
Le milieu des affaires en Russie : pratiques informelles et stratégies anti-corruption



**Alena Ledeneva,
Stanislav Shekshnia**

Mars 2011

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et économiques, chercheurs et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

Centre Russie/NEI

© Droits exclusivement réservés – Ifri – Paris, 2011

ISBN : 978-2-86592-840-8

IFRI

27 RUE DE LA PROCESSION
75740 PARIS CEDEX 15 – FRANCE
TEL. : 33 (0)1 40 61 60 00
FAX : 33 (0)1 40 61 60 60
E-MAIL : ifri@ifri.org

IFRI-Bruxelles

RUE MARIE-THERESE, 21
1000 BRUXELLES
TEL. : 32(2) 238 51 10
FAX : 32 (2) 238 51 15
E-MAIL : info.eurifri@ifri.org

SITE INTERNET : www.ifri.org

Russie.Nei.Visions est une collection numérique consacrée à la Russie et aux nouveaux États indépendants (Biélorussie, Ukraine, Moldavie, Arménie, Géorgie, Azerbaïdjan, Kazakhstan, Ouzbékistan, Turkménistan, Tadjikistan et Kirghizstan). Rédigés par des experts reconnus, ces articles *policy oriented* abordent aussi bien les questions stratégiques que politiques et économiques.

Cette collection respecte les normes de qualité de l'Ifri (évaluation par des pairs et suivi éditorial).

Si vous souhaitez être informé des parutions par courrier électronique, vous pouvez écrire à l'adresse suivante : info.russie.nei@ifri.org

Derniers numéros

- I. Dezhina, « Développement de la R&D dans les universités russes », *Russie.Nei.Visions*, n° 57, février 2011 ;
- O. Bagno, Z. Magen, « Les partis politiques russophones en Israël : quelle capacité de lobbying ? », *Russie.Nei.Visions*, n° 56, décembre 2010 ;
- A. Kreutz, « Syrie : le meilleur atout de la Russie au Moyen-Orient », *Russie.Nei.Visions*, n° 55, novembre 2010.

Retrouvez la bibliothèque de la collection *Russie.Nei.Visions* en ligne via *Pearltrees* <www.pearltrees.com/ifri.russie.nei/map/1_87829/>.

Auteurs

Alena Ledeneva est professeur de sciences politiques et sociales à l'École d'études slaves et européennes (*School of Slavonic and East European Studies*), *University College*, Londres. Elle est diplômée d'économie de l'Université d'État de Novossibirsk (1986) et de théorie politique et sociale à l'Université de Cambridge (Newnham College, M.Phil. 1992; Ph.D. 1996). Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages : *How Russia Really Works* (Cornell University Press, 2006); *Unwritten Rules* (Centre for European Reform, 2001); *Russia's Economy of Favours* (Cambridge University Press, 1998) et de nombreux articles. Elle a codirigé les ouvrages *Bribery and Blat in Russia* (Macmillan, 2000) et *Economic Crime in Russia* (Kluwer Law International, 2000). Elle réalise des expertises pour les tribunaux londoniens et est spécialiste des problématiques de corruption, d'économie informelle, de crime économique, de pratiques informelles dans la gestion des entreprises, de rôle des réseaux et du clientélisme en Russie et dans les sociétés postcommunistes.

Stanislav Shekshnia est professeur associé à l'INSEAD et directeur des programmes au Global Leadership Center de l'INSEAD à Fontainebleau. Il consacre ses recherches au leadership et à une gestion efficace des organisations et les marchés émergents. Il est associé de Ward Howell Zest Leadership Talent Equity, qui possède des filiales à Moscou, Saint-Pétersbourg, Kiev et Almaty. Il est auteur, co-auteur ou rédacteur de sept ouvrages, dont *Coaching : How to Manage Free People* (Moskva, Alpina 2010), *The New Russian Business Leaders* (Edward Elgar, 2004, en collaboration avec M. Kets de Vries, K. Korotov, E. Florent-Treacy), *Corporate Governance in Russia* (éd., Edward Elgar, 2004, en collaboration avec S. Puffer et D. McCarthy). Il a publié de nombreux articles dans des revues comme *The Academy of Management Executive*, *The European Management Journal*, *Harvard Business Review Russia*.

Table des matières

INTRODUCTION	5
DECONSTRUIRE LE PARADIGME DE LA CORRUPTION.....	7
Trois clés de lecture	7
Modifier le point de vue sur la corruption	9
Méthodologie et enseignements des recherches sur la corruption	10
PRATIQUES INFORMELLES EN RUSSIE : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS..	13
QUELLES CONTRE-STRATEGIES ?.....	19
CONCLUSION : DEVELOPPER DES STRATEGIES EFFICACES CONTRE LA CORRUPTION.....	23

Résumé

Pour comprendre la corruption dans le milieu des affaires (*corporate corruption*) en Russie et la combattre efficacement sur les plans macro- et micro-économiques, il faut aller au-delà de la représentation traditionnelle et déconstruire le phénomène. Cet article analyse les résultats d'une étude sur l'expérience de chefs d'entreprises implantées en Russie en matière de pratiques informelles.

Introduction

La Russie figure à la 22^e place de l'indice de corruption des pays exportateurs (*Bribe Payers Index*), établi par Transparency International. Elle se place ainsi en dernière position juste derrière la Chine. Cet indice classe les 22 principaux pays exportateurs en fonction de la tendance de leurs entreprises à verser des pots-de-vin à l'étranger. Il est exclusivement consacré au secteur privé, le secteur public faisant l'objet de l'indice composite de perception de la corruption (*Corruption Perception Index*), où la Russie se classe en 2010 au 154^e rang sur 178. Selon le créateur d'IKEA Ingvar Kamprad, la Russie représente « un cas à part » : même si tous les éléments formels d'un État de droit existent, ils sont pervertis par de nombreuses pratiques informelles qui se sont développées après la chute de l'Union soviétique. Comme l'observe John Browne, ancien PDG du groupe pétrolier BP, dans ses mémoires :

« Ce n'est pas le manque de lois qui pose problème, mais leur application sélective. C'est ce qui crée ce climat d'anarchie. Alors que la lourdeur de la réglementation bureaucratique est un signe distinctif de la Russie, il est impossible de savoir à l'avance si votre dossier sera traité avec indulgence ou fermeté »¹.

