanime : le retrait du marché (ou de l'appel d'offres) est la bonne méthode (TI, 2011 ; Chambre de commerce internationale *et al.*, 2011). Cette « fuite devant l'obstacle » ne tient pas compte de ce que sont les motivations d'une entreprise : entrer sur le marché chinois ou indien, pour des entreprises présentes sur des marchés à très faible croissance comme le marché européen, est souvent une obligation pour assurer la survie de l'entreprise. Elle ne tient pas non plus compte du formidable avantage que cela donne aux concurrents. Le temps de la justice n'étant pas celui d'un appel d'offres, une entreprise confrontée à une simple proposition de corruption, ou voulant entrer sur un marché réputé corrompu, ou victime d'une dénonciation calomnieuse n'aura d'autre choix, si elle suit ces recommandations, que de se retirer du marché.

Comment alors, face à la corruption, permettre à l'entreprise de se développer, d'atteindre ses objectifs, tout en respectant l'éthique, la loi, et en protégeant ses équipes ?

Définitions de la corruption, de l'éthique et de la loi

La corruption est l'échange par une personne détentrice d'un pouvoir (le corrompu) d'une décision à l'avantage du corrupteur contre rétribution. Ce quelles que soient la décision ou la nature de la rétribution.

Cette définition est conforme aux dernières évolutions des législations européennes et françaises : elle ne se limite pas à la corruption de personnes dépositaires de l'autorité publique, chargées d'une mission de service public ou investies d'un mandat électif public (Article 433-1 Modifié par Loi n°2013-1117 du 6 décembre 2013 - art. 6), elle inclut la corruption d'employés d'entreprises privées (Code Pénal art. 445-1 Modifié par Loi n°2013-1117 du 6 décembre 2013 - art. 6). Elle ne tient pas compte de qui, du corrompu ou du corrupteur, est l'initiateur.

Si cette définition est commune, l'application des lois anti-corruption varie selon les pays. Notre article pose comme préalable le respect de l'ensemble des législations des pays concernés, y compris des réglementations et accords internationaux.

Au-delà des lois anti-corruption, les entreprises et l'ensemble des individus se doivent de respecter une éthique, le plus souvent non écrite. L'éthique est définie



Corruption d'un juge, miniature du Livre des Privilèges, XV^e siècle, Brescia, Biblioteca Queriniana.

« La corruption est l'échange par une personne détentrice d'un pouvoir (le corrompu) d'une décision à l'avantage du corrupteur contre rétribution. »

comme un ensemble de principes moraux. L'éthique varie selon les cultures. Dans les limites de cet article, les problèmes éthiques sont centrés sur les relations entre individus au sein et en dehors de l'entreprise : la loyauté, une information honnête, des missions et des objectifs définis avec candeur.

L'éthique se définit souvent par des contre-exemples : une entreprise qui demande à une de ses équipes de développer une nouvelle activité en Chine ou en Inde en refusant de considérer le risque de la corruption n'est pas nécessairement condamnable. Mais elle manque à son obligation de candeur et d'honnêteté vis-à-vis de ses employés, en les envoyant au feu sans avoir pris en compte ce risque, en risquant de les forcer à choisir entre atteindre les objectifs fixés et refuser la corruption, en les utilisant comme fusibles.

L'expression consacrée, que nous avons retrouvée dans notre revue de la littérature, est « l'éthique et la loi ». Elle regroupe les différentes législations et cet ensemble de principaux moraux.

Méthode

Nous avons débuté par une revue de la littérature et en avons extrait les facteurs influençant la corruption, triés selon la matrice suivante :

	Facteurs organisationnels, législatifs et réglementaires	Facteurs individuels, culturels et de groupe
Facteurs internes	Culture interne et organisation de l'entreprise	Éthique personnelle et style de management
Facteurs externes	Lois et réglementations	Environnement culturel extérieur à l'entreprise

Figure 1 : Classement des facteurs influençant la corruption.

Cette matrice nous a permis de trier l'ensemble des facteurs listés dans notre revue de la littérature. En raison du volume de celle-ci nous avons choisi de ne garder que les articles les plus cités tout en mobilisant l'ensemble des facteurs.

Puis nous avons étudié les spécificités des marchés chinois et indiens. En repartant de notre définition de la corruption, nous l'avons mise en évidence dans ces environnements culturels particuliers :

- Comment se fait l'échange entre « décision favorable » et « rétribution » ? Comment se construisent les contacts ?
- Qui sont les corrompus ? Peut-on définir des sous-ensembles de personnes plus particulièrement corrompus ?

De ces deux étapes préparatoires, nous avons pu établir une liste de conditions et de propositions conformes aux objectifs de développement de l'entreprise et aux spécificités de ces deux marchés. Nous nous sommes attachés à ne retenir que des

propositions conformes à l'état actuel de la législation des pays concernés aussi bien en Europe qu'en Chine et en Inde.

Nous avons éliminé de notre analyse les mesures de la corruption basées sur des interviews, en particulier le très courant *Corruption Perception Index* (CPI) publié par TI. Cet indice a le mérite de couvrir l'ensemble des pays et fait appel à des experts par pays. Mais ceux-ci, comme indiqué par le nom de cet indice, évaluent la perception de la corruption et non la corruption elle-même (TI, 2017 ; Louis, 2007). D'autres institutions confrontées à la même difficulté méthodologique, publient également des indices de perception de la corruption :

- les indices de la fondation Bertelsmann (Allemagne) : les *Sustainable Governance Indicators* et le *Transformation Index*,
- l'indice *Nations in Transit* de *Freedom House*,
- l'indice *World Justice Project Rule of Law*.

Encore plus indirectement, peuvent aussi être considérés :

- l'indice *Country Policy and Institutional Assessment* de la Banque Mondiale,
- les indices de Global Insight et de IHS Markit.

Nous avons pu identifier plusieurs sources et mesures objectives de la corruption en Chine et en Inde. À l'opposé des indices cités plus haut, ils se limitent à des points de mesure spécifiques à chacun de ces deux pays. Ils ne permettent pas une mise en perspective mondiale. Mais ils sont, dans les limites de cet article, plus pertinents.

Corruption interne et externe : une revue de la littérature

Nous avons classé cette revue de la littérature selon les quatre facteurs d'influence définis dans notre introduction : culture interne et organisation de l'entreprise, éthique personnelle et style de management, lois et réglementations, environnement culturel extérieur à l'entreprise (voir Figure 1 ci-contre).

Culture interne et organisation de l'entreprise : des pommes et des tonneaux

L'analyse des facteurs internes à l'entreprise, étendus à l'éthique, fait l'objet d'une métaphore filée sur le thème des mauvais tonneaux et des mauvaises pommes par plusieurs auteurs qui se répondent depuis plus de vingt ans.

L'article "*Bad apples in bad barrels*" (Trevino et Youngblood, 1990), souvent cité, tente de déterminer, par l'étude statistique d'une population d'étudiants et d'universitaires, quels éléments (punition, récompense, pressions hiérarchiques...), influencent une prise de décision conforme ou non à l'éthique. Si l'article ne conclut pas (en particulier en raison des conditions de l'étude et de la population statistique), il cherche à mesurer quelles influences

ont quelques mauvaises pommes (des individus au comportement non éthique) dans un tonneau (l'organisation étudiée). Réciproquement un mauvais tonneau peut « contaminer » les pommes. Les auteurs partent en particulier du concept de personnes aux valeurs morales faibles, comme caractéristique intrinsèque de certains individus à l'origine de ces comportements (voir également Trevino, Weaver et Reynolds, 2006).

“Bad apples and bad barrels” (O'Boyle, Forsyth et O'Boyle, 2011) reprend la distinction entre comportements individuels et comportement du groupe, et s'attache à la dynamique de la relation entre les individus. En particulier : quel est le pouvoir d'influence d'un supérieur sur ses subordonnés ? Réciproquement, en quoi les subordonnés sont-ils le terrain favorisant un comportement non-éthique de leur supérieur ? Ils montrent aussi comment certains milieux professionnels sont plus susceptibles de comportements non-éthiques.

Avec un angle différent, Pinto, Leana et Pil (2008) définissent deux types d'organisation :

- Les organisations d'individus corrompus (OCI) dont le moteur corruptif sont des individus entraînant la décision du groupe.
- Les organisations corrompues (OC) dont le moteur corruptif est l'organisation en tant que telle qui influence le comportement de ses membres.

En partant des objectifs personnels ou du groupe, les auteurs montrent quels mécanismes criminogènes sont à l'œuvre, c'est-à-dire comment certaines personnalités et types d'organisation permettent à la corruption de se développer.

En élargissant la perspective, le corpus consacré à la culture des organisations, en partant d'exemples emblématiques (tels que Enron, Madoff Investment Securities et Lehman Brothers), est riche. Le côté sombre des organisations (“dark side of organizations”) est présenté comme moteur de comportements contraires à l'éthique, sans se limiter à la corruption et en incluant notamment le harcèlement des employés (Linstead, Marechal et Griffin, 2014 ; Vaughan, 1999).

