

N°97

DÉCEMBRE 2023
JANVIER 2024

www.village-justice.com

Le Journal du Management

juridique et réglementaire d'entreprises



ÉTHIQUE ET
COMPLIANCE

CONTRACT
MANAGEMENT

DPO - RGPD

RECouvreMENT



Déclarations de cadeaux, de conflits d'intérêts et bien plus encore. Accélérez la mise en conformité de votre organisation et sécurisez vos collaborateurs.



business.legalcluster.com

La plateforme collaborative de vos fonctions juridiques



LE JOURNAL DU MANAGEMENT JURIDIQUE

Édité par LEGI TEAM
198 avenue de Verdun
92130 Issy-les-Moulineaux
Tél. : 01 70 71 53 80
www.legiteam.fr

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre MARKHOFF
Tél. : 01 70 71 53 80

ABONNEMENTS

Pierre MARKHOFF
Tél. : 01 70 71 53 80

MAQUETTE

Cyriane VICIANA
c.viciana@legiteam.pro

CONTACTS

Pierre MARKHOFF
pmarkhoff@legiteam.pro
Ferroudja SAIDOUN
f.saidoun@legiteam.pro

ISSN : 2105-8334

PUBLICITÉ

Régie exclusive :
LEGI TEAM
198 avenue de Verdun
92130 Issy-les-Moulineaux
Tél. : 01 70 71 53 80
Site : www.legiteam.fr

IMPRIMEUR

Rotimpress
Pol. Ind. Casa Nova -
carrer Pla de l'estany s/n
17181 Aiguaviva (girona)

DIFFUSION

11 000 exemplaires

Les opinions émises dans cette revue
n'engagent que leurs auteurs.

Toute reproduction même partielle
doit donner lieu à l'accord préalable
et écrit des auteurs et de la rédaction.



SOMMAIRE

ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

• 4

NOUVELLES
PRATIQUES

• 38

CONTRACT
MANAGEMENT

• 40

DPO - RGPD

• 42

ASSURANCES /
RISQUES

• 46

RECouvreMENT

• 48

INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE

• 52

NOS LECTEURS SE
PRÉSENTENT

• 54

NOMINATIONS -
DIRECTIONS JURIDIQUES

• 56

ÉTHIQUE ET
COMPLIANCE

**Vous êtes responsable juridique, administratif, ou ressources humaines ?
Abonnez-vous gratuitement !**



Le *Journal du Management Juridique* est fait pour vous : vous y trouverez de l'actualité juridique, des articles sur l'organisation de votre service, des enquêtes, des annonces d'emploi...

Société : _____ Prénom : _____ Nom : _____
Titre : _____ Adresse : _____ Code Postal : _____
E-Mail : _____ Téléphone : _____
Fonction : _____
 Directeur(trice) juridique Administratif et financier Juriste
 Ressources humaines Responsable juridique

Conformément à la loi Informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition aux données personnelles vous concernant. Pour mettre en œuvre ce droit, il vous suffit de nous contacter en nous précisant vos nom, prénom, adresse, e-mail : par mail à vieprivée@legiteam.fr ou par courrier à LEGI TEAM, 198 avenue de Verdun - 92130 Issy-les-Moulineaux

Comment se protéger de la fraude documentaire ?

Dans son livre *Le Cartel des Fraudes*, le magistrat Charles Prats décrit la fraude documentaire comme « la mère de toutes les fraudes » car, explique-t-il, l'immense majorité des fraudes repose sur un document faux ou altéré qui cherche à justifier d'une identité ou à réclamer un droit de manière infondée. Face à ce phénomène en forte hausse, toutes les entreprises sont concernées, et presque toutes sont touchées, mais trop peu mettent en place les mesures pour se protéger et limiter les risques. Le *Journal du Management Juridique* vous propose un aperçu du vaste panel de menaces liées à la fraude documentaire, ainsi que les solutions humaines et technologiques existantes pour en limiter les risques et les impacts.



Le premier pan de la fraude documentaire consiste à présenter un document faux, soit qu'il ait été créé de toutes pièces en imitant en tous points l'original, soit qu'il soit le produit de la falsification d'un document original, par un changement de nom, de date, de code IBAN, de montant sur une facture ou une procuration. L'autre pan majeur porte sur l'usurpation d'identité qui consiste à utiliser des documents authentiques sans le consentement de la personne. La fraude documentaire est très difficile à quantifier car la fraude découverte n'est qu'une petite partie de la fraude réelle. Elle a connu une hausse de plus de 100 % avec des usurpations d'identité estimées à 400 000/an selon l'ANSSI. L'intensification du phénomène s'explique par de nombreux facteurs. Pour les entreprises, la digitalisation se traduit par la généralisation des échanges dématérialisés avec les tiers et par la mise en place d'une gestion électronique des documents qui, certes, apporte un confort de circulation des documents et facilite l'archivage, mais multiplie les risques de falsification des documents. Les particuliers sont, eux, bien plus nombreux à confier des informations à leur ordinateur et sont donc vulnérables aux attaques de leurs ordinateurs et de leurs smartphones sans avoir suffisamment conscience des risques croissants d'extorsion d'informations et d'usurpation de leur identité. L'explosion du nombre de *phishings* réussis le démontre particulièrement. Les usages et les interactions numériques se sont donc développés très vite, et bien plus vite que la formation et la sensibilisation qui auraient dû aller de pair.

Côté fraudeurs, les technologies de pointe facilement accessibles – outils de retouche d'image ou de texte, intelligence artificielle générative par exemple – permettent désormais aux réseaux de fraudeurs de planifier leurs tentatives de fraude et de créer des documents qui sont « pratiquement invisibles à l'œil nu », selon Jean-Paul Gagnon, consultant et formateur en lutte contre la fraude documentaire.

La facilité d'accès au faux surprend tous les acteurs du secteur car elle est sans commune mesure avec ce qui existait auparavant. « Les outils informatiques grand public sont désormais de plus en plus accessibles et performants, précise Maxence Bizien, Directeur général de l'agence de lutte contre la fraude à l'assurance (Alfa). Et pour ceux qui n'ont pas l'âme d'un artiste, des sites web et des comptes sur les réseaux sociaux proposent leurs services de personnalisation de faux documents ». Si le dark web joue évidemment un rôle dans l'accès à la

fraude, il concerne surtout des démarches sophistiquées requérant données de cartes de paiement, numéros de compte et cryptogrammes visuels ou l'accès à des bases de données. Pour le tout-venant de la fraude, le phénomène est donc devenu accessible à n'importe qui. L'élargissement du phénomène au grand public passe notamment par des sites proposant la constitution de dossiers frauduleux en kit, avec toutes les fraudes possibles rangées par thématiques. Un véritable marketing s'est même développé sur des plateformes comme *Snapchat*, *Facebook* ou *Telegram*, en vue d'inciter des particuliers à s'essayer à ce genre de fraudes en leur proposant là aussi des kits de faux documents clés en main. Comme le raconte M^e Emeric Desnoix, avocat spécialisé dans la lutte anti-fraude, « les gens peuvent se voir proposer un accident fictif, qui est programmé à une date précise et pour lequel l'assuré se verra fournir de faux documents relatifs à l'accident, dont un faux certificat médical. Et avec ces seuls éléments, il va tenter d'obtenir une indemnisation pour un accident qui, en réalité, n'a jamais eu lieu ».

Entre humain et logiciel, l'évolution des pratiques

La méthode de détection dominante actuellement, l'échantillonnage, qui consiste à piocher un pourcentage de dossiers pour identifier des fraudes, est le choix par défaut. Mais celui-ci peut coûter autant qu'il ne rapporte tant les moyens humains sont dispendieux pour identifier une partie parfois négligeable de la fraude. La massification des contrôles humains n'est pas une solution pour autant puisqu'elle sera soit encore plus coûteuse, en embauchant davantage, soit chronophage, entraînant ainsi une détérioration de l'expérience pour les tiers, notamment les clients. « La détection par l'humain, souligne Jean-Paul Gagnon, est de plus en plus difficile et, surtout, de moins en moins rentable, car elle ne traitera que des fraudes par des petits fraudeurs d'opportunités et pas de la fraude de masse ni de la fraude organisée. Pour que la détection cesse de dépendre un peu du talent, et beaucoup du hasard, il faut arrêter de pêcher à la ligne et il faut sortir le filet de pêche ».

Si l'humain ne peut tout faire par ses propres moyens, la solution est donc bien sûr technologique, mais encore faut-il trouver parmi les technologies existantes celles qui vont correspondre aux spécificités de la fraude documentaire qui vous vise. Pour définir ses besoins, il est d'abord important, insiste Jean-Paul Gagnon, « de bien distinguer entre la fraude sur les documents normés – CNI, passeport, titre de séjour, permis de conduire – et

la fraude sur les documents non normés, les justificatifs divers et variés ». Dans la première, on dispose d'un référentiel auquel confronter ces documents pour déterminer s'ils sont conformes ou s'ils ont subi une altération. Dans la deuxième, la situation est bien différente puisqu'il faut être capable de les appréhender dans leur grande diversité et sans référentiel.

Des solutions technologiques avec des capacités d'analyse textuelle et visuelle sont de plus en plus sophistiquées. Elles peuvent permettre de travailler sur la structure du document pour la comparer à des standards intégrés par un processus de « *machine learning* », en ayant fait travailler au préalable le logiciel sur des milliers de documents authentiques. Mais elles peuvent également fonctionner par des contrôles de cohérence globale, souvent sur la base de bases ouvertes ou payantes semi-ouvertes, ou bien encore par le truchement de métadonnées comme sur les photos. Selon Jean-Paul Gagnon, « *pour donner un scoring à un profil de client ou de fournisseur, un contrôle de cohérence multi-bases permet de déterminer si plusieurs références confirment que cette personne a déjà payé des factures avec cette identité, avec ce RIB, ou, à l'inverse, s'il s'agit de quelqu'un de nouveau, inconnu des bases de référence, ou bien qui a un statut ou un profil un peu particulier, et son score de risque augmente alors* ».

Pour lever un doute sur une usurpation d'identité ou limiter la fraude documentaire lors de l'entrée en relation à distance, il est désormais possible de « *recourir au face matching*, explique Maxence Bizien, *grâce auquel la personne va être photographiée par une application sous différents angles* ». Des indicateurs liés à la voix, notamment relatifs au stress, pourront également contribuer à un faisceau d'indices qui justifierait une rencontre de visu pour s'assurer de l'identité de la personne. Une autre approche consiste à combiner l'analyse de plusieurs documents, « *puisque le fraudeur, explique Christophe Dolbeau, directeur général de CTMS, va devoir adapter les autres documents du dossier à ce titre d'identité usurpé, le processus va vérifier chaque document unitaire, puis la concordance de toutes les informations entre tous les documents, comme, par exemple, la date de naissance sur la pièce d'identité et sur le bulletin de salaire* ».

Les photos incluses dans les dossiers de demandes d'indemnisation peuvent également faire l'objet d'une analyse fine pour pouvoir déterminer des anomalies. « *Nous avons eu des cas de fraude, continue Maxence Bizien, avec des stickers collés sur des vitres pour simuler des bris de glace. Le même visuel était utilisé sur plusieurs vitrages et seul un algorithme visuel s'est avéré en mesure de constater la similarité des stickers dans la masse des dossiers et donc d'identifier la fraude* ».

Une autre approche technologique consiste à transférer la charge de la certification de ceux qui reçoivent à ceux qui émettent des documents, et diverses technologies sont actuellement mises en place dans cette perspective. Il peut s'agir de cachets électroniques visibles, autrement dit des codes-barres, ou bien de QR codes renvoyant à un site ou à une application pour certifier aussi bien les informations que la validité du document – est-il ou non périmé ? –, ou enfin de l'enregistrement dans la blockchain pour former une bibliothèque d'empreintes numériques consultable en temps réel, comme c'est le cas pour de plus en plus de documents comme des factures d'énergies ou des bulletins de salaire.

Combiner les approches pour le meilleur résultat

Si la technologie fait bien évidemment partie de la réponse à apporter, il faut donc lui appliquer une réflexion systémique. Où l'entreprise perd-elle de l'argent ? Quels sont les risques majeurs en matière de fraude documentaire ? Où et que peut-on sécuriser ? Comment cet apport technologique se combine-t-il avec les ressources humaines et technologiques déjà présentes ? Pour réussir l'intégration des technologies qui permettront de lutter contre la fraude documentaire, il faut prendre conscience des hiatus qui peuvent exister dans la combinaison de ces technologies. Par exemple, le traitement électronique des documents a de nombreux avantages, mais de nombreux éléments de sécurité disparaissent ou s'altèrent dès lors qu'ils sont traités par la GED de l'entreprise. Les QR codes notamment perdent une grande partie de leurs informations, et les métadonnées des documents numérisés disparaissent, ce qui complique certains contrôles de cohérence sur des documents sujets à caution, comme des attestations ou des photos. « *Les documents d'identité, indique Jean-Paul Gagnon, sont des documents dont les fabricants s'évertuent à développer des technologies dynamiques de plus en plus élaborées mais celles-ci sont totalement annulées par la prise à plat d'une photo. S'il n'y a pas un contrôle avant l'enregistrement dans la GED, on a perdu une grande partie de l'efficacité des dispositifs, c'est comme d'avoir une Ferrari et d'être bridé à 80 km/h* ».

Les entreprises doivent encore paramétrer les contrôles et leur profondeur pour les adapter à leur gestion du risque. « *Prenons l'exemple de deux organismes de crédit, explique Christophe Dolbeau, l'un qui va réaliser un prêt à la consommation de moins de 1000 euros, et celui qui va accorder 500 000 euros de crédit immobilier. Dans le premier cas, le parcours client exige que le KYC soit simple et rapide, tandis que, dans l'autre, les vérifications doivent être beaucoup plus profondes au vu du risque client* ».

Ensuite, il faut trouver la technologie la plus pertinente. Les entreprises doivent prendre en compte cette complexité et avoir la bonne approche méthodologique pour ne pas être déçues de l'investissement qu'elles vont faire. Selon Maxence Bizien, « *il faut penser 'Organisation' et 'Processus de Gestion' avant de s'outiller d'une ou plusieurs briques « techniques » qui favoriseront la détection ou la capacité d'investiguer...* ».

Comme l'explique Christophe Dolbeau, « *la lutte contre la fraude est affaire d'expertise humaine et de technologie et les deux sont indissociables* ». La combinaison qui va progressivement émerger est donc, selon les mots de Jean-Paul Gagnon, « *l'humain augmenté par la technologie, un humain dont on multiplie la capacité et la compétence par les outils* ». En effet, le propre d'une technologie est d'informer sur une incohérence ou sur une modification, mais pas de se prononcer sur la fraude en tant que telle. « *Elle peut donner un score, ajoute Maxence Bizien, mais l'humain reste le pilote dans l'avion. Ensuite, il y a des arbitrages financiers, moraux ou liés à la stratégie de l'entreprise. Quelles poursuites ? Quelles sanctions ?* » Il y a nécessairement une enquête à mener pour répondre à cette question. Les professionnels de santé dont les ordonnances apparaissent dans des dossiers frauduleux sont-ils victimes d'un vol d'ordonnances vierges ou bien complices d'une tentative de fraude ?

De plus, l'intervention humaine reste indispensable pour attester un certain nombre de fraudes : « des opérations locales, explique M^e Emeric Desnoix, sont organisées par des compagnies d'assurance, où elles envoient des enquêteurs vérifier une typologie de sinistres sur un département, par exemple pour les bris de glace pour les véhicules. Elles constatent alors que près de 85 % des factures sont falsifiées sur certains secteurs ». La présence humaine est également essentielle pour travailler sur l'imputabilité et la suite donnée aux dossiers de fraude. Comme le souligne Jean-Paul Gagnon, « si vous avez détecté un magnifique dossier de fraude, mais que vous ne pouvez pas l'imputer à quelqu'un qui soit formellement identifié, le dossier finira classé sans suite parce que ce sera une plainte contre X. Et une plainte contre X, si elle a un intérêt pour justifier un dédommagement, n'en a aucun en pénal ».

Jordan Belgrave

Benjamin FARAGGI PDG de Kagesécur :

« Le "content credential" est une réponse opérationnelle à la gestion des fichiers numériques. Ce manifeste établit en toute sécurité l'identité du créateur et du détenteur des droits d'auteur, ainsi que d'autres détails du document (doc ; image, photo etc.). Toute modification future sera également ajoutée au manifeste.

La possibilité d'authentifier la provenance permet non seulement de reconnaître le mérite de son créateur, mais aussi d'éviter qu'elle ne soit utilisée à mauvais escient pour diffuser des informations erronées, en offrant plus de transparence au consommateur. »

Emmanuel Poidevin, Directeur de e-Attestations.com : « Le document est un instantané dans le cycle de l'information »

Quels sont les changements intervenus dans la protection contre la fraude documentaire ?

Face à la complexité et à l'intensité de la fraude, il n'est plus possible pour les entreprises d'en rester à l'échantillonnage. Alors que, auparavant, les donneurs d'ordre demandaient des Kbis qui pouvaient être obsolètes une heure après leur réception, les logiciels permettent désormais des vérifications actualisées régulièrement sur l'ensemble des entités suivies, sur l'ensemble des processus et sur l'ensemble des documents.

Quand nous référençons un fournisseur pour un de nos clients, nous allons d'abord vérifier que l'entité existe bien, autoriser et identifier la personne, puis lui demander ses coordonnées bancaires, mais en les faisant passer par un canal sécurisé, notre plateforme, qui est gratuite pour les fournisseurs. L'IBAN va ensuite être analysé de plusieurs manières afin de garantir une authentification totale et une piste d'audit fiable. Tout d'abord, un contrôle de surface qui vérifie la structure d'un IBAN, puis une requête va partir avec cet IBAN auprès d'une grande base de données pour vérifier l'établissement teneur du compte, son adresse, le pays. Si la banque est à l'étranger, un processus peut se déclencher au cas où, par exemple, le pays est soumis à sanctions.

En passant de la simple conformité à la gestion des risques, les technologies disponibles permettent de sortir d'une vision uniquement juridique de la conformité et d'entrer dans une gestion des risques où le plus important est de disposer d'une information fiable et à jour.



Comment intervient l'IA dans vos processus ?

Une chose importante est que les différentes technologies d'IA que nous utilisons (LLM) ne sont pas génératives et sont hébergées et traitées en France. Elles ont uniquement vocation à analyser les documents pour repérer des incohérences dans le nom, dans les données, dans les polices de texte. Prenons, par exemple, une police d'assurance. L'IA permet de déterminer instantanément le nom de l'assureur, le nom de l'assuré, la date de validité, le tableau des garanties et le montant des garanties. Ces éléments sont décisifs dans les processus de décision de l'évaluation d'un fournisseur, pour déterminer non seulement s'il est bien assuré, mais surtout s'il est bien couvert sur le sujet où on l'attend et à la hauteur du montant requis. Pour de telles tâches réalisées sur de grands volumes de données, la quantité de travail requise en équivalents temps plein humains serait inabordable.



27, avenue Carnot - 91300 Massy, France
+33 (0) 1 58 06 00 10
www.e-attestations.com

Christophe Dolbeau, directeur général de CTMS : « En matière de fraude et de contrôle documentaire, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes besoins »

Comment évolue la fraude documentaire ?

La fraude documentaire est un fléau qui touche tous les secteurs et toutes les fonctions de l'entreprise : juridique, conformité et KYC, commerce, recrutement, sûreté des sites etc.

Un constat s'impose tout d'abord : bien que les entrées en relation soient de plus en plus digitalisées, la réalité de la relation client est encore contrastée. Et les besoins de contrôle aussi. Le cas du secteur bancaire est très intéressant à cet égard : il existe des processus entièrement numériques pour les clients qui souhaitent ouvrir un compte bancaire à distance, par mobile ou PC ; en parallèle, une grande partie des entrées en relation client se fait encore en agence, avec un conseiller qui a accès aux documents originaux et va ensuite les scanner pour son dossier.

Pour cette raison, CTMS s'adapte et propose des solutions de contrôles mixtes – matériels, solutions logicielles et solutions combinées matérielles et logicielles – pour traiter l'ensemble des documents d'un dossier : pièces d'identité du monde entier, justificatifs de revenus, documents fiscaux, Kbis, vérification de bases de données,...

Notre suite d'applications *Easyconform* est une des premières technologies de KYC, et son point clef est de s'adapter aux documents inclus dans le processus de chaque client, en permettant de contrôler à la fois des documents originaux, comme des pièces d'identité, ainsi que des images dématérialisées comme des photos, des pdf... et de contrôler aussi bien les documents normés que les documents non normés, ceux qui ne contiennent pas de sécurités ni d'algorithmes, etc

Notre technologie digitale est ainsi conçue comme une plateforme modulaire capable d'identifier la fraude et de vérifier l'identité de façon multiple : vérification automatique des documents, contrôle manuel, contrôle et authentification biométrique avec un selfie, remédiation de dossiers etc. Nous accompagnons le processus de contrôle interne de notre client, répondant à ses propres spécificités.

Selon l'enjeu du dossier client, les entreprises vont paramétrer les contrôles et leur profondeur pour les adapter à leur risque. Prenons l'exemple de l'organisme de crédit qui va réaliser un prêt à la consommation de moins de 1 000 euros, et celui qui va accorder 500 000 euros de crédit immobilier. Dans le premier cas, le parcours

client exige que le KYC soit simple et rapide, tandis que, dans l'autre, les vérifications doivent être beaucoup plus profondes au vu du risque client.

Que faire en cas d'usurpation d'identité ?

L'usurpation d'identité est l'une des principales fraudes. Fréquemment, il s'agit de titres d'identité authentiques, volés, puis produits dans un dossier client, accompagnés d'autres justificatifs frauduleux.

Cela rend le contrôle anti-fraude complexe, car la seule vérification de la pièce d'identité est inutile. Pour cela, nous avons mis en place un KYC multi-documents. Puisque le fraudeur va devoir adapter les autres documents du dossier à ce titre d'identité usurpé, notre processus va vérifier chaque document unitaire, puis la concordance de toutes les informations entre tous les documents. Par exemple, la date de naissance sur la pièce d'identité, le mois et l'année de naissance sur le bulletin de salaire doivent concorder. En quelques secondes, nos solutions contrôlent toutes les informations et mettent à jour les incohérences qui permettent de déceler la fraude.

Une autre approche, complémentaire, consiste à effectuer une analyse biométrique du visage pour déterminer s'il correspond à la photo présente sur le titre d'identité. Certains clients nous ont dit avoir identifié jusqu'à 20 identités différentes pour la même photo. Nous offrons également la possibilité de vérifier si la photo n'a pas été déjà identifiée avec un autre dossier client.



Pourquoi l'expertise humaine reste-t-elle centrale ?

La lutte contre la fraude est affaire d'expertise humaine et de technologie. Les deux sont indissociables. Depuis 25 ans, CTMS est expert anti-fraude, et nous proposons deux démarches à nos clients : confier 100 % des contrôles documentaires au digital, ou soutenir les professionnels en connaissant leurs métiers, pour déployer des solutions digitales sur mesure. Notre choix est simple. Nous savons que l'outil digital ne remplacera pas l'expertise humaine. Pour plusieurs raisons : la fraude évolue constamment, les techniques d'identification doivent suivre. Chaque métier présente des enjeux de risques et de processus spécifiques : une bonne solution doit répondre parfaitement à ces spécificités. Nous collaborons avec les professionnels de la conformité pour comprendre leurs enjeux, y répondre technologiquement, et les former. Nous sommes un organisme de formation depuis plusieurs décennies.

Antoine Andrieu, Directeur Anti-fraude chez Square Facts : « La fraude documentaire lors du recrutement est la 4^{ème} source de fraude au monde »

Square Facts, filiale d'iCOVER, combat la fraude documentaire avec des solutions de conformité et de gestion des risques intégrant intelligence humaine et technologie avancée. Nos services tiers vont de la vérification élémentaire à des enquêtes approfondies pour contrer toute tentative de fraude (KYC, KYE, KYB).

À quel point les recrutements sont-ils concernés par la fraude documentaire ?

La fraude documentaire lors du recrutement est la 4^{ème} source de fraude au monde, derrière la fraude à l'ouverture des comptes bancaires. Les motifs varient, depuis le travailleur étranger qui falsifie un permis de conduire parce qu'il n'a pas les moyens de repasser le permis ou de faire un transfert de document depuis son pays d'origine, jusqu'aux terroristes souhaitant être embauchés dans des entreprises sensibles. Pour les seuls permis de conduire, nous constatons un taux de fraude global de 3 %, et le problème se pose tout autant sur les diplômes ou sur des certificats criminels.

Les moyens disponibles pour frauder s'échelonnent du site web créant des JPEG de carte d'identité, jusqu'au document physique frauduleux mais enregistré auprès d'une préfecture, qui peut coûter plusieurs milliers d'euros.

Quelles sont les méthodologies que vous mettez en place ?

Pour le recrutement, nos clients font le plus souvent appel à nous en fin de procédure, lorsqu'ils veulent départager plusieurs profils qui leur plaisent. Chez Square Facts, nous agissons avec le consentement écrit des candidats et notre approche consiste à analyser des documents

en couplant cela avec une vérification de données. Nous demandons, par exemple, une facture dont l'intégrité va être analysée, ou nous recoupons avec des bases de données KYC pour obtenir des informations concordantes tels que des achats ou des abonnements avec le même nom et la même adresse, ou encore une présence dans des bases de données disponibles en *Open Source*, comme les listes électorales de la zone où la personne déclare habiter. Concernant le *background check* avant embauches, nos équipes sont également en train de développer une vérification plus poussée, de type « *face matching* », via la caméra ou via le téléphone, à l'instar de ce que proposent les banques pour l'ouverture d'un compte en banque.



Pour certains postes clés, ou pour des profils d'actionnaires, nous réalisons des démarches de compliance pointues, comme la recherche à partir des listes de sanctions, ou pour vérifier que la personne n'est pas associée ou affiliée à des sociétés concurrentes ou pouvant constituer un conflit d'intérêts. Nous effectuons

également de l'adverse média sur des mots clés négatifs, en déterminant, au moyen de gigantesques bases de données, que les personnes clés de l'entreprise ne représentent pas un risque réputationnel pour l'entreprise et qu'aucune communication négative ne leur soit associée.



Directions juridiques, Legal Ops
le *Journal du Management Juridique d'entreprises*
vous propose des coachs pour vous aider :



COMME LEGAL OPS EXTERNE :
Christophe DHIVER, associé XLO Legal
Opérations Consulting



Être enquêteur ne s'improvise pas !

Harcèlement(s), discrimination, risques professionnels, sexisme, 3 structures pionnières dans ces domaines se distinguent aujourd'hui par leur approche unique, axée sur l'aspect technique et juridique ainsi que la compréhension et la gestion de l'humain face à ces situations. METTRE DES MOTS SUR DES MAUX.

- **L'Institut Supérieur des Enquêteurs en Risques Professionnels (ISERP) vient d'ouvrir les portes à une profession éthique.**

Dans le monde du travail, le harcèlement est une problématique sérieuse qu'il convient de traiter avec la plus grande attention et professionnalisme. L'importance d'instaurer rapidement des enquêtes internes en cas de harcèlement est cruciale pour les entreprises. Ces enquêtes sont essentielles pour respecter les obligations légales de l'employeur, garantir la sécurité et le bien-être des employés, et préserver la santé organisationnelle de l'entreprise.

Une réaction rapide et efficace permet d'éviter des conséquences désastreuses, tant sur le plan humain que juridique. Le législateur l'a bien compris par ses textes mais sans évaluer la formation et la compétence des enquêteurs, et surtout sans déterminer leur mission exacte.

En cas de présumé harcèlement moral, 2 solutions s'offrent à l'employeur. La première est d'utiliser les ressources en interne (référént, RH, CSE...) qui mettra en place une procédure d'enquête interne. La seconde est de nommer un enquêteur externe qui garantira l'impartialité, la neutralité et l'indépendance dans la procédure d'enquête interne à la structure. Qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, il est inconcevable de laisser cette mission à l'amateurisme. Enquêteur est un métier à part entière, l'objectif étant d'aller dénouer le vrai du faux et le réel des fantasmes. La mise en place d'enquêtes internes est donc une démarche fondamentale pour une gestion responsable des ressources humaines et un maintien de l'environnement de travail sain et respectueux.

- **L'École Nationale des Enquêteurs en Risques Professionnels (ENERP) forme des enquêteurs internes ou externes, capables d'identifier et de désamorcer avec acuité les situations de harcèlement, de discrimination et de sexisme. Elle propose un programme complet et pionnier en abordant les aspects juridiques, organisationnels, sociaux et comportementaux de la gestion des risques professionnels.**

L'école offre une chance unique aux professionnels de tous horizons, qu'ils soient issus du secteur public ou privé, ainsi qu'aux étudiants, de se doter d'une qualification reconnue, débouchant sur un métier en émergence.