Pour les entrepreneurs, l'image de la Russie est souvent associée à la corruption. Les chefs d'entreprises étrangers sont conscients de l'environnement économique particulier en Russie, où la corruption est monnaie courante, voire considérée comme normale. La presse et les anecdotes que se transmettent les entrepreneurs rendent compte des déboires des entreprises, notamment étrangères, principales victimes de cette corruption florissante impossible à éradiquer et qui doit être acceptée comme un mode de vie. Selon certaines sources, les frais inhérents à la corruption représenteraient de 20 à 30 % des coûts opérationnels en Russie².

Traduit de l'anglais par Anne-Marie Giudicelli.

Un résumé de cette étude a été publié dans *Russian Analytical Digest*, n° 92, 22 février 2011, <www.res.ethz.ch/analysis/rad/details.cfm?lng=en&id=127028>.

¹ J. Browne, *Beyond Business: An Inspirational Memoir from a Visionary Leader*, Londres, Weidenfeld and Nicolson, 2010.

² *Biznes i Korruptsiia: Problemy i Protivodeistviia* [Affaires et corruption : problèmes et contre-stratégies], Moscou, Indem, 2006.

La réalité semble cependant plus complexe. Les entreprises sont obligées de traiter avec les autorités locales, les législateurs, les instances de réglementation et de contrôle, la police et la justice. Elles financent les projets à visée électorale de dirigeants locaux, partagent des informations sensibles avec les structures de sécurité et négocient des postes de responsabilité dans les administrations pour leurs représentants. Ces démarches font que les entreprises peuvent devenir malgré elles des sources importantes de corruption. Quelle que soit leur taille, elles subissent de lourdes pertes financières, imputables non seulement aux fonctionnaires corrompus, mais aussi bien souvent à leur propre personnel, cadres et employés, qui acceptent des pots-de-vin ou s'approprient du matériel appartenant à l'entreprise. Parallèlement, de nombreuses entreprises luttent efficacement contre la corruption interne et externe en appliquant un large éventail de stratégies au niveau interne et en utilisant leurs réseaux informels pour renforcer l'application des lois en vigueur. Pour mieux comprendre le phénomène complexe de la corruption et le combattre efficacement, il faut en analyser toutes les composantes³ et voir dans quelle mesure la définition communément admise s'applique à la Russie.

³ Dans son ouvrage *Controlling Corruption*, University of Berkeley, University Press, 1988, Robert Klitgaard, propose la formule $C=M+D-A$ (corruption = monopole + discrétion – responsabilité).

Déconstruire le paradigme traditionnel de la corruption

La notion de corruption, telle qu'elle est définie depuis les années 1990, se fonde sur trois principes : la corruption est définissable, mesurable, et ces évaluations peuvent être converties en mesures anti-corruption spécifiques⁴. Depuis lors, l'analyse du phénomène et l'élaboration de mesures anti-corruption se sont beaucoup transformées dans tous les pays⁵. Cependant, la grille de lecture utilisée et l'usage du terme « corruption » ne facilitent pas la compréhension des recherches portant sur le sujet en Russie pour trois raisons principales.

Trois clés de lecture

En premier lieu, la corruption est un terme générique qui regroupe des phénomènes très divers comme l'abus de confiance, la fraude, la subordination des intérêts communs à des intérêts privés, la dissimulation d'informations, la complicité, la « loi du silence » (*krugovaya poruka*), le clientélisme et la non-publicité d'actes de corruption⁶. Afin d'appréhender efficacement cette multitude de pratiques, nous proposons de déconstruire le concept de la corruption en sous-ensembles de pratiques informelles répandues dans les milieux d'affaires russes.

En second lieu, le concept de corruption sur lequel se base la réglementation suppose le passage de ce que Max Weber décrivait comme des « systèmes patrimoniaux du pouvoir », où les décisions sont dictées par les relations personnelles, à un système régi par une réglementation juridique rationnelle, où les règles institutionnalisées sont à la base de la gouvernance. Ce n'est que lorsque cette

⁴ A. Ledeneva, « Corruption in Postcommunist Societies in Europe: A Re-examination », *Perspectives on European Politics and Society*, vol. 10, n° 1, avril 2009, p. 69–86.

⁵ D. Kaufmann, « Corruption : The Facts », *Foreign Policy*, n° 107, été 1997, p. 114-131; V. Tanzi, « Corruption Around the World », *IMF Staff papers*, vol. 45 n° 4, décembre 1998; S. Rose-Ackerman, *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

⁶ S.H. Alatas, *Corruption: Its Nature, Causes and Functions*, Aldershot, Avebury, 1990.

transition est achevée qu'on peut parler de corruption, celle-ci étant alors considérée comme une déviation par rapport à la norme. La campagne de modernisation lancée par Pierre le Grand au XVIII^e siècle est un exemple significatif d'une telle transformation. Du XIV^e au XIX^e siècle, le tsar permettait à ses représentants régionaux d'exploiter leur circonscription pour leur propre compte après le prélèvement des impôts⁷. En interdisant aux fonctionnaires de percevoir des prélèvements sur leurs administrés, Pierre le Grand a transformé ce qui était une pratique acceptable en un acte illégal et répréhensible⁸. Aujourd'hui, malgré les réformes législatives et judiciaires, certains mécanismes de gouvernance patrimoniale coexistent souvent avec des pratiques modernes au sein des institutions russes et les pervertissent. Les procédures d'appels d'offres, par exemple, sont théoriquement ouvertes, équitables et strictement encadrées, mais elles peuvent aussi être manipulées pour favoriser un candidat auquel on est lié par des relations personnelles ou de confiance. Dans des sociétés où les relations de confiance personnelle compensent la méfiance qu'inspirent les institutions (du fait de leur approche sélective), il n'est pas toujours pertinent de qualifier de corrompues les pratiques considérées comme telles dans les sociétés modernes.

En troisième lieu, la majorité des définitions contemporaines de la corruption se basent sur une séparation stricte des domaines public et privé. La corruption se définit donc comme l'abus d'une position officielle pour en retirer des bénéfices personnels. Cependant, en Russie, la frontière entre les deux demeure floue. Les fonctionnaires, chefs d'entreprise, officiers de police et employés des secteurs public et privé, ayant grandi avec le concept communiste de « biens collectifs », selon lequel toutes les terres, les ressources et les capitaux appartenaient à la collectivité, peinent toujours à différencier les biens publics des biens privés. À l'époque soviétique, il était courant, à tous les niveaux de la société, de s'approprier les fournitures de bureau ou d'utiliser ses horaires de travail à des activités personnelles⁹. Après la chute de l'Union soviétique, la nature de la privatisation a empêché la notion de propriété de se développer comme dans les pays occidentaux : le fait que certains aient fait fortune avec l'aide de l'État et des réseaux informels signifie que leurs biens ne leur appartiennent pas totalement. Il n'est dès lors guère surprenant que la corruption interne, qui consiste à utiliser les ressources et l'autorité de son entreprise à des fins personnelles, soit si répandue dans les milieux d'affaires russes.