En filigrane, la dynamique des relations au sein de l'entreprise : d'une part la définition d'objectifs qui ne tiennent pas compte de l'environnement par la direction, et d'autre part le filtrage par les subordonnés des actions concrètes ayant permis d'atteindre les objectifs. Cette asymétrie de la relation comme facilitateur de la corruption est décrite par Karmann *et al.* (2016) à partir d'une étude de plus de 400 entreprises sur 3 ans. Ils mettent en lumière qu'une orientation entrepreneuriale (une organisation qui s'engage dans l'innovation marché-produit), prend des risques et qui prend l'initiative de proposer des innovations avant les autres favorise la corruption (Miller et Friesen, 1978 ; Miller, 1983). Mais, comme la plupart de la littérature consultée, leur étude ne s'attache qu'aux facteurs internes.

Dans “Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Works” (Kish-Gephart, Harrison et Trevino, 2010) les auteurs montrent une forte corrélation entre les caractéristiques individuelles /d'organisation et la propension de l'entreprise à prendre une décision éthique ou non (voir Figure 2 ci-dessous).

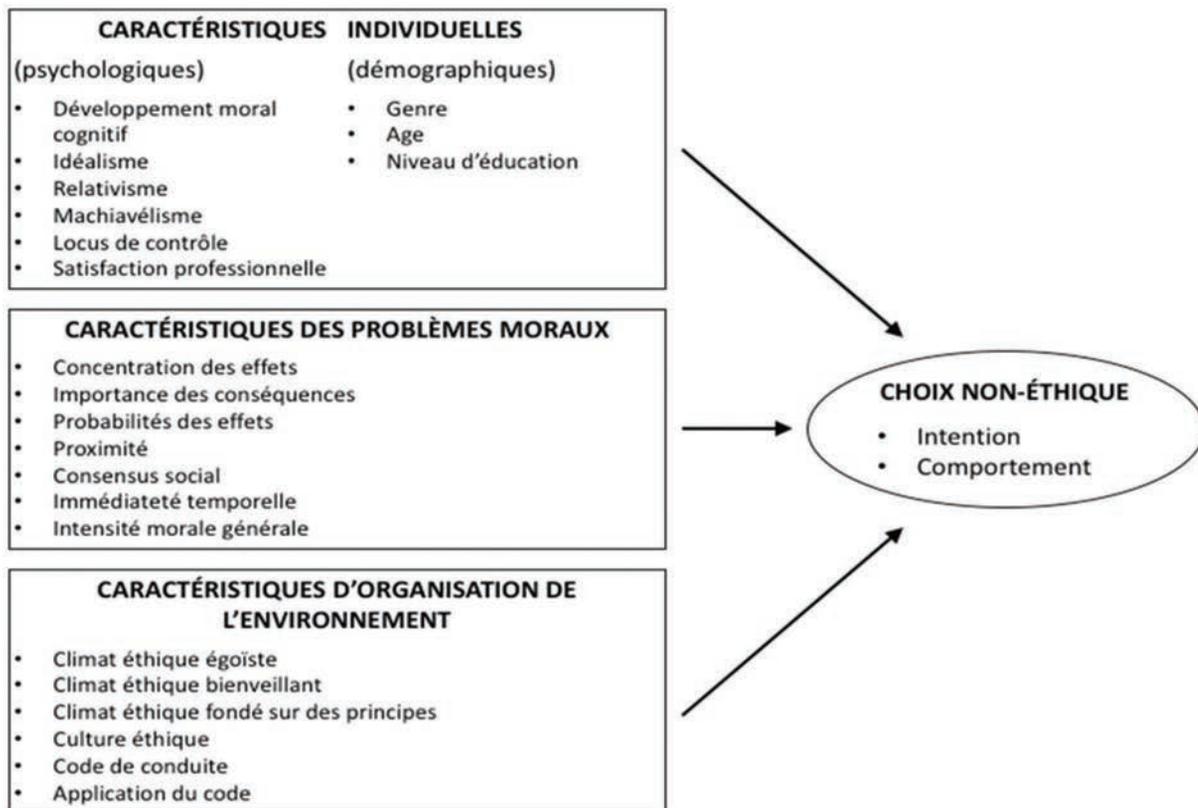


Figure 2 : Antécédents de choix contraires à l'éthique au travail (Kish-Gephart, Harrison, et Trevino 2010, p. 3).

Leur méta-analyse bute, à notre sens, sur trois limites :

- elle part du principe que les décideurs peuvent librement choisir entre une décision contraire ou non à l'éthique ;
- les hypothèses testées sont soit individuelles (hypothèses 1 à 9), soit liées à la culture d'entreprise, elle-même produit de décisions des dirigeants (hypothèses 11 à 16) ;
- l'étude reste dans les limites du « tonneau » : l'entreprise. Par exemple, seule la partie intra-entreprise de la culture est considérée. Les hypothèses 10a à 10g décrivent les mécanismes entre ces facteurs internes.

Les 2 premières limites sont identifiées par les auteurs. Ces derniers s'intéressent en particulier à la question du choix délibéré (la liberté ou non de choisir). Les éléments externes, hors éléments constitutifs des individus (langues, cultures personnelles), ne sont pas considérés (voir aussi : Trevino, 1986 ; Schaubroeck *et al.*, 2012). (Voir Figure 2 de la page 16).

Quelques articles tentent de mesurer l'influence de l'environnement extérieur sur le comportement interne de l'entreprise. Keig, Bourthers et Marschall (2015) dans une analyse de plus de 700 multinationales, montrent qu'un environnement corrompu favorise la désresponsabilisation sociale de l'entreprise. Ils émettent l'hypothèse que l'adaptation au marché passe par l'adoption de ses pratiques culturelles. L'entreprise, en voulant faire partie de ce nouvel environnement, lui devient semblable. Dans une perspective plus large, Jing et Graham (2008) testent par interview plusieurs hypothèses. Leurs résultats sont : une forte corrélation entre culture locale et niveau de corruption, et au contraire pas de corrélation entre réglementation et niveau de corruption. C'est également la position soutenue par Misangyi, Weaver et Elms (2008).

Ethique personnelle et style de management

Stein et Pinto (2011) établissent une distinction entre groupes et gangs. Dans le cas du gang et du groupe, les membres partagent un but commun. Les auteurs définissent des comportements et des dynamiques différentes en fonction de la position des individus par rapport au chef.

Dans une approche comparable, Jávör et Jancsics (2016), dans leur étude de la corruption en Hongrie, définissent trois types d'individus classés selon leur pouvoir (dominant, intermédiaire et bas) pratiquant trois formes de corruption différentes. Leur approche part également de l'idée que ces individus agissent volontairement.

La question de l'adhésion volontaire à la corruption est plus directement traitée par Umphress et Bingham (2011). Ils montrent que l'identification à la culture d'entreprise peut faire ignorer des valeurs morales supérieures. Ils reprennent le concept de neutralisation : le besoin d'appartenance au groupe passe avant la volonté personnelle de respecter l'éthique.

Dans le même esprit, Vaughan (1999) analyse les relations entre environnement et méconduite des organisations. Elle montre que plus l'obligation de

réussir est forte, plus l'entreprise risque de mal se conduire : le groupe subit une pression extérieure. Unis dans l'adversité, ses membres font passer le succès du groupe avant leurs valeurs personnelles.

Un autre angle d'étude, également avec un large corpus, s'attache au comportement individuel comme cause principale du dysfonctionnement de l'entreprise. Trois profils dysfonctionnant se distinguent : psychopathes organisationnels, narcissiques et machiavéliens (Boddy, 2010 ; Boddy, Ladyshevsky et Galvin, 2010 ; Judge et Lepine, 2007 ; Bollaert, 2010 ; Judge, Piccolo et Kosalka, 2009). Ces 3 profils produisent le même effet : une adaptabilité supérieure (sans limite) qui favorise la corruption en créant un climat toxique et ultimement qui pousse les employés à négliger l'éthique et la loi. Le pourcentage de managers présentant un de ces trois profils est faible. Boddy (2010 ; 2006) estime, par exemple, que les psychopathes organisationnels représentent 1 % de la population des entreprises (32,1 % des personnes interviewées disant travailler ou avoir travaillé avec une personne présentant ce profil).

La littérature, lorsqu'elle s'attache à décrire les pratiques contraires à l'éthique et à la loi, regroupe le plus souvent trois pratiques différentes : des comportements sociaux (pressions individuelles, agressions, viols...), les vols et détournements entre employés ou à l'encontre de l'entreprise, et la corruption. Ce qui distingue la corruption est qu'elle prétend agir dans l'intérêt de l'entreprise en donnant une impression, au moins momentanée, de succès. De nombreux articles montrent que ces trois pratiques sont liées (Stein et Pinto, 2011 ; Vaughan, 1999 ; Greve, Palmer et Pozner, 2010). Ils montrent que des comportements non éthiques entre individus favorisent et encouragent l'inconduite de l'organisation dans son entier. En assimilant l'entreprise à un réseau, Brass, Butterfield et Skaggs (1998) montrent que les conspirations (en vue de commettre des actes contraires à l'éthique) sont plus probables si, au sein d'une organisation dans laquelle les relations sont faibles, il existe un petit groupe d'individus fortement liés.

