



**CONCOURS 2008**  
**PROMOTION**  
**DE L'ETHIQUE**  
**PROFESSIONNELLE**  
ROTARY – CGE  
CONFERENCE  
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »  
District 1680

« Diplôme »  
Concours National  
Remis le 27 mai à  
l'UNESCO

**« La dimension éthique de la relation  
fournisseur/acheteur :  
le risque de corruption aux achats »**

Ecole de  
**Management**  
Strasbourg  

---

Université Robert Schuman

**SABRINA FERRERE**

## **ANGLE D'APPROCHE**

« Il est encourageant de constater qu'un nombre significatif de grandes entreprises françaises prend aujourd'hui très au sérieux la question de la prévention de la corruption. »

Daniel Lebègue, Président de TI France (source :EthiFinance et Transparency-International (France), Juin 2006 Deuxième étude sur la prévention de la corruption dans les grandes entreprises françaises).

Le terme « aujourd'hui » met en avant la récente prise de conscience de l'importance de l'éthique dans le milieu économique. Au fil des discussions avec mes professeurs d'achat, je me suis interrogée sur la portée des principes éthiques sur le quotidien professionnel d'un acheteur. Partant du point de vue d'un acheteur, mon objectif est de réfléchir sur le risque de corruption lors de la mise en concurrence de fournisseurs et lors de la négociation entre l'acheteur et les fournisseurs : en choisissant le métier d'acheteur, serai-je confrontée aux pots-de-vin ? Aurai-je réellement la liberté de m'opposer à ces « facilités » ? La corruption est-elle vraiment prise au sérieux aujourd'hui dans le domaine des achats ? Existe-t-il un décalage entre la théorie et la pratique ?

## **RESUME**

Afin de mieux cerner les limites de la corruption, je tenterai de proposer une définition de la corruption qui présentera les risques éthiques auxquels un acheteur peut être confronté.

La stratégie des achats découle de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la gestion du risque de corruption aux achats diverge selon le type de politique générale de l'entreprise vis-à-vis de ce problème. Par ailleurs, les différences culturelles empêchent une définition unique de la corruption : le risque est-il davantage présent en achat international ? La corruption peut –elle dans certains cas être admise ou même indispensable dans la relation fournisseur/acheteur ? La corruption confronte l'acheteur à divers problèmes. Nous les aborderons et tenterons de réfléchir à des échappatoires.

## **SOURCES**

-[http://www.ethifinance.com/documents/Prevention\\_de\\_la\\_corruption\\_2006\\_finale.pdf](http://www.ethifinance.com/documents/Prevention_de_la_corruption_2006_finale.pdf)

-[http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france\\_830/criminalite-organisee\\_1051/corruption-blanchiment\\_3183/colonne-droite\\_3203/liens-utiles\\_3204/sites-dossiers-sur-corruption-blanchiment\\_32082.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/criminalite-organisee_1051/corruption-blanchiment_3183/colonne-droite_3203/liens-utiles_3204/sites-dossiers-sur-corruption-blanchiment_32082.html) (EthiFinance et Transparency-International (France), Juin 2006 Deuxième étude)

-[http://www.transparence-france.org/e\\_upload/pdf/Vademecum-PME.pdf](http://www.transparence-france.org/e_upload/pdf/Vademecum-PME.pdf)

-[http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0056\\_Ethique\\_et\\_achats.pdf](http://www.iae-grenoble.fr/uploads/0056_Ethique_et_achats.pdf)

-bulletin officiel du ministère de la justice : <http://www.justice.gouv.fr/bulletin-officiel/dacg83a.htm>

« Qui ne tente rien n'a rien », telle pourrait être la pensée d'un fournisseur pris en flagrant délit de corruption active. Un des principes que tout bon acheteur garde à l'esprit c'est d'éviter le monopole d'un fournisseur afin de ne pas créer de dépendance pour son entreprise (dépendance qui nuit à l'entreprise aussi bien d'un point de vue financier que d'un point de vue logistique). Ainsi, lors d'un appel d'offres, l'acheteur met des fournisseurs en concurrence. Chaque fournisseur met alors en place une stratégie de négociation afin d'obtenir le marché. C'est parfois à cette étape que survient le problème éthique dont il est question ici : loin de garder à l'esprit le principe de loyauté inhérent à une mise en concurrence (« que le meilleur gagne »), un fournisseur peut tenter de soudoyer l'acheteur avec qui il négocie afin d'obtenir ses faveurs et afin d'être sélectionné (« que le plus malhonnête gagne »).