⁷ V. Klyuchevskii, *Kurs russkoj istorii. Sočineniâ v 9 tomah* [Cours d'histoire russe en neuf volumes], vol. 2, Moscou, Mysl', 1987.

⁸ S. Lovell, A. Ledeneva et A. Rogachevskii (dir.), *Bribery and Blat in Russia*, Londres, Macmillan, 2000.

⁹ A. Ledeneva, *Russia's Economy of Favours*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

Modifier le point de vue sur la corruption

Selon le point de vue adopté, les pratiques informelles sont soit associées aux relations de confiance, à la « loi du silence » et à l'influence des règles non écrites (approche ascendante, *bottom up*), soit considérées comme un abus de confiance commis par des agents qui détournent ou enfreignent les règles formelles (approche descendante, *top-down*). La corruption n'est donc pas seulement le résultat d'un détournement des fonctions officielles dans un but personnel, mais aussi l'expression de revendications sociales vis-à-vis de l'injustice sociale et une revanche.

Les pratiques informelles constituent parfois une réaction à l'excès de réglementation et doivent alors être considérées comme une « sonnette d'alarme » collective. Dans ce cas, elles constituent un révélateur de la corruption administrative plus que sa partie inhérente. Dans certains cas, les campagnes anti-corruption descendantes doivent faire objet de méfiance, car les pratiques informelles visent à rétablir la justice et l'équité dans la société. En d'autres termes, les pratiques informelles peuvent être considérées comme des indicateurs faisant apparaître les défauts des procédures formelles et des clés permettant de mieux comprendre le fonctionnement des flux d'information locaux et leur relation à la corruption. Les assimiler directement à la corruption induit en erreur. Selon Steven Lovell :

« Qu'on les condamne ou non comme étant de la corruption, les pratiques informelles existent non pour le plaisir de l'escroquerie, mais parce qu'elles permettent de réaliser des projets dans un environnement où la réglementation et les structures formelles fonctionnent mal (si seulement elles fonctionnent) »¹⁰.

En Russie, les pratiques informelles ne sont pas seulement des formes d'adaptation à un système corrompu du type « c'est le système qui me force à le faire »¹¹. Au quotidien, elles s'apparentent également à de la résistance face à une administration inefficace et peuvent aussi se comprendre comme une réaction à l'omniprésence de la corruption politique. Interpréter les pratiques informelles comme des réponses à l'« injustice » et au « manque d'équité » du système permet de mesurer, dans une perspective ascendante, l'écart entre les règles formelles et la pratique. En Russie, il est fondamental de distinguer entre la légalité et le système judiciaire officiel et la justice comprise comme aspiration et motivation personnelles. Cet écart est souvent défini par des dichotomies de type universel *versus*

¹⁰ S. Lovell, « Power, Personalism, and Provisioning in Russian History », *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History*, vol. 9, n° 2, printemps 2008, p. 373-388.

¹¹ R. Karklins, *The System Made Me Do It: Corruption in Post-Communist Societies*, Londres, M.E. Sharpe, 2005.

particulier, hors-contextuel *versus* contextuel, règles *versus* relations, etc.¹². Les capacités de justice formelles varient en fonction des pays ou des régions. En cas de déficiences, on cherchera des moyens alternatifs ou « pratiques » de rendre la justice. Plutôt que de tomber dans ces dichotomies, nous analysons la façon dont les différents acteurs de la société combinent le formel et l'informel dans leur pratique quotidienne.

Méthodologie et enseignements des études sur la corruption

En présentant comme des stratégies cohérentes les pratiques informelles auxquelles ont recours les entreprises dans les régions russes, nous complétons l'approche classique de la corruption dans les milieux d'affaires par une étude qui ne repose pas sur la définition traditionnelle de la corruption. Nous privilégions ainsi l'approche ascendante (*bottom-up*) sur la logique descendante (*top-down*) des indicateurs de corruption et de gouvernance. Nous délaisserons donc le point de vue juridique et moral pour appréhender les pratiques informelles comme un ensemble relationnel et des stratégies d'adaptation au système. Cette démarche offre l'avantage de rendre compte de nombreuses pratiques souvent passées sous silence ou mal interprétées dans le cadre du concept commun de la corruption, comme les manœuvres de contournement de la loi et les pratiques illégales « de résistance » qui tentent de corriger l'injustice du système. Ces pratiques sont régies par des valeurs et des motivations qui peuvent ne pas être perçues comme de la corruption par les protagonistes, mais qui la nourrissent indirectement¹³.

Bien que la corruption des milieux d'affaires en Russie fasse l'objet d'un large débat, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, peu d'études ont analysé ce phénomène en détail. Cela est dû à la complexité du problème et aux difficultés rencontrées pour constituer des données. Une enquête menée auprès d'entreprises suédoises opérant en Russie recense trois façons d'accéder au marché : exportation, joint-ventures et investissement direct. Ses auteurs distinguent aussi trois stades auxquels des stratégies anti-corruption sont introduites : conception, mise en œuvre et activité opérationnelle¹⁴. Cette enquête a révélé que les compagnies suédoises attribuaient peu d'importance aux problèmes liés à la

¹² F. Trompenaars et C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Londres, McGraw-Hill, 1998, p. 29-50.

¹³ Pour une typologie des pratiques, voir A. Ledeneva, *How Russia Really Works*, Ithaca & London, Cornell University Press, 2006.

¹⁴ F. Gyllenstedt, S. Kuprienko, F. Sjölander, *The Impact of Corruption on Entry Strategy: A Study of Swedish Companies in Russia*, Jönköping International business school, janvier 2008.

corruption au stade de la conception. Cependant, plusieurs d'entre elles se sont heurtées au problème lors de la pénétration du marché et ont donc été contraintes de repenser leur stratégie. Selon cette enquête, 25 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été confrontées à la corruption pendant la mise en œuvre et 42 % durant les opérations. Selon les conclusions de cette étude, les entreprises suédoises installées en Russie considèrent la corruption comme un obstacle substantiel ayant un impact notable sur leurs stratégies.