Ce point a été mis en évidence dans le cas de Enron : *"A gang at work is a cohesive group of employees, led by a tyrannical leader, who seek to maintain a dominant position in the organization by actively engaging in and encouraging "dark side" (i.e., immoral, and/ or illegitimate, and/or illegal) behaviors, while simultaneously denigrating ordinary and organizationally healthy behaviors."* (Stein et Pinto 2011, p. 697). Il est étendu, spécifiquement à la corruption, par la diffusion d'une culture explicite ou implicite : *"Even if not explicitly engaging in corruption, by allowing, rewarding, or ignoring it, leaders may authorize misconduct, be it implicitly or explicitly."* (Greve, Palmer et Pozner, 2010, p. 67). *"As the individual comes to accept the act as normal, he or she is introduced to another, more corrupt act, with its attendant rationalizations. In this way, the individual climbs the ladder of corruption and is eventually engaging in acts that he or she would previously have rejected outright."* (Anand, Ashforth et Joshi, 2005 p. 45). Les auteurs montrent que cette dérive progres-

sive affecte plusieurs formes d'inconduites simultanément, qui renforcent la cohésion de ce sous-ensemble d'individus fortement liés. Voir également : Greve, Palmer et Pozner, 2010 ; Bertrand et Lumineau, 2016 ; Aguilera et Vadera, 2008.

L'autre mécanisme, entraînant les mêmes effets, est la désespérance : une direction ne sachant plus comment faire pour sauver l'entreprise et « remettant leur destin » à des individus « prêts à tout » (Stein, 2000).

La conséquence est que, quelles que soient les mesures prises, les cas de corruption se répètent. Dans le domaine pharmaceutique, David-Barrett *et al.* (2017) montrent l'impuissance des entreprises à trouver une vraie solution et émettent l'hypothèse que le problème ne vient pas tant des entreprises considérées individuellement que du secteur d'activité : "*Our puzzle is the following: Many major pharmaceutical companies have adopted high standards and commitments to prevent bribery and corruption from occurring in their organizations, and yet violations of anti-bribery laws continue to emerge frequently in this sector, often relating to the provision of gifts and hospitality.*" (David-Barrett *et al.*, 2017 p. 2).

Lois et réglementations

Les cartels (ententes entre compétiteurs pour influencer le marché), s'il ne s'agit pas de corruption, permettent de mettre en lumière la domination du domaine d'activité et du marché sur la réglementation. Morgan (2009) montre que, malgré la multiplication d'affaires et le renforcement considérable des sanctions, l'efficacité de la lutte n'est pas avérée : les exemples d'entreprises mises en cause à plusieurs reprises se multiplient. La réglementation se renforce, ses effets sont faibles ou nuls : la culture perdure.

Nielsen (2003) fait un répertoire exhaustif des différents modes d'action et des réseaux de la corruption à travers le monde en y ajoutant une perspective historique (Mafia italienne, Yakuza japonais...). Il montre que certaines lois favorisent la corruption. Il cite le cas de réglementations de protection de l'environnement ou de taxes sur les produits de luxe : elles permettent de renforcer la popularité des autorités tout en favorisant la corruption. Il émet l'hypothèse que ces réseaux sont si anciens et si fortement implantés, que les évolutions législatives favorables à la lutte contre la corruption vont demander beaucoup de temps pour prévaloir. "*These types of corruption networks took many years and even several generations to build. It should not be surprising that it may take many years and generations to reform such long term networks. Long-term continuity and stability in corruption networks can require long term continuity and stability in reform efforts.*" (Nielsen, 2003, p. 143). Nielsen présente deux points que nous pensons essentiels : il ne peut pas mesurer l'efficacité des évolutions législatives et il défend l'idée que les lois sont moins puissantes que les réseaux.

Nous n'avons pas trouvé de publication démontrant une baisse de la corruption comme conséquence de l'évolution des lois ou des réglementations. Au contraire, plusieurs articles tendent à montrer que le seul effet est

la multiplication des découvertes de cas de corruption sans qu'une baisse de celle-ci puisse être établie :

- Une étude de l'évolution des lois et des institutions anti-corruption en Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie et Macédoine tente d'en mesurer les effets. Elle conclut que le seul effet mesurable est la mise en lumière de plus de cas de corruption. Mais elle précise que l'ampleur réelle de la corruption ou une évolution après la mise en œuvre de mesures anti-corruption ne peuvent pas être établies (Tisné et Smilov, 2004).
- La multiplication d'accusations de corruption est un indicateur, mais le manque de représentativité de l'échantillon ne permet pas d'établir une tendance : « *Effective remedies for systemic corruption remain elusive, despite considerable attention and research from both academics and policy makers.* » (Misangyi, Weaver et Elms, 2008, p. 750).

Environnement culturel extérieur à l'entreprise

Ce facteur regroupe l'ensemble des pratiques du pays considéré, les relations entre clients, fournisseurs et États. Comme énoncé dans notre introduction, nous avons décidé de nous limiter à la Chine et à l'Inde.

Le marché chinois

L'intégration toujours plus avancée de la Chine dans l'économie mondiale a rapproché l'ensemble de son organisation de nos standards occidentaux. Pourtant la réalité du pays est bien différente :

- Le système bancaire reste dirigé par l'État dans le respect des intérêts des dirigeants (Martin, 2012 ; Pissler, 2002).
- La notion d'utilité des poursuites en cas de non-respect de la propriété intellectuelle est une décision administrative « dans l'intérêt du peuple chinois » dont le Parti Communiste Chinois (PCC) est le seul représentant et le seul juge (Lane *et al.*, 2011 ; Chow 2012).
- Les jugements commerciaux et l'accès au marché varient en fonction des intérêts du pays et de son oligarchie. Le conflit entre Danone et Wahaha en est un exemple emblématique : alors que la crise débute par le non-paiement par Wahaha de droits d'utilisation de la marque Danone et la fabrication, en partie dissimulée, en Chine de yaourts sous cette marque, la décision finale de la justice chinoise a été la vente des activités Danone en Chine à Wahaha, la perte des droits d'utilisation de sa propre marque non seulement en Chine mais partiellement également dans le reste du monde (Pedroletti, 2008 ; Wassmer, Dussauge et Planellas, 2010).
- Les pratiques non dites – la culture du pays – dominent la loi et peuvent transformer tout projet en un cauchemar technico-administratif (Shen, Wu et Ng, 2001).

Deux caractéristiques favorisent la corruption en Chine :

La première est un État puissant et organisé : "*[...] market liberalization - meaning the removal of excessive formal governmental regulative structures is considered by many to be the panacea for reducing corruption.*"

(Misangyi, Weaver et Elms, 2017, p. 751). La privatisation de façade des unités de production chinoises (Danwei) ne signifie en aucun cas un abandon du contrôle total du PCC et de l'oligarchie au pouvoir (réaffirmé par le président Xi Jinping le 18 octobre 2017 lors du congrès du PCC). Cela s'exprime, par exemple, par l'imposition de cellules du PCC au sein des comités de direction des entreprises étrangères en Chine (Wp, 2018).

En retour, cela permet aux États-Unis d'étendre l'application de la loi *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Son application actuelle assimile les employés des entreprises chinoises à des agents de l'État. Cette loi permet aux États-Unis de poursuivre les entreprises américaines, ou celles simplement présentes sur le sol américain, coupables de corruption avec toute entreprise chinoise (Chow, 2012).

L'organisation des relations entre individus en Chine – le Guanxi – est la deuxième caractéristique favorisant la corruption. Il est d'usage de présenter le Guanxi comme étant strictement un mode d'organisation de la relation entre individus. De nombreux auteurs montrent que les relations entre corruption et Guanxi sont floues. Les relations passent obligatoirement par l'échange de cadeaux, de valeurs marchandes croissantes, constitutifs de la qualité de cette relation (Liu, 2012 ; Schwartz, 2009 ; Dunfee et Warren, 2001).

Ce mode de fonctionnement affecte l'ensemble de la société et domine la loi : « En Chine, l'individu n'existe pas sans relations interpersonnelles. C'est le Guanxi se retrouvant en toute occasion concrète (grande ou petite), contournant un ensemble de lois et de règles (encore floues et peu contraignantes) autonomisant l'individu par réaction contre une emprise politique permanente de l'État à tous les niveaux. » (Lui, 2012 p. 116). La force du Guanxi est telle que les auditeurs en entreprise chargés de faire respecter l'éthique et la loi « oublient leur indépendance » (Bierstaker, 2013).