Cette formation prépare des enquêteurs expérimentés, internes ou externes à l'entreprise, conscients des risques et formés aux meilleures pratiques pour traiter immédiatement et efficacement les cas de harcèlement, sexisme et discrimination.

- **Le Groupement des Enquêteurs en Risques Professionnels (GERP) incarne l'excellence en matière de normes et de pratiques dans les enquêtes en risques professionnels. Reconnu pour sa rigueur et son intégrité, le GERP se distingue par sa capacité à fédérer les meilleurs experts et à promouvoir des méthodes d'enquêtes innovantes et objectives.**

Sa démarche, alliant expertise technique et gestion de l'humain, en fait un modèle dans le domaine, renforçant ainsi la confiance et la crédibilité des enquêtes aux yeux de la justice.

Ces enquêteurs distinguent les plaintes légitimes des manipulations et opèrent avec une éthique irréprochable, préparant ainsi des professionnels outillés à préserver l'équilibre judiciaire et la cohésion sociale en entreprise.

L'enquêteur est la figure centrale d'une quête de vérité. Son professionnalisme est le socle sur lequel repose la confiance de ceux qu'il sert. Il opère avec une éthique qui n'admet aucune compromission et une déontologie qui est son bouclier contre les biais et les jugements précipités.

Sa mission n'est jamais de prendre parti mais de révéler les faits dans leur plus pure expression. Le contradictoire n'est pas un obstacle mais un principe fondamental qui guide sa démarche, assurant à chaque voix concernée son droit d'être entendue. Dans son sillage, l'enquêteur laisse une trace d'intégrité, où la rigueur se mêle à la justice pour éclairer la situation sous tous ses angles.

Ces 3 structures répondent aujourd'hui de manière précise aux problématiques également rencontrées quotidiennement par les avocats, les détectives privés, ou tout autre intervenant. Malgré leur rôle reconnu en tant qu'experts dans leurs domaines, ils négligent parfois l'aspect humain en se focalisant sur la conformité légale et la collecte de preuves.

L'ISERP se distingue par une approche holistique et éthique, valorisant l'intégrité et la compréhension profonde des enjeux humains. Gérant avec expertise la complexité des situations professionnelles, dépassant la simple collecte d'informations en privilégiant des méthodes d'enquête qui allient compétence technique et sensibilité humaine. Cette nouvelle démarche est essentielle pour garantir des enquêtes justes, équilibrées, objectives et véritablement éclairées, et ainsi, obtenir des résultats sans appel.

Être enquêteur ne s'improvise pas...

Contactez-nous ou
téléchargez notre brochure
en scannant ce QRcode





BASYLIC

3 rue Carnot
92300 Levallois-Perret
Mail : contact@basylic.ai
Site Web : www.basylic.fr

La solution SaaS Basylic répond à la demande croissante des entreprises en matière de détection de faux documents, une nécessité face à la prolifération des outils de retouche et la digitalisation. Nos efforts en R&D, notamment en Intelligence Artificielle, permettent une systématisation des contrôles et l'utilisation d'algorithmes performants, surpassant les capacités humaines pour une détection optimale de la fraude. L'efficacité de nos algorithmes, adaptés à chaque cas d'usage, font de Basylic le choix de confiance de nombreux clients issus de secteurs variés (Public, Assurance, Banque, Immobilier, Énergie, Édition de logiciel).



FINOVOX

80 rue Taitbout
75009 Paris
Site Web : www.finovox.com

En France, chaque année, la fraude documentaire représente plus de 42 milliards d'euros et peut coûter jusqu'à 7 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. Finovox développe une solution SaaS qui vous permet de détecter, identifier et expliquer les falsifications sur 100 % de vos documents pour vous aider à détecter et à éviter les fraudes. Notre solution s'intègre rapidement à tous les environnements de travail. Nous accompagnons aujourd'hui des entreprises françaises de tous secteurs : Orange Bank, Luko, PwC, Groupe IMA, CNP Assurances, Kozoo...



KEEEX

37 rue Guibal
13003 MARSEILLE
Mail : contact@keeex.net
Site Web : <https://keeex.me>

Le standard du document et processus vérifiable

Créer un faux est aujourd'hui à la portée de tous et vérifier a posteriori l'authenticité d'un document est fastidieux et coûteux. Keeex propose des solutions logicielles permettant de certifier, signer, horodater, tracer et rendre vérifiable tout type de fichier numérique. Notre procédé universel permet que toute fraude ou erreur au document soit immédiatement détectable ou définitivement opposable. Une technologie souveraine et éprouvée qui a convaincu de nombreux clients de différents secteurs (Médias, Banque/Assurance, Trade Finance, Supply-Chain, Industrie) à keeexer leurs documents.



OI2R - ENQUÊTE ASSURANCE

Demandez le descriptif de la prestation à Isabelle :
Tél. : 02 47 34 26 10
Mail : contact@oi2r.fr
Site Web : www.oi2r.fr

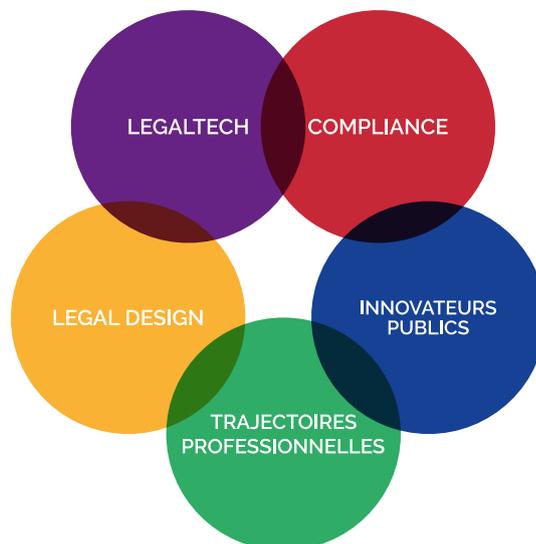
Votre partenaire contre la fraude documentaire

A l'appui d'une déclaration de sinistre frauduleuse, il peut être produit des documents de complaisance, détournés, falsifiés ou créés de toutes pièces (factures, baux, bulletins de salaire, relevés de comptes, documents officiels...) Les évolutions technologiques facilitent aujourd'hui ces manipulations. Au fil de son expérience, le cabinet OI2R, spécialiste de l'enquête assurance, a développé un réel savoir-faire et dispose d'une équipe dédiée pour contrôler sur la forme et surtout sur le fond toutes pièces, et ainsi déceler la fraude ou sa tentative, pour un coût maîtrisé.

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL POUR
REPENSER L'ÉCOSYSTÈME DU DROIT
#TRANSFODROIT



les rendez-vous
TRANSFORMATION
du **DROIT**
26/27 nov 2024 | PARIS



www.transformations-droit.com



Suite de Solutions Digitales de KYC



Vérification d'identité
Fraude documentaire

KYC
Conformité
LCB-FTT
Juridique
Contrôle interne



ctms
EXPERT ANTI-FRAUDE

Contrôle automatique
Edition d'un certificat de contrôle

- ✓ Contrôle de l'ensemble des pièces du dossier (identité, revenus, domicile etc.)
- ✓ Documents normés ou non normés
- ✓ Vérification des titres d'identité du monde entier
- ✓ Dossiers des personnes physiques et morales

Easyconform est une solution 100% automatisée pour la vérification de l'identité et le contrôle des dossiers clients (justificatifs de domicile, justificatifs de revenus etc;).

NOUS CONTACTER
contact@ctms.fr
www.ctms.fr



1 – 3 Rue du Docteur Paul Diday
F 69003 LYON
+33 (0)4 78 46 00 21

Enquêtes internes et détectives privés : conformité des entreprises et protection du salarié

D'après l'article L4121-1 du Code du travail, l'employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. À ce titre, l'entreprise employant un ou des salarié(e) s doit être en possession d'un Document Unique d'Évaluation des Risques, ou DUER, listant les risques au sein de son entreprise ainsi que les actions de prévention prises pour les limiter.

L'**employeur** ou le **CSE** (Comité social et économique) pour les entreprises de plus de 11 salariés, peuvent également être amenés à diligenter une enquête afin d'éclaircir les circonstances d'un accident du travail ou d'établir des faits de harcèlement moral ou sexuel.

Depuis 2015, l'employeur a une obligation de moyens renforcés vis-à-vis de la sécurité et de la protection de la santé physique et mentale des travailleurs.

Les enquêtes internes dans la compréhension des accidents du travail

Selon l'INSEE, une personne sur quatre déclare avoir été blessée au cours de sa carrière professionnelle.

Outre le coût pour la collectivité, les accidents du travail ont un impact significatif sur l'organisation de l'entreprise : absence de force de travail, recherche d'un nouveau salarié qualifié, réadaptation du poste de travail...

Les **accidents du travail** entraînent également des conséquences sur les finances de l'entreprise : augmentation du taux AT/MP (impliquant une hausse des cotisations) et multiplication des indemnités de licenciement suite à inaptitude physique.

Il est donc primordial pour les employeurs d'agir de façon préventive, en concevant un DUER adapté, et dès la survenance d'un accident du travail, en diligenter une **enquête interne**.

La définition de l'enquête interne dans le cadre d'un accident du travail

L'enquête interne est un outil permettant à l'employeur, ou au CSE, de recueillir des informations visant à identifier les causes et circonstances d'un accident du travail.

Le terme interne indique que la finalité du rapport d'enquête se destine à un usage restreint à l'entreprise. Il ne signifie pas pour autant que ce travail d'investigation doit être réalisé par un service interne de l'entreprise.

Il est, au contraire, fortement conseillé de faire appel à un enquêteur privé professionnel, expérimenté dans ce domaine, et faisant preuve d'impartialité.

L'objectif de l'enquête interne dans le cadre d'un accident du travail

L'article L4121-1 du Code du travail dispose que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

À ce titre, l'enquête interne est un outil de prévention permettant à l'employeur de déterminer les causes et circonstances de l'accident et présente plusieurs avantages :

- Prendre des mesures immédiates pour prévenir la survenance d'un nouvel accident en cas de manquement identifié au devoir de sécurité ;
- Écarter l'éventuelle responsabilité de l'employeur et déterminer si la responsabilité de la victime, d'un salarié ou d'un tiers est susceptible d'être engagée ;
- Éviter qu'un comportement fautif soit répété par les autres salariés.

L'intérêt de recourir à un enquêteur privé pour réaliser une enquête dans le cadre d'un accident du travail

Le recours à l'enquête interne est un droit de l'employeur (cour d'appel de Pau - ch. Sociale 10 février 2022 / n°1901351), et du CSE (Art L2312-13 du Code du travail) pour les entreprises en disposant. « *Si aucun formalisme n'est prévu s'agissant du déroulement de l'enquête (...) il demeure que l'enquête menée se doit d'être impartiale* » (cour d'appel de Pau - ch. sociale 15 avril 2021 / n°18/03803).

L'employeur et/ou le CSE ont ainsi tout intérêt à recourir à un enquêteur externe spécialisé en accident du travail et dont l'impartialité ne pourra être remise en question, contrairement à l'intervention d'un salarié pouvant être jugée partielle (cour d'appel de Versailles - ch. sociale 9 juin 2021 / n°18/03330).

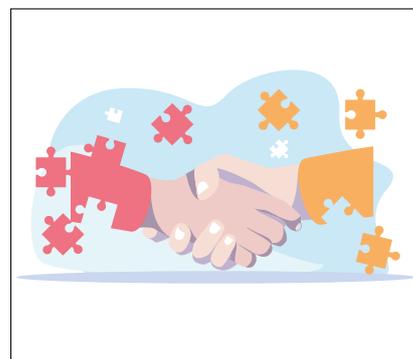
En cas d'accident du travail, l'employeur doit informer le CSE. Ce dernier dispose alors d'un pouvoir d'enquête. En cas de risque grave, où l'enquête est obligatoire, le CSE peut faire appel à un expert habilité conformément à l'article L2315-94 du Code du travail.

Titulaire d'un agrément et d'une carte professionnelle, l'enquêteur privé est reconnu comme un véritable expert qui maîtrise les techniques d'investigation propres à cette typologie d'enquête. Il recueille en bonne et due forme tous les éléments probants, procède aux reconstitutions et constatations techniques, mène des auditions, analyse et exploite ces éléments au sein d'un rapport objectif et circonstancié.

Le délai pour procéder à une enquête interne suite à un accident de travail

Il est recommandé de procéder à une enquête interne le plus tôt possible dès la survenance de l'accident pour des raisons d'efficacité (dilution des témoignages, oublis, éléments techniques perdus ou modifiés...) et pour des raisons légales.

En effet, dans l'éventualité où l'enquête démontrerait une faute, l'employeur dispose d'un délai de deux mois, à partir du moment où il a connaissance de celle-ci, pour engager des poursuites disciplinaires à l'encontre du ou des responsables (Article L1332-4 du Code du travail).



Les enquêtes internes pour harcèlement moral, sexuel et agissements sexistes

En France, trois salariés sur dix sont victimes de harcèlement moral (source IPSOS) et une femme sur cinq déclare avoir déjà été victime de harcèlement sexuel au travail, selon une étude du Défenseur des droits.

Outre les répercussions d'ordre physique et psychologique sur la santé des salariés qui en sont victimes, le harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel, ainsi que les agissements sexistes ont un impact sur l'activité économique et l'organisation de l'entreprise :

- Hausse de l'absentéisme du personnel ;
- Répercussion sur le taux AT/MP versé par les employeurs ;
- Inaptitude du salarié au poste ;
- Incidence sur la cohésion du personnel ;
- Altération de la marque employeur (problème de fidélisation des employés et difficulté de recrutement).

En parallèle d'un éventuel dépôt de plainte par la victime présumée, l'employeur est tenu d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des salariés (Art L4121-1 du Code du travail). Il engage sa responsabilité civile et pénale en cas de manquement à cette obligation.

L'employeur, alerté de faits éventuels de harcèlement moral subi par un salarié, a l'obligation de diligenter une enquête interne afin de vérifier les faits. À défaut, il manque à son obligation de prévention (Cour de cassation, ch. sociale 27.11.2019 : n° 18-10551).

Définir le harcèlement au travail

Les notions de harcèlement moral et sexuel sont définies par le code pénal dans ses articles 222-33-2 et 222-33. Elles ont été reprises dans le code du travail (article L1152-1 et article L1153-1) dans le cadre de mesures de protection du salarié.

À la différence de l'infraction pénale, la notion de harcèlement en droit social ne requiert pas d'élément intentionnel.

Pour le harcèlement sexuel, les propos ou comportements devront être à connotation sexuelle ou sexiste, et devront avoir un caractère dégradant ou humiliant, ou créeront une situation intimidante, hostile ou offensante. L'article L1153-5 impose d'ailleurs à l'employeur de « *prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d'y mettre un terme et de les sanctionner* ».

L'objectif de l'enquête interne dans le cadre du harcèlement au travail

L'article L4121-1 du Code du travail dispose que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs,

Dès que l'employeur a connaissance d'un fait de harcèlement au sein de ses équipes, il a l'obligation d'agir. Il doit dans un premier temps séparer les salariés impliqués et immédiatement diligenter une enquête interne.

Le but premier de cette enquête sera de caractériser d'éventuels faits de harcèlement afin d'y mettre un terme et de prendre des sanctions disciplinaires.

Elle pourra également mettre en lumière l'incompatibilité d'un salarié, qu'il soit victime ou auteur présumé, avec un poste ou une fonction au sein de l'entreprise.

Lorsque les faits de harcèlement n'ont pas été caractérisés, l'enquête interne permettra éventuellement de désamorcer un conflit en devenir, de dédramatiser une situation et d'ouvrir à nouveau le dialogue.

L'intérêt de recourir à un enquêteur privé pour mener une enquête sur le harcèlement au travail

Ce type d'enquête est particulièrement sensible de par les difficultés à distinguer ce qui relève de la « drague » ou du harcèlement, ce qui relève de la blague ou du sexisme. Chaque individu a une sensibilité différente aux mots ou aux comportements.

En tant qu'instances internes à l'entreprise, le CSE et/ou l'employeur éprouveraient des difficultés à recueillir des éléments de preuve indiscutables dans la mesure où les salariés pourraient être réticents à s'exprimer librement par crainte de représailles.

Le recours à un enquêteur indépendant, formé aux risques psycho-sociaux en entreprise et plus spécialement à la prévention et aux enquêtes sur des situations de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes, aura plusieurs avantages.

Titulaire d'un agrément d'État et tenu au **secret professionnel**, l'enquêteur privé est garant de l'**impartialité** de l'enquête interne.

Il maîtrise les techniques d'investigation propres à cette typologie d'enquête. Il recueille en bonne et due forme tous les **éléments probants**, procède aux reconstitutions et constatations techniques, mène des auditions, analyse et exploite ces éléments dans un **rapport objectif et circonstancié** respectant le principe du **contradictoire**.

Le délai pour procéder à une enquête interne suite à de probables faits de harcèlement

L'enquête interne devra avoir lieu le plus tôt possible afin de préserver la santé et la sécurité de la victime présumée de harcèlement.

Dans l'hypothèse où un auteur des faits aurait été désigné, l'employeur n'aura que deux mois pour prendre des sanctions disciplinaires à son encontre (Article L1332-4 du Code du travail). Or, sans enquête interne, l'employeur ne disposera pas d'éléments objectifs et probants pour prendre sa décision.

L'employeur laissant passer ce délai de deux mois engagerait sa responsabilité vis-à-vis de la victime présumée. Ce délai peut être suspendu si les actes de harcèlement ont fait l'objet de poursuites pénales.

Pour conclure et afin de répondre aux obligations de conformité de l'employeur, les enquêteurs privés peuvent également accompagner les entreprises dans des actions de sensibilisation et de prévention aux risques psycho-sociaux. Les TPE et PME peuvent, à ce titre, bénéficier de la prestation de conseil en ressources humaines (PCRH) qui se traduit par une prise en charge plafonnée à 15 000 euros.

ADI - Association des Détectives Indépendants
www.detectives-independants.org

Le rôle de l'avocat dans les enquêtes en droit social

La Loi SAPIN 2, n'a pas été conçue, à l'origine, pour être mise en œuvre dans le domaine des risques psycho-sociaux. Son objet était de détecter, de prévenir et « réprimer plus rapidement et sévèrement la corruption. »¹

Pourtant, avec la Loi WASERMAN², elle a fait une entrée fracassante dans le monde du travail, protégeant les lanceurs d'alerte, quel que soit le délit signalé. Et, le harcèlement au travail, qu'il soit d'ordre moral ou sexuel est un délit. Ces enquêtes « compliance » viennent s'ajouter aux enquêtes : danger grave et imminent, atteinte aux droits des personnes, accident du travail, expertises...

Désormais, l'entreprise se trouve confrontée à des questions juridiques de plus en plus techniques liées à l'intrication : *soft law*, droit du travail et droit pénal, à la complexité des mécanismes liés à la protection des lanceurs d'alerte, des personnes entendues et des personnes mises en cause. Tout cela devant être, de surcroît, analysé au regard des risques psycho-sociaux.

Certaines entreprises ont mis en place des services de compliance très performants pour ce qui concerne le domaine du chiffre et de l'éthique, mais souvent mal adaptés aux enjeux du harcèlement. Et dans ce domaine, les membres du CSE ou des ressources humaines, y compris les référents manquent souvent de formation. Sans vouloir caricaturer, si un questionnaire et de la bonne volonté suffisaient pour dénouer les fils du harcèlement, cela se saurait... L'entretien est un moment capital de l'enquête, qui mérite une préparation extrêmement précise, laissera place à la parole sans aucune influence de quelque sorte que ce soit, ce qui demande de la technicité. Enfin, quelle neutralité offre un salarié placé sous la subordination d'un employeur, pour mener une enquête impartiale ? Dans le doute, comment espérer que les conclusions soient acceptées par les protagonistes, comprises par les collègues et utiles à la prévention des risques ?

C'est ainsi que des entreprises et CSE ont choisi d'externaliser l'enquête. Mais là encore, le bas blesse, car il n'existe pas de régulation des intervenants. Or les conséquences d'une enquête mal menée peuvent être lourdes (perte de confiance des équipes, divulgation d'informations confidentielles, souffrance morale, risques de nullité de procédure disciplinaire...). L'enquête s'avère une entreprise particulièrement délicate qu'il faut préparer avec soin et mener avec prudence.

Pour toutes ces raisons, les avocats connaissent depuis 2016 un développement assez considérable de l'activité d'enquête, obéissant à des garanties et des règles professionnelles très strictes :

- Expertise juridique (diplôme universitaire, certification, formation continue annuelle obligatoire) ;
- Secret des relations à l'égard du client (secret professionnel) imposé par la Loi³, la jurisprudence⁴ et le règlement⁵ ;
- Déontologie : codifiée par le Règlement Intérieur National, ainsi que le règlement de chaque barreau ;
- L'avocat est un professionnel assermenté : indépendance, dignité, probité et humanité ;
- Appartenance à un ordre disciplinaire ;
- Couverture d'assurance importante ;
- Qualité d'auxiliaire de justice.

Le développement de l'activité s'est encore accru depuis 2019, la cour de cassation contraignant les employeurs à mener une enquête interne dès qu'un salarié signale un harcèlement au travail⁶. L'enjeu est considérable car selon l'institut français de veille sanitaire, 480 000 salariés seraient en souffrance psychologique liée au travail⁷.

L'association nationale des avocats enquêteurs en droit social (ANAES) qui vient d'être créée veut renforcer l'excellence des pratiques et seuls les avocats experts qui répondent à des critères d'expérience et d'engagements spécifiques pour mener les enquêtes peuvent y adhérer.

L'enquête en droit social a de beaux jours devant elle. Elle invite les entreprises à balayer devant leur porte et faire la chasse aux harceleurs, à quelque niveau hiérarchique qu'il se situe. C'est pourquoi l'enquêteur n'a pas le droit à l'erreur et n'est pas là pour mener l'enquête dans le sens souhaité par son client. Il est là pour remettre un rapport fiable, sans a priori, qu'il ne pourra pas déconfidentialiser et que seul son client pourra choisir de divulguer ou non. L'avocat offre ces garanties.

L'enquête en droit social est un outil de prévention crucial pour éclairer sur les circonstances du harcèlement ou du mal être au travail, identifier les causes systémiques, donner des pistes pour gérer la crise et proposer des solutions, y compris d'amélioration de l'entreprise, pour l'avenir. Il peut aussi permettre d'éclairer le juge, en cas de contentieux, et de sécuriser un dossier disciplinaire. C'est pourquoi, bien choisir son enquêteur est déterminant.

Nathalie LEROY, avocate enquêtrice en droit social
Her.eu.com

1 - <https://www.gouvernement.fr/action/la-loi-pour-la-transparence-l-action-contre-la-corruption-et-la-modernisation-de-la-vie>

2 - <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045388745#:text=%2DUn%20lanceur%20d'alerte%20est%20violation%20d'un%20engagement%20international>

3 - L'article 66-5 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971

4 - CE, Ass., 9 avril 1999, Mme Toubol-Fisher et Bismuth, n° 196177 ; CJCE, 18 mai 1982, AM et S Europe Limited, 155.79.

5 - Décret n° 2005-790 du 12 juillet 2005

6 - Cass. Soc. 27.11.2019 : n° 18-10551

7 - AEF info Dépêche n° 672387

Gilles Riou et Elise Chaumon, psychologues et dirigeants d'Egidio : « Nos principes d'action fondent la légitimité de nos investigations »

Comment comprendre les comportements problématiques en entreprise ?

En tant que psychologues, notre clé d'entrée est la compréhension fine à la fois des impacts sur les victimes et sur le collectif mais aussi la question tout aussi importante du mécanisme qui permet que des comportements violents puissent se produire sans que personne n'ose réagir. « Tout le monde savait » est une phrase que l'on entend souvent après coup, mais il faut alors comprendre pourquoi personne n'a rien dit jusqu'alors.

De la même manière que les auditeurs financiers cherchent à comprendre où va l'argent, nous cherchons où va le pouvoir dans sa forme déviante qu'est le harcèlement moral ou sexuel : à qui cela profite et comment cela s'organise ? Ce cadre conceptuel nous permet de rassembler un ensemble de preuves, de faisceaux d'indices pour des phénomènes harcelants ou discriminants qui sont très rarement fondés sur des faits évidents, massifs... sans quoi nous serions dans la caractérisation d'une agression simple. Or, pour que le harcèlement fonctionne et s'installe, il faut qu'il se voie le moins possible.

Notre intervention permet de rassembler les pièces du puzzle et de donner ainsi à l'employeur une image aussi complète que possible : comprendre par où le mécanisme s'est amorcé, comment des individus ont abusé, comment d'autres en ont souffert, comment des sanctions peuvent stopper cette dynamique et comment enfin il faudra résoudre les causes et réhabiliter les victimes.

Il y a, dans la structure de certaines activités des facteurs de risques qui facilitent ces comportements abusifs : conflits de valeurs, autarcie opérationnelle, mauvais indicateurs de performance...

Comment fait-on pour pallier les risques inhérents à ces éléments ? Comment s'organise-t-on un peu différemment pour éviter l'émergence de ces comportements ?

Notre métier de psychologue nous permet non seulement de saisir les dynamiques à l'œuvre, mais également de parer à l'imprévu. Nous avons eu le cas, lors d'une enquête, d'une personne qui s'est effondrée émotionnellement parce qu'une accusation d'agression sexuelle avait fait remonter en elle ses propres traumatismes de victime. Il a fallu gérer l'enquête et en même temps assurer la sécurité psychologique de la personne.

Comment donner sa légitimité à l'enquêteur ?

L'intégrité de l'enquêteur est la question première. Et elle est posée par toutes les personnes qui regardent une enquête : l'employeur, le plaignant, le mis en cause, et tous les témoins

directs et indirects (dont les partenaires sociaux) qui se demande s'ils peuvent avoir confiance dans le système de justice que leur propose leur entreprise. L'allégation de harcèlement crée une situation de très fortes attentes, souvent vue comme une tentative de dernier recours dans un contexte d'inquiétude et de défiance. Questionner l'intégrité de l'enquête est aussi parfois une manœuvre de déstabilisation avec laquelle il faut compter.

Les employeurs savent qu'il est préférable de prendre du recul et d'appeler un tiers extérieur qui soit neutre et indépendant, mais dans un contexte sociétal inquiet, l'indépendance ne se décrète pas.

Notre éthique des enquêtes repose sur trois points. Première règle là où nous faisons des enquêtes nous ne faisons pas de conseil : on ne peut pas être juge et partie.

Notre deuxième règle est d'être payé avant la remise de nos conclusions, ce qui garantit qu'on ne va pas négocier le contenu de celles-ci. C'est intransigeant, mais c'est très efficace. Notre troisième règle est de demander un mandat de la part de l'employeur afin qu'il nous délègue ainsi la conception, la conduite et la conclusion de l'enquête. Nous prenons donc, au côté de l'employeur, la responsabilité au civil et au pénal pour notre méthode d'enquête et pour nos conclusions. Endosser cette responsabilité, c'est s'empêcher toute compromission.

Enfin, du point de vue méthodologique, nous intervenons en binôme mixtes lorsqu'il s'agit de harcèlement sexuel, pour neutraliser les effets de genre dans nos investigations.

Nous avons une expérience plus spécifique des secteurs industriels-énergie, de santé, bancaires, ainsi que des scale-up. Nous intervenons

en France comme à l'international. Nos enquêtes peuvent concerner aussi bien des intérimaires que des dirigeants d'entreprises ou des salariés protégés, toujours avec la même exigence de soins, et de rigueur.

Nos conclusions sont rarement des bonnes nouvelles, mais vous n'allez pas chez le médecin pour qu'il vous dise que tout va bien. Vous le payez pour savoir exactement ce qu'il se passe et ce qu'il faut faire, et que chacun puisse se saisir de ses responsabilités en fin de compte. Nous portons cette exigence et nous croyons que c'est ce pourquoi nos clients nous rappellent.



www.egidio.eu

Catherine Ledru, fondatrice d'Episteme, cabinet spécialisé en prévention des risques psychosociaux : « traiter les troubles psychosociaux nécessite de les factueliser mais aussi de les contextualiser »

Comment intervenez-vous après un signalement ?

Les employeurs sont dans l'obligation d'investiguer, ils peuvent le faire en interne mais ils se rendent souvent compte que se pose le problème de la neutralité et de l'objectivité, d'autant plus lorsque les sujets mettent en cause des managers, des cadres dirigeants, ou des représentants du personnel.