Outre l'aspect « immoral » des pots- de- vin, peut-on aller jusqu'à considérer cette démarche d'un fournisseur comme de la corruption ? Comment définir la corruption : à partir de quel moment peut-on véritablement parler de corruption ?

En se mettant à la place de l'acheteur, on sent bien qu'un malaise s'installerait si on se retrouvait confronté à un fournisseur qui proposerait de nous faire livrer du champagne à notre domicile, ou encore de nous offrir une visite de son usine tous frais payés aux Etats-Unis par exemple. Pourquoi ce malaise ? En vérité, dans un contexte professionnel, des règles de conduite s'imposent à nous, qu'elles soient officielles et écrites ou officieuses et orales. Lorsque la corruption s'insère dans la relation acheteur/fournisseur, elle fait courir des risques aux deux parties :

-le fournisseur court le risque de ne pas être sélectionné pour des raisons morales et ce malgré ses compétences techniques ; de plus il prend le risque de ternir l'image de sa société et met alors en jeu sa viabilité. A cela, s'ajoutent les risques juridiques.

-l'acheteur, en situation de corruption passive, a le choix entre refuser la proposition illicite du fournisseur ou accepter cette proposition dans l'espoir de garder ce pot -de- vin confidentiel et de profiter personnellement des avantages proposés. La plupart des entreprises prohibent le recours à la corruption pour des raisons morales mais aussi marketing (image de marque) et financières (chantage à long terme par le fournisseur et impossibilité d'appliquer des pénalités de retard : en cas de retard de livraison le fournisseur pourrait faire pression sur l'acheteur afin de ne pas faire l'objet de pénalités financières et ce en lui rappelant qu'il lui a accordé certaines faveurs et qu'il attend qu'il en fasse de même s'il ne souhaite pas être dénoncé à sa hiérarchie).

Comment les entreprises gèrent-elles le risque de corruption pour ses acheteurs ?

## **1. Définition de la corruption**

Transparency International définit la corruption comme l'abus de pouvoirs à des fins personnelles. (« Corruption is operationally defined as the misuse of entrusted power for private gain»). Ainsi, lorsque d'un fournisseur représente son entreprise auprès d'un acheteur, il peut abuser de son pouvoir de représentation et tenter de gagner un marché ou d'augmenter le volume d'une commande par des avantages annexes.

Il y a deux possibilités :

-soit le fournisseur essaie de corrompre selon sa propre initiative

-soit la corruption fait partie de la culture de son entreprise

Si tel est le cas, que penser d'un tel fournisseur ? En tant que stagiaire ou que jeune diplômé en quête d'expérience, peut-on refuser d'obéir à des pratiques de corruption préconisées par une entreprise ? A-t-on réellement la liberté de refuser ou de dénoncer de telles pratiques ?

Il me semble que de nos jours la pression qu'exerce le marché du travail peut inciter un acheteur à accepter de se prêter au jeu malsain de son entreprise même s'il n'est pas d'accord avec le recours à la corruption. La peur de perdre son emploi et le besoin de justifier d'un certain nombre d'années d'expérience sont des facteurs de pression sociale. Malgré tout, d'aucuns s'indigneront en clamant qu'un bon acheteur, avec une vraie conscience professionnelle, ne peut accepter de corrompre.

Il est vrai que le salaire n'est pas la seule priorité d'un jeune diplômé. L'image de marque et les valeurs d'une entreprise sont des facteurs clés de succès qui nous attirent. Une entreprise qui a été accusée de corruption a de fortes chances de garder une image négative et de rebuter de jeunes diplômés.