Selon une étude de la Hong Kong Independent Commission Against Corruption citée par Fan, le Guanxi représenterait 5% de l'activité commerciale en Chine. Cette étude réalisée avant la rétrocession et avant que cette commission ne passe sous l'autorité de la République Populaire de Chine, est la dernière de ce type. Elle montre que le Guanxi va bien au-delà d'une organisation des relations entre individus mais qu'elle est un sous-ensemble de la corruption. Au-delà, et en termes prudents, Fan montre qu'il n'y a aucune preuve que le Guanxi favorise l'activité économique. Au contraire, il montre que les mécanismes de captation de la richesse par le Guanxi la dirigent ultimement vers l'administration et les autorités chinoises. "*There is no B2G (Business to Government) Guanxi network that is not tinted by corruption and no corruption without using Guanxi.*" (Fan, 2002, p. 556).

Heilmann (2013) explique la convergence des produits de la corruption vers le pouvoir central chinois par le maintien d'un contrôle strict de l'activité économique :

« Le parti communiste chinois n'est ainsi aujourd'hui rien de plus qu'une hiérarchie de commandement. Il s'agit beaucoup plus d'un réseau de réseaux, pour les échanges et la négociation, qui a remplacé la chaîne de commandement léniniste. [...] Un réseau ou plutôt une Mafia orientée vers le profit, qui peut être connecté avec un accès exclusif à la richesse publique (en particulier foncière) grâce au monopole d'État de la violence (autorisation de projets immobiliers, démolition d'immeubles, déplacement des habitants). » Non seulement la corruption est à l'avantage exclusif de l'État et du PCC, mais elle est systématique. Elle est présente dans toute la société et affecte l'ensemble des activités économiques.

En illustration de cette organisation et des interactions entre individus et entreprise, le cas suivant est un exemple de pratiques observées :

En 2008 un fournisseur majeur de l'automobile, avec de bons premiers résultats sur ce nouveau marché, reçoit un appel d'offres pour un contrat de développement et de fabrication. Après six mois de négociations, l'entreprise remporte le marché. Toutefois quelques mois plus tard le client annonce que le projet est abandonné.

Ce qu'il s'était vraiment passé n'a été connu de l'entreprise qu'un an plus tard : un des concurrents, également non chinois, était en difficulté face à l'entreprise chez un autre client. Mais mieux intégré en Chine, il a obtenu qu'un appel d'offres fictif soit envoyé par le premier client à l'entreprise. Ce que celle-ci n'a pas vu est qu'une série de petits appels d'offres avaient été émis par l'autre client pendant la phase de négociation de l'appel d'offres fictif. La direction générale de l'entreprise a estimé devoir choisir en fonction de ses capacités d'investissement et de développement. Elle a refusé les petits appels d'offres. Le concurrent, moins compétitif mais au meilleur Guanxi, a ainsi remporté les vrais appels d'offres.

Ce qui rend cet exemple particulièrement caractéristique de l'organisation du marché chinois est qu'un appel d'offres même fictif nécessite une vraie organisation des achats et de la gestion des projets chez les deux clients impliquant de nombreuses personnes.

L'organisation de l'État chinois, la confusion entre secteur public et privé, l'omniprésence du PCC, une grande intelligence de la population de ce qui se fait et de ce qui ne se fait pas, permettent de telles manœuvres. La vérité n'a été connue de l'entreprise que lorsque ses dirigeants furent estimés suffisamment intégrés pour être à même de comprendre.

La seule limite à la corruption en Chine est le risque pour l'oligarchie et le PCC de perdre le pouvoir. L'instabilité politique est la première inquiétude des autorités (Chow, 2012). "*It must be remembered, however, that the anti-corruption drive, despite its promising rhetoric, is about rescuing the Party and restoring public faith more than eradicating corruption.*" (Yuen, 2014 p. 47).

Le mécanisme coruptif en Chine, en termes d'influence relative des intervenants, peut alors sur le modèle des forces de Porter se représenter ainsi :

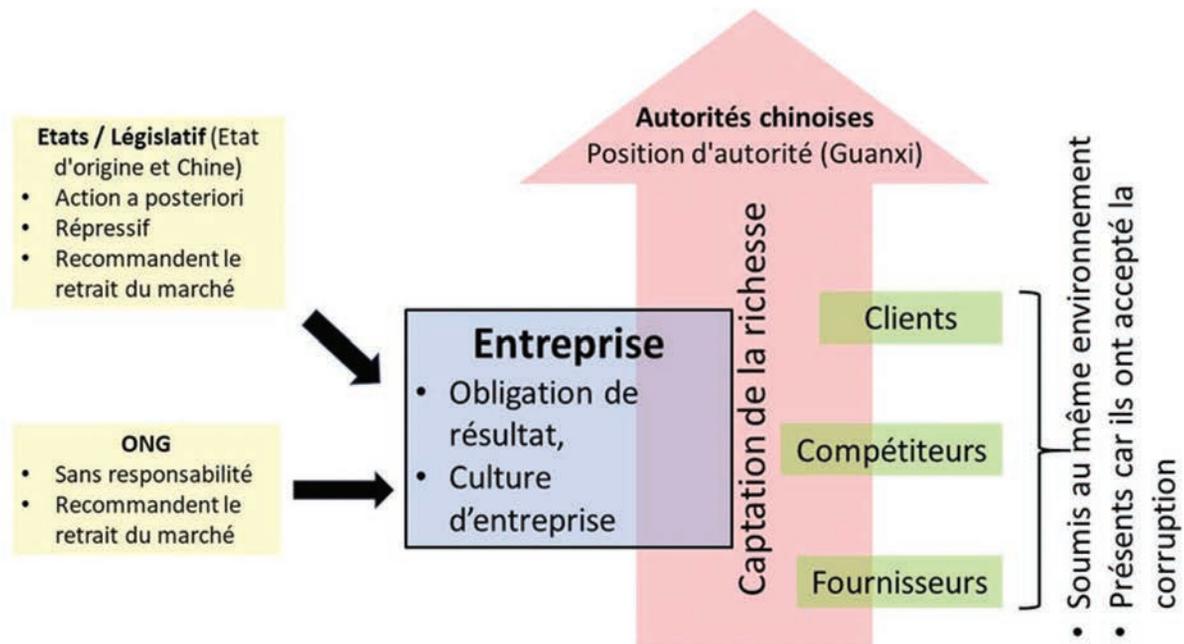


Figure 3 : Chine, influences internes et externes à l'entreprise.

Le marché indien

Une des caractéristiques de l'économie indienne est une petite corruption du quotidien (ou « *petty corruption* ») qui affecte l'ensemble des relations des Indiens avec leur administration (voir par exemple le cas de la distribution de l'aide alimentaire (Landy, 2014)). La petite corruption sort des limites de cet article. Nous ne traiterons que de la corruption sollicitée par les administrations vers les entreprises.

La corruption est ancienne et intégrée dans la vie politique. L'absence de financement par l'État des partis politiques, l'interdiction de don par les entreprises aux partis depuis 1969 et l'absence de plafond de dépense pour les partis depuis 1975, ont favorisé la corruption. Le personnel politique se finance en monétisant ses décisions. Les évolutions de la législation vers plus de transparence (en particulier obligation de transparence des dons vers les partis en 2003) n'ont pas montré d'effets positifs. Sridharan (2014) parle d'effets pervers. Il conclut qu'une part écrasante du financement des partis politiques est due à la corruption.

L'ampleur de la corruption est confirmée par Collins, Uhlenbruck et Rodriguez (2009) dans une étude auprès de 341 dirigeants d'entreprises en Inde. Les auteurs montrent que la corruption est d'autant plus importante que l'entreprise a des revenus élevés et est proche du pouvoir. À l'inverse, ils ne trouvent pas de corrélation entre le pourcentage de marchés publics dans le chiffre d'affaires de l'entreprise et la propension de celle-ci à accepter la corruption. C'est une confirmation indirecte de « l'universalisme » de la corruption en Inde : que le marché soit public ou non, l'ensemble des interactions avec les autorités (permis de construire, autorisations

diverses...) est payant. Les auteurs n'identifient pas de diminution de la corruption malgré la multiplication des scandales. Ils émettent l'hypothèse que ces pratiques sont tellement établies que les personnes impliquées les estiment normales : "*When a practice is widely seen as the ways things are done, even harsh sanctions may fail to change behaviors.*" (Collins, Uhlenbruck et Rodriguez, 2009 p. 102).

Trois différences avec la Chine vont demander une attention particulière (Naz, 2017) :

- les réseaux sont limités aux membres des familles, des castes ou des religions ;
- les réseaux ne convergent pas vers un bénéficiaire « unique » comme l'est l'oligarchie du PCC en Chine mais vers les différents partis politiques ;
- le pouvoir change avec les élections. En 2014, la large victoire du parti BJP a renouvelé deux tiers des élus du parlement ainsi que de nombreux élus régionaux. Trois ans plus tard, les mêmes scandales qui affectaient les élus précédents affectent les nouveaux arrivants. Les mêmes méthodes de protection entre élus sont utilisées, seuls les bénéficiaires changent.