Selon Elena Denisova-Schmidt, la méthode privilégiée par les entreprises suisses pour lutter contre la corruption sur le marché russe est la mise en place de filiales détenues à 100 %. Ce procédé permet d'établir un contrôle plus étroit sur les opérations¹⁵, mais exige en réalité l'intervention d'agences locales de *consulting* qui apportent leur expertise dans les domaines où la corruption est très probable. Dans le cas des joint-ventures, c'est habituellement un partenaire russe qui se charge de cet aspect, et le gère à sa manière, c'est-à-dire la plus opaque, ce qui fragilise l'entreprise. Pour James Henderson, qui a mené une étude approfondie sur les sociétés étrangères opérant en Russie, la connaissance de la spécificité locale est la valeur ajoutée apportée par les partenaires russes dans le modèle des joint-ventures, alors que les partenaires étrangers apportent le savoir faire technologique¹⁶. Oksana Green souligne, quand à elle, l'importance d'avoir recours aux réseaux locaux pour mener des affaires en Russie¹⁷. Pour tous ces chercheurs, l'élaboration de stratégies anti-corruption est un élément indispensable au processus préalable à une introduction sur le marché des sociétés étrangères.

Dans une étude portant sur 36 entreprises étrangères installées en Russie, Carl Fey et Stanislav Shekshnia indiquent que les pratiques entrepreneuriales assimilées à la corruption selon les normes occidentales sont toujours omniprésentes en Russie, et que pour être compétitives, les entreprises étrangères doivent adopter une démarche volontariste en la matière¹⁸. Les auteurs de l'étude énumèrent quatre stratégies permettant de résoudre le problème de la corruption en Russie : 1) sous-traiter les activités par d'autres entreprises ; 2) anticiper la corruption en imposant ses conditions de

¹⁵ E. Denisova-Schmidt, « Korruption und informelle Praktiken im Geschäftsleben in Russland. Fallbeispiele aus der Sicht ausländischer Unternehmer » [Corruption et pratiques informelles en Russie. Études de cas du point de vue des entrepreneurs étrangers], *Russland-Analysen*, n° 210, 2010, p. 8-10; E. Denisova-Schmidt, « Human Resource Management in Russia: Some Unwritten Rules », *WU Online Papers in International Business Communication*, Series One: Intercultural Communication and Language Learning, n° 7, 2011 (à paraître).

¹⁶ J. Henderson, *Joint Venture Firms and Local Knowledge in Russia*, Londres, UCL Thèse de doctorat, 2010.

¹⁷ O. Shmulyar Green, *Entrepreneurship in Russia: Western Ideas in Russian Translation*, Gothenburg Studies in Sociology, n° 40, Université de Göteborg, 2009.

¹⁸ C.F. Fey et S. Shekshnia, *The Key Commandments for Doing Business in Russia*, 2011 (à paraître).

travail ; 3) suspendre l'ouverture de l'entreprise au moment où elles se heurtent à la corruption et 4) s'abstenir de conclure des accords lorsque la corruption est inévitable.

Quelle que soit la démarche adoptée, une question sensible se pose : les stratégies d'anticipation ou de sous-traitance ne constituent-elles pas une forme de corruption, et les entreprises ne sont-elles pas inévitablement contraintes de compromettre leur éthique lorsqu'elles opèrent en Russie ? Les chercheurs soulignent que si une entreprise souhaite faire preuve de cohérence dans ses choix éthiques, elle ne doit pas éluder et taire les problèmes, mais en informer les acteurs concernés pour trouver des solutions efficaces. Les entreprises étrangères peuvent « séduire » des partenaires russes en tissant un capital relationnel répondant à leurs propres normes éthiques et « éduquer » ces derniers à ces normes. Dans un contexte tel que celui de la Russie, la lutte contre la corruption passe par le développement de relations claires et légales avec les acteurs locaux.

Georgy Satarov, président de la fondation INDEM et spécialiste de corruption en Russie, relève trois types de stratégies anti-corruption déployées par les entreprises dans les régions russes¹⁹. La première consiste à s'imposer une discipline en prenant connaissance et en assurant le suivi et l'application de la réglementation, ainsi qu'en partageant les informations et les expériences. La deuxième consiste à entretenir des structures collectives liées au milieu des affaires : clubs, associations, services et expertises juridiques, programmes éducatifs et échanges de bonnes pratiques entre entreprises. La troisième comprend des stratégies politiques et de gestion visant à transformer les institutions étatiques à travers, par exemple, le lobbying. L'étude de l'INDEM présente de nombreux exemples d'entreprises russes de différentes tailles qui ont su affronter efficacement la corruption.

¹⁹ G. Satarov, S. Parkhomenko, D. Krylova, et Yu. Rostovikova, *Business vne korruptsii: rukovodstvo k deistviyu* [Business hors corruption : mode d'emploi], Moscou, Indem, 2007. Pour plus d'information voir <www.indem.ru>.

Pratiques informelles en Russie : principaux enseignements

La corruption économique en Russie fait partie d'un contexte plus large que seule une profonde évolution systémique pourrait modifier. Confrontés quotidiennement à la corruption, les chefs d'entreprises et les cadres ne peuvent guère se permettre d'attendre un tel changement, car ils doivent quotidiennement se défendre et protéger leur société et actionnaires. En adoptant une approche ascendante et en examinant les pratiques informelles comme des « stratégies d'adaptation » à un système, les entreprises seront mieux armées pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies anti-corruption au niveau *corporate*. Partout où les entreprises sont confrontées à la corruption, surtout dans les régions russes, le plus efficace est de morceler le problème, afin de pouvoir gérer une à une les difficultés. En appliquant ce modèle de représentation, nous entendons faire apparaître plusieurs tendances de fond et examiner la façon dont elles influent sur les stratégies anti-corruption au niveau *corporate*.

Les études BEEP (Business Environment and Enterprise Performance Surveys, 1999, 2002, 2005 et 2009) sur l'environnement économique et la performance des entreprises, menées conjointement par la Banque mondiale et la BERD, ont permis de dégager des tendances nettes dans l'évolution des pratiques de corruption²⁰. Ainsi, depuis 2000, l'extorsion directe s'est réduite de façon sensible en Russie, en Ukraine et en Biélorussie. Cependant, les fonctionnaires de tous les niveaux ont accentué la pression pour obtenir des gratifications financières, tandis que des criminels sont nombreux à être entrés en politique. Par ailleurs, les pots-de-vin directs ont cédé la place à des comportements plus sophistiqués et des formes de revenus légalisés, comme les parts d'actions dans les sociétés ou d'autres formes de participation à long terme.