La force d'un acheteur est de pouvoir dire « non » : non à une proposition désavantageuse pour sa société, non à des tarifs exorbitants, non à des délais inappropriés, non à des retards de livraison... En acceptant la familiarité, la flatterie, les petits cadeaux, un acheteur perd la possibilité de dire « non » à cause des risques de dénonciation. Accepter la corruption c'est accepter de subir le chantage, accepter de se retrouver en position de faiblesse. Autrefois, il était communément admis que la corruption accélérât les processus et qu'elle était favorable à l'économie. Aujourd'hui, le fournisseur qui propose des pots-de-vins a recours à la corruption active. L'acheteur qui accepte les pots-de-vins fait de la corruption passive. Dans les deux cas, acheteur et fournisseur sont alors aussi coupables l'un que l'autre. Ils peuvent être condamnés à cinq ans d'emprisonnement et soixante-quinze mille euros d'amende. La corruption met en danger la confiance dans l'économie et dans le principe de liberté : la concurrence et les règles économiques disparaissent.

## **2. La corruption est-elle une nécessité ?**

Dans le cas où une entreprise veut à tout prix obtenir un marché, elle peut se sentir financièrement obligée de corrompre pour faire face à la pression concurrentielle. Certes, elle pourrait choisir de dénoncer ses concurrents : mais pourra-t-elle fournir de vraies preuves de corruption ? Le principe de la corruption étant de ne laisser aucune trace de ces « dessous de table ».

Dans certains pays (Inde, Maroc, Chine, Russie, Roumanie...etc) la corruption n'est pas perçue de la même façon que dans la majorité des pays européens. Pour ces pays, la corruption fait partie de leur culture ; elle est monnaie courante et s'assimile à des règles de bonne conduite dans la relation fournisseur/client. Dans ce cas, ce n'est pas en acceptant des bakchichs que l'on nuit à son entreprise : au contraire, un acheteur devient obligé de recourir aux facilités comme s'il s'agissait d'un contrat. La question est alors : la corruption est-elle nécessaire pour faire du commerce international ? Un acheteur international doit-il s'interroger sur la meilleure façon de « corrompre » (du point de vue occidental) ou d'améliorer les relations (du point de vue des pays où il ne s'agit pas de corruption mais d'entente) tout comme il s'interrogerait au sujet des Incoterms ? La corruption n'est alors qu'un simple pourboire pour remercier ou accélérer une procédure : une coutume ! 42% des Roumains ont déjà corrompu des fonctionnaires, selon un rapport de la Banque mondiale publié en 2000. C'est pourquoi il est si difficile de mettre en place une loi anti-corruption au niveau européen et surtout au niveau international : la corruption n'a pas les mêmes limites pour tous les pays. Ce problème de la perception de la corruption met en avant le poids des différences culturelles lors d'une négociation. L'acheteur doit connaître les us de ses fournisseurs s'il veut être efficace. Dans ce cas, un acheteur français qui accepte des facilités matérielles ou financières pendant une négociation avec un fournisseur indien peut-il être accusé de corruption passive ?

Les ristournes font parfois office de corruption pour convaincre un acheteur de rester fidèle à un fournisseur. La corruption aurait-elle pour origine une mauvaise circulation de l'information ? Sans mesures anti-corruption claires, sans déclaration des sanctions encourues, la corruption s'installe face au manque de crainte d'être blâmé. Par là, la corruption doit-elle être en partie gérée par la logistique ? Selon un article de l'Expansion (octobre 2006), une entreprise française sur trois a perdu au moins un contrat au cours de l'année 2006 au profit d'un concurrent ayant versé un pot-de-vin. La même année, la Chine, quatrième plus grand exportateur mondial, était classée avant-dernier d'après l'indice de corruption des pays exportateurs en terme de lutte contre la corruption. L'Inde, la Chine et la Russie font partie des pays qui généralisent le plus les pots-de-vin.