Pour souligner ces spécificités en Inde, nous voulons citer le cas suivant : en 2015, une société de conseil en compensations industrielles (offsets) pour les contrats de défense, signait des accords de partenariat avec plusieurs industriels français du secteur. Si, à cette date, les entreprises françaises n'avaient pas d'obligations de conformité telles que désormais définies par la loi Sapin II, l'omniprésence de la corruption à haut niveau en Inde et la sensibilité des contrats publics en vue auraient dû leur dicter une certaine diligence quant

au choix du partenaire. Mais il semble que cela n'ait pas été suffisamment le cas. En effet, plusieurs experts industriels des marchés de défense en Inde s'étaient déjà étonnés que la société en question soit apparue à compter de 2008/2010 comme un des principaux intermédiaires en offsets, donc de façon rapide. Elle dépensait d'importantes sommes lors de salons spécialisés et en communication, sans pour autant avoir signé des contrats justifiant les montants dépensés. L'explication n'est venue qu'en 2016 avec la révélation d'activités de corruption et de blanchiment d'argent par la société de conseil, activités liées à la principale famille politique du pays. Les autorités n'avaient tenu compte ni de doutes concernant cette société, ni de l'implication dans d'autres affaires de corruption de sa famille politique. Compte tenu des enjeux stratégiques, économiques et diplomatiques des contrats concernés, l'affaire a été traitée au niveau étatique entre l'Inde et la France. La société de conseil fut bannie de tout contrat.

Des investigations approfondies auraient permis de lever les doutes en réalisant, par exemple, une cartographie des liens financiers et familiaux des personnes impliquées. L'absence d'impact sur les entreprises françaises est due au fait que les offsets découlant des contrats constituent un bénéfice direct pour les entreprises indiennes, avec un processus vertueux de créations d'emplois et de transferts de technologies.

Une dernière différence avec la Chine est que la puissance de l'État indien est moindre. La presse et la population peuvent s'exprimer. Des organisations non

gouvernementales (ONG) peuvent agir, dénoncer la corruption et obtenir des poursuites et des évolutions législatives... Beaucoup d'informations sont disponibles et permettent d'établir l'ampleur de la corruption sans passer par des interviews (Sukhtankar et Vaishnav 2015 ; Sridharan, 2014).

Sukhtankar et Vaishnav (2015) en ont établi une estimation en compilant les cas publiés ou ayant fait l'objet de poursuites. Les auteurs montrent que sur plus de 350000 cas identifiés, plus de 70 % impliquent des fonctionnaires et des élus locaux. Les élections et l'attribution de marchés publics sont à l'origine de la quasi-totalité des cas recensés. Les auteurs établissent que les responsables politiques réélus voient leurs fortunes personnelles augmenter en moyenne de 4 à 6 % par an (222 % entre deux mandats pour les membres de la chambre basse).

Lehne, Shapiro et Vanden Eynde (2016), en étudiant plus de 88 000 appels d'offres pour la construction de routes, ont établi un autre point de mesure par une étude des noms de famille. Ils permettent de déterminer la caste, la religion et la famille et ainsi d'établir des proximités entre les entrepreneurs privés et les autorités politiques élues. Ils montrent que si l'entrepreneur et l'autorité politique sont proches, le coût par km sera plus élevé et le risque que la route ait été payée mais non construite est plus élevé.

En reprenant le schéma précédent pour la Chine, la situation en Inde peut se représenter ainsi :

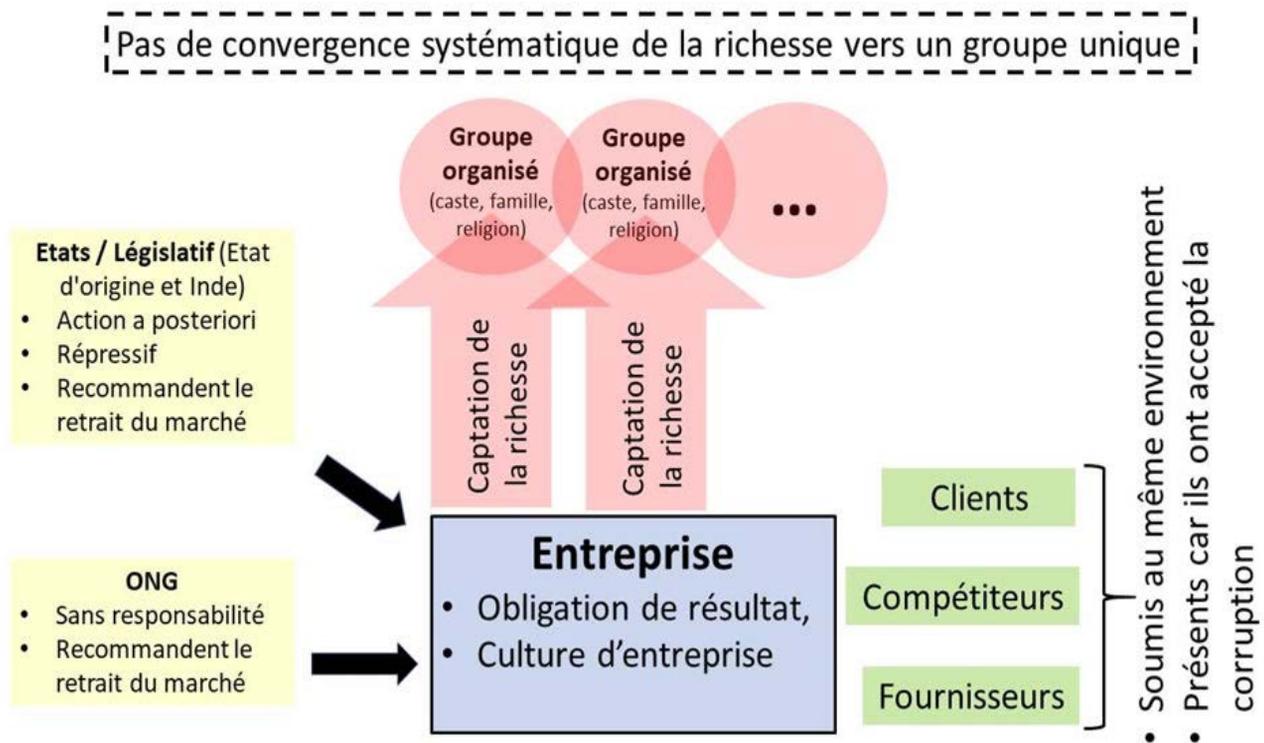


Figure 4 : Inde, influences internes et externes à l'entreprise.

Propositions

Si une part des pratiques contraires à l'éthique et à la loi s'explique par des causes internes à l'entreprise, l'environnement culturel et les pratiques commerciales jouent un rôle déterminant dans le cas particulier de la corruption. Il est normal et nécessaire pour l'entreprise nouvelle sur un marché de se connecter à celui-ci (embauches, partenariats...). Ces nouvelles interfaces internes ou externes à l'entreprise l'ouvrent au marché et réciproquement l'exposent à ce nouvel environnement. La porosité de l'entreprise à la corruption, conséquence de faiblesses individuelles ou managériales, vont, dans un environnement corrupteur, faciliter la corruption.

Nous avons vu que, dans son fonctionnement opérationnel, une entreprise présente sur un marché massivement corrompu n'a pas de solution et ne recevra pas de soutien externe permettant à la fois de développer son activité tout en conservant une pratique conforme à l'éthique et à la loi. Même si elle décide de ne pas céder à la corruption, elle reste exposée aux dénonciations calomnieuses, aux menaces, voire à des actions contre le personnel ou le matériel. Autrement dit, il est trop tard.

Face à cette situation, beaucoup d'entreprises, dans la continuité de l'explication « facteurs internes » utilisent les Principes C² « Combat Corruption » : la lutte contre la corruption est affichée comme volonté de l'entreprise. Elle est imposée aux fournisseurs (audits, certifications) et aux employés (formations). Cette « lutte proclamée » fait l'objet de rapports internes réguliers et de communications externes : rapport annuel, rapport social et environnemental. Ces principes C² ont avant tout comme objectif de montrer que « tout a été fait ». L'article fondateur des principes C² n'en fait pas mystère : *“By adopting the C² Principles proposed here, a firm can demonstrate its commitment to fighting corruption.”* (Hess et Dunfee, 2000 p. 626). Les auteurs ne sont pas naïfs. Une partie importante de leur ouvrage s'attache à défendre la crédibilité de telles mesures.

Trevino (2010), que nous avons citée à plusieurs reprises dans les explications sociologiques intra-entreprises de la corruption, partage la même opinion : L'objectif est, non pas de lutter contre la corruption mais d'en limiter les conséquences en cas de révélation, de faire la part du feu : seuls les employés impliqués ont enfreint l'éthique et la loi, pas l'entreprise.