Pour compléter les enquêtes BEEPS, nous avons demandé en 2010 aux directeurs, membres des Conseils d'administration et propriétaires de 33 sociétés russes et internationales de décrire les pratiques informelles auxquelles ils sont confrontés au niveau

²⁰ Pour une vue d'ensemble des autres pratiques de corruption, voir S. Knack, « Measuring Corruption in Eastern Europe and Central Asia : A Critique of Cross-Country Indicators », *World Bank Policy Research Working Paper*, n° 3968, juillet 2006, <www-wds.worldbank.org/servlet/WDSCContentServer/WDSP/IB/2006/07/13/000016406_20060713140304/Rendered/PDF/wps3968.pdf>.

régional et nous avons établi une typologie des pratiques rencontrées. Nos conclusions se basent sur cette enquête de terrain.

Le premier ensemble est celui des pratiques « dinosaures ». Il semble en effet qu'elles ne sont plus que rarement, ou plus du tout utilisées, alors qu'elles étaient très répandues au tout début de la transition économique en Russie²¹.

Tableau 1.1 Nombre d'entreprises confrontées à des pratiques « dinosaures » (présentées par ordre de fréquence)

Pratiques	Souvent	Parfois	Jamais
Obtention de faveurs de la part des candidats à un emploi	0	0	33
Mise en location pour son propre compte des installations, des bureaux ou des équipements appartenant à l'entreprise	0	3	30
Versement de rémunérations exorbitantes à des amis placés dans les conseils d'administration	0	4	29
Extorsion de pots-de-vin par des fonctionnaires régionaux	2	4	27

Les pratiques « prédatrices » sont plus répandues et sont liées à l'extorsion de paiements par les instances de contrôle de l'État. Il peut s'agir de payer les agents de contrôle régionaux ou des organes de sécurité (inspection de sécurité incendie, fisc, douanes) volontairement ou sous la contrainte, de s'entendre au préalable sur les conclusions bienveillantes d'une inspection fiscale, ou d'alléger les différentes formes de contrôle et de réglementation. Les entreprises peuvent également être invitées à soutenir certains projets et programmes à visée électorale des autorités locales en matière de sport, de santé publique ou d'éducation, créant ainsi un « capital relationnel ».

Tableau 1.2 Nombre d'entreprises confrontées à des pratiques prédatrices (présentées par ordre de fréquence)

Pratiques	Souvent	Parfois	Jamais
Versement de pots-de-vin aux représentants des instances régionales de contrôle et de réglementation (inspection de sécurité incendie, police, douanes, etc.)	7	13	11 ²²
Extorsion par les représentants des instances régionales de contrôle et de réglementation (inspection de sécurité incendie, police, douanes, etc.)	5	24	4
Pressions informelles de la part des fonctionnaires fédéraux et régionaux (<i>telephone law</i>)	3	16	17
Pressions des collectivités locales afin d'obtenir le financement de projets et programmes à visée électorale	2	16	15
Récompense financière pour les conclusions positives d'une inspection fiscale ou autre	0	7	26

Si les pratiques « prédatrices » sont courantes, la pratique du « black cash » (versements occultes en espèces) tend à décliner, à

²¹ A. Ledeneva, *op. cit.* [13].

²² Le total est inférieur à 33 lorsque les questionnaires n'ont pas été entièrement remplis.

l'exception des médias. Ainsi, les formes « traditionnelles » de corruption comme les pots-de-vin en espèces, les tentatives d'extorsion et l'appropriation d'actifs ont fait place à des pratiques plus subtiles comme le financement de projets « importants », la sélection des « bons » vendeurs et fournisseurs, et la vente d'actifs aux « bonnes » compagnies et au « bon » prix.

Tableau 1.3 Nombre d'entreprises confrontées à des pratiques « Black cash » (présentées par ordre de fréquence)

Pratiques	Souvent	Parfois	Jamais
Paiement pour une couverture médiatique	7	21	5
« Achat » d'une décision de justice	5	7	21
Versements du salaire et des primes en espèces pour éviter les charges sociales	4	8	21
Services payés ou octroyés (voyages à l'étranger, couverture médicale, etc.) aux représentants des instances exécutives régionales	3	13	17
Paielements aux représentants de la justice ou de la police pour l'ouverture ou la clôture d'une enquête judiciaire	2	8	23
Subventions et abattements fiscaux de la part des autorités régionales	2	9	22
Services payés ou octroyés (voyages à l'étranger, couverture médicale, etc.) aux représentants des instances législatives régionales	0	9	24

Les entretiens montrent que les relations informelles à long terme ont remplacé les relations transactionnelles entre les représentants de la fonction publique et les responsables d'entreprise. Comme l'explique l'un des chefs d'entreprise interrogés pour cette étude : « Je suis en train de placer l'un de mes hommes dans une entreprise publique, premier client pour mes produits, non pas à la tête du service achats, mais en tant que directeur de la stratégie. Car ce qui m'intéresse n'est pas de signer un contrat, ni même plusieurs, mais d'influer sur le développement du secteur pour les 10-20 prochaines années ». Pour placer son protégé, il fait jouer ses relations politiques. Les pratiques informelles deviennent de plus en plus sophistiquées et reflètent en cela l'évolution de l'économie russe et de ses procédures juridiques et administratives. Une anecdote illustre cette tendance : alors que nous travaillions sur cet article, un grand groupe financier et industriel russe nous a demandé de rédiger une étude de cas sur la violation des droits des actionnaires dans une grande entreprise du secteur sidérurgique. Il faut savoir que le groupe en question tente de prendre le contrôle du conseil d'administration et de placer un allié à la tête de cette entreprise.

Les pratiques « rats » sont parmi les plus courantes ; elles consistent à utiliser les ressources de l'entreprise pour en tirer un profit personnel. Plus de la moitié des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête ont indiqué que chacune des pratiques présentées dans ce tableau avait cours dans leur entreprise.