## **3. La corruption : dangers et issues de secours**

La corruption met l'acheteur en danger d'un point de vue judiciaire (il risque une condamnation et une amende), d'un point de vue professionnel (licenciement, difficulté à retrouver un emploi). L'acheteur met en danger son entreprise d'un point de vue judiciaire et financier. Une entreprise qui fait l'objet d'une condamnation pour corruption met en péril son image et peut perdre la confiance de ses clients et de ses salariés. Après avoir entendu certains témoignages d'acheteurs qui ont été ou qui sont confrontés à des demandes de favoritisme, je m'interroge sur mon avenir professionnel : est-ce que je

vais être confrontée à des propositions de pot-de-vin ? Quelle sera la politique de mon entreprise ? Quelle devra être ma réaction ? Je me demande surtout pourquoi la corruption est toujours d'actualité. Même si des lois (par exemple le Foreign Corrupt Practices Act de 1977 aux Etats-Unis) la condamnent, peut-on véritablement lutter contre ce phénomène; l'hypocrisie masque-t-elle les véritables proportions prises par ces pratiques de corruption ? Quels peuvent être les motifs pour lesquels un acheteur accepte des « dessous de table » ? Comme nous l'avons évoqué antérieurement, il peut s'agir (en minorité) d'une pratique tolérée voire suggérée par une entreprise. Mais la majorité des entreprises luttent contre les pots-de-vin ; lorsque qu'un acheteur les accepte, il sait qu'il prend des risques. On peut donc supposer que les avantages que l'acheteur perçoit lui paraissent attractifs voire indispensables : est-ce lié à une carence des salaires (l'acheteur compenserait le sentiment d'être sous-payé par le recours à la corruption) ? Est-ce lié à un manque de limites fixées par son entreprise ? Est-ce lié à une confusion entre amitié et corruption ?

Comment pourrait-on lutter efficacement contre la corruption au sein d'une entreprise ? Il me semble qu'une bonne politique de lutte anti-corruption au service des achats doit mettre en avant les éléments suivants :

- la nécessité de formaliser sa politique anti-corruption et de la communiquer aux acheteurs et aux fournisseurs,

- la mise en place de programmes de sensibilisation aux risques de corruption pour ses acheteurs,

- le contrôle et la mesure du risque pour son entreprise : audits interne et externe, procédures de dénonciation avec vérification pour éviter des abus,

- la définition claire aux salariés des sanctions encourues en cas de corruption.

Ces mesures permettent de limiter l'arbitraire et de renforcer le dévouement à l'entreprise par le sentiment de partager les mêmes valeurs. Toutefois, je m'interroge sur l'efficacité des chartes éthiques. En effet, de nombreux scandales récents mettent à jour le recours à la corruption : est-ce une pratique courante des grandes entreprises qui malgré leur discours déontologique n'hésitent pas à profiter de ce qu'elles font mine de dénigrer ? En août 2007, l'affaire Siemens en Allemagne soulève ce problème: le système de caisses noires de plusieurs millions d'euros a permis à la société de décrocher des contrats internationaux. Malgré la puissance du groupe Siemens, ce sont les pots-de-vin qui lui ont servi d'argument pour convaincre. Sur son site, Siemens a fait de cette erreur une garantie de sérieux : « L'entreprise ne tolère aucun comportement illégal ou contraire à l'éthique. A la suite des accusations portées contre certains salariés de l'entreprise à la fin de l'année 2006 (soupçons d'abus de confiance, de corruption et d'évasion fiscale), Siemens a arrêté un train de mesures visant à garantir une parfaite conformité au sein de l'entreprise ». Siemens a ainsi mis en place un code de conduite fournisseurs afin de pallier à l'image négative véhiculée à la suite de cette affaire de corruption. Cette affaire de corruption au sein du groupe Siemens n'est sûrement pas la première. Elle a seulement été mise à jour contrairement à d'autres affaires qui elles sont restées dissimulées. Malgré son code de conduite, il n'est pas certain que la corruption soit définitivement bannie. Siemens n'est pas un cas isolé. Il en est certainement de même pour la majorité des grandes sociétés.