Reformulation des objectifs de la corruption

Nous proposons de sortir de cette obnubilation des conséquences juridiques de la découverte de faits de corruption pour intégrer la corruption, comme tout autre facteur, dans l'analyse des relations de l'entreprise à son environnement. On peut alors reformuler la corruption ainsi :

L'objectif de la corruption n'est pas d'empêcher l'activité économique, mais de capter, illégitimement, une partie de la création de valeur.

Existe-t-il alors des alternatives éthiques et légales compatibles avec l'activité de l'entreprise ? Quelles actions respectant l'éthique et la loi et compatibles avec cette attente spécifique de ce marché (créer un flux de valeur vers les corrupteurs) sont-elles possibles ?

Cette reformulation permet de sortir du relativisme culturel défendu par certains auteurs sur le mode : « Ce qui est corruption pour nous Occidentaux, ne l'est pas dans telle ou telle culture ». Faire appel, par exemple au confucianisme pour expliquer pourquoi la corruption serait acceptable en Chine, est en totale opposition avec la réaction de la population chinoise lorsque des faits de corruption sont révélés. Ceci sous réserve de manipulation et de l'usage de la liberté d'expression – voir par exemple l'affaire Bo Xilai (Chow, 2012). Voir également les nombreux mouvements et organisations en Inde qui tentent de dénoncer la corruption (Belhoste, 2017). Cette notion traverse les cultures.

Il est, à notre sens, important de parler de « captation illégitime » définie comme *contraire au droit, à l'équité, à la morale*. Ce concept couvre le même champ que « l'éthique et la loi », c'est-à-dire à la fois les aspects légaux et moraux.

Reformuler ainsi la corruption implique aussi un déplacement de la prise de décision. Cette forme de captation de la valeur, comme tout autre coût, doit être intégrée dans l'analyse stratégique de l'entreprise. Le parallèle peut être fait avec la décision de localiser un site de fabrication en fonction des coûts dans tel ou tel pays. Il ne s'agit plus de la décision « désespérée » d'une équipe commerciale (payer un pot-de-vin ou perdre un marché). Elle déplace la décision au niveau de la direction générale de l'entreprise, avant toute action sur le marché.

Cela est conforme à la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, qui impose d'établir une cartographie des risques et une procédure de vérification de l'intégrité des clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires. Ces éléments doivent faire partie de la *due diligence* (Hess et Dunfee, 2000).

Il faut se garder pourtant de se limiter à l'application de la loi. D'une part celle-ci se limite à l'environnement immédiat de l'entreprise et s'il ne s'agit que d'analyser, alors il est peu probable que cela sera efficace. Bierstaker (2013), dans le domaine de la fraude et de l'escroquerie et citant le rapport 2008 de l'*Association of Certified Fraud Examiners* (2008), émet l'hypothèse que les entreprises conduisant des audits internes sont moins affectées que celles qui ne le font pas. Il met en lumière le même biais statistique que TI avec le CPI : l'ACFE établit son analyse à partir de déclarations volontaires dont plus de 60 % proviennent des personnes mêmes chargées de conduire ces audits.

Enfin, « S'il est facile d'identifier un concurrent, un groupe criminel est moins visible d'autant que les plus organisés investissent dans des affaires légales voire dans le lobbying politique à haut niveau. Il s'agit de la fonction anticipation de l'intelligence économique,

la compréhension des évolutions de l'environnement passant par la mise en œuvre de méthodes d'analyse » (Memheld, 2016).

Que faire des résultats de l'analyse, quelles actions concrètes prendre qui soient conformes à la loi et à l'éthique ?

Chine : utiliser les chemins du Guanxi

L'organisation des relations professionnelles et privées en Chine et le processus de captation de la richesse (corruption institutionnelle ou kleptocratie) respectent des règles connues. Les résultats de la *due diligence* ont permis d'identifier les relations entre les différents acteurs du marché (clients, fournisseurs, compétiteurs, autorités locales et État...). Quels intervenants ou quels éléments, extérieurs au marché, peuvent avoir une influence ? Offrent-ils un potentiel de marchés secondaires permettant de diriger une partie de la richesse vers les facilitateurs du marché ? Ont-ils des entreprises dans d'autres domaines d'activités ? Comment faciliter l'accès à un autre marché ?

Cet élargissement de la relation entre entreprises correspond précisément à ce qu'est le Guanxi : il inclut les relations professionnelles dans la relation privée, il n'est pas bidirectionnel mais propose une relation entre groupes d'influence. « L'intersection de deux réseaux du Guanxi s'agrandit avec l'augmentation du nombre d'amis communs. Plus les amis communs sont nombreux, plus le Guanxi est naturellement proche et renforcé. Le Guanxi idéal de deux personnes est la fusion entre leurs réseaux propres. » (Liu, 2012 p. 122).

Le Guanxi est un investissement sur les produits de la relation. Il n'induit pas nécessairement le contenu émotionnel que d'autres cultures mettent dans les relations personnelles. Il est parfaitement accepté en Chine comme tel : "*Guanxi is a form of social investment or social capital, an important resource that a person can tap into when there is a need to find help or support. To develop and maintain a guanxi relationship is like putting one's money into a saving account or purchasing an insurance policy so that one could get help whenever he needs*" (Fan, 2002 p. 549).

Devant la double impossibilité d'accepter de se soumettre aux sollicitations du corrupteur ou de se retirer du marché, notre proposition est de générer un flux de valeur, dans le respect de la loi et de l'éthique vers le même réseau/Guanxi que celui qui aurait bénéficié de la corruption.

Cela demande une connaissance approfondie de l'environnement de l'entreprise, en particulier de ses clients, de l'administration et des représentants de l'État et du PCC. Cette analyse doit précéder tout contact commercial (ne pas se précipiter dans l'inconnu). Une *due diligence* de niveau 1 n'est en aucun cas suffisante : comme nous l'avons vu, la captation de valeur progresse par étapes successives vers la tête de l'État chinois.

Un indicateur que l'étude de l'environnement a été bien conduite sera le niveau, dans la structure du parti, des personnes identifiées. Ce sont des personnages

publics : dirigeants d'anciennes entreprises d'État, responsables locaux ou régionaux, voire plus haut dans la hiérarchie du PCC et de l'État.

Une étude complète permettra alors de prendre de vraies décisions stratégiques :

- Quels personnels intégrer à mes équipes, quels sont leurs Guanxi, avec qui ? Est-ce conforme aux objectifs de l'entreprise ? Sans négliger les compétences professionnelles de ces mêmes personnes.
- Quels clients approcher ? Suis-je en capacité de proposer des marchés annexes permettant des flux de valeurs vers les réseaux décisionnels pour mon objectif principal ?
- Avec quels prestataires extérieurs ou quels fournisseurs devons-nous travailler pour soutenir nos activités principales et annexes ?

Cette approche est conforme à notre expérience personnelle en Chine et en Inde. On peut, par exemple, étudier les alliances entre les grands groupes chinois de l'automobile. L'intrication entre fabricants automobiles et fournisseurs non-chinois alliés par de nombreuses *joint-ventures* avec les mêmes grandes entreprises chinoises, sur des terrains achetés aux mêmes municipalités, ne s'explique pas seulement par des synergies sans autre exemple dans le monde.

Inde, des réseaux multiples sans intégration possible

Nous avons vu *supra* que les réseaux en Inde n'ont pas le caractère systématique et obligatoire qu'ont le Guanxi et l'organisation de l'État/parti en Chine. Les bénéficiaires de la captation de la valeur ne sont pas regroupés en une organisation unique. Ce sont des organisations étendues, centrées autour des familles, des castes et des religions.

Les familles sont sans doute les plus simples à analyser. Il n'y a pas de différence significative avec une analyse des conflits d'intérêt telle qu'elle peut être conduite en Europe.

Analyser les castes et les religions est plus complexe. De nombreux articles lient corruption et caste. Selon les uns, les basses castes sont plus corrompues que les hautes castes ou le contraire. Ce sont les liens entre castes et partis politiques qui définissent les réseaux de la corruption. Il ne semble pas possible d'identifier des castes particulièrement affectées ou épargnées par la corruption (Sukhtankar et Vaishnav 2015 ; Acharya, Roemer et Somanathan 2015 ; Banerjee et Pande 2007).

Les votes sont influencés par l'appartenance des électeurs et des élus à une caste et à une religion. Les élus appartiennent aux mêmes castes et aux mêmes religions. Les électeurs indiens d'une caste donnée vont plus tolérer la corruption de leurs élus s'ils appartiennent à la même caste car ils seront plus certains d'en profiter.

Pour l'entreprise, rattacher ses interlocuteurs à un parti politique permet de comprendre leur degré d'influence et leur intégration dans la chaîne de décision. Mais

l'Inde est une démocratie et le pouvoir des élus est soumis à de vraies élections aux résultats incertains, comme l'ont montré les élections de 2014.