**Table 1.4 Nombre d'entreprises confrontées à des pratiques « rats »
(présentées par ordre de fréquence)**

Pratiques	Souvent	Parfois	Jamais
Directeurs régionaux recevant des dessous-de-table ou d'autres récompenses informelles (par exemple, des cadeaux de valeur) de la part des vendeurs, des fournisseurs ou des clients	1	19	13
Attribution d'un contrat dans le cadre d'un appel d'offres sur la base de relations et d'accords informels	1	16	16
Utilisation des ressources financières de l'entreprise pour acheter des voitures de luxe, des téléphones, pour voyager etc. par les chefs de filiales régionales	0	18	15

Les frontières entre le « public » et le « privé » sont confuses dans l'esprit de nombreux managers et employés en Russie, qui utilisent souvent les ressources de l'entreprise comme source supplémentaire de revenu. Les histoires invraisemblables qui racontent comment, dans les premières années de la transition, les futurs oligarques se seraient approprié des actifs estimés à plusieurs dizaines de milliards de dollars grâce à leurs relations restent vivaces dans l'imaginaire populaire. Aujourd'hui encore, de nombreux cadres et employés se sentent dépossédés et donc autorisés à voler, à accepter des pots-de-vin ou à vendre des actifs appartenant à leur entreprise.

La corruption interne aux entreprises s'est accentuée au cours des dix dernières années et représente aujourd'hui encore un véritable défi pour les chefs d'entreprise russes. Elle est aussi devenue plus sophistiquée : alors qu'auparavant les hommes d'affaires utilisaient leur personnel pour construire leur datcha ou réaliser des travaux dans leur appartement, ils échafaudent aujourd'hui des plans complexes pour s'approprier les richesses de l'entreprise. Nous avons appris par nos entretiens et par des articles de presse que des hommes d'affaires de premier plan, travaillant pour une entreprise majoritairement détenue par l'État, ont réussi à s'assurer le contrôle de plus de 30 entreprises qui leur fournissaient des services d'ingénierie dans les régions russes. À ces fins, ils ont forcé leurs actionnaires à vendre une partie importante de leurs actions à des entités légales qu'ils avaient eux-mêmes choisies. Lors des négociations de contrats, les hommes d'affaires expliquaient à leurs clients que s'ils suivaient leurs instructions, ils remporteraient les contrats et deviendraient actionnaires minoritaires d'un groupe d'ingénierie consolidé côté à plus d'un milliard de dollars, mais que s'ils refusaient, ils perdraient tous leurs contrats en cours avec l'entreprise.

Les pratiques « pingouins » font référence aux relations qu'on entretient avec ses amis et sa famille, qui s'apparentent dans les faits à une confusion entre les sphères professionnelle et privée. Il est fréquent en Russie d'utiliser ses relations informelles, par exemple amicales, dans un contexte professionnel. Il s'agit, par exemple, de l'utilisation des réseaux informels pour obtenir des commandes publiques, des contrats ou des crédits de banques publiques. Il est

également fréquent de faire travailler des employés de son entreprise pour ses besoins personnels, aider des membres de sa famille, assurer des travaux de construction et de réparation, organiser des voyages et des activités de loisirs. Les conflits d'intérêts entretenus par les directeurs régionaux, le recrutement de parents ou le fait de choisir certains fournisseurs plutôt que d'autres sont souvent basés sur des affiliations « pingouins ».

Table 1.5 Nombre d'entreprises confrontées à des pratiques « pingouins » (présentées par ordre de fréquence)

Pratiques	Souvent	Parfois	Jamais
Utiliser les employés de l'entreprise pour ses besoins personnels (assistance aux membres de sa famille, construction et réparation de sa maison, organisation de voyages et de loisirs)	1	26	6
Conflit d'intérêts des directeurs régionaux, recrutement des membres de la famille, choix des sous-traitants et fournisseurs affiliés	1	25	7
Utilisation de liens et de réseaux informels pour s'assurer des commandes publiques, des contrats et des prêts de la part de banques publiques	4	16	13

La majorité des entreprises implantées en Russie sont simultanément victimes et complices de la corruption. Alors que les acteurs économiques reconnaissent facilement les tentatives de corruption exercées par leurs concurrents ou par les agents de la fonction publique, ils démentent souvent toute implication de leur part. Ils basent leur image de marque sur leurs résultats, mais minimisent l'importance des moyens informels employés pour les atteindre. S'ils reconnaissent l'usage de ces pratiques, ils le justifient par la nécessité, la concurrence ou la corruption générale. Cependant, au quotidien, les pratiques informelles sont nombreuses à ne pas être reconnues comme telles et ne sont pas considérées comme de la corruption. Ce déni permanent explique, d'une part, que ces pratiques soient si présentes, et, d'autre part, le peu d'attention qu'on leur accorde. Pour stimuler la compétitivité de leur entreprise, les responsables ont, par exemple, recours aux pratiques dites de harponnage. Ils exercent ainsi des pressions sur leurs concurrents, leurs employés et les décideurs locaux par l'utilisation d'informations sensibles, de documents compromettants ou autres, ce qui peut être considéré comme de la corruption au regard des normes occidentales.

Table 1.6 Le « harponnage » (pratiques présentées par ordre de fréquence)

Pratiques	Souvent	Parfois	Jamais
Utilisation de documents compromettants ou de dossiers des services de sécurité à l'encontre de ses concurrents	3	11	19
Utilisation de documents compromettants ou de dossiers des services de sécurité pour faire pression sur des responsables régionaux	3	4	26
Utilisation de documents compromettants ou de dossiers des services de sécurité pour administrer les employés	0	7	26

Les changements radicaux dans un environnement corrompu demanderaient une « redistribution des fonctions » remplies aujourd'hui par les pratiques informelles. S'il est si difficile de les éliminer c'est parce qu'elles contribuent en quelque sorte au bon fonctionnement de l'économie. Elles jouent le rôle de tampons qui permettent d'absorber les chocs au sein du système. En évolution permanente pour adhérer au mieux au contexte, elles contribuent à l'ajustement des codes informels obsolètes et à l'intégration de nouvelles règles formelles. Elles sont un moyen de résoudre certains problèmes d'ordre juridique et de pallier les déficiences de la culture d'entreprise en Russie.

Pour faire disparaître la corruption d'entreprise en Russie, il faut considérer la fonction exercée par les pratiques informelles sous un nouvel angle. En réalité, le problème n'est pas tellement que de telles pratiques existent, mais qu'elles soient indispensables à l'activité économique quotidienne, à la stabilité des cadres et à la pérennité du système. Il est généralement admis que l'amélioration des règles formelles rend les pratiques informelles inutiles et conduit à leur disparition. Cela se vérifie certainement en pratique, mais c'est un processus de longue haleine. Si toutes les entreprises s'emploient de façon simultanée à réformer les procédures et à influencer sur les pratiques informelles, la transition se fera plus rapidement. À court terme, il est essentiel de lutter contre la corruption en déconstruisant le problème et en adoptant une approche ascendante.

Quelles contre-stratégies ?