Le cas en 2006 de l'équipementier Faurecia, filiale de PSA, le confirme : des millions d'euros ont été versés aux directeurs des achats de fabricants automobiles allemands afin d'obtenir des contrats de sous-traitance.

A travers des mesures anti-corruption, un acheteur peut espérer avoir la garantie que son entreprise est opposée à la corruption. Malgré tout, peut-il craindre d'être pénalisé (directement ou indirectement) dans le cas où il perdrait une affaire très importante pour son entreprise et ce pour avoir refusé une invitation ou un cadeau ? Y a-t-il un risque de constater l'existence d'une éthique d'entreprise à deux vitesses : l'une officielle, destinée à l'image de marque et l'autre plus sournoise, réservée aux initiés : une éthique sans éthique, un code de conduite oral tourné vers le profit, la compétitivité ?

Il est déjà accepté d'adapter son éthique en fonction de la culture d'un pays. N'est il pas admis dans la pratique d'adapter son éthique en fonction de l'importance d'un contrat et quelque soit le pays concerné, dans le but de gagner un marché ? Car perdre un marché, c'est mettre en péril une entreprise, risquer qu'elle fasse faillite par manque de bénéfice et risquer de licencier des milliers de personnes. Où serait l'éthique dans ce cas ? Avoir ce type de réflexion c'est, à mon avis, ignorer le fondement de compétitivité d'une entreprise : les clients exigent la qualité. Avoir recours à la

corruption c'est essayer de masquer son incompetence, trahir son client interne et son client final, prendre la voie de l'échec.

Malgré tout, il peut aussi s'agir d'une nécessité : si dans un secteur la corruption est monnaie courante, alors dans ce cas une entreprise devra être la meilleure non seulement techniquement mais aussi en terme de corruption. Face à un concurrent X qui a le même niveau technique que moi mais qui propose des facilités, soit le client concerné est contre la corruption et dans ce cas je remporte le marché par mon honnêteté, soit le client accepte la corruption et dans ce cas je peux me sentir obligé de proposer un meilleur pot-de-vin que mon concurrent.

« La relation acheteur- fournisseur est complexe, souvent agitée, mais toujours incontournable pour les deux parties ». (Extrait de la lettre des achats novembre 2004)

Nombreux sont les risques encourus par un acheteur. La corruption met en danger sa liberté, sa force de négociation et par là, elle nuit à la compétitivité et à la viabilité de l'entreprise. La pression concurrentielle, les différences culturelles, le manque de définition claire et précise de mesures anti-corruption et surtout le défaut d'application de ces mesures et la difficulté de quantifier l'évaluation de la politique anti-corruption d'une entreprise ainsi que le manque de contrôle fiable au sein des entreprises : tous ces éléments laissent malheureusement place à la corruption dans la pratique. Un acheteur altruiste et loyal tient compte des intérêts de l'entreprise, de ses salariés, de ses fournisseurs, de ses actionnaires Il adopte une vision à long terme de ces conséquences. Le « copinage » empêche la mise en place d'une relation « gagnant/gagnant » entre l'acheteur et les fournisseurs. La corruption est un véritable problème au sein du secteur des achats. C'est pourquoi le directeur des achats et le PDG d'une entreprise devraient collaborer afin de définir les risques avant toute initiative de « global sourcing » et avant toute négociation. Avoir ce type d'approche collaborative et éthique, c'est accepter de lier théorie et pratique : c'est donner à son entreprise l'opportunité de s'engager dans une démarche de qualité totale. Certes la relation fournisseur/acheteur se complexifie davantage. Mais c'est de la difficulté que naît l'innovation. L'acheteur est l'un des acteurs qui a la possibilité d'apporter sa valeur ajoutée à son entreprise : en diminuant le coût d'achat d'un point, on augmente le chiffre d'affaires de 10%. Ce gain aux achats ne peut se faire qu'à long terme et ce en intégrant la probité :

« La corruption de ce qu'il y a de meilleur est la pire » (maxime latine).