Enfin, les interlocuteurs de l'entreprise et ses employés, s'ils n'appartiennent pas au bon réseau, ne pourront pas s'intégrer : contrairement à la Chine où le Guanxi se construit, on ne change pas de caste, de religion ou de famille. Les étrangers en particulier sont et restent en dehors. Ce point devra être inclus à la politique de recrutement, lors des choix de fournisseurs, de clients, d'implantation géographique...

À l'image de la complexité des groupes, de leur influence et de la chaîne de décision, la *due diligence*, préalable à toute activité en Inde, demandera beaucoup plus de précision. En particulier, la cartographie des risques, au-delà des interlocuteurs directs, devra faire apparaître leurs réseaux et leur appartenance politique.

Les questions que nous nous sommes posées pour la Chine devront être complétées :

- À quelles castes, religions et familles nos interlocuteurs appartiennent-ils ?
- Quelles sont les limites des réseaux identifiés ?, tous ne convergeant pas vers les mêmes individus.
- Quelle est l'espérance de maintien des élus à leurs postes ? Qui risque de les remplacer ?

L'image miroir de ces propositions peut être observée dans les nombreux exemples d'échecs d'entreprises sur ces marchés. Une première analyse peut donner l'impression qu'il ne s'agit que d'une mauvaise adaptation des produits ou des prestations au marché. Il s'agit, le plus souvent, d'erreurs dans les choix stratégiques de l'entreprise. Les objectifs du PCC s'expriment par les entreprises chinoises. Il ne s'agit pas seulement de localisation de la production, mais de transfert de technologie et ultimement de contrôle des entreprises étrangères (Heilmann, 2013). Si une entreprise étrangère n'a pas une compréhension détaillée de son environnement, alors elle laisse le choix de cet environnement aux autorités chinoises. Celles-ci n'agissent, et pourquoi le leur reprocher, que dans leur intérêt.

Enfin, la perspective temporelle doit également être considérée : une vision à court terme permet provisoirement quelques succès. Les performances de certaines entreprises chinoises, partenaires de leaders mondiaux, montrent que ceux-ci ont tressé la corde pour se pendre. En peu d'années, ils ne sont plus en position de conquête du marché chinois, mais doivent se défendre sur leurs propres marchés. La CRRC, le « TGV Chinois », en est un exemple : en 3 ans, après une catastrophe majeure en Chine, cette entreprise est en capacité de bloquer l'action de ses concurrents et anciens partenaires en Chine, et remporte des appels d'offres sur de nouveaux marchés en dehors de la Chine. À l'origine, on retrouve des erreurs de choix de partenaires et un manque de vision stratégique (Kratz et Pavlicevic, 2016).

Conclusion

Les études sociologiques étudient la corruption comme un des comportements non éthiques liés à des individus et à des relations entre individus au sein de l'entreprise, autrement dit comme le résultat de facteurs internes. À l'opposé, les experts de la Chine et de l'Inde décrivent la corruption comme constitutive de l'organisation de ces marchés, c'est-à-dire liée à des facteurs externes. Ce n'est pas contradictoire. Il y a suffisamment de cas de corruption dus à des facteurs internes pour ne pas douter de leur importance. Notre analyse établit que, dans les cas spécifiques de la Chine et de l'Inde, les facteurs externes sont déterminants quels que soient les facteurs internes. Libéré alors de la recherche d'une faute, ou d'un corrupteur interne à l'entreprise et initiateur de la corruption, il est possible de redéfinir la corruption comme une forme de captation de la valeur par un élément extérieur à l'entreprise. Pour autant cette captation est contraire à la loi et à l'éthique : elle est illégitime.

Nos propositions de solutions, pour une entreprise étrangère en Chine ou en Inde ne pouvant modifier son environnement, consistent à créer des activités annexes :

- permettant cette captation de la valeur vers les bonnes cibles,
- compatibles avec la loi et l'éthique,
- compatibles avec les objectifs de développement de l'entreprise.

Plusieurs conditions limitent néanmoins le champ d'application. Il est nécessaire :

- avant l'entrée sur le marché, d'étudier les mécanismes de la corruption avec suffisamment de profondeur et de largeur de vue pour comprendre quelles activités annexe font sens (*due diligence*),
- de faire appel à de vrais experts du fonctionnement des réseaux (Guanxi en Chine, castes, milieux politiques et familles en Inde) en se focalisant sur l'environnement précis de l'entreprise et non sur des considérations générales.

Dans ces deux pays, la corruption est si massivement présente – elle est systématique en Chine (Chow, 2012) – que tant que son mécanisme précis n'est pas établi (qui, combien, comment, pour quels effets...), on peut affirmer que l'analyse n'est pas complète.

Des limites de nos propositions, nous avons l'intention de poursuivre dans trois directions :

- Étendre notre étude à d'autres pays : est-il toujours possible de créer des marchés annexes permettant dans le respect de l'éthique et de la loi, le développement de l'entreprise ? Quelles sont les conditions ?
- Développer une méthode d'analyse et de mesure de la corruption, non pas sous la forme d'un indice général (tel que le CPI) mais au niveau de l'entreprise et du marché visé. Comment alors caractériser la corruption, son ampleur, les corrompus, les modes de captation de la valeur ?

- Une fois l'analyse de la corruption précisément conduite, comment, par exemple en reprenant les mécanismes de protection des lanceurs d'alerte et les critères C², développer des procédures internes autorisant une communication « sans tabou » tout en respectant l'obligation d'information aux autorités judiciaires ?

Bibliographie

- ACHARYA A., ROEMER J. E. & SOMANATHAN R. (2015), "Caste, corruption and political competition in India", *Research in Economics* 69 (3), pp. 336-352.
- AGUILERA, R. V. & VADERA A. (2008), "The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption", *Journal of Business Ethics* 77 (4), pp. 431-449.
- ANAND V., ASHFORTH B. E. & JOSHI M. (2005), "Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations", *Academy of Management Executive* 19 (4), pp. 9-23.
- ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINER (2008), *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, Austin Texas, États-Unis.
- BANERJEE A. V. & PANDE R. (2007), "Parochial Politics: Ethnic Preferences and Politician Corruption", *SSRN Electronic Journal*, RWP07-031, 49 pages.
- BELHOSTE N. (2017), « Lutter contre la corruption grâce à la société civile : apprendre du cas indien », *The conversation*, 17 novembre 2016, 5 pages.
- BERTRAND O. & LUMINEAU F. (2016), "Partners in crime: The effects of diversity on the longevity of cartels", *Academy of Management Journal* 59 (3), pp. 983-1008.
- BIERSTAKER J. L. (2013), "Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures. Theory, examples and recommendations", *An International Journal* 16 (3), pp. 241-250.
- BODDY C. (2006), "The dark side of management decisions: organizational psychopaths", *Management Decision* 44 (10), pp. 1461-1475.
- BODDY C. (2010), "Corporate Psychopaths and organizational type", *Journal of Public Affairs* 312 (November), pp. 300-312.
- BODDY C., LADYSHEWSKY R. & GALVIN P. (2010), "Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths", *Journal of Public Affairs* 138 (June), pp. 121-138.
- BOLLAERT H. (2010), "Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions", *European Management Journal* 28 (5), pp. 362-376.
- BRASS D. J., BUTTERFIELD K. D. & SKAGGS B. C. (1998), "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *The Academy of Management Review* 23 (1), pp. 14-31.
- CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE, PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES, TRANSPARENCY INTERNATIONAL, ET FORUM ECONOMIQUE MONDIAL (2011), *RESIST : Résister aux extorsions de fonds et aux sollicitations dans le cadre des transactions internationales - Un outil d'entreprise pour la formation des salariés*, UN Global Compact Office, 52 pages.
- CHOW D. (2012), "The Interplay Between China's Anti-Bribery Laws and the Foreign Corrupt Practices Act", *Ohio State Law Journal* 75 (3), pp. 1015-1037.
- COLLINS, J. D., UHLENBRUCK K. & RODRIGUEZ P. (2009), "Why Firms Engage in Corruption: A Top Management Perspective", *Journal of Business Ethics* 87, pp. 89-108.
- DAVID-BARRETT E., YAKIS-DOUGLAS B., MOSS-COWAN A. & NGUYEN Y. (2017), "A Bitter Pill? Institutional Corruption and the Challenge of Antibribery Compliance in the Pharmaceutical Sector", *Journal of Management Inquiry*, 1 (11), 22 pages.
- DESJARDINS J. (2017), *Chart: Where is Global Growth Happening?*, Visual Capitalist, <http://www.visualcapitalist.com/chart-global-growth-happening/>.
- DUNFEE T. W. & WARREN D. E. (2001), "Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China", *Journal of Business Ethics* 32 (3), pp. 191-204.
- FAN Y. (2002), "Questioning guanxi: Definitions, classifications and implications", *International Business Review* 11 (5), pp. 543-561.
- GREVE H. R., PALMER D. & POZNER J.E. (2010), "Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct", *Academy of Management Annals* 4 (1), pp. 53-107.
- HEILMANN S. (2013), "Chinas fragiles Zentralnervensystem: Die KP als Organismus neuen Typs", *China Analysis* 101 (janvier - février 2013), pp. 117-123.
- HESS D. & DUNFEE T. W. (2000), "Fighting Corruption: A Principled Approach: The C Principles (Combating Corruption)", *Cornell International Law Journal* 33 (3), pp. 594-626.
- JAVOR I. & JANCSICS D. (2016), "The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study", *Administration & Society* 48 (5), pp. 527-58.
- JING R. & GRAHAM J. L. (2008), "Values versus regulations: How culture plays its role", *Journal of Business Ethics* 80 (4), pp. 791-806.
- JUDGE T. A., PICCOLO R. F. & KOSALKA T. (2009), "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm", *Leadership Quarterly* 20 (6), pp. 855-875.
- JUDGE T. A. & LEPINE J A. (2007), "The bright and dark sides of personality: implications for personnel selection in individual and team contexts", in : *Research companion to the dysfunctional workplace: Management*