Pour compléter notre enquête, nous avons demandé à nos correspondants de décrire leurs stratégies anti-corruption. Notre premier point de conclusion est que la majorité d'entre eux considèrent la corruption, interne et externe, comme une menace sérieuse pour leurs sociétés et prennent systématiquement des mesures spécifiques pour s'en préserver. Comme nous l'avons déjà indiqué, ces actions se manifestent souvent sous la forme de pratiques elles-mêmes informelles. Par exemple, de nombreux directeurs d'entreprise ont déjà dû exercer des pressions sur les autorités régionales par l'intermédiaire de leurs réseaux informels ou en « passant des coups de fil » pour les forcer à respecter ou à faire appliquer la législation en vigueur. Dans de nombreuses entreprises, les départements chargés de la sécurité recueillent des informations sensibles ou des documents compromettants sur leurs employés ou leurs principaux concurrents afin de se protéger des tentatives de corruption qui pourraient nuire aux intérêts de l'entreprise. L'audit interne est une pratique elle aussi régulièrement employée pour lutter contre la corruption (voir tableau 2.1). Parallèlement, les stratégies anti-corruption « modernes » sont de plus en plus fréquentes : appels d'offres ouverts et transparents, manuels d'achats et manuels des politiques et procédures très détaillés, etc.

**Tableau 2.1 Stratégies régulièrement utilisées
(nombre d'entreprises qui y recourent)**

Stratégies	Souvent	Parfois	Jamais
Utilisation du service d'audit interne pour détecter les abus et les violations au niveau de l'entreprise	24	5	4
Élaboration et diffusion d'une réglementation et de procédures internes applicables dans les relations avec les contractants, par exemple, réglementation concernant les appels d'offres auprès des fournisseurs et sous-traitants	22	7	4
Recours aux services chargés de la sécurité pour détecter et empêcher les violations et les vols au sein de l'entreprise	21	4	8
Campagnes symboliques, événements et parrainage pour promouvoir les intérêts et l'image de l'entreprise	19	11	3
Briefing actif des partenaires de l'entreprise sur la réglementation et les procédures internes applicables aux relations avec les contractants, les autorités gouvernementales, les agences de régulation et les médias	14	14	5

Les stratégies courantes, celles auxquelles ont recours la majorité des entreprises de façon systématique ou occasionnelle, comprennent la formation du personnel et différentes formes d'appel auprès des autorités, tribunaux et médias.

Tableau 2.2 Stratégies courantes (nombre d'entreprises qui y recourent)

Stratégies	Souvent	Parfois	Jamais
Formation du personnel d'encadrement et des employés régionaux sur la réglementation interne à appliquer dans les relations avec les clients, fournisseurs, etc.	16	13	4
Inciter la direction des entreprises partenaires à lutter contre la corruption de leurs représentants régionaux	9	21	3
Recours à la justice pour lutter contre la corruption des autorités régionales ou des agences de régulation	10	15	8
Recours aux médias pour lutter contre la corruption des autorités régionales ou des agences de régulation	8	12	13
Démarches formelles auprès des fonctionnaires fédéraux pour lutter contre la corruption des autorités régionales ou des agences de régulation	7	12	14

L'étude montre aussi que les facteurs contextuels tels que le secteur, la région, la structure actionnariale, la taille et le stade de développement de l'entreprise ont une influence sur ses stratégies anti-corruption. Parmi les entreprises examinées, certaines (principalement des entreprises publiques avec participation étrangère) élaborent des codes de déontologie, même si leur portée est limitée, alors qu'un nombre équivalent des entreprises, principalement russes, mais de plus petite taille, ne les utilisent jamais (tableau 2.2). Ce groupe est celui des stratégies dites polaires, à savoir utilisées systématiquement par certaines entreprises et jamais par d'autres.

Tableau 2.3 Stratégies polaires, utilisées systématiquement par certaines entreprises et jamais par d'autres (nombre d'entreprises qui y recourent)

Stratégies	Souvent	Parfois	Jamais
Élaboration et diffusion de codes de déontologie	17	1	15
Allocation d'un budget annuel pour le développement des relations informelles avec les représentants des autorités régionales et des agences de régulation	13	6	14
Allocation d'un budget annuel pour le développement des relations informelles avec les représentants des médias régionaux et des agences de régulation	12	3	18
Collaboration active avec les autorités régionales et les agences de régulation	11	9	13

Les stratégies occasionnelles apparaissent dans des contextes spécifiques comme la « stratégie-tampon » qui permet d'acheter un brevet, de percer dans une nouvelle région ou d'acquérir un bien (terrain ou usine), ou sont simplement peu utilisées comme l'échange d'informations avec d'autres entreprises (tableau 2.4). Leur caractère occasionnel n'amoindrit pas leur impact général car les entreprises n'y ont recours que lorsque les enjeux sont importants.

**Tableau 2.4 Stratégies occasionnelles
(nombre d'entreprises qui y recourent)**

Stratégies	Souvent	Parfois	Jamais
« Stratégie-tampon » : utilisation de sous-traitants, d'agents et de tierces parties pour travailler avec les autorités régionales et les agences de régulation	3	23	7
Échange d'informations avec les autres entreprises sur les entreprises, autorités régionales et agences de régulation peu scrupuleuses	2	20	11
Utilisation de canaux informels (coups de fil et instructions verbales) pour obliger les autorités régionales à sanctionner les actions frauduleuses et à faire respecter la législation	7	11	15

Il est intéressant de noter que les entreprises examinées dans cette enquête font peu de cas de la coopération horizontale dans leurs stratégies anti-corruption. Elles n'échangent pas d'informations de façon systématique et sont encore plus réticentes à former des alliances (voir également tableau 2.5). Cela reflète sans doute l'absence de la tradition de l'action collective en Russie et la verticalité du pouvoir inscrite dans la représentation mentale. Enfin, trois entreprises seulement ont fait appel aux institutions religieuses pour promouvoir les intérêts de leur entreprise dans les régions, ce qui reflète sans doute l'influence négligeable de l'Église dans les milieux d'affaires russes.