Lorsqu'ils font appel à nous, nous entendons toutes les personnes impliquées – alerteurs, victimes présumées, personnes mises en cause, témoins potentiels – pour essayer de vérifier la véracité de chaque fait invoqué par la victime présumée ou l'alerteur. Il peut y avoir des documents, des mails... Nous allons aussi resituer la situation dans le contexte plus large du fonctionnement d'un service ou d'une entreprise.

Comment peut-on régler ces situations ?

Dans la grande majorité des signalements en entreprise pour harcèlement sexuel, moral, discrimination, etc, il y a une grande part de ressenti mais aussi un contexte multifactoriel. Une personne se sent victime de quelque chose dans son environnement de travail mais, par moments, la victime peut focaliser sur un manager ou sur un collègue, alors qu'en fait, son mal-être peut être lié à des transformations que vit son entreprise ou son service, un changement d'organigramme, des changements de méthode de travail...

Il est fréquent que nous ne puissions pas qualifier de harcèlement ce que les gens ressentent comme tel. Il y a des dysfonctionnements, mais ça ne correspond pas aux critères qui définissent le harcèlement. Les gens, au début, sont choqués quand on leur fait ce retour. Ils ont aussi peur qu'on leur impute de la diffamation ou une accusation calomnieuse. Mais nous travaillons à voir avec les parties prenantes ce qui a pu se passer et a pu générer une situation de souffrance.

Notre mission est remplie lorsque l'employeur a les capacités pour prendre des décisions à la fois pour protéger la personne en mal-être et faire cesser ce qu'elle subit, pour évaluer la nature des éventuelles sanctions à mettre en place, mais aussi pour se questionner sur sa responsabilité d'employeur dans le fait qu'il a failli à prévenir cette situation de souffrance. Qu'est-ce qui fait qu'il n'y a pas eu d'anticipations ni de garde-fous – managers, RH, partenaires sociaux... – permettant d'éviter que cette situation ne se dégrade ?



www.episteme.fr

Directions juridiques, Legal Ops
le *Journal du Management Juridique d'entreprises*
vous propose des coachs pour vous aider :



POUR LES LOGICIELS
DE GESTION DES CONTRATS :
Marc Marchand, associé d'un ami amoa





AERIGE

11-13 avenue de Friedland
75008 Paris
Tél. : 01 48 88 50 50
Mail : henri.guyot@aerige-avocats.com
Site Web : www.aerige-avocats.com

Formation

Prévenir le risque d'harcèlement moral, le distinguer des notions voisines (risques psychosociaux), le traiter.

Définition légale, illustrations jurisprudentielles, responsabilité de l'employeur.

Les procédures à mettre en place

Détermination des procédures internes de prévention du risque et de traitement des situations déclarées.

Qui fait quoi?

Attributions des managers, des DRH, des représentants du personnel.
Définition du rôle de la médecine du travail et de l'inspection du travail.

Jeu de rôles

Étude complète d'un cas réel et recommandations sur l'attitude à adopter.



AGENCE DE RECHERCHES PRIVÉES LA CLÉ CONSEIL & INVESTIGATIONS

8 bis rue Abel
75012 Paris
Tel : +33 7 56 92 74 24
Mail : c.engel@la-cle-conseil-investigations.fr
Site Web : www.la-cle-conseil-investigations.fr

Ex-DRH formée aux Risques Psychosociaux et à la médiation, je dirige un cabinet spécialisé dans les enquêtes privées pour les professionnels et notamment dans les enquêtes internes.

Mon approche alliant expertise RH et investigations est un atout pour chaque enquête interne réalisée dans le cadre de suspicions de harcèlement moral, ou sexuel ou encore de discrimination.

Guidée par des principes éthiques, je résous vos défis organisationnels avec rigueur, indépendance et impartialité, en m'appuyant sur une compréhension fine de vos problématiques et ma capacité à instaurer une relation de confiance.



AXEL AVOCATS

4 rue de Rome
75008 Paris
Tél. : (+33)(0)1 84 25 20 21
Mail : contact@axel-avocats.com
Site Web : www.axel-avocats.com

Expert en droit social, le cabinet Axel Avocats accompagne également les entreprises dans la réalisation d'enquêtes internes. Grâce à une méthode claire, rigoureuse et éprouvée, les membres de l'équipe d'Axel Avocats réalisent des enquêtes auprès d'employeurs, notamment lorsque celles-ci impliquent des salariés ou des dirigeants, dans des situations variées ayant fait l'objet d'une alerte. Anne Leleu-Été, Avocate Associée, fait partie de la première promotion du barreau de Paris en cours de certification en 2023/2024.



BLEU SAMOURAÏ

AVOCATS MODERNES

BLEU SAMOURAÏ

50 rue la Bruyère
75009 Paris
Tél. : 01 42 51 92 98
Mail : contact@bleusamourai.com
Site Web : www.bleusamourai.com

Le cabinet BLEU SAMOURAÏ dirigé par Romain Fournier offre une approche novatrice repensant l'accompagnement juridique des salariés. Cette approche humaine et moderne a pour ambition de pousser les limites classiques de la défense sociale et pénale des salariés.

Le cabinet est particulièrement sensible à toutes les questions relatives au burn-out, harcèlement et discrimination. En collaboration avec les CSE, le cabinet renforce la prévention des litiges. Il mène des enquêtes internes garantissant impartialité, confidentialité et présomption d'innocence.

BLEU SAMOURAÏ participe également à la reconstruction des salariés via du coaching et des bilans de compétences, dispensés par des coaches certifiés.



ALTIS AVOCATS PARIS - NANTES - SAINT NAZAIRE

Tél. : 02 40 62 23 46
Mail : contact@altisavocats.com
Site Web : www.altisavocats.com

Avec plus de 20 ans d'expérience professionnelle, exclusivement en droit du travail, notre équipe maîtrise parfaitement les enjeux et problématiques liées à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Formée à l'enquête interne, intervenant sur la France entière, M^e Séverine Devoize accompagne les entreprises lorsqu'une alerte harcèlement est formulée par un collaborateur. L'enquête interne est désormais devenue un élément indispensable que l'employeur doit produire en cas de contentieux.

**Tout notre univers
est sur
www.legiteam.fr**

COPPER-ROYER | FARNIER | DE ROUX
CF2Ravocats.

CF2R AVOCATS

14 rue Clément Marot
75008 Paris
Tél. : 01 43 44 72 72
Site Web : www.cf2r-avocats.com

CF2R Avocats propose, en complément de son offre classique d'enquêtes internes, un service d'enquête pluridisciplinaire en association avec les psychologues de la Maison Souffrance et Travail 78.

La complémentarité des approches juridiques et psychologiques, toutes deux déterminantes pour appréhender les cas de harcèlement ou de souffrance au travail, améliore grandement la qualité des enquêtes, tant en ce qui concerne le diagnostic réalisé, que le déroulement des entretiens ou les solutions envisagées.

L'objectif est d'offrir un service plus performant, permettant de dégager des solutions adaptées pour identifier les éventuels dysfonctionnements et s'en prémunir durablement.



CONSTELLATION LAW

12 rue Notre-Dame des Victoires
75002 Paris
Tél. : +33 (0)1 4020 08 47
Mail : contact@constellation.law
Site Web : www.constellation-avocats.fr

Le collectif d'avocats et de médiateurs constellation.law est heureux d'annoncer la création de l'Association Constellation Médiation, qui se donne pour mission essentielle d'accompagner la transformation de la société en contribuant au rayonnement de la médiation.

Les médiateurs Constellation Médiation interviennent en médiation d'entreprise, conventionnelle, judiciaire et administrative dans tous les secteurs.

Avocats et/ou médiateurs, ils sont déjà très présents auprès de syndicats comme Numeum, organisation professionnelle du numérique en France, des cours d'appel et des juridictions administratives.



DENIS MARTINEZ AVOCATS

35 rue Grignan
13006 Marseille
Tél. : 06 50 79 09 33
Mail : denis.martinez.avocat@protonmail.com
Site Web : www.legislation-professionnelle.fr

Le cabinet DMA assiste représente et conseil les entreprises en gestion du risque santé et sécurité au travail. L'accident du travail du travail ou la maladie professionnelle sont des risques dont les enjeux financiers sont importants. La législation applicable est complexe et requiert un suivi et une mise à jour quotidienne que le cabinet effectue.

Nous formons les entreprises aux enquêtes contradictoires et les assistons dans le déroulé.

Nous effectuons des audits de sécurité et aidons les entreprises dans la rédaction des plans de prévention et du DUERPS.

Formation, conseil et contentieux sont les maîtres mots de l'intervention du cabinet.

Nous privilégions toujours la résolution amiable avant tout contentieux.

ELAGE

CABINET ELAGE

23 avenue Bosquet
75007 Paris
Mails : camille.geniaut@cabinet-elage.com
sylvia.cleff@cabinet-elage.com
Site Web : www.cabinet-elage.com

Nous sommes avocates et médiatrices sensibilisées et formées aux questions d'égalité. Nous exerçons en français, allemand et anglais.

Nous intervenons auprès de nos clients, entreprises privées et collectivités territoriales, dans le respect de la confidentialité et de notre déontologie pour :

- Conseiller et les appuyer dans la mise en place des dispositifs d'alerte
- Conduire des enquêtes internes
- Former les ressources amenées à intervenir
- Apporter des solutions de remédiation : médiation, coaching, négociation

Enquête, formation, conseil et mise en conformité.

HOLOMNIS

HOLOMNIS

46 bis avenue du Maine
75015 Paris
Tél. : 06 60 22 13 48
Mail : gildas.majault@holomnis.fr
Sites Web : holomnis.fr
holomnis-mediation.fr

Cabinet d'experts QVCT et RPS, nous intervenons pour réaliser des audits en climat social et des enquêtes pour harcèlement (moral ou sexuel), notamment lorsque des partenaires sociaux sont impliqués (représentants du personnel ou de la direction). Nous sommes désignés par les organisations qui souhaitent une enquête fiable, extérieure et impartiale pouvant être utilisée tant vis-à-vis des collaborateurs, qu'à l'appui d'une démarche impliquant l'inspection du travail ou d'une action en justice.



LEDOUX ET ASSOCIÉS

10 rue Portalis
75008 Paris
Tél. : (+33) 1 44 90 98 98
Mail : lfg@michel-ledoux.fr
Site Web : www.michel-ledoux.fr

Analyse sur plan de projets de nouvelles unités de production avec l'élaboration de cahiers des charges pour les fournisseurs : implantation, accès aux machines, sécurisation des interventions, etc.

Analyse et mise en conformité des équipements de travail avant tout incident et/ou lors de la survenance d'accidents du travail (réalisation d'audits techniques avec remise d'un rapport préconisant les mesures préventives et correctives).

Aide à l'élaboration des documents exigés par les textes en matière d'évaluation des risques professionnels (document unique, Plan particulier de sécurité et de protection de la santé, Plan de prévention, etc.).



PRAGMAGENCE

Tél. : 07 80 98 41 42
Mail : contact@pragmagence.fr
Site Web : www.pragmagence.fr

Agence d'enquêtes privées pour les chefs d'entreprise, RH et professionnels du droit.

Apporte des preuves pour défendre vos intérêts.

Particulièrement pour contrefaçon, concurrence déloyale, secret d'affaire ;
Activité concurrente pendant arrêt maladie ;
Occupation illicite bien immobilier ;
Recherches antériorité ;
Etanchéité réseau distribution ;
Enquête pré-embauche ;
Abus faiblesse.

Agréée CNAPS, confidentialité garantie.
Rapport recevable en justice.



VAUGHAN AVOCATS

28 rue de Berri
75008 Paris
Tél. : 01 53 53 69 00
Mail : slopes@vaughan-avocats.fr
Site Web : www.vaughan-avocats.fr

Accompagnement des entreprises et des organisations professionnelles dans la mise en œuvre de leurs obligations réglementaires en matière de droit social, de droit de la santé au travail et de Gestion des Ressources Humaines.

Accompagnement des entreprises et des cadres dirigeants dans des dossiers stratégiques incluant des aspects contentieux, entre autres des litiges liés à des départs et des délégations de pouvoir, ou dans le cadre de négociations raisonnées.

Partenaire du cabinet Stimulus dans l'accompagnement des entreprises en matière de prévention et de gestion des risques professionnels.



YDÈS

28 rue Joannès Carret
CS80735
69257 Lyon Cedex 09
Tél. : +33(0)4 72 20 12 12
Site Web : www.ydes.com

Composée d'avocats aux profils et expériences riches et divers bénéficiant d'une mention de certification en droit social, l'équipe droit du travail et des relations sociales revendique un haut niveau d'expertise technique en France comme à l'international avec le support actif de son réseau présent dans plus de 80 pays, dans tous les domaines du droit du travail et de la protection sociale.

Disponibles, réactifs, rigoureux, nos avocats s'engagent à vos côtés, avec éthique, dévouement et transparence pour faire aboutir vos projets et vous accompagner dans votre développement.



CABINET ZAKS

12 rue de Castellane
75008 Paris
Tél. : +33 1 77 37 11 78
Mail : zaks@cabinetzaks.com
Site Web : www.cabinetzaks.com

Le Cabinet, dirigé par Maître Stéphanie ZAKS, assiste ses clients en matière de relations individuelles et collectives de travail et en droit pénal.

Le cabinet intervient régulièrement à l'occasion de conflits liés à la problématique des risques psychosociaux et des accidents du travail.

Son expertise en droit pénal est régulièrement sollicitée sur les problématiques de harcèlement, manquements aux règles d'hygiène et sécurité, atteintes non intentionnelles à l'intégrité de la personne, travail dissimulé, prêt illicite de main d'œuvre...

Nos avocats mènent régulièrement, en qualité d'experts indépendants, des enquêtes internes à la suite de signalements de faits de harcèlement et d'accidents du travail.

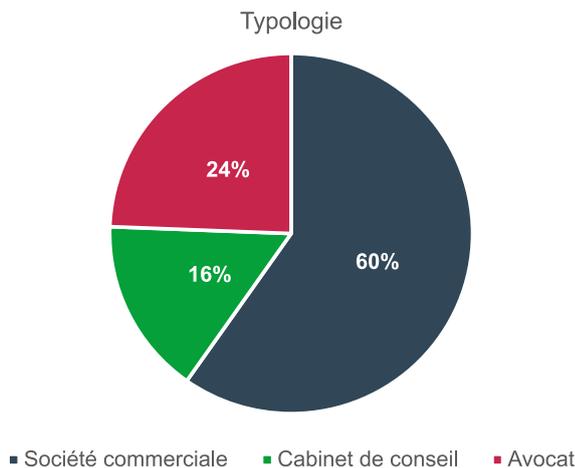
[ENQUÊTE EXCLUSIVE] Les cabinets de conseil en conformité anticorruption (Sapin II)

Le champ des obligations de conformité ne cesse de s'élargir ; le secteur de l'accompagnement en la matière est particulièrement dynamique. Pour vous aider à trouver votre partenaire conformité idéal, nous avons réalisé une nouvelle enquête, en mettant la focale sur la conformité anti-corruption (Sapin II). Après les dispositifs d'alerte professionnelle¹ et l'évaluation des tiers², nous nous sommes intéressés aux prestataires de services en la matière. De quoi non seulement découvrir leurs offres, vous aider à trouver peut-être le bon partenaire externe ou sous-traitant, mais aussi discerner quelques tendances de ce segment du marché de la compliance.

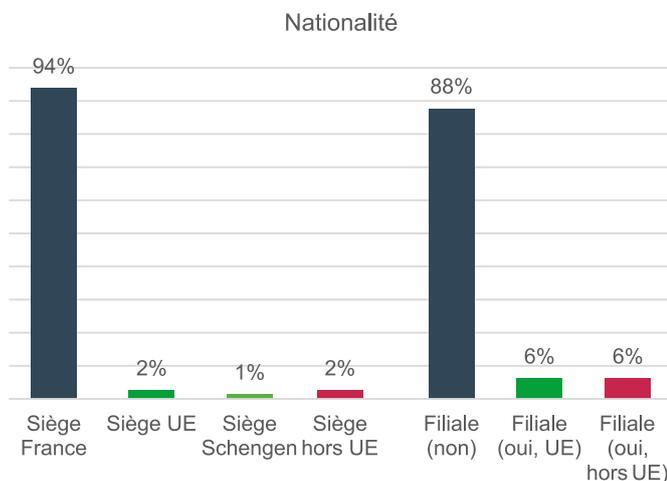


1. Profil des prestataires

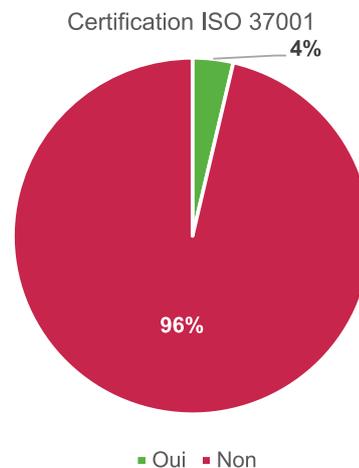
Nos données sont issues des réponses apportées par 82 prestataires de services en conformité³. Commençons par étudier leur profil. Une large majorité des répondants à notre enquête sont des sociétés commerciales (60 %). 24 % du panel sont des cabinets d'avocats, 16 % se reconnaissent davantage en tant que « cabinet d'audit ou de conseil ».



Les organisations de notre panel ont presque toutes leur siège social en France (94 %) et ne sont majoritairement pas une filiale d'un groupe international (88 %).

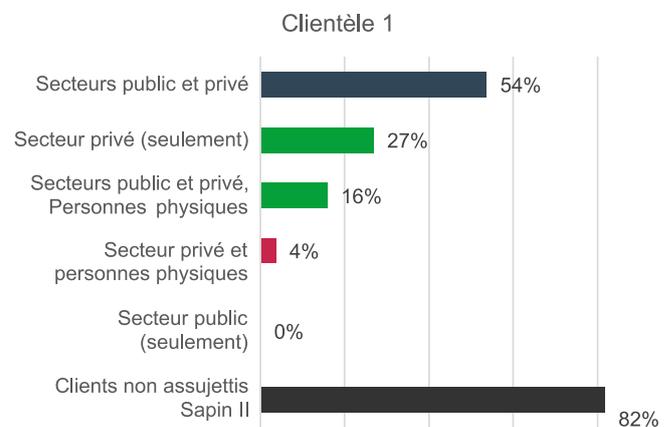


Il est à noter que 4 % des répondants de notre panel sont certifiés ISO 37001 (système de management anti-corruption).



2. Clientèle

Les répondants à notre enquête accompagnent majoritairement les secteurs public et privé (54 %). Un tiers des répondants (27 %) ne se consacre qu'aux organisations du secteur privé, 16 % aident également les personnes physiques à titre individuel (administrés, agents publics, élus, dirigeants de société, salariés, etc.). Aucun répondant à notre enquête ne s'occupe exclusivement du secteur public. On observera que 82 % de notre panel nous disent accompagner des acteurs qui ne sont pas légalement assujettis à la loi Sapin II.



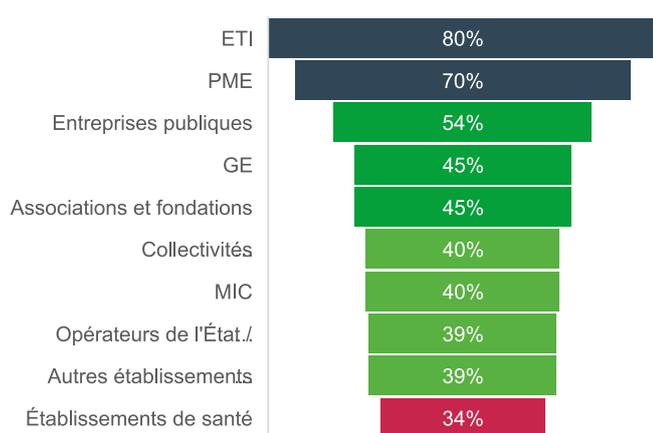
1 - A. Dorange, 16 plateformes de protection des lanceurs d'alerte : une enquête exclusive pour bien préparer la mise en place de la loi "Waserman", Livre Blanc du Village de la Justice, www.village-justice.com/articles/les-plateformes-protection-des-lanceurs-alerte-une-enquete-exclusive-pour-bien,42994.html.

2 - A. Dorange, Évaluation des tiers : enquête sur les outils numériques pour faciliter sa mise en conformité, Livre Blanc du Village de la Justice, www.village-justice.com/articles/evaluation-des-tiers-enquete-sur-les-outils-numeriques-pour-faciliter-mise,43815.html.

3 - Enquête réalisée en ligne entre octobre et décembre 2023. Les réponses sont déclaratives. Retrouvez les réponses de chaque répondant dans les tableaux à la fin de cet article.

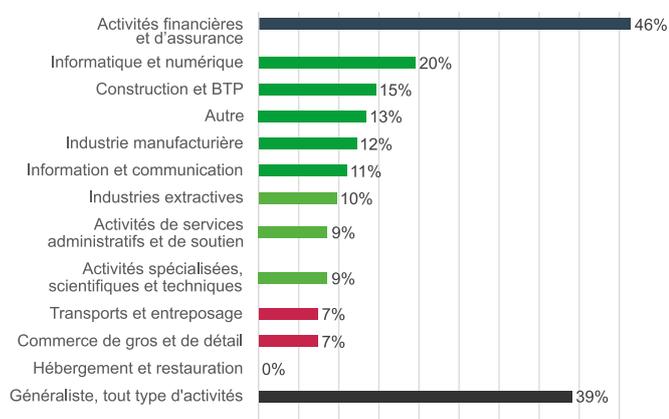
S'agissant des organisations pouvant être accompagnées, sans réelle surprise au regard des entreprises assujetties à la loi Sapin II, notre enquête montre que les prestataires s'adressent très largement aux entreprises de taille intermédiaire (ETI⁴ - 80 %) et aux petites & moyennes entreprises (PME⁵ - 70 %). Grosso modo, un prestataire sur deux aux entreprises publiques (54 %), aux grandes entreprises (45 %) et aux associations et fondations⁶ (45 %). Viennent enfin les microentreprises (MIC⁷ - 40 %), les acteurs publics (collectivités locales/territoriales - 40 %, opérateurs de l'État/administration centrale - 39 %, autres établissements publics - 39 %) et les établissements de santé (34 %).

Clientèle 2



39 % des répondants notre panel nous disent être « généralistes » et donc pouvoir accompagner leurs clients quel que soit leur secteur d'activité de ces derniers. Le cas échéant, les prestataires mettent aussi en avant une expertise spécifique. Les réponses collectées montrent - assez logiquement ici encore - qu'il s'agit principalement des activités financières et d'assurance (46 %), assez loin devant l'informatique et le numérique (20 %), la construction et le BTP (15 %), l'industrie (manufacturière - 12 %, extractive - 10 %) ou les activités spécialisées, scientifiques et techniques (9 %).

Expertise / spécialité



4 - 50 - 4 999 personnes / CA < 1,4 MiA d'euros ou bilan < 2 MiA d'euros

5 - Moins de 250 personnes / CA < 50 MiO d'euros ou bilan < 43 MiO d'euros.

6 - Sur ce sujet, voir not. A. Dorange, Anticorruption des associations et fondations : suivez le guide !, www.village-notaires-patrimoine.com/anticorruption-des-associations-et-fondations-suivez-le-guide.

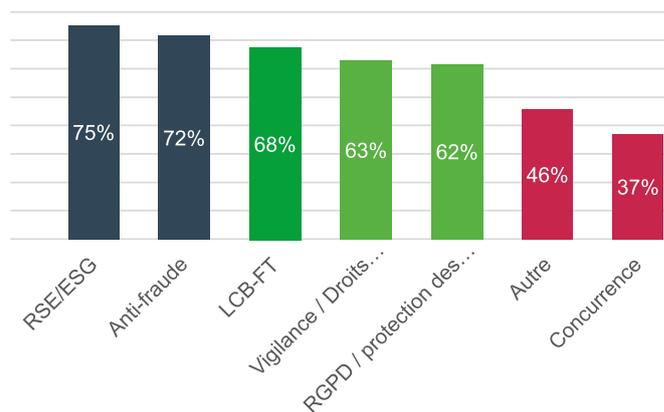
7 - Moins de 10 personnes et CA ou bilan < 2 MiO d'euros.

3. Objet de l'accompagnement

À une exception près, les répondants à notre enquête ne font pas uniquement de la conformité à la loi Sapin II. Ils sont d'ailleurs 68 % à épauler leurs clients sur d'autres régimes de lutte contre la corruption (*Bribery Act*, *FCPA*, etc.).

Nous leur avons également demandé sur quels autres secteurs et dispositifs de la compliance ils et elles accompagnaient leurs clients, à partir d'une liste pouvant être complétée. En tête de l'objet des prestations, on trouve la responsabilité sociétale et environnementale (RSE/ESG - 75 %) et l'anti-fraude (72 %), juste devant la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT - 68 %). Viennent ensuite le devoir de vigilance / Droits humains et environnement (63 %) et la protection des données personnelles (RGPD - 62 %). Puis d'autres thématiques, telles que la concurrence, le bancaire / financier / fiscal, la cybersécurité, les sanctions internationales / contrôle des exports, la durabilité (DPEF) et l'assurance.

Autres secteurs de la conformité

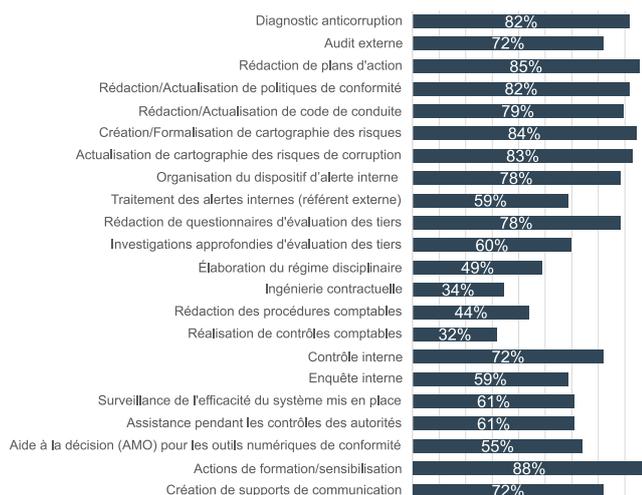


4. Prestations d'accompagnement

Afin de vous apporter un éclairage sur la palette des prestations proposées, nous avons soumis aux répondants une liste de « cases à cocher ». Il est intéressant d'observer que 52 % des de notre panel acquiescent à l'idée d'être un *compliance office* externalisé. 57 % des répondants ont déclaré pouvoir assurer les fonctions de *compliance officer*/responsable conformité (management de transition) et 20 % peuvent accompagner leurs clients dans le recrutement (*compliance officer*, contrôleurs/auditeurs internes).

Sans prétendre à une « cartographie » exhaustive des services fournis (et/ou de vos besoins d'accompagnement !) en ce qui concerne les différents piliers de la loi Sapin II, voici les tendances.

Prestations (conformité Sapin II)



En ce qui concerne le processus global de mise en conformité avec la loi Sapin II, notre enquête montre que trois services sont très majoritairement proposés (82 % de notre panel), à savoir la rédaction/actualisation des politiques de conformité, la rédaction de plans d'actions et la réalisation de diagnostic anticorruption. Viennent ensuite les missions de contrôle et d'audit internes (72 % dans les deux cas), puis la surveillance de l'efficacité du système mis en place (61 %).

En ce qui concerne la cartographie des risques, les services incluent très largement, dans une proportion équivalente, la création ou la formalisation de la cartographie (84 %), ainsi que son actualisation (83 %).

Sur le contrôle de l'intégrité des tiers, la rédaction de questionnaires d'évaluation est largement répandue (78 %), la réalisation d'investigations approfondies étant proposée par 60 % des prestataires ayant répondu à notre enquête.

Sur la partie « éthique anticorruption », les données recueillies portaient sur plusieurs aspects. La principale prestation dans ce cadre est la rédaction/actualisation des codes de conduite (79 %), assez loin devant l'élaboration du régime disciplinaire (49 %) et l'ingénierie contractuelle anticorruption (34 %). Le cas échéant, 61 % peuvent fournir une assistance pendant les contrôles des autorités.

Sur les alertes internes, il est à souligner que 78 % des répondants à notre enquête accompagnent leurs clients dans l'organisation de leur dispositif d'alerte interne. Le traitement des alertes internes (réfèrent externe) est une possibilité dans 59 % des cas. La réalisation d'enquêtes internes est également proposée par les trois cinquièmes des prestataires sondés.