- challenges and symptoms, édité par COOPER C.L., *New Horizons in Management*, Cheltenham Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing Lt., chapitre 20, pp. 332–355.
- KARMANN T., MAUER R., FLATTEN T. C. & BRETTEL M. (2016), “Entrepreneurial Orientation and Corruption”, *Journal of Business Ethics* 133 (2), pp. 223–234.
- KEIG D. L., BROUHERS L. E. & MARSHALL V. B. (2015), “Formal and Informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility”, *Journal of Management Studies* 52 (1), pp. 89–116.
- KISH-GEPHART J. J., HARRISON D. A. & TREVINO L. K. (2010), “Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work”, *Journal of Applied Psychology* 95 (1), pp. 1–31.
- KRATZA. & PAVLICEVIC D. (2016), *China's High-Speed Rail Diplomacy: Riding a Gravy Train?*, édité par Kerry Brown. Lau China Institute Working Paper Series. London Royaume-Uni, 20 pages.
- LANDY F. (2014), « Gouvernance verticale, corruption et clientélisme. Le cas de l'aide alimentaire en Inde urbaine », *Revue européenne des sciences sociales* 52 (2), pp. 105–531.
- LANE C. R., PEARSON D. R., ARANOFF S.L. & CHRIST N. (2011), *United States International Trade Commission China: Effects of Intellectual Property Infringement and Indigenous Innovation Policies on the US Economy*, édité par : United States International Trade Commission, Washington DC États-Unis, 338 pages.
- LEHNE J., SHAPIRO J. N. & VANDEN EYNDE O. (2016), *Building connections: Political corruption and road construction in India*, Paris-Jourdain Sciences Economiques, PSE Working Papers 2016–15, 76 pages.
- LINSTEAD S. A., MARÉCHAL G. & GRIFFIN R. W. (2014), “Theorizing and Researching the Dark Side of Organization”, *Organization Studies* 35 (2), pp. 165–188.
- LIU P. (2012), *Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le guanxi en Chine*, Science de l'information et de la communication, Thèse de doctorat, Université de Toulon, 433 pages.
- LOUIS G. (2007), *De l'opacité à la transparence : les limites de l'indice de perception de la corruption de Transparency International*, *Déviance et Société* 31 (1), pp. 41–64.
- MARTIN M. F. (2012), *China's Banking System: Issues for Congress*, Congressional Research Service, Washington DC États-Unis, 47 pages
- MEMHELD P. (2016), *Loi Sapin II : impacts organisationnels et informationnels des dispositifs anticorruption*, The conversation, 8 décembre 2016, 5 pages.
- MILLER D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, *Management Science* 29 (7), pp. 770–791.
- MILLER D. & FRIESEN P. H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, *Management Science* 24 (9), pp. 921–933.
- MISANGYI V. F., WEAVER G. R. & ELMS H. (2008), *Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources and institutional entrepreneurs*, *The Academy of Management Review* 33 (3), pp. 750–770.
- MORGAN E. J. (2009), *Controlling cartels - Implications of the EU policy reforms*, *European Management Journal* 27 (1), pp. 1–12.
- NAZ G. N. (2017), *Corruption in India: Causes and Remedial Measures*, *International Journal of Humanities and Social Sciences* 11 (4), pp. 901–904.
- NIELSEN R. P. (2003), *Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform*, *Journal of Business Ethics* 42 (2), pp. 125–149.
- O'BOYLE E. H., FORSYTH D. R. & O'BOYLE A. S. (2011), *Bad Apples and Bad Barrels: An Examination of Group- and Organizational-Level Effects in the Study of Counterproductive Work Behavior*, *Group & Organization Management* 36 (1), pp. 39–69.
- PEDROLETTI B. (2008), « Wahaha : Danone et le milliardaire Zong Qinghou négocient leur divorce », *Le Monde*, 26 mai 2008, 2 pages.
- PINTO J., LEANA C. R. & PIL F. K. (2008), *Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? two types of organization-level corruption*, *Academy of Management Review* 33 (3), pp. 685–709.
- PISSLERK B. (2002), „Auswirkungen des WTO-Beitritts auf das chinesische Bank- und Börsenrecht“, *China Analysis*, Vol. 11, Université de Trèves, Allemagne, 6 pages.
- SCHAUBROECK J., HANNAH S., AVOLIO B., KOZLOWSKI S., LORD R., TREVINO L. K., DIMOTAKIS N. & PENG A. (2012), *Embedding ethical leadership within and across organizational levels*, *Academy of Management Journal* 55 (5), pp. 1053–1078.
- SCHWARTZ M. S. (2009), “Corporate efforts to tackle corruption: An impossible task?” *The contribution of Thomas Dunfee*, *Journal of Business Ethics* 88 (SUPPL. 4), pp. 823–832.
- SHEN L. Y., WU G. & NG C. (2001), *Risk assessment for construction joint ventures in China*, *Journal of construction engineering and management*, January / February 2001, pp. 76–81.
- SRIDHARAN E. (2014), *India: Democracy and Corruption*, Democracy Works Conference paper, édité par : Centre for Development and Enterprise Johannesburg Afrique du Sud, et par : Legatum Institute London Royaume-Uni, 23 pages.
- STEIN M. (2000), *The Risk Taker As Shadow: a Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank*, *Journal of Management Studies* 37 (December), pp. 1215–1229.

- STEIN M. & PINTO J. (2011), *The Dark Side of Groups: A "Gang at Work" in Enron*, Group & Organization Management 36 (6), pp. 692–721.
- SUKHTANKAR S. & VAISHNAV M. (2015), *Corruption in India: Bridging Research Evidence and Policy Options*, India Policy Forum 11 (2014/15), pp. 193–276.
- TISNÉ M. & SMILOV D. (2004), *From the Ground Up Assessing the Record of Anticorruption From the Ground Up Assessing the Record of Anticorruption*, Policy Studies Series, Budapest Hongrie, 73 pages.
- TI (2011), *Guide Pratique à l'usage du lanceur d'alerte français*, édité par : Transparency International France, 29 pages.
- TI (2017), *Corruption Perceptions Index 2017: Full Source Description*, édité par : Transparency International, 18 pages.
- TREVINO L. K. (1986), *Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model*, The Academy of Management Review, 11 (3), pp. 601–617.
- TREVINO L. K. (2010), *Ethical Program or Ethical Culture?*, Institute for Corporate Ethics. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=MGi1HDGhGM8>, consulté le 15 octobre 2017.
- TREVINO L.K., WEAVER G. R. et REYNOLDS S. J. (2006), *Behavioral Ethics in Organizations: A Review*, Journal of Management 32 (6), pp. 951–990.
- TREVINO L. K. & YOUNGBLOOD S. A. (1990), *Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior*, Journal of Applied Psychology 75 (4), pp. 378–385.
- UMPHRESS E. E. & BINGHAM J. B. (2011), *When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*, Organization Science 22 (3), pp. 621–640.
- VAUGHAN D. (1999), *The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct and Disaster*, Annual Review of Sociology 25, pp. 271–305.
- WASSMER U., DUSSAUGE P. & PLANELLAS M. (2010), *How to Manage Alliances Better Than One at a Time*, MIT Sloan Management Review 51 (3), pp. 77–84.
- WP (2018), "China's Communist Party extends reach into foreign companies", *The Business Times*, 29 Janvier 2018, disponible sur <http://www.businesstimes.com.sg/government-economy/chinas-communist-party-extends-reach-into-foreign-companies>, consulté le 18 décembre 2017.
- YUEN S. (2014), *Disciplining the Party, Xi Jinping's anti-corruption campaign and its limits*, French Centre for Research on Contemporary China, China Perspectives 2014 (3), pp. 41–47.