Tableau 2.5 Stratégies peu fréquentes

Stratégies	Souvent	Parfois	Jamais
Formation d'alliances avec les autres entreprises dans la région pour parer aux pratiques peu scrupuleuses des représentants des autorités ou des agences de régulation	2	6	25
Engagement de représentants des institutions religieuses à promouvoir les intérêts de l'entreprise dans les régions	0	3	28

Bien que de nombreuses entreprises implantées dans les régions russes appliquent des mesures anti-corruption, seules quelques unes adoptent une stratégie cohérente définissant clairement ce qui relève ou non de la corruption, formulant des objectifs, fixant des règles et assignant des responsabilités. Parmi ces exceptions, on trouve une grande compagnie du secteur pétrolier et gazier implantée dans plus de dix régions russes. Cette entreprise a défini un petit nombre de priorités (empêcher le versements de pots-de-vin et les conflits d'intérêts parmi ses employés), a fixé des règles et des perspectives claires puis les a communiquées à ses employés et à ses fournisseurs, a défini des indicateurs clés de performances à l'intention des managers concernés, et a mis en place des instruments spécifiques contre la corruption comme les *hotlines* spécialisées, l'enregistrement vidéo des négociations de contrats, et les audits à la demande, mis à la disposition des opérateurs internes et externes. La direction de l'entreprise a placé cette stratégie au rang de ses priorités et a formé ses employés et ses fournisseurs à reconnaître, prévenir et éliminer la corruption. L'entreprise a fait de l'intégrité (*dobrosvestnost'*) l'une de ses quatre

valeurs fondamentales et évalue chaque année le comportement de ses cadres sur cette base.

Malheureusement, en Russie, ce type de campagnes engendre souvent des excès. Un audit anti-corruption a par exemple été mené dans l'une des filiales sibériennes de cette entreprise et les directeurs locaux ont été accusés de corruption, car certains membres de leur famille travaillaient dans la même filiale. Les auditeurs, basés à Moscou, n'avaient pas tenu compte que cette entreprise était l'unique employeur de la région. De même, la plupart des appels passés aux *hotlines* spécialisées n'ont en fait rien à voir avec la corruption. Malgré tout, cette stratégie porte ses fruits, ce qu'illustre cette expérience rapportée par un des responsables interrogés : « j'avais mis en garde un fournisseur qui tentait de me faire accepter un contrat peu avantageux en évoquant ses relations avec nos actionnaires. Lorsque je lui ai dit que notre conversation était filmée, il a ri et a continué son chantage. Mais quand je lui ai fait voir la vidéo, son expression a changé et il m'a supplié de l'effacer ». Au niveau global, cette entreprise a le coût d'investissement par tonne de pétrole produite le plus bas du marché russe, ce qui, d'après la direction, s'explique par le fait que très peu de pots-de-vin soient versés aux fournisseurs.

Conclusion : stratégies efficaces contre la corruption

Il serait irréaliste de penser que les entreprises puissent à elles seules faire disparaître la corruption. Elles peuvent en revanche créer un environnement propice à cette évolution en interne, à condition d'y associer leur personnel d'encadrement et d'y consacrer les ressources nécessaires. Cinq mesures concrètes sont susceptibles d'y contribuer.

En premier lieu, il faut identifier les contraintes réglementaires qui génèrent des pratiques informelles pour les supprimer ou les gérer différemment. Par exemple, l'existence des pratiques « prédatrices » révèlent la corruption des autorités locales et régionales. La mise en place de réseaux d'information *bottom-up* devrait permettre de limiter le comportement intrusif des agents de l'État. Parmi ces canaux d'information, citons les réseaux sociaux (par exemple, utilisés par Alexeï Navalny pour confondre Transneft²³), les *hotlines*, la dénonciation d'actes de corruption au niveau fédéral et l'association avec d'autres entreprises.

Deuxièmement, il faut s'attaquer aux schémas traditionnels tels que le népotisme, le clientélisme ou le « copinage », que nous avons classés sous l'appellation de pratiques « pingouins ». À cet effet, il est possible de lancer un débat au sein de l'entreprise sur le thème des pratiques informelles, et d'établir une limite claire entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Il est également possible de mener des sondages d'opinion dans un but pédagogique et d'utiliser la presse et les réseaux sociaux pour mettre en garde et lutter contre les pratiques informelles. Mais le plus efficace reste encore l'exemple personnel et la conduite irréprochable de la direction.

²³ En novembre 2010, Alexeï Navalny, juriste et blogueur, a accusé d'anciens responsables de l'entreprise pétrolière d'État Transneft, du détournement de quelque 4 milliards de dollars de fonds publics lors de la construction de l'oléoduc entre la Sibérie orientale et l'Océan Pacifique. Voir, par exemple, A. Kaledina, « Kak v Transnefti 120 milliardov rublej ukrali » [Transneft: Comment 120 milliards de roubles ont été volés], *Komsomolskaâ Pravda*, 16 novembre 2010, <<http://kp.ru/daily/24591/760437/>> ou <<http://navalny.livejournal.com/526563.html>>.

Troisièmement, la transition sera favorisée par la motivation, le professionnalisme et l'efficacité à tous les niveaux. Les acteurs sociaux peuvent faire preuve d'une grande ingéniosité, utilisée souvent pour contourner et déjouer le système. Ce potentiel peut donner naissance à des changements positifs s'il est bien orienté. Les sociétés en appellent de plus en plus au respect de la loi, ce qui laisse penser qu'au moins dans certains secteurs, on cherche à adopter de nouvelles pratiques et règles qui s'écartent de l'ancienne norme. Il sera nécessaire de déployer des efforts à long terme pour introduire des standards de professionnalisme et de gestion susceptibles de se substituer à l'ordre informel. Afin de soutenir ces efforts sur le long terme, il est essentiel d'organiser des programmes de formation pour les cadres à tous les niveaux.

Quatrièmement, il convient de réorganiser les relations sociales internes afin d'en neutraliser les éventuels effets négatifs sur l'activité de l'entreprise. En faisant en sorte qu'elles perturbent moins le travail, les relations sociales peuvent jouer un rôle structurant et fluidifiant sur la vie de l'entreprise au lieu de lui faire perdre du temps et de l'argent. Ces mesures de « modernisation » doivent avoir pour objectif non seulement de créer et développer de nouvelles relations, mais aussi de transformer ce qui existe déjà en quelque chose de plus sain et ouvert. Il faut donc réorganiser le temps et l'espace (espaces de bureau, pauses-cigarette, pauses-café, « pots », célébration d'anniversaires) afin d'empêcher la reproduction des pratiques informelles.

Enfin, les influences extérieures peuvent jouer un grand rôle dans la transition d'un système de règles implicites à un environnement normalisé. Les investisseurs, juristes et consultants intervenant au niveau de l'entreprise peuvent donner l'exemple en faisant adopter de nouvelles pratiques et normes par les milieux d'affaires russes. Le contrôle, la coordination et la mise en valeur de nouveaux modèles de comportements sont des moteurs essentiels du changement.