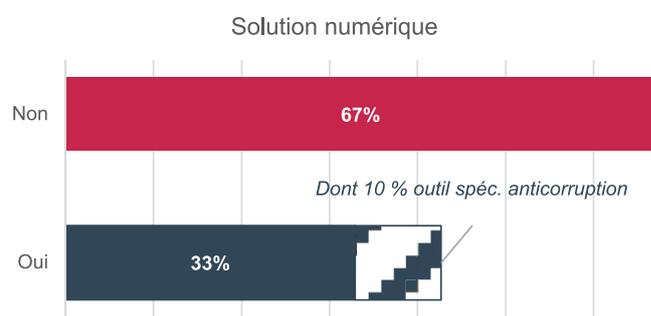
Du côté de la sensibilisation des membres de l'organisation cliente, l'offre de services porte majoritairement sur les actions de formation/sensibilisation (88 %) et, dans une moindre mesure, sur la création des supports de communication (72 %).

Il est à souligner que la rédaction des procédures comptables et la réalisation de contrôles comptables sont les prestations les moins répandues (respectivement proposées par 44 % et 32 % de notre panel).

5. Digitalisation

On le sait, la digitalisation des processus est un véritable levier du degré de conformité de l'organisation concernée. Les bénéfices du numérique ne sont plus à démontrer pour certaines tâches s'avérant particulièrement complexes et fastidieuses (l'évaluation de l'intégrité des tiers pour ne citer qu'elle... !⁸). Il est donc important de signaler qu'un peu plus d'un prestataire sur deux (55 %) propose un service d'aide à la décision (AMO) pour les outils numériques de conformité.

En outre, nous avons expressément demandé aux répondants si leur prestation de conseil s'adossait ou non à la commercialisation d'une plateforme (ou d'un autre outil numérique) de conformité. La réponse est non pour une large majorité de notre panel (67 %). Lorsque c'est le cas, 10 % ont une solution digitale dédiée à l'anticorruption, les 23 % restants s'appuyant sur un outil digital de conformité à l'étendue plus large.



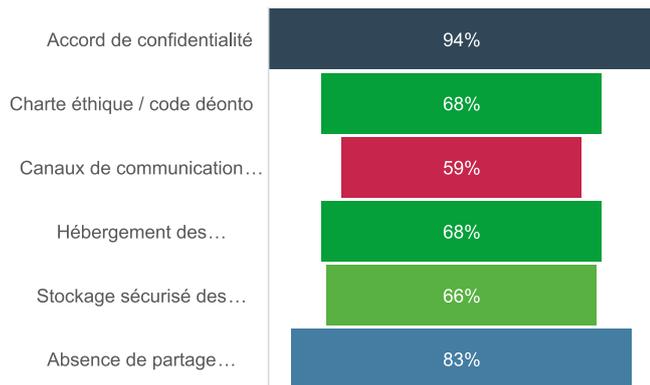
6. Confidentialité et conflits d'intérêts

En raison de la sensibilité, voire de la criticité, des informations liées à la politique anticorruption d'une organisation, nous avons souhaité savoir quelles étaient les mesures adoptées par les prestataires de services pour en garantir la confidentialité. Nous leur avons proposé une liste de six possibilités, pouvant être librement complétée. Les répondants ont largement exprimé leur engagement par les accords de confidentialité (94 %) et l'absence de partage d'informations avec des tiers (83 %). Des garanties supplémentaires sont apportées dans une moindre mesure avec l'existence de chartes éthiques/codes de déontologie (68 %), l'hébergement des données sur le territoire de l'Union européenne (68 %) et le stockage sécurisé des données (66 %). Seule une petite majorité (59 %) des prestataires de notre panel nous ont indiqué utiliser des canaux de communication sécurisés.

⁸ - Sur cet aspect, n'hésitez pas à consulter le Livre Blanc du Village de la Justice (précité) sur les solutions d'évaluation des tiers www.village-justice.com/articles/evaluation-des-tiers-enquete-sur-les-outils-numeriques-pour-faciliter-mise,43815.html

Nouvelles pratiques

Confidentialité



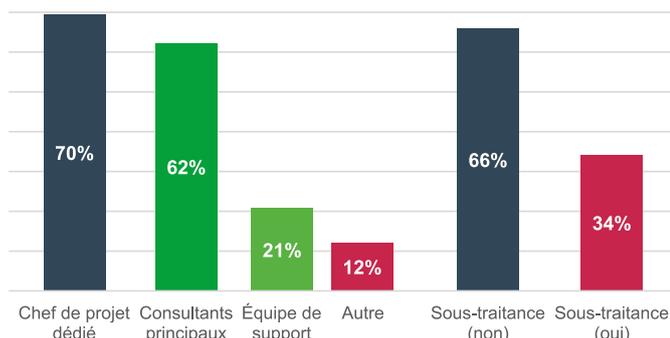
Pour mieux cerner les bonnes pratiques des participants à l'enquête, nous leur avons demandé comment ils géraient leurs potentiels conflits d'intérêts, en leur proposant une série de trois options, liste pouvant ici encore être librement complétée. Il ne se dégage aucune solution de prédilection : une part équivalente des répondants (38 %) a choisi soit la politique interne stricte de non-conflit d'intérêts, soit l'évaluation au cas par cas. La discussion de gestion des conflits au début du projet est la solution la moins envisagée (21 %).

7. Tarifs et relation-client

Terminons cette restitution en évoquant quelques aspects de la gestion de la relation-client.

Du côté de l'organisation interne des prestataires et le suivi des dossiers, notre enquête montre que 70 % des prestataires ont un chef de projet dédié. Ils n'ont majoritairement pas recours à la sous-traitance (66 %).

Équipes et sous-traitance

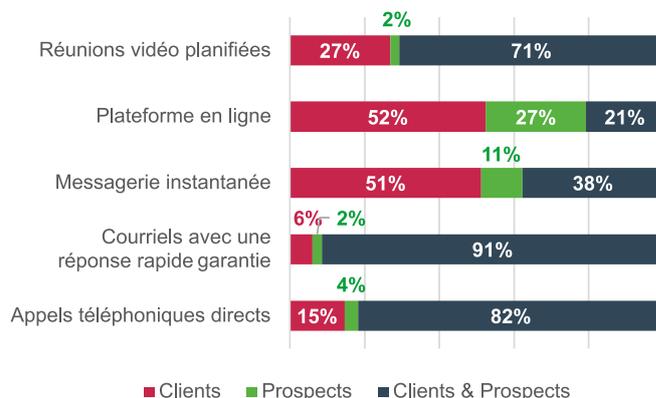


Il n'est pas inutile de mentionner que la majorité des répondants (72 %) proposent un accompagnement bilingue (FR-ANG). 21 % maîtrisent d'autres langues, 10 % travaillent uniquement en français.

Nous avons également voulu en apprendre davantage sur la disponibilité des équipes et la facilité à les joindre. Un répondant sur cinq n'a pas souhaité nous donner des détails, en cochant la case « *Nous préférons discuter de la disponibilité en personne* ». Pour les autres, la disponibilité 24/7 est affirmée dans 33 % des cas.

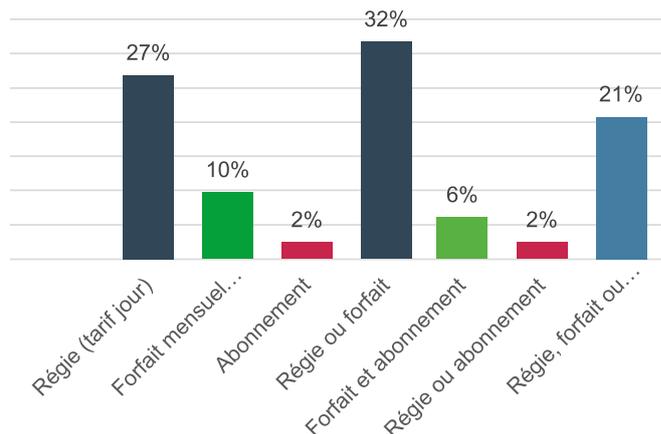
La disponibilité dans un délai défini avec le client est le choix déclaré par 29 % de notre panel, tandis que 18 % nous ont indiqué être joignables « *dans les heures ouvrables standard* ». Quant aux modalités de contact des prestataires, les chiffres n'ont rien de bien surprenant : les courriels avec engagement de réponse rapide est la forme la plus répandue (91 %), sans différence selon qu'il s'agisse d'un client ou d'un prospect, de même que les appels téléphoniques directs (82 %) ou les réunions vidéo programmées (71 %). L'accessibilité via une plateforme en ligne (52 %) ou une messagerie instantanée (51 %) est néanmoins, pour la moitié des répondants, réservée à leurs seuls clients.

Accessibilité



En tout dernier lieu, abordons la question des politiques tarifaires. Nous avons questionné les prestataires sur les modalités de facturation. Majoritairement, ils facturent en régie ou au forfait (32 %) ou seulement en tarification journalière (27 %).

Facturation



**Enquête réalisée par A. Orange
Responsable éditoriale presse LEGI TEAM**

**Retrouvez l'enquête
et les 82 répondants dans le Livre Blanc
sur www.village-justice.com**



DATAE SAS

117 avenue Victor Hugo
92100 Boulogne-Billancourt
Tél. : 06 60 21 05 03
Mail : contact@datae-consulting.com
Site Web : www.datae-consulting.com

DATAE, cabinet de conseil spécialiste de la conformité RGPD est éditeur de DATAE la solution logicielle de conformité pour tous. Que vous soyez un DPO chevronné ou débutant, un chef d'entreprise, un juriste, ou un informaticien, DATAE est l'outil RGPD qu'il vous faut. Conçu par des experts de la protection des données et basée sur l'expérience utilisateur, DATAE vous permettra d'effectuer et de maintenir votre conformité RGPD de manière constante et pérenne. Les nombreuses fonctionnalités et l'ergonomie de Datae vous permettront de faire de votre conformité RGPD un atout et pas une contrainte.



FCCONSULTING

18 rue d'Enghien
69002 Lyon
Tél. : 07 83 42 76 83
Mail : fcconsulting@outlook.com
Site Web : www.fcconsulting.company

FCconsulting, c'est plus de 40 cartographies SAPIN 2 rédigées depuis 2017. Nous couvrons par ailleurs tous les domaines de la fonction compliance (RGPD, anti-trust, devoir de vigilance...). Nos spécificités : une expertise reconnue en gestion des risques mise à la disposition de la compliance, plus de 20 outils développés (Excel, No Code, GPTs...) pour faciliter l'exercice de nos missions et une forte capacité à mobiliser la Direction Générale sur ces sujets.



FRÉDÉRIQUE BANNES PHILIP

31 Avenue Félix Faure
75015 Paris
Tél. : +33 (0)6 09 21 31 71
Mail : fbannes.conseil@outlook.fr
Site Web : www.fb-conseil.net

Frédérique BANNES PHILIP fait bénéficier à ses clients de 25 ans d'expertise juridique et opérationnelle en droit des assurances et en compliance en France et à l'international. Elle intervient particulièrement dans l'assurance des entreprises dans les domaines d'activités de l'éco-énergie, de la défense, du transport et du tourisme.



FORWARD GLOBAL

17 avenue Hoche
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 85 09 81 00
Mails : contact@forwardglobal.com
ling.ho@forwardglobal.com
Site Web : www.forwardglobal.com

Forward Global accompagne ses clients en France et à l'international afin de :

- Se conformer aux lois et réglementations nationales/internationales
- Mieux connaître leurs tiers et cibles d'acquisition, ainsi que les parties prenantes et les marchés (études concurrentielles, due diligence, audit ESG, analyse risques-pays, cartographie d'acteurs...)
- Identifier des preuves dans des cadres contentieux/précontentieux ou d'enquêtes internes, et des actifs pouvant être saisis
- Identifier les acteurs/filières actifs sur les marchés illicites et contribuer à leur tarissement



ISOPE

Spaces Reine
90-92 Route de la Reine
92100 Boulogne-Billancourt
Tél. : +33 (0)1 73 28 98 00
Mail : contact@isope.fr
Site Web : www.isope.fr

Isope est une société spécialisée dans la création et le développement de programmes de compliance

Notre intervention vous aidera à appliquer avec rigueur votre programme de compliance

- Prévention de la corruption
- Règles de concurrence
- Devoir de vigilance
- Gouvernance
- RSE
- RGPD

Nous proposons une formation exclusivement pour la compliance : les Workshops de la Compliance.

Nous avons ainsi formé plus de 5 000 cadres dans le monde en s'adaptant à des cultures variées.

La Ligne de Lanceur d'Alerte (LLA) : Un service complet avec tous les canaux de signalement (mail, hotline), mais aussi une assistance sécurisée pour construire et gérer votre « Speak Up Policy ».

Le Journal du Management

juridique et réglementaire d'entreprises





LAW FOR GOOD

137 avenue de Paris
94800 Villejuif
Tél. : 06 11 61 34 15
Site Web : lawforgood.eu

Law for good, cabinet de conseil engagé, vous apporte son expertise en conformité réglementaire, RSE et éthique des affaires. « Le monde bouge et les entreprises avec. J'aide des acteurs de toutes tailles et tous secteurs à faire du business de manière éthique. »

Compliance : Devoir de vigilance - Reporting RSE - Anti-corruption - Protection des données

Éthique des affaires : Charte éthique - Intégration stratégique - Gouvernance

Développement Durable : Stratégie RSE - Conduite de projets de transformation - Définition et suivi de KPI

Formation : Formation professionnelle - Ateliers de travail et facilitation - Documentation de vos démarches

Le Journal du Management

juridique et réglementaire d'entreprises

PROCHAINS THÈMES EN 2024

Concurrence et distribution (*février*)

Social et sécurité sociale (*avril*)

Contract Management externe / interne (*juin*)

Droit pénal des affaires (*août*)

NTIC, Propriété intellectuelle, données avec un focus droit des brevets (*octobre*)

Restructuration d'entreprises (*décembre*)

Pour vous abonner gratuitement au Journal du Management Juridique contactez-nous au 01 70 71 53 80 par mail pmarkhoff@legiteam.pro Téléchargez-le sur www.village-justice.com



LAWINT

68 rue du Faubourg Saint Honoré
75008 Paris
Tél. : 06 14 32 32 70
Mail : alexandre.diehl@lawint.com
Site Web : www.lawint.com

Accompagne les Établissements de santé, Opérateurs économiques MIC (- 10 personnes et CA ou bilan < 2 MiO d'euros), Opérateurs économiques PME (< 250 personnes / CA < 50 MiO d'euros ou bilan < 43 MiO d'euros)

En audit externe anticorruption, Rédaction de plans d'action, Rédaction/Actualisation de politiques de conformité, Rédaction/Actualisation de code de conduite anticorruption, Organisation du dispositif d'alerte interne anticorruption, Actions de formation/sensibilisation, Élaboration du régime disciplinaire anticorruption, Ingénierie contractuelle anticorruption, Assistance pendant les contrôles des autorités



LEXCASE

17 rue de la Paix
75002 Paris
Tél. : 01 40 20 22 22
Site Web : www.lexcase.com

LexCase est un cabinet d'affaires pluridisciplinaires, national et international, ayant des bureaux à Paris, Lyon, et Marseille.

Stéphanie Horesnyi-Perrel, avocate près le Barreau de Paris, réalise des audits, des accompagnements et des formations, dans le domaine de la Compliance, pour les entreprises et particulièrement pour les acteurs du secteur assurantiel (Lutte contre le blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme, Protection des données personnelles, Directive sur la distribution en assurance, lutte contre la fraude, Lutte contre la corruption, Traitement

des réclamations, Continuité d'activité, Sous-traitance, Contrôle des délégataires, Dispositifs opérationnels, Dispositif de contrôle interne, Accompagnement pour l'obtention du standard ISAE 3402 types 1 et 2).



SQUAIR

29 rue Saint Pétersbourg
75008 Paris
Tél. : +33 (0) 181 695 960
Mail : mlancri@squairlaw.com
Site Web : www.squairlaw.com/fr

Avec cinq bureaux en France et plus de 50 avocats spécialisés dans tous les domaines du droit des affaires, Squair, né en 2019, fait aujourd'hui partie des 100 plus grands cabinets d'avocats en France.

L'équipe Compliance intervient sur l'ensemble des questions de mise en conformité, notamment en matière de données personnelles (RGPD), lutte anti-blanchiment, sanctions internationales, RSE ou anticorruption, dans de nombreuses opérations d'audit interne ou de contrepartie, et dans la mise en place de programmes de compliance adaptés aux spécificités de chacun de ses clients.

L'équipe Squair : Maria Lancrì, Sophie Gabillot, Caroline Chancé, Eric Seassaud.

Évaluation des tiers et *due diligence* : choisir les outils adéquats pour les réaliser

SAPIN 2 et la loi sur le devoir de vigilance instituent des obligations d'évaluation des tiers, alors que la directive CSRD et le projet CS3D évoquent la notion de « diligence raisonnable » (*due diligence*) au sein de la chaîne de valeur, quelles sont les différences entre ces deux notions ?

Toutes ces obligations (on peut y ajouter des dispositifs sectoriels comme LCB-FT) ont en commun une approche par les risques. Ceux-ci peuvent résulter de la relation avec les tiers au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise ou des impacts de son activité sur l'environnement. Cette approche nécessite d'identifier les risques propres à chaque obligation légale concernée (intégrité, vigilance, durabilité..) et pour se faire, collecter de la donnée et la traiter soit pour valider la relation avec un tiers, soit pour traiter des incidences négatives résultant de l'activité.



L'identification des risques est le point commun de ces obligations, y compris dans la notion de *due diligence* utilisée par CSRD et CS3D. Elle oblige à collecter la donnée tant en interne que dans la relation avec les parties prenantes.

En quoi un outil comme EvalTiers peut-il permettre de faciliter ce recueil d'informations ?

Nous avons conçu EvalTiers comme un outil global permettant de recueillir les données dans la chaîne de valeur, les traiter par *workflow* interne pour répondre à ces obligations, les configurer pour répondre aux exigences d'audits et de reporting.

L'outil offre ainsi un module de questionnaires en ligne, utilisable en plusieurs langues, permettant d'interroger le tiers (ou ses propres services internes), un module de screening qui offre de consulter une base de données et mettre sous surveillance un tiers, enfin un module de gestion documentaire où le tiers peut déposer et actualiser les pièces qu'exige la relation contractuelle (ex-attestation de vigilance URSSAF).

Ces modules permettent donc de collecter pour chaque tiers ou chaque activité de la chaîne de valeur, les informations qui sont nécessaires aux actions exigées par les textes : validation de la relation avec le tiers, ou traitement des incidences négatives liées à l'activité.

ÉVALTIERS
Le logiciel d'évaluation des tiers

LEGIFORM
59, rue Jouffroy d'Abbans - 75017 PARIS
Tél.: 01 46.59.47.23 - Mail : contact@legiform.com
Site web : www.evaltiers.eu



L'ADIT, UNE CAPACITÉ D'INTERVENTION MONDIALE

L'ADIT est un cabinet de conseil français en intelligence stratégique qui a pour mission essentielle de « dérisquer » les projets à l'international et de réduire l'incertitude inhérente aux stratégies de croissance. Avec une expertise de plus de 25 ans en matière de prévention de la corruption, nous accompagnons des clients publics et privés dans la mise en place de programme de conformité sur-mesure ou l'évaluation de leurs tiers, dans plus de 150 pays. L'ADIT est une société du Groupe ADIT qui regroupe plusieurs autres activités complémentaires : renseignement et investigation, diplomatie d'affaires, sûreté et sécurité, soutien à l'export et cyber-sécurité.

UN LARGE PANEL DE PRESTATIONS EN CONFORMITÉ ANTICORRUPTION

L'ADIT propose un ensemble de solutions opérationnelles visant à minimiser les risques liés aux tiers ainsi qu'à l'application des réglementations internationales anticorruption.

Le Département Ethique des Affaires intervient sur tous les champs de la compliance (anti-corruption, ESG, contrôle des exportations, sanctions internationales, devoir de vigilance et droits humains) dans une logique d'accompagnement opérationnel efficace qui répond aux réglementations et best practices, et performant *via* un équilibre entre enjeux, obligations et coûts. Le Département propose un large panel d'interventions : veille, formation, accompagnement à la mise en place de programme de conformité (cartographie des risques, procédures, Code de conduite, plan d'actions), audit et investigations (gestion des incidents et alertes, audit sur site, revue comptable, enquête forensic).

Le Département *Due Diligence & Screening* réalise des investigations d'honorabilité et de conformité (anti-corruption, ESG, devoir de vigilance, sanctions, etc...) adaptées à l'approche par les risques préconisée par l'AFA : *screening* à large échelle de tiers, études approfondies en sources ouvertes ou complétées par des enquêtes de terrain réalisées par notre réseau international de correspondants locaux, suivi en temps réel des tiers *via* notre plateforme de *monitoring*. Tous nos rapports sont conçus comme des outils d'aide à la décision et intègrent l'identification des facteurs de risques et des recommandations d'actions associées pour manager les risques.



Emmanuel PITRON, Directeur Général de l'ADIT

www.adit.fr

ÉTHIQUE DES AFFAIRES :
Amélie Steiner, Directeur : aste@paris.adit.fr
Informations : eda@paris.adit.fr

DUE DILIGENCE & SCREENING
Fabien Ponsot, Directeur : fp@paris.adit.fr
Charles Casta, Directeur Adjoint : chaca@paris.adit.fr

Francoise Trevisani, fondatrice de Tevia : « la conformité standardisée ne fonctionne pas »

Comment permettre aux entreprises de s'approprier les outils de conformité ?

En apportant mon expérience et mon savoir-faire, je propose de sortir de l'industrialisation de la conformité. Cela me challenge pour chaque projet mais cela challenge aussi le client.

Lorsque j'accompagne des compliance officers, nous travaillons main dans la main, et je ne prends pas de mission où l'on me délèguerait l'intégralité de l'activité pour simplement cocher la case de la conformité. Pour une bonne et simple raison : demain, ce n'est pas moi qui vais mettre en place les mesures de conformité, c'est mon client ; il faut qu'il soit autonome et comprenne le sens de ce que la loi lui impose.

Par exemple, pour la mise à jour de la cartographie des risques, l'année suivante, beaucoup de compliance officers se rendent compte qu'ils ne comprennent pas la cartographie standardisée qu'ils n'ont pas contribué à réaliser. Ils n'ont pas réfléchi aux problématiques ni compris la méthodologie. J'ai régulièrement des clients qui viennent me voir en me demandant de reprendre ces travaux de cartographie qu'ils ne savent pas gérer.

Au contraire, lorsqu'une cartographie est réussie, le client se l'approprie et est capable de la compléter de lui-même. Il est également capable de la présenter à sa direction et de la défendre.

Comment rendre la conformité opérationnelle ?

Mal comprise, la conformité ne vient souvent qu'ajouter de la pression, en exigeant de modifier des modes de fonctionnement, de rajouter des process, de créer de nouveaux métiers... Et tout cela génère du stress pour les opérationnels, du stress pour la direction, qui peut avoir l'impression de ne pas avoir les bonnes analyses et les bonnes remontées de terrain pour prendre des décisions, mais aussi du stress pour les équipes conformité, souvent livrées à elles-mêmes, et qui se prennent une pression de tous les côtés.

Un frein tient au fait que la conformité représente une ligne budgétaire qui doit être dimensionnée au programme de conformité et aux ressources associées. Un second frein est cette erreur encore trop répandue dans l'univers de la compliance qui est de croire que le top management a encore besoin d'être convaincu des enjeux et des risques de la conformité. Or, ce n'est plus tout à fait le cas. Ce sont désormais aux managers intermédiaires de s'approprier le sujet et de le porter, parce que ce sont eux qui gèrent la dimension opérationnelle de l'entreprise. Pourtant, à l'heure actuelle, leurs priorités restent souvent les mêmes : atteindre leurs objectifs business et tenir leur budget. Si on ne les convainc pas de l'intérêt et de l'utilité

de la conformité, ils n'ont aucune raison de dédier des ressources et promouvoir la démarche sur le terrain.

Un autre frein, est la démultiplication des programmes de conformité qu'il est indispensable de combiner – données personnelles, corruption, environnement... – de manière à ce que les opérationnels aient des process métiers cohérents sur ces sujets, par exemple envoyer un seul questionnaire compliance aux fournisseurs, à un moment précis du process. Tout ce qui permet de penser collectif et de sortir du mode silo contribue à intégrer la compliance au fonctionnement de l'entreprise.

Est-ce que la formation peut aider à mettre en place ces changements ?

L'autre volet pour lequel je suis extrêmement sollicitée, ce sont les formations. En plus d'enseigner la conformité Sapin 2 à l'Institut Catholique de Lille, j'organise des formations spécifiques pour aider les acteurs de l'entreprise à intégrer la compliance. Par exemple, certaines de mes formations s'adressent spécifiquement aux acheteurs, qui

sont parmi les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption. Il faut donc leur transmettre l'idée qu'ils sont un maillon dans la chaîne des contrats, avec l'ensemble des services et des métiers, qui contribue à une approche globale de la gestion du risque, mais aussi garder à l'esprit que leur expertise, c'est d'acheter.

À l'occasion de ces formations, je vais même plus loin en leur expliquant que la conformité, tout comme le risk management, le juridique, est une boîte à outils, mais que le cœur de la démarche, c'est l'éthique des affaires.

Quand on parle corruption, on parle en réalité de l'intégrité de chacun, de leur éthique, de leur honnêteté, et cela touche nécessairement des fibres assez sensibles. Il est important de remettre la compliance dans son axe et parler aussi de l'humain, parce que, derrière la responsabilité, il est avant tout question de personnes qui pourraient vivre des gestions de crise.

En cela la compliance doit être accompagnée, car elle vient révolutionner les activités et les métiers, et il faut aider à gérer ces grands changements pour éviter que le stress induit ne vienne abîmer la dynamique de l'entreprise. Ce sont aussi les messages que j'essaie de faire passer dans ces formations.



Tevia

15, rue Marius Jacotot - 92800 Puteaux
Tél. : 06 47 61 70 48 - Mail : contact@tevia.fr
Site Web : www.teviacompliance.fr

Interview M^e Nicolas Tollet – Associé chez Hughes Hubbard & Reed Paris – Conformité & Enquêtes internes

POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE VOTRE APPROCHE OPÉRATIONNELLE EN MATIÈRE DE COMPLIANCE ?

Mon champ d'action va bien au-delà de l'anticorruption. Mon implication couvre également les sanctions économiques, la lutte contre le blanchiment, les droits humains et le devoir de vigilance. Chaque dossier est unique et demande une analyse approfondie et une adaptation constante pour assurer une approche personnalisée et efficace.



QUELLE EXPÉRIENCE AVEZ-VOUS DANS LA COMPLIANCE ?

Depuis plus de 15 ans, j'ai eu l'opportunité - en tant qu'avocat mais aussi en tant que VP Compliance d'un groupe du CAC 40 sous monitorat - de contribuer à des dossiers de grande envergure et d'accompagner des clients dans le monde entier, aussi bien des entreprises de grande taille que des entités plus modestes. Mon implication dans l'enquête Lava Jato au Brésil ou dans les contrôles de l'AFA, dès leurs débuts

et jusqu'aux plus récents, témoignent de cette expérience enrichissante que j'ai pu développer.

COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS VOTRE RÔLE AUPRÈS DE VOS CLIENTS ?

Je m'efforce d'être une extension intégrée de leur équipe de conformité. Que ce soit lors des enquêtes internes, des audits ou des revues de conformité que je réalise, je travaille main dans la main avec eux pour instaurer des pratiques exemplaires et assurer leur intégrité et leur conformité.

Hughes Hubbard & Reed
Pour plus d'informations sur Nicolas Tollet, vous pouvez consulter sa biographie complète.
nicolas.tollet@hugheshubbard.com
+33 (0) 1 44 05 76 06



FINEGAN

Qui sommes-nous ?

Un cabinet de conseil français et indépendant expert des sujets d'éthique des affaires, de conformité, de RSE et de transformation digitale.

Nos domaines d'intervention

Anticorruption, antitrust, RGPD, devoir de vigilance, sanctions internationales et RSE

Jean-Baptiste Siproudhis

Après plus de 15 années passées à la direction éthique et conformité de grands groupes français (EDF, Atos, Thalès), Jean-Baptiste a rejoint Finegan, en tant qu'associé à la tête du département Compliance & RSE.



Notre mission

Accompagner nos clients dans la création, la gestion, le contrôle et la transformation digitale de leurs dispositifs éthiques, de conformité et de RSE.

- **Missions de conseil :**
 - Cartographies des risques
 - Matrices de matérialité
 - Procédures et politiques
 - Codes de conduite
 - Formations
 - Alertes et investigations
 - Contrôles de 1er, 2ème et 3ème niveaux.
- **Missions d'appui opérationnel :**
 - Détachement de collaborateurs en appui des équipes de nos clients sur site et à distance, et management de transition
 - Gestion opérationnelle de l'évaluation de tiers
 - Traitement des alertes
 - Réalisation de contrôles et d'audits
 - Gestion du reporting RSE

Nos atouts

Notre expérience du monde de l'entreprise, de ses dynamiques et de ses contraintes, nous permet de proposer à nos clients des solutions proportionnées à leurs risques réels identifiés, et en adéquation avec les réalités du terrain.

Afin d'aider nos clients dans la transformation digitale de leurs dispositifs de conformité et de RSE, nous bénéficions de partenariats privilégiés avec des éditeurs de solutions d'évaluations des tiers, de gestion d'alertes, de reporting compliance ou RSE ou encore de solutions globales de gestion de type "cockpit".

Hughes Hubbard & Reed

Une équipe pionnière en France, forte de plus de 15 ans d'expérience et reconnue comme une référence incontestable en matière de conformité et d'enquêtes internes.

Notre équipe a forgé sa réputation sur sa capacité à traiter des dossiers transfrontaliers parmi les plus complexes.

Nous assistons les grands groupes français, européens et internationaux, opérant dans tous les secteurs de l'économie.

ASSOCIÉS

6

COLLABORATEURS
DÉDIÉS

25+

MISSIONS DANS
PLUS DE

90 pays



HHR Paris Conformité & Enquêtes internes

- Audits de conformité
- Enquêtes internes
- Représentation devant les autorités de poursuite et de contrôle
- Elaboration & Mise en œuvre des programmes de conformité
- Conduite de due diligence conformité pré-et post-acquisition
- Anticorruption
- Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
- Sanctions économiques et Contrôle des exportations
- Responsabilité Sociétale des Entreprises (dont Droits humains et Devoir de vigilance)
- Droit de la concurrence
- Protection des données personnelles

Xavier Guizot, fondateur de Tirezias :

« Les dispositifs de compliance doivent être autant que possible intégrés aux processus opérationnels existants »

COMMENT LA PRESSION S'ACCENTUE-T-ELLE SUR LES ENTREPRISES ?

Par la multiplication des réglementations, des plaintes et des sanctions, par la pression accrue des autorités qui mènent désormais des actions combinées et améliorent leurs échanges de données.

On assiste également à une convergence croissante entre les différentes thématiques de conformité – corruption, concurrence, données personnelles... – tant sur les attentes en matière de programme de conformité que des dynamiques de prévention.

Les dispositifs de signalement font également de plus en plus sentir leur impact.

COMMENT LES DIRECTIONS JURIDIQUES PEUVENT-ELLES S'EMPARER DE LA COMPLIANCE ?

Les entreprises doivent travailler sur leur organisation interne et adapter leur mode de fonctionnement à ce nouvel environnement, au-delà des logiques de territoires et de pouvoir. Par exemple, le directeur juridique doit-il s'occuper de la compliance ? Selon moi, oui. En tout cas il ne peut pas s'en désintéresser. Au final, il s'agit de réglementations, avec des conséquences juridiques de plus en plus notables.

Chaque nouvelle réglementation pose aussi en interne la question des responsabilités : l'information extra-financière, le devoir de vigilance ? RSE et ESG ? les directives CSRD et CS3D¹ qui concernent un nombre croissant d'entreprises ? Ces thématiques relèvent aussi bien des droits humains que de l'environnement ou de la gouvernance. En outre, les engagements engagés et ils sont de plus en plus challengés par la société civile et les ONG.

De mon point de vue, le directeur juridique a une légitimité totale à agir sur l'ensemble de ces réglementations, mais il lui faut accepter d'agir comme facilitateur et accepter d'être challengé. Si ce n'est pas lui qui impulse ce découplage sur les questions de compliance, ce sera fait par d'autres, et il pourrait alors se retrouver en retrait.

La stratégie gagnante pour intégrer ces nouvelles thématiques est le découplage. Ce n'est pas facile, mais c'est inévitable, pour des raisons d'efficacité, d'impact et de coûts. Le vrai sujet et la vraie difficulté sont d'aller au contact et d'oser s'exposer. Quand nous réalisons une cartographie des risques, certaines personnes dans l'entreprise peuvent être réticentes à dire la vérité, et incitées à mal évaluer leurs pratiques, parce que cela va se traduire en plans d'action ou bien donner une mauvaise image de leur service.

Pour ce qui concerne spécifiquement la posture du directeur juridique, je considère qu'il est temps d'aller au-delà de l'opposition entre business partner et gardien du temple. L'approche par les risques est excellente à cet égard : parce que les entreprises ont des moyens limités, elles doivent identifier les situations et les activités les plus critiques. Et c'est en allant à la rencontre des opérationnels que l'on peut échanger avec eux sur leurs perceptions des risques, à la fois pour s'en inspirer mais aussi, le cas échéant, pour les corriger. Le directeur juridique doit donc intervenir dans l'ensemble des domaines qui relèvent du risque, mais en tant qu'animateur et pilote. Cela implique de nouvelles compétences ou tout au moins une compréhension accrue en gestion des risques mais aussi en marketing, mais cela permet de travailler sur la culture et les comportements, au plus près des enjeux opérationnels, au-delà des seuls cadres juridiques.

COMMENT INTERVENEZ-VOUS POUR AIDER LES ENTREPRISES ?

Pour avoir travaillé 20 ans chez Carrefour au sein de la Direction Générale dont 10 ans comme Directeur Risks & Compliance, mon approche est celle d'un praticien qui connaît très bien le monde de l'entreprise avec ses complexités et parfois ses injonctions contradictoires.

Bien menées, des cartographies des risques sont des occasions d'échanger, d'expliquer, de donner du sens pour bien connecter la compliance au business. Mais l'apport essentiel est d'implémenter les process compliance au plus proche des process opérationnels, alors que certaines entreprises mettent encore en place des process parallèles. Combien d'opérationnels de terrain

ne connaissent rien au code de conduite ou à la charte informatique qu'ils ont pourtant reçus et signés ? Avec la multiplication des projets au sein des organisations, les gens sont saturés mais surtout la charge mentale et la bande passante des opérationnels ont leur limite.

En matière de formations, le présentiel aide beaucoup, en gardant clair l'objectif de faire comprendre aux collaborateurs qu'ils ont davantage intérêt à respecter les règles qu'à ne pas les respecter, et ce au travers de cas pratiques. Ces moments sont aussi l'occasion de prendre du recul.



Xavier Guizot
Xguizot@tirezias.com
+336 85 72 93 49
www.tirezias.com

1 - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D)



LexSensis:

votre partenaire
de document review
en France et en Europe

**Dans toutes vos procédures d'investigation,
de conformité/compliance et d' eDiscovery:**

- Mise à disposition de juristes et d'avocats multilingues pour examen électronique de documents (document review)
- Gestion de projets d'examen électronique de documents (managed document reviews)

 **LEXSENSIS**

info@lexsensis.com

www.lexsensis.com

Antoine Labaeye, avocat associé chez Fréget Glaser & Associés : « La manière d'aborder la conformité permet de se démarquer de ses concurrents »

POURQUOI EST-IL INDISPENSABLE D'ÊTRE PRÉVOYANT EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ ?

Depuis mai 2022, l'Autorité de la concurrence a rendu obligatoire la mise en place d'un programme de conformité. Par ailleurs, lorsque l'autorité de la concurrence ou la DGCCRF lancent une enquête et notifient leurs griefs à une entreprise, il y a de fortes chances qu'elle soit condamnée à une amende importante ou à des injonctions. Et, même si nous avons récemment pu obtenir quelques annulations en appel pour nos clients, le taux de confirmation en appel demeure très élevé. Donc, même si nous sommes très actifs en contentieux, nous intervenons aussi en amont pour accompagner nos clients.

Les entreprises doivent en particulier prendre conscience des enjeux financiers. Les amendes ont connu une véritable inflation, avec des montants pouvant atteindre 400 ou 500 millions. En outre, à travers le programme de clémence, les entreprises sont incitées à dénoncer une pratique délictueuse commune à d'autres entreprises contre une exonération d'amende, ce qui augmente la probabilité de détection d'une infraction et donc le risque de condamnation. Un autre phénomène en plein développement sont les pratiques de réparation (« *follow-on* ») pouvant conduire les entreprises condamnées par l'Autorité de la concurrence à verser d'importants dommages et intérêts aux victimes. La possibilité d'actions de groupes pour ces actions est actuellement examinée au Sénat après adoption par l'Assemblée nationale. Concrètement, vous avez fait une entente avec des concurrents, les acheteurs de vos produits peuvent demander des dommages et intérêts, et cela peut atteindre des dizaines, voire centaines de millions d'euros selon les marchés, la durée de l'infraction et les dommages causés.

Certes, un programme de conformité représente un coût, mais celui-ci est sans commune mesure avec les coûts engendrés par des procédures et des condamnations. Enfin, élément non négligeable mais trop souvent oublié : le droit de la concurrence est un droit pénal. Les personnes qui prennent part de manière personnelle à une infraction au droit de la concurrence sont donc susceptibles d'une peine de prison et d'une amende. Le Parquet National Financier a annoncé s'intéresser aux infractions en droit de la concurrence et les risques de poursuites pénales à l'avenir ne sont pas nulles. Les programmes de conformité visent à anticiper les infractions et donc à protéger les dirigeants des poursuites pénales personnelles.

En plus d'éviter tout cela, disposer d'une cartographie des risques permet aux dirigeants de prendre des décisions plus éclairées sur les risques et aux directions juridiques de présenter à leur direction générale une vision claire et concrète des enjeux.

COMMENT ABORDEZ-VOUS LES PROGRAMMES DE COMPLIANCE ?

Notre métier consiste à apporter des solutions juridiques aux problématiques économiques de nos clients. Dès lors, nous travaillons à établir des cartographies accompagnées de mesures concrètes et effectives répondant à la fois aux exigences des autorités de contrôle et de poursuite et aux impératifs « *business* » de nos clients.

Une enquête de conformité se limite généralement à des interviews. Pour réaliser un programme de conformité qui aille plus loin, nous avons la possibilité de recourir à une procédure de détection des risques en utilisant des méthodes de « *forensic* », c'est-à-dire d'investigations informatiques, répliquant les méthodes de perquisition des autorités, afin de pouvoir détecter des pratiques risquées sur lesquelles la direction devrait être informée.

Enfin nous travaillons de concert avec des économistes qui vont tout d'abord chiffrer les risques des différentes infractions potentielles, incluant les dommages et intérêts potentiels, pour permettre d'avoir une idée concrète et aussi de hiérarchiser les priorités au sein de l'entreprise. Ces économistes avec lesquels nous travaillons peuvent également établir une probabilité de détection de telle ou telle pratique délictueuse par les autorités.

COMMENT ARTICULER LE RESPECT DE LA RÈGLE JURIDIQUE ET LA PRISE DE RISQUE ?

La manière d'appliquer la règle de droit est aussi un facteur différenciant économiquement, c'est-à-dire une possibilité de gagner en efficacité vis-à-vis de ses concurrents. Évidemment,

il ne faut pas violer la règle de droit, mais, surtout en droit de la concurrence, les situations sont rarement binaires. On se situe très souvent en zone grise et des entreprises peuvent décider de prendre le risque. Par exemple, *Uber* ou *Airbnb* se sont lancés sur des marchés dans lesquelles la situation juridique n'était pas établie et leur prise de risque a complètement bouleversé des marchés.

Nous aidons nos clients à se rapprocher le plus possible d'un équilibre entre diminution des risques d'infraction et efficacité économique.



7, rue Royale – 75008 Paris
+33 (0)1 47 23 78 92 – www.freget-glaser.fr

NOTRE ENGAGEMENT

Transformer les contraintes juridiques en opportunités économiques

VOS BESOINS

- #1** Être parfaitement informés de vos obligations
- #2** Sécuriser votre activité et vos équipes
- #3** Être conforme aux exigences de conformité des autorités
- #4** Vous protéger contre le risque d'infractions
- #5** Anticiper et réussir les contrôles des autorités

Nous formons une équipe structurée, optimisée avec une vision globale et cohérente de la Compliance et des avocats expérimentés, garantie des meilleures compétences.

COMPLIANCE-LEAGUE.FR

EN PARTENARIAT AVEC

FÉRAL

feugère
moizan
avocats

FG FRÉGET GLASER
& ASSOCIÉS

ethicorp

ADVOCACIZ
PARTNER WITH US. STRATEGIC FOR US.

Sophie Musso, associée du cabinet Proetic : « Nous aidons nos clients à donner du sens à la compliance »

COMMENT L'INTÉGRATION DE LA COMPLIANCE DANS LES PRATIQUES DES ENTREPRISES S'OPÈRE-T-ELLE ?

Dans votre question, le mot « opérer » est central. L'entreprise doit en effet pouvoir s'approprier les contraintes de la conformité grâce à des solutions très opérationnelles, adaptées à son fonctionnement et à ses objectifs. Chez *Proetic*, nous avons construit notre *business model* sur cette compréhension des besoins de l'entreprise. Ambre Steyer, également associée chez *Proetic*, vient de chez *Microsoft*, Sandra Laham, notre directrice conseil a passé plusieurs années chez *Carrefour*, une de nos collaboratrices a fait ses armes chez *RTE*, moi-même j'ai passé 15 ans chez *Total Énergies*... Ces expériences nous ont confrontées à la difficulté de mettre en place des processus de conformité et d'éthique dans ces grandes entreprises, et nous ont appris à réfléchir de manière résolument pratique et opérationnelle.

LES ENTREPRISES ONT-ELLES, SELON VOUS, PRIS TOUTE LA MESURE DES ENJEUX DE LA COMPLIANCE ?

Les entreprises savent désormais qu'il y a une conformité à mettre en place. À nous de leur proposer des solutions « *taylor-made* » au regard de leur secteur, de leurs ressources, de leur maturité face à la conformité et de leur appétence face au risque. Cela nécessite de nombreuses réflexions en amont.

Un des axes forts de notre action consiste à donner du sens à la conformité, en expliquant très concrètement à nos interlocuteurs pourquoi il y a des dispositifs et des formations et en leur proposant des actions de communication destinées à partager cette compréhension. Faire comprendre concrètement ce que génère la corruption, mais aussi faire entendre l'aspect très concret de l'évaluation des tiers, sur les droits humains par exemple. Personne n'a envie de travailler avec des entités dont les sous-traitants font travailler leurs employés dans des conditions indignes. La plupart des collaborateurs ne souhaitent pas travailler dans une entreprise qui donne l'impression qu'elle cautionne ce type de pratiques et qui n'a pas mis en place des processus permettant de les détecter.

EN QUOI LA COHÉSION INTERNE AUTOUR DES ENJEUX DE COMPLIANCE EST-ELLE ESSENTIELLE ?

Tout simplement parce que la mise en place des outils de compliance est souvent bien plus complexe qu'il n'y paraît. Concernant par exemple les dispositifs d'alerte, obligatoires pour les entreprises de plus de 50 salariés, il y a tout un travail de réflexion globale et d'organisation en amont afin de permettre au dispositif mis en place d'être opérationnel et efficace sur le long terme : Qui a le temps aujourd'hui de s'occuper de ce sujet et de se former

à ce sujet ? Chez qui remontent les alertes ? Comment trier ? Nous avons eu l'exemple récent d'un grand groupe qui a fait appel à nous parce que son dispositif d'alerte faisait remonter beaucoup d'alertes auprès de la direction de l'éthique et de la conformité de la *holding*, qui s'est retrouvé submergé, sans les ressources nécessaires pour traiter ces alertes. Nous avons aidé les équipes pour concevoir une procédure de gouvernance des alertes qui détermine quels types d'alertes vont rester au niveau local, ou au niveau intermédiaire ou être remontés à la direction générale.

La rédaction du code de conduite imposé par la loi Sapin 2 doit être abordée de la même manière, non de manière standardisée comme le font parfois les entreprises, mais en mettant en place des règles qui sont en totale adéquation avec les pratiques, les valeurs, les comportements et la culture de l'entreprise.

LE MOT DE LA FIN ?

Anticipation. C'est vraiment une clé essentielle de réussite des enjeux de compliance pour l'entreprise. Et c'est un axe fort des missions que nous réalisons. Par exemple, aux termes de la directive européenne CSRD, transposée en France par ordonnance du 9 décembre 2023, un certain nombre d'entreprises savent déjà qu'en 2025, il leur faudra publier leur premier rapport de durabilité, avec des normes d'application très complexes. Cette obligation nécessite beaucoup de transversalité. Nous proposons des formations au sein de l'entreprise, mais pas seulement. Nous avons commencé à organiser et piloter les groupes de travail pour

aider les équipes à réaliser, par exemple, la cartographie de leur chaîne de valeur ou des parties prenantes, avec l'appui de Pierre de Montera, associé du cabinet en charge du pôle Cartographie.

Dans cette optique d'accompagnement en amont, *Proetic* lance cette année un cycle de formation sous la forme de petits-déjeuners qui se tiendront en présentiel, afin de faciliter les questions et les échanges. D'ailleurs reprenez la date de notre premier *TalkEthic* : le Jeudi 29 février 2024 sur le reporting de durabilité justement !



Proetic
Conseil compliance & éthique

91 rue du Faubourg Saint-Honoré - 75008 Paris
+33(0)1 80 49 34 29 - www.proetic.fr

La Compliance : une opportunité au service de l'ensemble de l'entreprise

NOUS ASSISTONS DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES À UNE ÉVOLUTION NORMATIVE CONTRAIGNANT LES ENTREPRISES DANS LEUR GESTION DES RISQUES, CELA NE REFLÈTE-T-IL PAS UNE TENDANCE DE FOND CONCERNANT LA NOTION DE RESPONSABILITÉ DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ?

Alors que les sujets AML/CFT et de la loi Sapin II en matière de prévention des risques de corruption entrent pleinement dans le champ de la Compliance, le devoir de vigilance, récemment mis sur le devant de la scène, vient renforcer son domaine et impose la mise en œuvre de mesures effectives.

Au-delà des débats juridiques, les actions des entreprises sont désormais scrutées par la société civile, les médias et par une opinion publique de plus en plus sensible aux dérives des acteurs économiques. Certains de ces acteurs s'accordent eux-mêmes sur le besoin de prévenir et répondre aux désordres occasionnés par leurs activités en se dotant de raisons d'être orientant leurs projets vers plus de responsabilité éthique, sociale et environnementale.

Si cette logique de responsabilité dépasse le strict champ de la Compliance, il apparaît que les directions juridiques, compliance officers ou acteurs du contrôle interne voient leur quotidien modifié. Il ne s'agit plus de « cocher des cases », mais de mettre en œuvre des mesures réellement effectives pour prévenir les impacts ESG négatifs.



FACE À CETTE EXTENSION DU DOMAINE DE LA COMPLIANCE, QUELLE EST LA CONTRIBUTION DE CONSORS INTELLIGENCE ?

En termes d'accompagnement à la gestion des risques, notre approche est holistique en couvrant l'ensemble des risques ESG.

En termes d'évaluations des tiers, nous proposons des solutions d'aide à la décision fondée sur l'investigation tant en Open Source qu'au plus près du terrain. Nos clients disposent ainsi d'une vision précise de la réalité des

risques des tiers. Nous fournissons des informations objectives, pertinentes et sourcées qui ne peuvent pas uniquement provenir des tiers eux-mêmes, fournisseurs, clients, distributeurs, etc.

Accompagner les entreprises vers plus de responsabilité consiste à éclairer leurs décisions selon des formats de *Due Diligence* adaptés à leurs enjeux et à leurs contraintes de temps et de budget.

Cela leur permet à la fois de répondre à la nécessaire effectivité des moyens qu'ils mettent en œuvre et d'en rendre compte, mais aussi de concrétiser leurs politiques d'engagement. La

Compliance n'est plus à percevoir comme une contrainte, mais un apport crucial à la pérennité de l'entreprise !

**CONSORS
INTELLIGENCE**

L'intelligence éclairée

75 rue du Faubourg Saint Martin - 75010 Paris
www.consors-intelligence.com

Le Village de la Justice propose aux compliance officers un forum d'entraide

<https://www.village-justice.com/forum/viewtopic.php?f=36&t=75488>

Les défis de la Compliance sont engageants pour tous dans les entreprises et organisations. Et cependant les professionnels de la compliance déploient leur savoir-faire avec un zeste de sentiment de solitude.

Ce forum se veut un lieu d'échanges et d'entraide entre professionnels de la compliance, consultants, cabinets d'avocats...

N'hésitez pas à poser vos questions et, si vous avez le temps, à répondre aux questions des autres membres.

INSCRIVEZ-VOUS POUR ÊTRE ALERTÉ(E) !

Il faut s'inscrire la première fois à l'espace Membre et vous recevrez sur votre mail les questions posées et les réponses apportées :

<https://www.village-justice.com/articles/membresvillage>



Ce sont les questions sur votre pratique professionnelle qui sont au cœur de ce forum : toutes les problématiques qui concernent la mise en œuvre d'un dispositif de conformité selon les recommandations de l'AFA, la préparation ou gestion d'un contrôle, les bonnes pratiques et critères pour la sélection de ressources et accompagnants externes, etc.

Nous ne répondons pas aux questions juridiques.

Nous allons organiser également une fois par mois un afterwork de compliances officers à Paris.

Retour sur les Dîners-Débats organisés par le Village de la Justice



29 juin - Du suivi juridique des sociétés en ligne à la conformité réglementaire en toute sécurité

Au menu de cette soirée, la nouvelle API développée par DiliTrust et PF Registres (Papeterie Financière) pour digitaliser les actes juridiques de leur constitution à leur inscription dans les registres légaux en 1 clic ! Un immense bravo à nos intervenants, Cyril Godet, Maximilien Clayton et Morgan Jamet, pour leurs présentations qui ont démontré que tenir des registres peut être hyper simple et très loin des papyrus et de la paperasserie poussiéreuse.

4 juillet - Outils numériques et protection de valeur

Jean-Charles Simon, Thomas Saint-Aubin et François Nogaret ont dressé un panorama des outils indispensables à la performance de l'entreprise via une transition numérique réussie, pour fluidifier et optimiser la majorité des processus, et comment le numérique mobilise toutes les ressources de l'entreprise, humaines, financières, technologiques, juridiques, pour mieux connaître, communiquer, accéder, collecter, automatiser, gérer, utiliser, et finalement décider. Des sujets qui ont suscité de nombreuses réactions chez nos participants.

26 septembre - IA, DJ et Legal Ops : la confrontation des intelligences ?

Comme l'a dit Dan Kohn lors de ce dîner, « Thomas Edison a dit « La vraie valeur d'un produit ne réside pas dans ce qu'il est, mais bien dans ce qu'il apporte » Ce qui compte ce n'est pas l'ampoule mais la lumière, si l'ampoule c'est le droit, alors les juristes en sont la lumière et si l'IA est l'ampoule, le Big data en est l'éclairage. »

12 octobre - Comment gérer ses registres, titres et assemblées générales en quelques clics ?

Sandrine Mateus, Sarah Zammit et Thomas Nicoulet pour Axiocap (ex MonJuridique.infogreffe) nous ont proposé une démonstration claire et efficace d'une conformité optimisée, simplifiée et digitalisée. Un grand MERCI à nos participants qui, par leurs questions et leur convivialité, ont fait de ce dîner un moment d'échanges riches et une soirée particulièrement agréable.

16 novembre - les 20 enjeux de la Compliance face à la convergence des risques

Rien de tel que la Compliance pour mettre de l'ambiance ! Ces Tableés ont été l'occasion de faire le point, avec Altares Dun & Bradstreet sur les 20 enjeux des compliance officers. Un grand bravo à Laurent Luce pour sa présentation complète et très riche du Scoring, des bonnes pratiques et de la RSE.

30 novembre 2023 - Comment l'intelligence contractuelle et l'IA améliorent la productivité, la sécurité et la performance des directions juridiques ?

Incertain nous a parlé Intelligence contractuelle et intelligence artificielle, sujet, ô combien d'actualité, preuve en était de la salle plus que comble. Bravo à Maarten de Bruijn, Arnaud Delaume, Sefia El Yaakoubi et Thomas Le Ligné, pour leurs présentations dynamiques ! Les Tableés reviennent en 2024 !

5 décembre - IA et networking interne des DJ

IA un jour, IA toujours... Plus qu'un outil pour assister les DJ au quotidien, l'IA est un levier de visibilité interne et un générateur de lien, facilitant une réflexion commune sur les enjeux à venir. Un immense bravo à Jonathan Marsh, Maxime Maeght, Renaud Simard, Dan Kohn et Jean-Charles Simon, pour leurs présentations des enjeux, des outils et des perspectives de l'IA. À l'heure de l'intelligence artificielle, l'intelligence collective reste essentielle, c'est une certitude partagée par le Village de la Justice, Jurimanagement, Legal Suite (Groupe Septeo) et SIMON ASSOCIES, qui vous donnent rendez-vous en 2024 pour d'autres soirées JuriOne !

Pour être invité(e) aux prochains dîners, adressez un mail à ariane@village-justice.com !

DATA LEGAL DRIVE RÉVOLUTIONNE LA CONFORMITÉ RGPD AVEC L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

✔ Générez 80% de vos traitements grâce à l'IA

- Améliorez la qualité des traitements cartographiés
- Gagnez du temps précieux permettant au DPO d'apporter son expertise et de se focaliser sur l'essentiel
- Facilitez le travail de vos référents RGPD au quotidien

✔ Créez automatiquement vos mentions d'informations avec l'IA

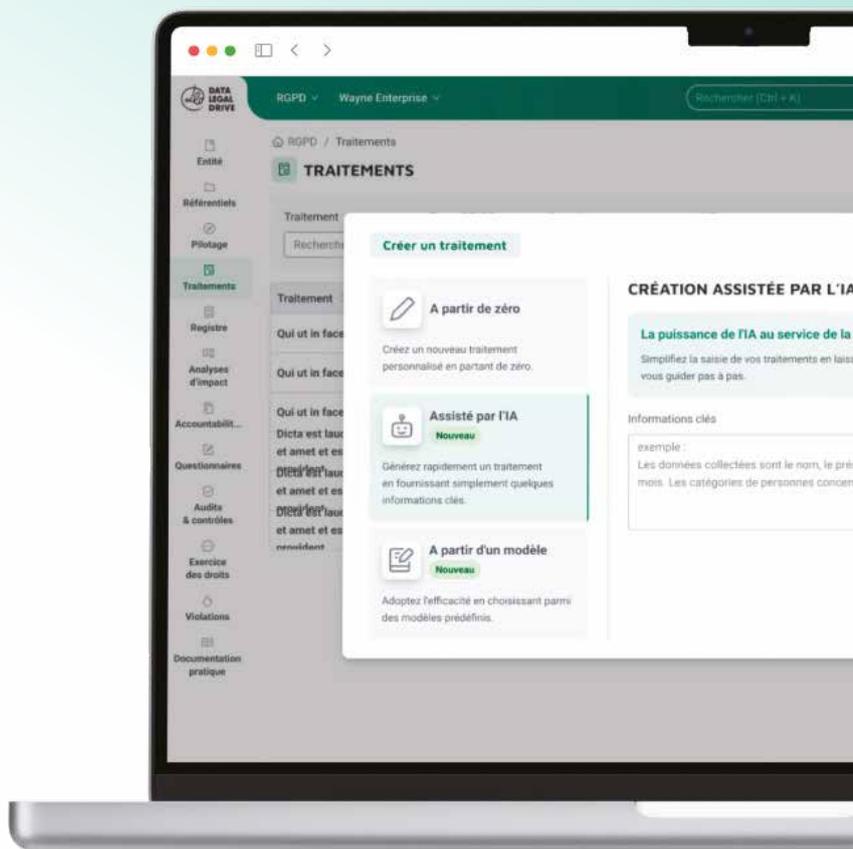
- Exploitez les éléments de vos traitements pour des mentions précises
- Déléguez la rédaction des mentions d'information aux référents et équipes marketing
- Rendez visible la conformité de l'entreprise auprès de la CNIL, de vos prestataires et de vos clients

✔ Bénéficiez d'une aide à la décision grâce à l'IA

- Capitalisez sur des synthèses et reportings intelligents
- Accélérez l'identification de vos risques pour une gestion optimisée de vos priorités
- Générez automatiquement vos plans d'actions

✔ Echangez avec Zoé, l'assistante conversationnelle alimentée par l'IA

- Recevez des réponses 7 j/ 7 & 24h/24
- Accédez facilement aux ressources juridiques pertinentes
- Suivez les conseils opérationnels pour une utilisation optimale du logiciel



Demandez une démonstration gratuite

datalegaldrive.com



N°1 des logiciels de conformité RGPD



+10 000

organisations
utilisatrices



+50 000

utilisateurs
actifs



50

pays
utilisateurs



10

langues
disponibles



Hébergé en France



Enquête Nationale Contract Management 2023 : Synthèse finale

L'environnement économique évolue rapidement, impactant les pratiques commerciales et mettant en évidence la nécessité d'une gestion contractuelle efficace. Dans ce contexte en perpétuel changement, notre enquête exclusive sur le Contract Management en France se veut une exploration approfondie des tendances, des défis et des opportunités qui définissent actuellement cette profession cruciale.

Cette analyse est le fruit d'une collaboration étroite avec des professionnels du Contract Management, des experts du marché et des décideurs. En examinant de près les données, récoltées auprès de 260 répondants, provenant d'une diversité d'entreprises et de secteurs, ce sondage offre un aperçu unique du paysage actuel du Contract Management.

Nous plongeons dans des domaines clés tels que la taille et la localisation des équipes de Contract Management, les besoins émergents des organisations, les défis rencontrés, les perspectives d'évolution de carrière, et bien plus encore.

Ainsi, l'Enquête Nationale Contract Management 2023 est une ressource centrale pour les professionnels du métiers, les dirigeants d'entreprise qui les emploient et tous ceux qui s'intéressent à la dynamique complexe du pilotage contractuel dans l'hexagone.

Nous avons fait le choix de vous proposer, ici, les résultats de façon simplifiée sous la forme d'un « résumé pour les décideurs », destiné à ceux qui désirent un aperçu de la substantifique moelle, thématique par thématique.

L'enquête intégrale et sa restitution en vidéo restent disponibles dans la section Événements du site de l'École Européenne de Contract management (www.e2cm.net).

• **Secteur d'activité** : L'enquête révèle un changement conséquent dans le paysage du Contract Management en France. Les secteurs de l'IT/Télécoms et de la Construction prennent de l'ampleur, tandis que l'Industrie et l'Énergie connaissent un déclin relatif. Une augmentation notable est également observée dans les secteurs de la Banque/Assurance et des domaines classés comme « Autres », indiquant une diversification des domaines d'application du Contract Management.

• **Taille de l'organisation** : Une tendance à la concentration des Contract Managers dans les grandes entreprises se dégage. Les organisations de plus de 1 000 collaborateurs voient une croissance notable de leurs équipes. En revanche, les PME et ETI semblent privilégier davantage le recours à des services de Contract Management externalisés ; une stratégie peut-être liée aux défis économiques actuels et aux difficultés d'embauche.

• **Localisation** : Au niveau géographique, l'Île-de-France demeure en tête (54,6 %), mais on observe une hausse notable en Auvergne-Rhône-Alpes. En revanche, la présence en Provence-Alpes-Côte d'Azur diminue, ce qui pourrait être attribuable à des contrats vieillissants dans le secteur de l'Énergie.

• **Nombre de Contract Managers** : Les résultats suggèrent une croissance marquée des équipes de Contract Managers, avec une prédominance de structures comptant entre 2 à 5 professionnels. Ceci indique un développement horizontal du métier, avec moins de « Contract Manager unique » et une expansion des départements dédiés. Le Contract Manager isolé devient de plus en plus minoritaire au fil des sondages.

• **Besoins en Contract Management** : Seulement 14,6 % des entreprises estiment que leurs besoins en Contract Management sont totalement couverts. Plus de la moitié (51,2%) prévoit des recrutements à court terme, soulignant une demande continue sur le marché de l'emploi. Ce marché demeure très dynamique avec une offre toujours supérieure à la demande, et ce, depuis près de dix ans.



• **Rattachement au sein de l'organisation** : On observe un rééquilibrage quant au rattachement du Contract Management au sein des entreprises. Les départements opérationnels et financiers gagnent en importance par rapport aux sondages des années précédentes. La direction juridique se cantonne désormais à 24,6 % des cas. En parallèle, l'évolution continue des cabinets de conseil en Contract Management suggère une externalisation croissante de cette fonction.

• **Rémunération** : La stabilité demeure dans la tranche majoritaire de salaires de 50 000 à 70 000 euros. Cependant, une hausse notable est enregistrée dans les tranches de 90 000 à 100 000 euros et de 100 000 à 130 000 euros. Paradoxalement, on observe une baisse des salaires inférieurs à 35 000 euros malgré une forte demande pour les Contract Managers juniors.

• **Formation initiale** : La prédominance des ingénieurs et chefs de projet persiste dans la formation initiale des Contract Managers. Aussi, on distingue une baisse de la proportion de juristes (< 30 %). Un léger recul des acheteurs indique que les clients continuent d'investir dans le Contract Management, mais moins vite que les prestataires/fournisseurs.

• **Engagement sur le cycle de vie contractuel** : L'enquête révèle une baisse de l'engagement sur l'intégralité du cycle de vie contractuel, avec une focalisation accrue sur la phase post-signature. Cette évolution peut être liée à l'augmentation rapide du nombre de Contract Managers,

accentuée par les crises récentes, qui gèrent les urgences de la phase d'exécution du cycle davantage que l'avant-vente.

• **Mode d'intervention** : Les modes d'intervention, tels que le portefeuille de contrats et le mode dédié, présentent peu de variations depuis 2016. Les chiffres du « mode dédié » restent inférieurs à ceux observés dans le monde anglo-saxon.

• **Traçabilité et suivi des processus** : On note une augmentation de l'utilisation d'outils logiciels dédiés, en particulier des solutions tierces. Le fichier Excel recule enfin. L'intégration de l'IA dans les processus du métier est identifiée comme un point à considérer dans les futures évolutions du Contract Management. Le boom de ces nouveaux outils nécessitera des ajustements à court terme dans le quotidien des Contract Managers.

• **Expérience et maturité du Contract Management** : Les profils expérimentés continuent de dominer la profession, mais l'embauche de Contract Managers juniors s'accroît. La perception générale de la maturité du Contract Management au sein des organisations demeure positive et progresse à chaque enquête.

• **Processus de Contract Management les moins matures** : Les réponses mettent en lumière une nette diminution de la maturité du processus de « Contract Awareness » (Sensibilisation contractuelle aux équipes), pourtant incontournable. Les processus de gestion des risques et de gestion des changements stagnent, malheureusement, et demeurent peu aboutis. Priorité est donnée à l'administration des données sensibles (données personnelles, confidentialité, propriété intellectuelle).

• **Difficultés rencontrées** : La principale difficulté évoquée par les professionnels du Contract Management est le manque de temps, surpassant même les réticences des fonctions voisines dans l'entreprise. La culture interne du pilotage contractuel reste le problème n°1, même si son score connaît une baisse incontestable.

• **Perspectives d'évolution de carrière** : Un pessimisme grandissant se dessine quant à l'évolution au cœur de la fonction de Contract Management. Les répondants expriment une crainte de stagner dans leur rôle actuel, tandis que les perspectives offertes par l'évolution vers d'autres fonctions continuent de susciter de l'intérêt.

• **Attrait de la fonction** : La pluridisciplinarité, les interactions avec les fonctions voisines émergent comme les principaux attraits de la fonction de Contract Management, tandis que la rémunération est citée par une minorité. L'apprentissage continu progresse nettement dans les réponses.

• **Impact des crises récentes** : Les soubresauts connus par les organisations depuis la Covid 19 jouent de façon significative dans la demande de Contract Management (65 %). Le Contract Management est bel et bien un métier de crise. Le risque d'un potentiel « effet de mode » justifiant le succès de cette fonction récente est définitivement écarté.

• **Facteur de risque au cœur des crises systémiques** : Les délais d'approvisionnement et la raréfaction des ressources sont identifiés comme les principaux facteurs de risque impactant les Contract Managers en période de crises systémiques. Si le premier peut se résorber à court terme, le second risque de s'amplifier sur le long terme.

• **Détention d'une certification/diplôme** : La détention d'un titre reconnu est considérée comme significative par une majorité des répondants (63,5 %), soulignant l'importance de la certification dans la profession. C'est un gage indéniable de crédibilité à l'embauche et dans l'évolution de carrière.

• **Difficulté d'embaucher un Contract Manager** : Les réticences des candidats à changer d'entreprise restent la principale difficulté, tandis que la compétition entre les entreprises pour attirer les talents est également soulignée. La responsabilité des entreprises tient à la recherche irréaliste d'un mouton à cinq pattes qui accepterait un salaire inférieur au marché (pourtant de plus en plus élevé). Le processus de recrutement est par ailleurs plombé par les lenteurs internes qui découragent les candidats.

• **Reconnaissance du métier** : La réponse dominante (souhait d'une qualification précise dans les grilles des conventions collectives) rappelle que le Contract Management est totalement passé d'une fonction (10 ans en arrière) à un métier. Les attentes sur la formation restent également fortes (28,1 %), devant l'obtention d'une visibilité par le développement associatif et l'organisation d'événements (27,7 %)

Ces retours de la communauté offrent une perspective claire sur l'évolution du Contract Management en France, mettant en lumière les tendances, les défis et les opportunités qui façonnent actuellement notre paysage professionnel.

En complément, l'intégration de l'IA dans la pratique du Contract Management émerge, sur le terrain, comme un défi majeur à anticiper. La gestion des risques liés à la cybersécurité et aux désordres environnementaux s'annonce comme une préoccupation fondamentale, soulignant les enjeux futurs auxquels la profession devra faire face.

En résumé, pour prospérer dans un environnement professionnel de plus en plus complexe, les acteurs du Contract Management doivent investir dans le renforcement de leurs processus, favoriser l'acquisition de compétences certifiées et demeurer attentifs aux enjeux de sécurité de toute nature. Ces incontournables constituent des leviers essentiels pour atteindre une excellence opérationnelle dans la gestion des contrats.

Grégory LEVEAU est Contract Manager et Médiateur professionnel, fondateur et président de l'Ecole Européenne de Contract Management (e²cm) et du cabinet e²cm Consulting. Il est l'auteur de l'ouvrage *Pratique du Contract Management*, éditions Gualino – Lextenso. www.e2cm.net

Le rôle du DPO en Chine

Face à la globalisation et digitalisation des échanges, les systèmes juridiques se sont adaptés avec l'introduction de normes complexes, notamment en termes de protection des informations personnelles.

Ces normes ont créé de nouvelles professions comme le DPO ou Data Protection Officer, qui a fait une entrée remarquée dans nos entreprises avec la section 4 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)¹, entré en vigueur le 25 mai 2018.

Près de 3 ans après, la Loi chinoise de Protection des Informations Personnelles (LPIP)², entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2021, en fait également mention en tant que « *personne en charge de la protection des informations personnelles* », ou DPOC dans cet article (*Data Protection Officer* Chinois).

Nombreux sont les groupes français implantés en Chine qui se contentent de se conformer aux normes du RGPD, sans prêter attention au DPOC dans leur filiale chinoise. Si la présence d'un DPOC n'y est pas systématiquement obligatoire (1), son rôle est cependant étendu (2), sanctionné par des responsabilités précises en cas de manquement à ses fonctions (3).

1. Présence du DPOC : seuils de désignation

L'art. 52 de la LPIP soumet la désignation d'un DPOC à la quantité d'informations personnelles traitées, tout en renvoyant à l'Administration Cybersécurité de Chine (ACC) le soin de préciser ces seuils.

Cette dernière ne s'étant pas encore prononcée, des spécifications sectorielles (les Spécifications)³ font aujourd'hui office de référence. Ainsi, toute organisation remplissant au moins l'une des conditions suivantes doit mettre en place un DPOC expérimenté à temps plein :

- La filiale chinoise compte plus de 200 employés et son activité principale consiste à traiter des informations personnelles.
- Le traitement des informations porte sur plus d'1M de personnes (chiffre réel ou prévisionnel à 12 mois).
- Le traitement porte sur des informations dites sensibles de plus de 100 000 personnes (données médicales, etc.).

En dehors de ces seuils, les Spécifications recommandent également la désignation d'un DPOC. Une nomination en interne et à temps partiel est possible.

À noter que la Loi de Cybersécurité chinoise (LCS)⁴, dont l'objectif est aussi la protection de la sécurité nationale, prévoit quant à elle une « *personne en charge de la cybersécurité* » (art.21.1), différente du DPOC, mais qui pourrait en théorie cumuler les deux fonctions.

Une fois le DPOC identifié, il convient de préciser son rôle.

2. Le DPOC en tant que « personne en charge »

Comme son nom l'indique, le DPOC est la « *personne en charge de la protection des informations personnelles* » et son contact doit être rendu public.

Cette notion de « *personne en charge* » laisse entendre un rôle lourd en responsabilités, dont les contours sont peu définis dans la LPIP (art. 52 et 66), portant sur « *la supervision des activités de traitement des informations personnelles et les mesures de protection adoptées* ».

Ce sont les Spécifications qui viennent à nouveau détailler ce rôle : coordination et implémentation de la sécurité, analyses d'impacts, audits sécurité et rectification des risques, organisation de plans de travail, formulation, mise à jour et implémentation de procédures et protocoles, maintien des listes d'informations personnelles à jour (type, quantité, source, destinataire, etc.), autorisation d'accès, organisation de formation en interne, organisation de tests préalables avant la mise en ligne de produits ou services, publication d'informations sur les réclamations effectuées, notification au management de toute réclamation ou contravention, etc.

Cette liste non exhaustive confirme l'étendue du rôle du DPOC, en particulier par rapport au DPO en France, dont les missions consistent plutôt en de l'information et du conseil auprès du responsable du traitement quant au respect du RGPD, et de la coopération avec les autorités de contrôle (art. 39).

Cette étendue du rôle du DPOC va en réalité de pair avec ses responsabilités.



1 - Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données

2 - Version traduite en Anglais de la LPIP chinoise : http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/2021-12/29/c_694559.htm

3 - Les technologies de la sécurité de l'information - Spécifications sur la sécurité des informations personnelles GB/T 35273-2020. Version disponible en Mandarin uniquement : <http://c.gb688.cn/bzgk/gb/showGb?type=online&hcno=4568F276E0F8346EB0FBA097AA0CE05E>

4 - Version traduite en anglaise de la Loi de Cybersécurité chinoise : <http://www.lawinfochina.com/Display.aspx?LookType=3&Lib=law&Id=22826&SearchKeyword=&SearchCKeyword=&paycode=>

AFCDP

20 ANS
2004 - 2024

18^e UNIVERSITÉ DES DPO

LA MAISON DE LA CHIMIE - PARIS
8 et 9 février 2024

3. Sanctions en cas de manquement aux obligations du DPOC

L'art. 66 de la LPIP envisage les responsabilités en cas de manquement aux obligations qui y sont prescrites ; la sanction ultime en cas de « *circonstances sérieuses* » consistant en une amende allant jusqu'à près de 6M d'euros pour l'organisation contrevenante, et entre près de 13K et 128K euros pour « *la personne directement en charge ou toute autre personne directement responsable* ». Cette définition inclut donc le DPOC, qui peut également faire l'objet d'une interdiction d'exercice.

Outre la responsabilité civile avec des sanctions financières substantielles, l'art. 71 précise par ailleurs que les responsabilités administrative et/ou pénale peuvent également être engagées envers tout contrevenant,

y compris donc le DPOC qui a tout intérêt à effectuer ses missions avec le plus grand soin pour éviter toute dérive et sanctions possibles à divers titres.

En conclusion, l'étendue du rôle du DPOC et les responsabilités légales encourues en font une fonction à la fois riche et contraignante, que les groupes français implantés en Chine ne devraient pas négliger au prétexte qu'ils se conforment au RGPD.

Si en France, le DPO peut tout à fait voir sa responsabilité engagée comme tout autre employé, la Chine va plus loin dans son raisonnement, en sanctionnant ses fonctions de manière bien spécifique.

**Nicolas COSTER, Avocat au Barreau de Paris, Arbitre,
Fondateur du Cabinet Coster Associates à Shanghai
Fatéma ADAMJEE, Juriste**

Assurances / Risques

Incendie de Rouen : « L'actualité témoigne de l'élargissement de la nature et de l'ampleur des risques »

Caroline Aubry, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Paul Sabatier Toulouse III (Laboratoire de Gestion et des Transformations Organisationnelles (LGTO) | IUT Techniques de Commercialisation) partage avec nous quelques-uns de ses articles concernant le risque et la gestion des risques parus sur son blog gestiondesrisques.net.

L'actualité récente témoigne de l'élargissement de la nature et de l'ampleur des risques, qui fait aujourd'hui de sa gestion une variable stratégique de la réflexion des entreprises. Les cyber-attaques subies par Airbus ces derniers mois appartiennent à la catégorie des risques nouveaux ; le cyber-risque est d'ailleurs le premier cité par les entreprises dans le baromètre des risques de l'assureur Allianz.

L'incendie de l'usine Lubrizol, le jeudi 26 septembre, n'est pas qu'un risque « traditionnel » d'incendie ; il s'agit d'un risque éthique dans sa dimension de développement durable. La plainte déposée le 26 septembre par la Fédération Internationale pour les droits humains contre BNP Paribas et ses anciens dirigeants, pour complicité de torture, crimes contre l'humanité, génocide, blanchiment et recel au Soudan, est un risque éthique dans sa dimension de gouvernance : respect par l'entreprise des engagements pris, transparence et ouverture aux besoins de l'environnement dans laquelle elle opère, prise en compte des parties prenantes, les actionnaires et tous les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de ses objectifs.

Les entreprises doivent faire face à des risques potentiels plus difficiles à cerner car ils sortent du champ de compétences des experts. Depuis trente ans, ces facteurs les ont conduites à mettre

en place une démarche globale de gestion des risques, nommée « *Enterprise-Risk-Management* » (ERM) par les Anglo-Saxons ; ils ont contribué à la création d'une fonction dédiée à la gestion des risques.

Anxiété collective

L'élargissement du domaine de la gestion des risques s'est amorcé dans les années 1990 avec l'apparition de nouveaux risques issus des changements technologiques. Il s'est poursuivi avec la multiplication de qualificatifs venus en préciser la nature : éthique, environnemental, social, de gouvernance, de réputation, etc.

Est ensuite apparue l'idée d'une perception du risque différente selon les individus ou les niveaux dans l'entreprise. Cette perception est en effet fortement liée aux caractéristiques individuelles de l'acteur, sa personnalité, son histoire, ses préjugés, son exposition au risque...

L'élargissement du domaine de la gestion des risques s'est amorcé dans les années 1990 avec l'apparition de nouveaux risques issus des changements technologiques.

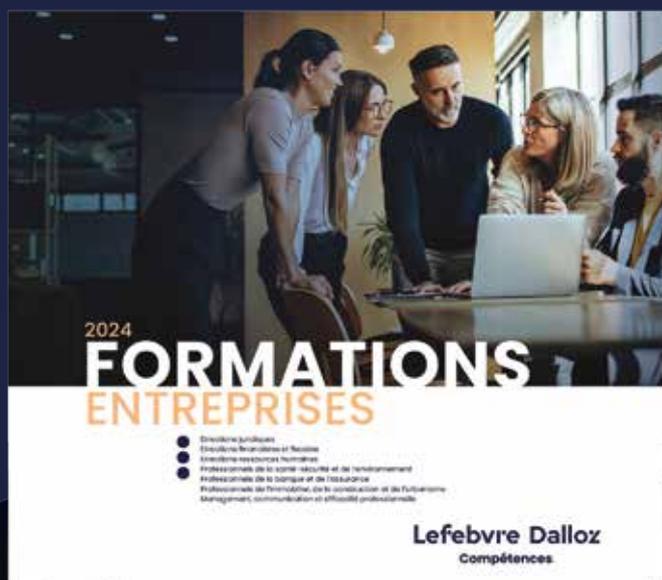
Cette subjectivité intervient aussi dans la relation de l'entreprise avec les acteurs de la société civile.



NOUVEAU CATALOGUE FORMATIONS 2024

Trouvez votre formation
et enrichissez vos compétences

Parce que vos métiers et vos usages évoluent à une vitesse sans précédent, Lefebvre Dalloz Compétences vous propose un accompagnement pour vous permettre de faire face aux nouveaux défis de votre secteur.



6 solutions de formations

Inter, intra, parcours, formations d'actualité, digital learning, et formations sur mesure

Plus de 1 000 formations

Des sessions toute l'année dans nos centres de formation ou à distance

Plus de 30 domaines d'expertise

Juridique, finance, ressources humaines, RSE, immobilier, banque, assurance, soft skills...

 Entreprises

savoirs compétences efficience



Télécharger
gratuitement

formation.lefebvre-dalloz.fr



Par exemple, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en septembre 2001 a généré en France un état d'anxiété collective, accentué par la vigilance nouvelle des acteurs de la société civile qui ont pris conscience de ces vulnérabilités ; les populations habitant à proximité d'installations classées Seveso ont une perception accrue du risque.

Une approche exclusivement objective de l'incendie de l'usine *Lubrizol* ne donnerait qu'une vision partielle, voire erronée de la situation. Les entreprises doivent dorénavant impliquer les acteurs, intégrer les facteurs d'environnement susceptibles d'influencer cette perception (les médias, par exemple) et tenir compte des valeurs et des attentes grandissantes des parties prenantes. La communication devient essentielle, le risque de réputation, risque subjectif par excellence, devient le « cauchemar » des directions générales.

Réticence des compagnies d'assurance

Les entreprises sont amenées à gérer elles-mêmes ces nouveaux risques du fait de la réticence des compagnies d'assurance à les prendre en charge : comment continuer à croire qu'il n'y a pas un « trou énorme » entre la protection des assurances et ce dont les entreprises ont besoin pour couvrir, par exemple, le coût de cyber-attaques répétées, ou celui d'une catastrophe environnementale comme celle de l'usine *Lubrizol* ?

La référence « *tous azimuts* » à ce principe de précaution au contenu peu structurant contribue à l'installation de l'illusion du risque zéro.

Les « affaires » participent également à cette extension du domaine du risque. Les affaires *Maxwell* (1991), *Enron* (2001), *Vivendi* (2002)... ont débouché sur l'exigence de conditions nouvelles de transparence des risques de la part des entreprises. *Lubrizol*, *Volkswagen* et le *Dieselgate*, *Renault-Nissan* et l'incarcération de Carlos Ghosn, *Lactalis* et le lait contaminé, pour ne citer que les affaires les plus médiatiques, renforcent cette exigence.

Enfin, depuis 2004, le régulateur, le législateur et les médias ont contribué à la diffusion de l'image d'un monde plus risqué et l'ont amplifiée. Prenons le principe de précaution, pilier de la « *soft law* » adoptée par les entreprises : la référence « *tous azimuts* » à ce principe au contenu peu structurant (car il n'offre aucun modèle d'action prédéfini) contribue à l'installation de l'illusion du risque zéro ; le seuil d'acceptabilité du risque par les parties prenantes diminue. De leur côté, les médias amplifient la notion de responsabilité du dirigeant en cas de négligence, et surtout les logiques de compensation.

Caroline Aubry,
enseignante-chercheuse en gestion des risques.
Article initialement paru sur www.lemonde.fr



Risk Management (2^{ème} édition)

La Fonction *Risk Manager* est devenue incontournable ces 20 dernières années et plus encore depuis les crises récentes.

À la fois organisateur et consultant interne, le *Risk Manager* intervient auprès de la gouvernance mais aussi des opérationnels.

Dans cette version revisitée, les auteurs abordent les points marquants des dernières années : risques cyber, devoir de vigilance, risque de fraude, risque pandémique...

Un ouvrage indispensable à la lumière de la complexité du monde actuel et de la diversité des risques à gérer.

Caroline AUBRY est docteur en sciences de gestion, maître de conférences à l'université de Toulouse III, elle y enseigne la stratégie, la comptabilité de gestion et la gestion des risques.

Nicolas DUFOUR est docteur en gestion, actuellement responsable des risques et du contrôle interne dans une mutuelle. Il est également professeur des universités associé au CNAM.

Editions Gereso
<https://librairie.gereso.com/livre-entreprise/risk-management-fris2.html>

Pour en savoir plus :

https://www.lemonde.fr/planete/article/2023/09/19/risques-industriels-les-collectivites-dressent-le-bilan-de-vingt-ans-d-echec-de-plans-de-prevention-pour-protoger-les-populations_6189966_3244.html



À lire également :

https://actu.fr/normandie/rouen_76540/la-pollution-des-eaux-souterraines-est-averee-apres-l-incendie-de-lubrizol-a-rouen_60360898.html



LES INGRÉDIENTS FONDAMENTAUX
POUR FABRIQUER UN

CONTRACT MANAGER

DE QUALITÉ
PROFESSIONNELLE



Une tête pleine d'idées créatives

+

Une cuillère de goût du risque



+



Des graines de qualité relationnelle

+

De la stratégie finement ciselée



+



Une émulsion de chiffres et de lettres

Mélangez le tout et versez frais
dans un moule de processus.

* A consommer sans modération.
L'abus n'est pas dangereux pour la santé de vos organisations.

www.e2cm.net
Tél. : 01 48 86 05 27
contact@e2cm.net

e²cm
Ecole Européenne de
Contract Management

> AVEC E²CM :
FORMER, CRÉER,
SÉCURISER,
OPTIMISER.

Retards de paiement : le projet de règlement européen, la solution ?

Les dettes fournisseurs, qui résultent des délais de paiement que les entreprises s'accordent dans leurs relations commerciales, sont la principale source de financement de l'exploitation de nos entreprises : plus de 700 milliards d'euros, le double des crédits de trésorerie par les banques. L'importance du crédit interentreprises est donc un enjeu de stabilité financière, surtout lorsque les délais de paiement (encadrés par la loi) se transforment en retards de paiement.

Les retards de paiement, subis par les entreprises, les pénalisent, surtout les petites et moyennes. C'est pour répondre à cet enjeu que la Commission européenne a proposé un règlement dont l'un des objectifs principal est de réduire les délais de paiement. Beaucoup des mesures envisagées dans ce projet européen s'inspirent du cadre français. Néanmoins, la mesure phare du projet, qui vise à fixer à 30 jours le délai maximum de paiement, est-elle la solution face aux enjeux soulevés par les retards de paiement ?

Les retards de paiement pénalisent les entreprises, notamment les petites et moyennes

Les données publiées par ALTARES montrent qu'en 2022, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) françaises ont renoué avec leurs comportements d'avant crise Covid, passant sous les 12 jours de retards de paiement et, au cours du 1^{er} semestre 2023, les sociétés de 10 à 49 salariés se maintiennent sous 11,5 jours. Mais les entreprises de 50 à 200 salariés voient leurs retards s'allonger de plus d'une journée sur un an (12,4 jours au deuxième trimestre 2023 contre 11,2 en 2022). Le constat diamétralement inverse chez les Très Petites Entreprises (TPE). Les plus grosses structures - plus de 3 salariés - se maintiennent aux environs de 11,5 jours tandis que les plus petites, de moins de 3 salariés, repassent à 12,2 jours au deuxième trimestre 2023. Mais ce sont les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises de plus de 1000 salariés qui ne confirment pas en 2023 l'amélioration engagée l'année précédente, puisque réduits à 16,5 jours durant l'été 2022, les retards moyens avoisinent désormais 18 jours (17,7 au deuxième trimestre 2022).

Selon les analyses de l'observatoire des délais de paiement, ces retards de paiement ont pour conséquence que les PME subissent un manque de trésorerie du fait des retards de paiement évalué à 15 milliards d'euros (4 jours de chiffre d'affaires environ). Les retards de paiement constituent une pratique déloyale qui compromet les flux de trésorerie des PME, entrave leur compétitivité et la résilience des chaînes d'approvisionnement.

Un projet de règlement de la Commission européenne vise à réduire les délais de paiement

La Commission européenne estime que la législation européenne (une directive de 2011) ne permet pas de

disposer de mesures préventives suffisantes et de mesures dissuasives appropriées et propose un certain nombre de changement dans un projet de règlement :

i. L'interdiction des paiements supérieurs à 30 jours et la suppression de l'exception à ce délai pour les soins de santé et les pouvoirs publics exerçant une activité économique ;

ii. L'obligation pour les cocontractants principaux, dans le cadre des marchés publics, d'apporter la preuve du paiement de leurs sous-traitants directs afin de favoriser le paiement des sous-traitants en aval et de limiter la rétention de trésorerie ;

iii. L'augmentation des taux d'intérêt de retard (+ 8 points par rapport au taux de la BCE) et de l'indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement (qui passe de 40 à 50 euros afin de prendre en compte l'inflation), en précisant que ces frais seront automatiquement dus pour chaque facture payée en retard ;

iv. La nullité de plein droit des clauses contractuelles et pratiques visant :

- à la fixation d'un délai de paiement différent du délai de 30 jours fixé par le règlement ;
- à l'exclusion ou à la limitation des intérêts de retard ou des frais de recouvrement ;
- à la prolongation de la durée de la procédure de vérification ou d'acceptation de la facture au-delà de la durée de 30 jours fixée par le règlement ;
- à retarder ou à empêcher intentionnellement l'envoi de la facture.

v. La mise en place d'autorités nationales chargées de veiller à l'application des règles et de sanctionner les entreprises ne respectant pas la réglementation relative aux délais de paiement.

vi. La promotion de dispositifs de résolution amiable des différends.

Ce projet de règlement aurait pour conséquence de modifier le cadre législatif français puisque, depuis 2009, la loi plafonne strictement les délais de paiement contractuels interentreprises. Ces délais ne doivent pas dépasser 60 jours à compter de la date de la facture, ou 45 jours fin de mois (article L. 441-10 du code de commerce) avec des délais spécifiques étant prévus pour certains produits ou services (article L. 441-11 du code de commerce). Par ailleurs, un certain nombre de produits alimentaires et de boissons sont soumis à des délais de paiement spécifiques.

Beaucoup des mesures envisagées dans ce projet européen s'inspirent du cadre français

En prévoyant des autorités nationales chargées de veiller à l'application des règles et de sanctionner les entreprises



qui ne respectent pas la réglementation relative aux délais de paiement et en faisant la promotion de dispositifs de résolution amiable des différends, le projet de la Commission s'inspire directement du cadre français.

La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) est chargée de contrôler le respect des règles du code de commerce relatives aux délais de paiement. L'article L. 441-16 du code de commerce prévoit la sanction du non-respect des règles légales relatives aux délais de paiement par une amende administrative d'un montant maximal de 75 000 euros pour une personne physique et 2 millions d'euros pour une personne morale. Le montant de l'amende est doublé en cas de réitération du manquement dans un délai de deux ans à compter de la date à laquelle la première décision de sanction est devenue définitive. En outre, ces sanctions sont systématiquement assorties d'une mesure de publication sur le site de la DGCCRF.

Depuis 2014, plus de 1 800 amendes administratives pour non-respect des délais légaux de paiement ont ainsi été notifiées aux professionnels, pour un montant total d'environ 140 millions d'euros. En application de la loi PACTE, ces sanctions sont systématiquement assorties d'une mesure de publication sur le site de la DGCCRF. Au premier semestre 2023, la DGCCRF a lancé ou mené à bien des procédures de sanction administrative pour un total de 30 millions d'euros d'amende pour 224 entreprises.

La France dispose depuis 2010 d'un mode amiable de résolution des différends avec la médiation des entreprises. Elle est fondée sur l'intervention d'un tiers neutre, le médiateur, dont l'objectif premier est de créer ou de recréer du lien, restaurer la confiance et les relations d'affaires entre les entreprises ou entre entreprises et acheteurs publics.

En outre, en parallèle à sa proposition de règlement, la Commission européenne, a mis en place un observatoire européen des paiements, une inspiration directe de l'approche française qui dispose, depuis 1991, d'un observatoire des délais de paiement. Cet observatoire réalise, à la demande des pouvoirs publics et des commissions ou organismes publics compétents en matière de modalités de paiement des entreprises, des analyses et études économiques fondées sur des observations statistiques des comportements des entreprises en la matière. L'Observatoire peut aussi être consulté par le ministre chargé de l'économie sur toutes questions économiques concernant les délais de paiement. Son secrétariat est assuré par la Banque de France.

La mesure phare du projet, qui vise à fixer à 30 jours le délai maximum de paiement, est-elle la solution face aux enjeux soulevés par les retards de paiement ?

Les retards de paiement restent trop importants et ils pénalisent les entreprises. L'intention de la Commission européenne est bonne mais n'y a-t-il pas une confusion entre délais et retards de paiement ? Réduire de manière stricte les délais de paiement n'est-il pas disproportionné, surtout s'il est mis fin aux dérogations qui peuvent exister dans certains secteurs d'activité.

La réduction des retards de paiement est un impératif pour nos entreprises. C'est tout le sens des actions des pouvoirs publics au cours des dernières années, autour :

- des analyses et de l'action pédagogique de l'observatoire des délais de paiement, notamment relayées par des Assises des délais de paiement et des financements qui visent à promouvoir les bonnes pratiques ;

- de l'action de la médiation des entreprises qui offre un service gratuit et confidentiel qui donne aux entreprises la possibilité de trouver une solution et de préserver leur relation commerciale ;

- du rôle de la DGCCRF pour identifier et sanctionner les entreprises qui ne respectent pas leurs obligations en matière de délais de paiement ;

- de la décision de la Banque de France, de prendre en compte les comportements de paiement dans sa cotation des entreprises, notamment des plus grandes entreprises (en 2022, ce sont 252 entreprises dont la cotation a été dégradées d'un cran en raison de leurs comportements de paiement et, à fin septembre 2023, 653 entreprises ont été dégradées pour les mêmes motifs).

Ces actions visent toutes à infléchir les comportements pour réduire les retards de paiement par rapport à un délai contractuel plafonné par la loi. Réduire le plafond des délais, comme le propose la Commission européenne, en fixant ce plafond à 30 jours, ne constitue en rien une action sur les retards. La Commission européenne ne se trompe-t-elle pas d'instrument ?

Au-delà de cette distinction entre délai et retard de paiement, l'enjeu est aussi la réalité économique.

En premier lieu, si les retards sont pénalisants et doivent être combattus, on constate que la majorité des entreprises règlent dans les délais : selon les données d'ALTARES, en moyenne, une entreprise sur deux règle ses factures à l'heure même si ce chiffre ne doit pas masquer cependant la recrudescence des gros retardataires (plus de 30 jours). Ensuite, les réactions unanimes des entreprises françaises soulignent les effets déstabilisateurs d'un passage du délai de paiement à 30 jours pour toutes les entreprises, tous les secteurs et dans toutes les situations, sans dérogation possible. Ainsi, dans le commerce, l'essentiel des entreprises ont des accords contractuels avec leurs fournisseurs pour des paiements à 60 jours. Ces délais ont une réalité économique pour financer les stocks. Rompre l'équilibre économique, c'est menacer la survie de certaines entreprises. Les spécificités sont importantes aussi dans les activités saisonnières et certains secteurs du fait de la typologie des produits vendus et de la lenteur de rotation des stocks.

Lutter contre les retards de paiement demeure un enjeu, car il importe que, face au ralentissement de l'activité économique en 2024 et aux tensions sur les trésoreries, l'allongement des délais de paiement et donc l'accroissement des retards ne constituent pas la variable d'ajustement. Le projet de règlement européen, en fixant un délai uniforme aux délais de paiement, se trompe d'objectif. La solution apparaît plutôt vers l'identification et la promotion des bonnes pratiques pour renforcer les outils existants. C'est un objectif sur lequel l'observatoire des délais de paiement va travailler dans les prochains mois en associant toutes les parties concernées.

Frédéric Visnovsky – Médiateur national du crédit et vice-président de l'observatoire des délais de paiement (Banque de France)

Avec l'IA générative, le groupe SEPTEO va révolutionner les usages métiers

Septeo lance un programme pour aller encore plus loin dans l'optimisation des processus métiers et intègre de l'IA générative multi-usages dans ses solutions clients. Ces solutions prendront la forme d'assistants conversationnels, d'assistants de recherche, d'outils d'extraction d'informations et de classification de documents. Ce programme servira aussi à diffuser la culture de l'IA générative parmi les collaborateurs du Groupe. Décryptage des enjeux de l'IA par Moïse Zapater, directeur de l'innovation, et Poly Sok, directeur de l'IA chez Septeo.

Quel regard portez-vous sur l'IA générative ?

Moïse ZAPATER – Depuis plusieurs mois, Septeo met une priorité absolue sur l'innovation et l'intégration des nouvelles technologies dans ses solutions. L'IA générative remet tous les concepts d'intelligence artificielle au centre de nos préoccupations. Elle va changer la responsabilité du pilote de la machine, et changer les interfaces : nos clients vont dialoguer directement avec la machine, quelle que soit leur langue. La machine va comprendre leurs demandes et les mettre en lien avec les données. En définitive, l'IA va corriger une aberration cognitive, en soulageant encore plus le cerveau de nos clients de toutes les tâches à faible valeur ajoutée et en simplifiant de façon exceptionnelle leur quotidien.

Poly SOK – L'IA générative me rappelle l'arrivée d'Internet. Nous ne pouvons plus concevoir des produits sans intégrer des fonctionnalités d'IA générative, de la même manière que les entreprises voulaient toutes avoir leur site en ligne quand Internet est arrivé il y a trente ans. C'est le même engouement, à un point tel que notre modèle économique serait en danger si nous n'intégrions pas l'IA générative à nos solutions logicielles.

Concrètement, l'IA générative va réduire drastiquement la distance entre les besoins des utilisateurs et leur satisfaction, grâce à de nouvelles interfaces liées au langage naturel. Ces solutions peuvent être mises à la disposition de tous les professionnels élargissant ainsi la proposition de valeur offerte par le groupe Septeo. C'est une priorité pour Septeo, précurseur en la matière, et qui travaille sur le sujet depuis 5 ans maintenant.

Concrètement quels types de services l'IA générative peut-elle apporter aux entreprises ?

M. Z. – Si on regarde le processus de digitalisation des entreprises depuis dix/quinze ans, c'est toujours le même : on prend quelque chose, et on le digitalise. Nous avons commencé par la base, le document en papier. Puis nous avons développé des moteurs de recherche, et tout ce qui est *workflow* métier : process de validation,

signature des devis, saisie des dossiers clients (espace client). Avec le Covid, les communications elles-mêmes ont été digitalisées.

L'IA générative va améliorer toutes ces phases de digitalisation : les échanges avec les services tiers, les demandes de documents (extraits d'état-civil, casier judiciaire), les accusés de réception, les validations de contrat, etc.

P. S. – Jusqu'à présent, il fallait créer des espaces pour stocker les informations et savoir comment les récupérer le plus vite possible. Par exemple, nous développons des applications pour stocker des contrats dans des contrathèques mais les utilisateurs devaient se rappeler où ils étaient rangés, comment y accéder, etc. Un processus très rébarbatif et chronophage, qui va être délégué à l'IA générative : elle saura où ces informations seront stockées, elle les triera et les rangera automatiquement sans nos indications. Elle va prendre en charge toute une dimension cognitive des process qui était encore réservée à l'humain.

Quelles problématiques clients rencontrez-vous auxquelles l'IA générative peut apporter des solutions ?

P. S. – Prenons l'exemple du marché des notaires. L'expertise que nous leur avons apportée s'est concentrée sur l'analyse des documents. Mais tandis que certains documents, formulaires, factures, fiches d'imposition, sont très normés, les contrats et les courriers sont beaucoup plus libres, typiques de la production humaine, et cette liberté limitait les IA jusqu'à présent.

L'IA générative est déjà suffisamment spécialisée pour avoir un niveau de compréhension qui va au-delà de celui des IA classiques. Elle va donc gommer cette limite et elle pourra tirer des informations de n'importe quel document qui lui est soumis.

M. Z. – Il reste des défis à relever autour notamment de la confidentialité et de la sécurité des données.



L'IA doit être entraînée avec des données dont nous devons assurer la confidentialité. En tant qu'éditeur de logiciels, nous prenons le parti de ne pas réinventer la roue, d'utiliser ce qui se fait de mieux en matière d'IA et de l'héberger sur des infrastructures qui nous appartiennent pour offrir les meilleures garanties de confidentialité à nos clients. Une fois que le modèle est entraîné, il faut l'entretenir, pour un coût de production qui n'est pas négligeable. Y compris pour l'environnement, car il faut beaucoup d'énergie pour faire fonctionner les data centers et beaucoup d'eau pour les refroidir. Ça aussi c'est un vrai défi à relever !

Vos clients sont-ils prêts à utiliser l'IA générative ? comment les évangélisez-vous ?

P. S. – Le degré de maturité est variable en fonction des marchés que nous visons. Mais globalement, nos clients sont plutôt réceptifs à la technologie, ils savent qu'ils peuvent en attendre des gains de productivité. Les avocats ont bien conscience du potentiel de l'IA générative pour leurs activités, même s'ils ont quelques craintes au niveau de la confidentialité de leurs données. Ils ne veulent pas qu'elles soient stockées sur des serveurs aux États-Unis et nous leur offrons toutes les garanties de sécurité sur cet aspect-là. Les notaires, eux, sont plus technophiles, nous les avons déjà dotés d'outils de fonctionnalités d'IA et ils sont plutôt en demande de solutions.

M. Z. – Je voudrais reformuler la question : sont-ils prêts ? Oui. Ils veulent y aller mais ne savent pas comment. Septeo, leur propose de l'IA générative intégrée à leurs solutions métiers existantes. Simple et intuitive elle ne nécessite quasiment aucune formation : il suffit de poser une question dans sa langue maternelle et l'IA répond, y compris dans une autre langue. La crainte de certains de nos clients porte plutôt sur le remplacement de certaines de leurs tâches par l'IA générative. Certes, leur

façon de travailler va changer, c'est une évidence, mais en contrepartie, ils vont augmenter leurs performances et gagner du temps pour se consacrer à l'essentiel.

P. S. – Aujourd'hui, certaines personnes sont dédiées à des tâches à faible valeur ajoutée que l'IA pourra très bien remplacer demain. L'idée n'est pas de se débarrasser de ces personnes, mais de les replacer sur des postes à plus forte valeur ajoutée. Avec l'IA générative, la société dans son ensemble va se transformer et se mettre en capacité de créer plus de valeur.

L'utilisation de l'IA générative ne va pas sans risques, en matière de protection des données personnelles, de cyberattaque... comment s'en prémunir ? Comment sensibiliser les entreprises à ces risques ?

P. S. – Nos collaborateurs utilisent déjà des outils d'IA générative comme *ChatGPT*. Nous n'allons pas restreindre les accès à ces outils, mais cadrer leurs usages, sensibiliser nos équipes aux risques sur la propriété intellectuelle et la protection des données et nous assurer que les risques sont maîtrisés.

M. Z. – En tant qu'éditeur de logiciels, nous avons un devoir de conseil, car nous pouvons être mis en cause juridiquement si nous n'aidons pas nos clients à se protéger. Nous ajouterons un article sur ce point dans notre charte de cybersécurité. Mais globalement l'IA générative ne me paraît pas plus impactante que d'autres technologies, et le risque cyber ne me paraît pas non plus beaucoup plus important qu'avant.

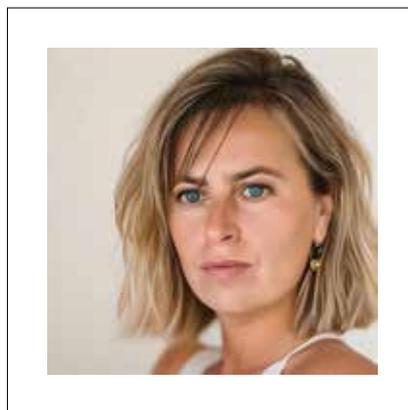
L'IA générative est une nouvelle technologie qui va un cran plus loin pour simplifier et automatiser les processus et les relations hommes-machines.

Interview croisée entre Moïse ZAPATER, directeur de l'innovation et Poly SOK directeur de l'IA Groupe SEPTTEO

Legal Tech : 5 bonnes pratiques pour les audits d'IA

Bien que nous assistions à une expansion rapide de l'utilisation de l'IA à l'échelle mondiale, la plupart des entreprises n'ont pas pris de précautions pour s'assurer que leur utilisation de l'IA est responsable. L'indice mondial d'adoption de l'IA d'IBM pour 2022 a révélé que 77 % des entreprises utilisent ou explorent l'IA dans leurs activités. Pourtant, la plupart d'entre elles n'ont pas pris de mesures pour réduire les biais (74 %), suivre les variations de performance et la dérive des modèles (68 %), et s'assurer qu'elles peuvent expliquer les décisions prises par l'IA (61 %) - autant de mesures qui contribuent à garantir que l'utilisation de l'IA est sûre, responsable et éthique.

Ce manque de transparence et de responsabilité dans l'utilisation de l'IA peut susciter la méfiance du public, qui s'interroge sur les motivations



des grandes entreprises. Si une entreprise veut être considérée comme digne de confiance et éthique, ses dirigeants doivent accroître la visibilité et la responsabilité en matière d'IA. Les juristes devant faire preuve d'intégrité dans leur pratique, la promotion d'une plus grande transparence autour des applications de l'IA est un prolongement naturel du rôle de l'équipe juridique interne.

Les audits d'IA et les divulgations publiques offrent des moyens précieux de combler le fossé de la confiance du public et de démontrer de manière proactive l'engagement en faveur de pratiques responsables en matière d'IA. L'adoption des cinq pratiques ci-dessous peut vous aider à mettre en place votre programme d'audit de l'IA pour qu'il soit couronné de succès.

1. Collaborer avec des spécialistes de l'informatique, de l'IA et des données

Un audit d'IA évalue les systèmes d'IA, les algorithmes et les pratiques en matière de données d'une organisation afin d'identifier les biais potentiels, les problèmes de confidentialité et d'autres questions éthiques associés aux déploiements d'IA - il ne s'agit pas d'un sujet traditionnel pour les facultés de droit.

L'explicabilité est un principe fondamental de l'utilisation responsable de l'IA. Il faut être technologiquement averti pour comprendre et expliquer les méthodes de collecte de données, les processus décisionnels algorithmiques, les biais potentiels et les mesures qui garantissent l'équité et la responsabilité.

Si vous êtes comme la plupart des juristes, cela signifie que vous devrez vous associer à des spécialistes de l'informatique, de l'IA et des données de l'entreprise qui pourront vous aider à comprendre le fonctionnement interne des systèmes d'IA et vous fournir des informations essentielles sur leurs complexités. N'hésitez pas à consulter des sources externes spécialisées dans l'audit de l'IA, la confidentialité des données et la sécurité pour comprendre les systèmes d'IA plus avancés et les cas d'utilisation complexes. Votre programme d'audit de l'IA doit être complet pour être efficace.

2. Élaborer une méthodologie d'audit de l'IA solide

Bien qu'une grande partie du droit soit théorique et constitue une jurisprudence, les juristes doivent revêtir leur chapeau de scientifique pour aider les entreprises à adopter des méthodologies d'audit de l'IA robustes et efficaces. En collaboration avec des spécialistes de la technologie, veillez à fixer des objectifs clairs et des délais réalistes. Définissez des indicateurs de performance clés et des jalons. Commencez par déterminer les aspects spécifiques des systèmes d'IA à examiner, notamment :

- Quels systèmes et outils d'IA auditer ?
- Les données à examiner.
- Les risques spécifiques à évaluer.

Vos objectifs généraux seront axés sur l'identification et la gestion des risques juridiques et éthiques et sur la garantie de la conformité réglementaire. Des audits réguliers vous permettent de remédier de manière proactive à toute lacune et d'atténuer les risques avant qu'ils ne s'aggravent.

3. Actualiser régulièrement les audits pour gérer les risques de manière proactive

Un audit efficace de l'IA est un processus continu, et non une expérience ponctuelle. Effectuez des audits d'IA périodiques pour identifier les problèmes éthiques ou juridiques potentiels avant qu'ils ne se transforment en problèmes plus complexes. Au fur et à mesure que les systèmes d'IA et les cas d'utilisation évoluent, de nouveaux risques apparaîtront. Mettez régulièrement à jour les méthodologies d'audit pour vous assurer que les audits restent efficaces.

4. Améliorer la transparence grâce à des informations claires

Envisagez d'élaborer de manière proactive des informations détaillées qui décrivent la mise en œuvre des technologies d'IA par votre organisation, l'impact potentiel sur les processus de prise de décision et les méthodes utilisées pour minimiser les problèmes éthiques ou juridiques et respecter les réglementations.

Les informations claires peuvent ressembler à des listes d'ingrédients et à des étiquettes de produits visuellement améliorées. Elles doivent être courtes, simples et faciles à comprendre, en particulier pour les produits et services destinés aux consommateurs. La publication d'un résumé des résultats de l'audit de l'IA est un autre moyen de démontrer son engagement en faveur de l'équité et de la responsabilité.

5. Favoriser une culture d'entreprise maîtrisant l'IA

La connaissance de l'IA est cruciale, en particulier dans les grandes entreprises où les rumeurs - et les erreurs involontaires - peuvent facilement se répandre. Sensibilisez les cadres et les employés à l'impact potentiel de l'IA sur l'entreprise. Aidez-les à comprendre comment l'utilisation de l'IA affecte spécifiquement leur rôle. Discutez des considérations éthiques qu'ils peuvent rencontrer et des risques qui peuvent survenir. Établir des politiques claires concernant l'utilisation de l'IA afin que chacun sache à quoi s'attendre et ce que l'on attend de lui.

L'adoption proactive de ces activités aidera vos équipes juridiques à gérer la pression croissante pour se conformer aux exigences de gouvernance de l'IA à venir. Les audits indépendants de l'IA pour les outils de décision d'emploi automatisés utilisés dans les décisions d'embauche et de promotion sont au cœur de NYC 144, une loi new-yorkaise innovante qui vise à garantir que l'utilisation de l'IA reste juste et impartiale. Les mesures d'application de la loi européenne sur l'IA vont d'évaluations d'impact non contraignantes à des exigences de conformité faisant l'objet d'un audit approfondi.

Audit pour la confiance en l'IA

La réalisation d'audits efficaces de l'IA par la collaboration, la gestion proactive des risques, la transparence et la promotion d'une culture de l'IA sont des bonnes pratiques essentielles pour garantir la conformité et maximiser les avantages de cette technologie incontournable.

Dans le cadre de l'Association des Corporates Councils :
Olga V. Mack,
Vice-Présidente de LexisNexis et CEO de Parley Pro,
une firme de gestion des contrats qui s'est positionnée
à l'avant-garde de la négociation technologique en ligne



Structurez et automatisez votre activité contractuelle

Maîtrisez l'activité contractuelle de votre entreprise à tous les stades de la vie des contrats, depuis la phase de négociation et de rédaction pré-contractuelle jusqu'à l'accord final.



Affranchissez-vous de la **saisie des données** grâce à l'IA



Optimisez la **collaboration** interne et externe



Automatisez la **génération des** contrats



Sécurisez la **signature en ligne**



Pilotez votre activité grâce à des **indicateurs de performance**



Maîtrisez votre **cycle contractuel**

Besoin d'aller plus loin?

La gamme GaLexy de Legal Suite, une offre globale unique pour les directions juridiques

Legal Suite répond à chaque domaine du droit par un module dédié par métier, créé par des juristes pour des juristes* et totalement intégré au sein d'une Solution Globale.

- Contrats
- Contentieux
- Sociétés
- Délégations juridiques
- Pouvoirs bancaires
- Consultations juridiques
- Baux Immobiliers
- Propriété intellectuelle

Au secours j'ai embauché une génération Z... dans ma direction juridique !

Samuel Ivanier : Cette question de différence « générationnelle » s'est posée à nous pendant nos derniers recrutements, post covid, qui ont été une vraie galère, il faut le dire ! Moi-même et la personne responsable des RH avons été surpris par l'écart monumental entre les candidat(e)s que nous recevions en visio (posé(e)s, sérieux(se) etc.) et les mêmes candidats quand nous les rencontrions en présentiel sur site... C'était « *Dr Jekyll et Mister Hyde* », tant le changement était flagrant ! Je pense que c'est une génération qui a été en grande partie formée en distanciel, et cela se voit : il y a eu un impact sur le relationnel, ils en ont perdu l'habitude je pense...

Une fois recruté, c'est plus une histoire de personnalité. Sur les trois juristes avec lesquelles je travaille au sein de ma DJ (tous de la génération Z) si deux ont une personnalité identique, la troisième est différente, en étant plus orientée « marketing ».

C'est une génération qui aime l'immédiateté de l'info, et pour cela s'est super, mais c'est plus difficile quand c'est une histoire de réseaux sociaux et de likes... il faut savoir se recentrer sur le fond du travail.

Je pense aussi que cette génération manque de patience... Ils ont un problème avec la gestion de la « frustration » sur le plan professionnel, quand ils n'arrivent pas à ce qu'ils voudraient, cela les impacte émotionnellement jusqu'à leur pourrir la santé...

Cela est peut-être lié à une question d'estime de soi, en tout cas une forme d'arrogance qu'ils frôlent souvent...

Il est même possible que les directions juridiques fassent le choix de « by-passer » la génération Z en augmentant leur budget pour embaucher des juristes plus expérimentés... Il appartiendra à ceux de la génération Z de se réadapter en se rendant compte qu'on peut se passer d'eux.

Anna-Mariia Voloshchuk : Oui j'avoue que j'ai dû faire l'effort de me calmer sur ces questions d'immédiateté et d'arrogance !

Cela peut être dû au fait que, comme Samuel l'a mentionné, pendant le Covid nous étions seuls, enfermés dans nos coins, il fallait faire preuve de patience, d'où la nécessité d'obtenir des réponses à mes questions rapidement afin de pouvoir me consacrer à mes tâches tout de suite et obtenir des résultats instantanés. Cela peut également

être dû à l'environnement numérique et à la facilité d'accès à l'information, qui peuvent contribuer à des attentes élevées pour exécuter les tâches rapidement.

Le *feedback* de mon manager concernant mon arrogance qui pourrait être perçue comme immature et non professionnelle m'a encouragée à évoluer et à me remettre en question. Je me suis rendue compte que certains projets et tâches demandent du temps et de la patience pour être menés à bien. Il faut aussi penser au travail des autres, surtout à celui de mon manager qui est le directeur juridique et qui a bien d'autres projets et problèmes à gérer que de répondre à mes questions toutes les dix minutes.



Il était difficile d'accepter que le monde ne tournait pas autour de nous, jeunes juristes qui venions d'entrer dans l'entreprise, et il fallait l'accepter pour faire le travail sans prendre les choses trop à cœur...

Samuel Ivanier : Et de mon côté, cela m'a poussé à changer en tant que manager, en accordant plus de temps d'adaptation, et en travaillant beaucoup sur la qualité de vie personnelle et professionnelle.

J'ai aussi réfléchi à leur liberté et leur autonomie : ils en ont besoin... sans qu'on s'éloigne trop d'eux.



Anna-Mariia Voloshchuk : Oui nous avons besoin que notre liberté soit encadrée.

Lorsque nous disposons de tant de liberté et d'autonomie, nos responsabilités restent les mêmes et nous essayons de partir dans tous les sens dans notre vie professionnelle dans l'accomplissement de nos tâches quotidiennes. Sans encadrement, la frustration et le stress s'accumulent, nous ne pouvons plus gérer, nous commençons à faire des erreurs, et

dans le monde d'entreprise, cela signifie perdre du temps et de l'argent.

En tant que représentant de la génération Z, cet encadrement m'apprend à être plus structurée et organisée, tant sur le plan professionnel que personnel. Je suis capable de mieux gérer mon temps, mais surtout d'apprendre mon métier en voyant la vision du travail à travers le cadre posé par mon manager.

Samuel Ivanier : En réalité, je travaille comme ça depuis 15 ans, quelque soit la génération. Je me suis tout simplement demandé comment moi j'aurais aimé être managé.

NOS LECTEURS SE PRÉSENTENT

Quand je suis en entretien, je pose volontairement des questions techniques difficiles, non pas pour les piéger mais pour voir leur rapport à l'échec, voir comment ils savent réagir face à leur erreur... c'est important pour mon service.

Cela étant, un point sur lequel j'ai changé c'est que j'ai appris à prendre en compte l'aspect émotionnel, affectif, dans mes rapports avec la nouvelle génération. C'est extrêmement important pour eux, ils fonctionnent à ça, il faut le prendre en compte. Je suis devenu plus patient... et moins rigide !

De quelle génération faites-vous partie ?

Les années de délimitation des générations varient selon les sources...

Nous avons pour notre part retenu celles-ci :

- Génération X : Si vous êtes nés entre 1960 et 1980
- Génération Y : si vous êtes nés entre 1980 et 1995
- Génération Z : pour celles et ceux nés/nées après 1995.

Quand on parle relations de travail, on parle Management, nouvelles façons de collaborer, nouvelles formations... Autant de réflexions qui alimentent le Congrès annuel des *RDV des Transformations du droit* en novembre 2024 avec notamment un Village des Trajectoires professionnelles. Lecteurs du *Journal du Management Juridique*, vous y êtes tous conviés !

**Samuel Ivanier (38 ans), Génération Y,
Directeur juridique**

**Anna-Mariia Voloshchuk (24 ans), Génération Z,
Juriste.**

**Propos recueillis par Nathalie Hantz
Rédaction du Village de la Justice**

 **BARTHÉLÉMY**
AVOCATS
Progresser ensemble

Pionniers et experts en relations sociales

nous voyons toujours plus loin que le droit. Nous cultivons l'intelligence collective au service de solutions personnalisées en privilégiant un partenariat durable.

Convaincus que l'Humain est au cœur de toute création de valeur,

nous contribuons à l'accélération du développement économique et social de l'entreprise.

Fiables, nous engageons chaque jour notre nom. Nous ne laissons pas de place à l'approximation, conscients que les enjeux sont autant humains qu'économiques.

Impliqués, nous agissons concrètement sur tous les terrains.

Nous cultivons la proximité et la confiance indispensables à la réussite de nos missions.

Enthousiastes, nous mettons notre énergie et notre créativité au service de vos projets. Nous aimons repousser les possibles.

L'excellence guide chacune de nos actions.

Nous sommes constamment à l'écoute des évolutions de notre monde pour imaginer les meilleures solutions.

La concorde nous permet de toujours progresser ensemble.

Nous n'oublions jamais que notre force et notre valeur ajoutée sont le fruit de la rencontre d'expériences individuelles.

Nous sommes les avocats Barthélémy



Publicité

Nominations - Directions Juridiques



Julie Skora occupe désormais le poste de responsable juridique chez Koesio Corporate IT.



Daniel Von Wild est ravi d'annoncer qu'il a changé d'emploi et qu'il est maintenant directeur juridique Counsel pour ISP chez Nexans.

Kévin Régis occupe désormais le poste de responsable compliance chez Fipto.



Tina Theallet occupe désormais le poste de responsable des affaires publiques et juridiques à la Licra.



Simon Holveck occupe désormais le poste de responsable juridique staff chez Believe.



Maximilien Mézard occupe désormais le poste de délégué général/directeur de cabinet chez Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes - CNCC.

Emmanuel Domenach commence un nouveau poste d'adjoint au directeur au sein de la direction du droit des marchés et contrats de la Société du Grand Paris.



Marie Sophie Curtelet occupe désormais le poste de déléguée générale chez Fédération du Négoce Agricole.



Sandra Buathier occupe désormais le poste de responsable juridique chez Daher.

Dominique Bazi occupe désormais le poste de secrétaire générale chez Financière du Portelleux SAS.

Sylvie Sigier occupe désormais le poste de directrice juridique chargée de mission appui régions chez Dalkia.



Sonia Benichou occupe désormais le poste de responsable juridique chez FFRS - Fédération Française de Roller et Skateboard.



Lydia Garcia-Behr occupe désormais le poste de directrice juridique chez Ofi Invest Real Estate.

Maxime Diot occupe désormais le poste de responsable juridique et DPO chez Green Energy Service.



Domitille Bonnefoi commence un nouveau poste de directrice BtoB & Legal chez TotalEnergies Electricité et gaz France.



Guillaume de Laheudrie, devient directeur juridique et compliance officer de SPIE France.



François de Combaud devient responsable risques et conformité chez Emeria.



Aulde Courtois occupe la fonction de secrétaire générale en charge des affaires juridiques au sein de Vantiva, ex-Technicolor.



Anne-Gaëlle Michaut occupe désormais le poste de responsable juridique chez Aural.



Florence Lao est nommée secrétaire générale du groupe Deezer.



Karine Schuler a rejoint le Groupe Cegedim en tant que directrice qualité et RSE.



La société centenaire Groupe Vicat recrute **Thierry Lemaire** en qualité de directeur juridique.



Régine Yu commence un nouveau poste de directrice juridique chez Adisseo.



Martial Houle quitte le PMU et rejoint le Groupe Altitude Télécoms comme secrétaire général.



Christian Yodé rejoint l'équipe HelloFresh au poste de responsable juridique.



Francis Donnat devient secrétaire général du groupe Société Générale.



Nominations - Directions Juridiques



Maylis de Bazelaire occupe désormais le poste de directrice juridique & DPO chez AB Tasty.



Nicolas Taillandier devient responsable fraude chez Edenred France.

Imad Chweri occupe désormais le poste de directeur juridique et conformité chez Association Française des Intermédiaires en Bancassurance.



Patrick Peillon occupe désormais le poste de directeur de la conformité et des risques groupe chez Tessi.



Ludovic Evrard occupe désormais le poste de responsable juridique - France chez Groupe Keolis.

Badiaa Marchal occupe désormais le poste de directrice juridique chez Oteis Conseil & Ingénierie.

Delphine Yau occupe désormais le poste de responsable gouvernance et vie sociale chez La Banque Postale.



Séverine Fécamp occupe désormais le poste de directrice juridique chez Fifteen - Réseaux Vélos Augmentés.



Cécile Cailac devient responsable mondial de la propriété intellectuelle chez Chanel.



Stéphanie Léopold occupe désormais le poste de responsable juridique at Sunday.

Sophie Bonduel commence un nouveau poste de secrétaire générale chez Quartus.



Nathalie Boivin occupe désormais le poste de directrice juridique adjointe chez Vinci.



Fabien Cohen occupe désormais le poste de responsable juridique finance (management de transition) chez Air Liquide S. A.



Guillaume Lemièrre occupe désormais le poste de délégué général chez Confédération des Acteurs du Tourisme (CAT).

Thomas Prod'homme occupe désormais le poste de directeur juridique Europe chez GreenYellow.



Valentin Conac est promu au poste de chef de projets risques et conformité chez Banque Cantonale de Genève | France.



Aymar de Franqueville occupe désormais le poste de vice-président, affaires juridiques et conformité Adecco and France chez The Adecco Group.



Valérie Hulst est promue au poste de directrice déléguée affaires juridiques et conformité chez Caisse des Dépôts.

François Hillmeyer occupe désormais le poste de directeur juridique groupe chez Quartus.



Alexandre Briening a un nouveau poste de responsable de la conformité réglementaire chez Betclac Group.



Julien Turpin occupe désormais le poste de directeur juridique chez Havre Athletic Club.



Jérôme Lelu commence un nouveau poste de responsable mondial de la conformité et des affaires publiques chez Mirova.

Dan Chelly commence un nouveau poste de directeur associé risques et conformité chez Seabird



Flora Espinosa occupe désormais le poste de directrice juridique chez European Camping Group.



Marie Duclos est promue au poste de directrice juridique chez Vinci Autoroutes.

Thomas Ferreyrolles commence un nouveau poste de general council chez Aities.



Répertoire des experts en éthique et compliance

ALLEN & OVERY (Paris) a assisté Suntatory dans la rédaction d'un nouveau programme de conformité ABC au niveau du groupe suite à une enquête interne sur les pratiques de corruption potentielles en Afrique.

ALTIJ (Toulouse) a conseillé un groupe du secteur de l'énergie dans le cadre d'un contrôle de l'Agence française anti-corruption et continue de l'accompagner dans sa mise en conformité à différentes réglementations (anticorruption, devoir de vigilance, RGPD notamment).

ASHURST (Paris) a conseillé une société de défense française dans le cadre d'un contrôle mené par l'Agence française anticorruption.

PHILIPPE BOUCHEZ EL GHOZI (Jeantet Paris) a réalisé une enquête interne dans un grand groupe international permettant de mettre en exergue des agissements répréhensibles qui ont conduit au dépôt de plaintes, à des mesures de remédiations dans le Groupe et auprès des parties prenantes lésées.

BOUGARTCHEV MOYNE ET ASSOCIÉS (Paris) a défendu les intérêts d'un établissement financier de premier plan dans le cadre d'un audit de l'Agence française de lutte contre la corruption.

BREDIN PRAT (Paris) a conseillé Imerys et son ancien PDG dans le cadre d'une procédure devant la Commission des sanctions de l'Agence française de lutte contre la corruption (AFA).

BCP PARTNERS
Board Advisory & Executive Search

Parce que vous avez une vision pour votre groupe
et que la stratégie humaine est essentielle

Notre équipe vous accompagne
pour évaluer votre gouvernance
et recruter les meilleurs talents

Direction Compliance & Conformité
Direction Risk management

Direction Juridique
Direction Fiscale

Finance
DAF

Direction Générale
Secrétariat Général

Conseil
Gouvernance

www.bcp-partners.com
+33 (0)1 83 62 33 58
Paris - Lyon - Chicago - International

SOLENE BRUGÈRE, fondatrice de b Ethics (Paris), a accompagné le déploiement de la politique RSE d'un cabinet d'affaires international, contribuant à son classement parmi les entreprises les plus vertueuses en matière environnementale, social et droits humains, éthique et achats responsables au regard des critères de certification Ecovadis.

CYRILLE CATOIRE (Paris) est intervenu auprès d'une ETI dans le cadre d'un accompagnement au titre d'une enquête interne faisant suite à des faits de harcèlement moral.

CLEARY GOTTLIB STEEN & HAMILTON (Paris) a assisté Idemia dans la négociation d'un accord avec le PNF français concernant des allégations de corruption liées à un contrat bangladais de 100 millions de dollars.

SOLÈNE CLÉMENT (Paris) a mis en conformité un Groupe de promotion immobilière qui gère la construction et la commercialisation de résidences services seniors avec ses obligations anti-blanchiment « LCB-FT ».

CLIFFORD CHANCE (Paris) a conseillé deux acteurs de l'industrie automobile dans le cadre de contrôles menés par l'Agence française anticorruption (« AFA »).

ALAIN CURTET (AC Compliance Paris) gère la conformité des intermédiaires d'assurance (agents généraux, courtiers d'assurance) et des intermédiaires bancaires (IOBSP).

DECHERT (Paris) a représenté un groupe d'administrateurs canadiens d'Ubisoft devant la cour d'appel de Paris en matière d'informations privilégiées.

JULIE FABREGUETTES (*VingtRue Avocats Paris*) intervient de manière habituelle dans des dossiers de fraudes complexes relevant du parquet national financier (procès de la fraude à la taxe carbone, affaire « Pétrole contre nourriture », affaire dite des « évadés fiscaux » de la banque HSBC, etc.).

MARJORIE GOMIS (*Exyan Paris*) intervient dans l'analyse et la couverture des risques juridiques des entreprises et les conseille dans leurs opérations stratégiques. Elle a précédemment été Directrice Juridique et Conformité d'entreprises de 1^{er} plan.

HENRIOT & ASSOCIÉS (*Paris*) a conseillé une société leader du secteur de l'alimentation en lien avec son système d'alerte éthiques et l'a accompagnée en lien avec une enquête liée à des faits de harcèlement présenté comme institutionnalisé.

LATHAM & WATKINS (*Paris*) est conseil de Nissan Motor et des membres de son conseil d'administration dans le cadre du licenciement et des poursuites judiciaires intentées contre leur ancien président, y compris la conduite d'enquêtes internes et l'assistance de l'entreprise dans le cadre de procédures civiles et pénales ainsi que d'enquêtes par les régulateurs.

NOËLLE LENOIR (*Paris*) a conseillé Airbus SE sur les risques juridiques et les procédures en matière de réglementation du devoir de diligence.

BENJAMIN MATHIEU (*Opus Avocats Paris*) conseille une personnalité politique de premier plan dans sa mise en examen sur la base des conclusions d'une enquête interne réalisée au sein d'un grand groupe industriel français.

MICHÈLE MERGUI (*Paris*) assiste de nombreuses entreprises dans des domaines touchant aux malfaçons de marchandises, plus spécialement dans le domaine du textile et de la mode.

FEUGÈRE MOIZAN AVOCATS (*Paris*) réalise de nombreuses enquêtes internes pour des ETI ou des entreprises du CAC 40, que ce soit à la suite d'une alerte interne ou en lien avec la négociation d'une CJIP. William Feugère est le co-auteur du Code de la Compliance.

NAVACELLE (*Paris*) assiste plusieurs entreprises et organisations, de la PME à la multinationale, dans la conduite d'enquêtes internes et dans la gestion de leurs alertes éthiques et compliance.

QUINN EMANUEL URQUHART & SULLIVAN (*Paris*) conseille Renault sur les questions de conformité liées à l'affaire Carlos Ghosn, notamment sur les audits à mener et la communication avec les régulateurs.

UGGC AVOCATS (*Paris*) est conseil du *Service Employees International Union* (SEIU) sur les nouveaux projets de loi européens.

SQUAIR (*Paris*) a assisté une banque d'affaires en dispensant des formations aux sanctions internationales à ses salariés.

TEMIME (*Paris*) a assisté une entreprise de logistique internationale dans l'élaboration de sa cartographie des risques pénaux et dans la redéfinition subséquente de son organigramme de délégations de pouvoirs.

DIPLÔME D'UNIVERSITÉ

RESPONSABLE CONFORMITÉ : COMPLIANCE OFFICER

Sous la direction d'**Antoine Gaudemet**, professeur à l'Université Paris-Panthéon-Assas et **Emmanuel Breen**, avocat international

Le diplôme de référence pour tous ceux qui cherchent une formation complète aux métiers de la *compliance*.

FORMATION CONTINUE

PANTHÉON-ASSAS UNIVERSITÉ PARIS
Centre de formation permanente

Contact

Yann Mousel
Tél. + 33 (0)1 53 63 86 24
yann.mousel@u-paris2.fr

Coût de la formation

6 000 €
+ les droits d'inscription à l'université
Cette formation n'est pas éligible au CPF

POUR EN SAVOIR PLUS



assas-universite.fr

OBJECTIFS
Former les étudiants à la pratique de la *compliance* :

- Connaissance des normes juridiques et éthiques, de droit dur et de droit souple, d'origine interne et international, dans les principaux domaines de la *compliance* (anti-corruption, concurrence, sanctions internationales, données personnelles, devoir de vigilance, etc.) ;
- Maîtrise des techniques de gestion (cartographie des risques, évaluation des tiers, contrôle et audit interne, droit d'alerte et enquêtes internes) et de communication (culture d'entreprise, gestion de crise, etc.).

PROGRAMME

Un tronc commun et deux certificats de spécialisation offerts au choix des étudiants :

- Lutte contre la fraude et la corruption
- Conformité bancaire et financière

ADMISSION

Diplôme destiné aux juristes et non juristes. Justifier d'un master 1 ou d'une expérience professionnelle dans le domaine selon la procédure de VAE, ainsi que d'une maîtrise professionnelle de l'anglais.

DÉBOUCHÉS

Direction conformité, direction juridique ou direction des risques des entreprises industrielles et de services, ainsi que des groupes bancaires et financiers...

INTERVIEW : Catherine DELHAYE, Présidente et co-fondatrice du Cercle de la Compliance, passe la main

Fondé en 2011, Le Cercle de la Compliance tourne une page à compter du 1er janvier 2024 puisque Catherine DELHAYE, sa Présidente (depuis 2018) et co-fondatrice, a décidé de passer la main pour s'engager sur de nouveaux projets. Retour sur la genèse du Cercle de la Compliance et l'héritage laissé par Catherine DELHAYE.

Le Village de la Justice : Catherine DELHAYE, vous avez co-fondé Le Cercle de la Compliance en 2011. Comment est né ce projet ?

Catherine DELHAYE : J'ai commencé à pratiquer la Compliance il y a plus de 15 ans après avoir exercé pendant plusieurs années en cabinet d'avocats chez Maître Alain Bensoussan, puis en qualité de *Deputy General Counsel* chez Accenture pendant 10 ans.

J'ai rapidement compris l'intérêt de cette nouvelle approche du droit et l'importance croissante qu'elle allait prendre au sein des entreprises comme outil de management du risque juridique. Il m'est alors apparu indispensable de partager cette méthode et d'y sensibiliser au plus vite les Directions juridiques, les Directions éthiques, mais aussi les avocats.

C'est donc en collaboration avec un tout petit groupe de juristes et avocats, tous ou presque issus d'un environnement professionnel américain, et tout aussi convaincus que moi de la portée et de l'avenir de la Compliance, que Le Cercle de la Compliance a été co-fondé en 2011, il y a maintenant pratiquement 13 ans, autour de conférences, petits-déjeuners et tables-rondes.

Et la suite nous a donné raison puisqu'aujourd'hui, la Compliance est partout et que législateurs et autorités de régulation s'en inspirent de plus en plus pour assurer, par la mise en œuvre de politiques, programmes, systèmes et contrôles, le respect des règles et interdits qu'ils édictent par ailleurs.

Le Village de la Justice : Si vous deviez dresser le bilan des « plus de 10 ans » du Cercle de la Compliance, quel serait-il ?

Catherine DELHAYE : Une contribution très active du Cercle de la Compliance à la compréhension, l'adoption et la généralisation de la Compliance par les entreprises est sans doute à mettre à son bilan. La loi Sapin, la loi sur le devoir de vigilance, le RGPD exigent une maîtrise des programmes de Compliance, mais aussi une anticipation des réglementations. Le Cercle de la Compliance s'est toujours attaché à proposer des conférences de sensibilisation ainsi que des sessions de formation très pratiques et très concrètes en commençant par la lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles, puis en intégrant les sanctions économiques, l'export control, la protection des données personnelles, les droits de l'Homme et enfin l'intelligence artificielle.

Depuis 2018, et particulièrement pendant la période de la Covid-19, nous avons ainsi organisé une centaine de conférences / webinars / ateliers pratiques et cinq Retraites annuelles, événements majeurs lors desquels nous avons convié des Compliance Officers, des *Risk Managers*, des dirigeants d'entreprises, des avocats spécialisés sur les sujets de la Compliance, sans oublier des représentants d'entités publiques pour répondre à une forte demande sur la Compliance dans le secteur public, à partager leur expertise et leur expérience avec nos membres.

Dans ce même esprit, des publications très régulières dans différents supports juridiques ont permis à nos administrateurs ainsi qu'à certains de nos bénévoles de partager leur expertise avec les autres membres du Cercle de la Compliance et plus largement avec la « Communauté Compliance ».

Toujours dans le souci de permettre aux entreprises de se doter de Directions Compliance les plus performantes,



nous avons établi un référentiel des compétences Compliance (savoir-faire et savoir-être) destiné aux Directions Compliance. Nous avons également rédigé à leur intention un second référentiel, recensant par métier (RH, marketing, achats, ventes, logistique, R&D, IT, etc), les connaissances requises pour appréhender correctement les risques et problématiques de Compliance. C'est un grand chantier que j'ai dirigé et que nous avons conduit en 2022 et en 2023 avec une belle équipe de contributeurs.

À mettre également au bilan du Cercle de la Compliance, la dimension internationale de la Compliance à laquelle je tiens énormément : d'une part, pour permettre à nos membres d'appréhender la Compliance sur les différents marchés qu'ils doivent couvrir et d'autre part, pour s'inspirer ou apprendre ce qui peut se faire à l'étranger, comparer les bonnes pratiques ou encore anticiper les nouvelles réglementations. Nos webinars dits « *Zooms sur un pays* » ont permis d'étudier en détails, avec l'intervention d'avocats ou d'experts du pays en question, l'approche locale des grandes thématiques Compliance ainsi que les priorités des autorités dudit pays. Nos conférences dites « *Year in Review* » ont aussi vocation à permettre à nos membres de se mettre à niveau sur les sujets fondamentaux en établissant un bilan annuel précis de l'évolution de chaque thématique de la Compliance au niveau international.

J'ajouterai également au bilan du Cercle de la Compliance, la contribution à l'émergence d'une profession par les

rencontres et les échanges entre professionnels du droit, du risque et de la Compliance que nous avons favorisés, grâce à une équipe que j'ai eu le plaisir de diriger pendant mes six années à la présidence de l'association. En effet, Le Cercle de la Compliance est doté d'un Conseil d'administration au sein duquel nous sommes passés de neuf à quinze administrateurs avec une volonté d'avoir une représentation aussi équilibrée que possible entre les femmes et les hommes qui exercent en général des responsabilités dans le domaine de la Compliance. Cette formidable équipe du Cercle de la Compliance a su faire preuve de résilience et d'imagination particulièrement lors de la pandémie de la Covid-19 où, plus que jamais en tant de crise, nous avons voulu être « présents » aux côtés de nos membres et continuer à leur proposer des contenus à travers des conférences, ateliers et tables-rondes, mais cette fois... en ligne.

Le Village de la Justice : Quel regard portez-vous sur la Compliance 13 ans après ?

Catherine DELHAYE : La Compliance est bien devenue l'outil de gestion des risques que nous avons anticipé il y a 13 ans. La prise en considération à la fois des interdits et des prérequis juridiques permet en effet d'anticiper les situations à risques, de former les équipes à faire les bons choix en vérifiant la conformité (et donc la faisabilité) d'une opération ou d'une transaction, etc. Elle réduit les risques d'exposition à la violation de règles, et ce faisant, diminue les risques d'actions en justice, de sanctions à l'encontre de l'entreprise, des managers, voire des collaborateurs impliqués, les risques financiers au titre des amendes infligées et les risques d'atteinte à l'image.

Mais bien au-delà de d'une gestion des risques juridiques et financiers, la Compliance est devenue un outil de performance de l'entreprise. Elle lui permet en effet de montrer à ses clients, actionnaires, investisseurs, agences de notation, mais aussi employés, candidats, et autres parties prenantes que l'entreprise travaille de manière intègre, avec sérieux et diligence, qu'elle s'est mobilisée et transformée en profondeur pour y parvenir et qu'en conséquence, elle est fiable et durable.

Pour autant qu'elle soit inspirée et dirigée par des décideurs et professionnels convaincus, engagés et sincères, je vois la Compliance comme un véritable outil au service du succès et de la pérennité de l'entreprise dans l'intérêt de ses parties prenantes.

Le Village de la Justice : Quel regard portez-vous sur le Compliance Officer, 13 ans après ?

Mon objectif a toujours été de contribuer aussi activement et utilement que possible au développement de la Compliance en France et à l'essor de cette profession, pluridisciplinaire et très complète. Mon ambition a aussi et surtout été portée par l'objectif de contribuer au positionnement au plus haut niveau des Compliance Officers dont je considère qu'ils sont un rouage essentiel de la stratégie, de la gestion du risque et donc de la pérennité des entreprises.

Le Compliance Officer est passé d'un rôle bureaucratique et franchement très administratif, à un rôle de facilitateur, voire de gardien du temple et de décideur avec le pouvoir de dire « non » : « non » à la sélection d'un agent, « non » à tiers, « non » à une transaction, « non » au directeur commercial, « non » à la DRH, avec faculté de *reporting* au CEO et au-dessus.

La formidable évolution des profils, des rôles, des périmètres et des positionnements des Compliance Officers atteste de ces progrès. La route est encore longue, mais le mouvement est indiscutablement lancé et est bien loin de s'arrêter. À la profession de poursuivre sa mobilisation.

Le Village de la Justice : Vous avez décidé de ne pas vous présenter à votre propre succession à la présidence du Cercle de la Compliance pour vous lancer dans de nouveaux projets. Pouvez-vous nous d'ores et déjà nous parler de cette nouvelle page que vous allez écrire ?

Catherine DELHAYE : Oui, c'est un choix bien mûri à la fois parce qu'au bout de 6 ans, il est important de passer la main à une nouvelle génération de leaders de la Compliance, mais aussi parce que je souhaite me consacrer à d'autres sujets, certes connexes mais légèrement différents et surtout dictés par l'actualité. Toutefois, je continuerai de siéger au Conseil d'administration du Cercle de la Compliance qui m'a d'ailleurs proposé le titre de Présidente d'Honneur de l'Association que j'ai été ravie d'accepter.



Directions juridiques, Legal Ops
le *Journal du Management Juridique d'entreprises*
vous propose des coachs pour vous aider :



POUR VOTRE
COMMUNICATION INTERNE :
Michel Lehrer, associé de *Juricom*



Publicité

Retour sur la conférence

« L'impact des sanctions économiques sur les contrats internationaux et la résolution des litiges par arbitrage international » du 29 novembre 2023

Karima Bouaiss, Professeure agrégée des universités – IAE & Lumen Lab / Conseillère du commerce extérieur de la France

Karima Bouaiss a présenté de manière chiffrée et documentée la cartographie des sanctions financières infligées par les autorités judiciaires Nord-Américaines aux entreprises françaises de 2000 à novembre 2023. Des stratégies en matière de guerre économique apparaissent et interrogent sur la focalisation en termes de sanctions de certains secteurs dits sensibles aussi bien militairement, technologiquement que financièrement. La question des réponses légales, gouvernementales, managériales reste alors ouverte et invite les chercheurs aussi bien que les praticiens à être force de proposition pour aider au développement économique international plus serein des entreprises françaises. Ce travail et ces réflexions s'inscrivent dans les programmes de recherche académiques de Karima Bouaiss au sein de l'IAE Lille et du laboratoire de recherche Lumen et trouvent leur place au sein de ceux de la commission « Intelligence Économique » du réseau des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidé par Henri-Jacques Citroën et de la mission de conseil aux pouvoirs publics du bureau de Paris des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidé par Patricia Glasel.

Sergii Melnyk – Conseiller adjoint, Cour internationale d'arbitrage CCI

Sergii Melnyk a partagé avec l'audience les détails sur les procédures appliquées par le Secrétariat de la Chambre de commerce internationale pour en assurer la conformité avec les sanctions économiques. De plus, Sergii a analysé les questions juridiques diverses abordées par les arbitres dans les procédures d'arbitrage international qui impliquent les parties sanctionnées.

Michelle Cabocel-Trouwborst, Direction Ethique Compliance et Privacy d'Engie

Intégrer les éléments d'ordre géopolitique dans le choix de droit applicable et du lieu du siège au regard de l'impact des sanctions internationales sur les contrats ; organiser une revue régulière de ces clauses en cas de changement majeur pour identifier celles dont une renégociation s'impose.

Emmanuel Breen : Maître de conférence, Sorbonne Université, Directeur du DU Compliance Officer de l'Université Paris Panthéon-Assas

Alors qu'il existe assez peu de lignes directrices en matière de programme de compliance « sanctions économiques », la Commission européenne a publié en septembre dernier une *Guidance for EU Operators : Implementing enhanced due diligence to shield against Russia sanctions circumvention* (https://finance.ec.europa.eu/news/sanctions-commission-publishes-guidance-help-european-operators-assess-sanctions-circumvention-risks-2023-09-07_en). Il s'agit d'une importante initiative et d'un progrès de la compliance au niveau européen : la Commission semble enfin prendre ses responsabilités et s'adresse aux entreprises de manière coopérative et structurée, sur le sujet très opérationnel et très central de l'évaluation des tiers. Ce document comporte en particulier une liste de « red flags » qui sera très utile aux entreprises et qui pourra également servir de référence dans le cadre de contentieux arbitraux.

Caroline Kleiner, professeure agrégée, Université Paris Cité

L'adoption de mesures restrictives a des incidences complexes sur une procédure d'arbitrage. Si l'une des parties est ciblée par une mesure restrictive individuelle, de nombreuses juridictions estiment que le litige demeure arbitral.

Cependant, le tribunal arbitral doit être attentif notamment au paiement des frais d'arbitrage, aux difficultés d'apporter des preuves, aux restrictions de voyage, tout en respectant les principaux fondamentaux du droit de la procédure et le droit d'accès à la justice. Si l'une des parties invoque l'application de mesures restrictives sectorielles, pour justifier la non-exécution d'un contrat par exemple, voire sa rupture, le tribunal arbitral peut décider de prendre en considération ces mesures, en fonction de critères qu'il lui appartiendra d'élaborer.

Samantha Nataf, Avocate Associée, DGFLA et Pierrick Le Goff, Avocat Associé DGFLA

L'arbitrage constitue le mode de règlement privilégié des litiges commerciaux internationaux, les contrats internationaux à l'origine de ces litiges contenant de manière quasi-systématique une clause d'arbitrage.



L'arbitrage est ainsi le terrain naturel pour la résolution des litiges portant sur l'impact des sanctions économiques sur les contrats internationaux (inexécution, retard, suspension, résiliation, etc.).

Et pour cause, l'arbitrage offre de nombreux avantages : une reconnaissance facilitée des sentences arbitrales grâce à la Convention de New York de 1958, une justice neutre, flexible, confidentielle et adaptée aux enjeux du commerce international. La possibilité de choisir des arbitres familiarisés avec le cadre international des régimes de sanctions permet notamment de constituer un tribunal arbitral disposant des expertises pertinentes pour la résolution de ces litiges.

La particularité des régimes de sanctions internationales implique cependant de prendre en compte certaines spécificités pour le déroulement de la procédure d'arbitrage. S'il est admis qu'un différend relatif aux sanctions économiques est arbitral et n'est donc pas un obstacle à la compétence des tribunaux arbitraux (Cour d'appel de Paris, pôle 5, ch. 16, 1^{er} février 2020, N°RG19/22977), une sentence arbitrale rendue en violation des restrictions imposées par les régimes de sanctions applicables (européennes et onusiennes) serait contraire à la conception française de l'ordre public international et pourrait donc être annulée ou voir son exécution refusée en France (Cour d'appel de Paris, pôle 5, ch. 16, 3 juin 2020, N°RG19/07261, confirmé par Cass. 1^{ere} civ., 9 février 2022, n°20-20.376).

De manière plus pratique, les sanctions économiques peuvent également engendrer des difficultés techniques comme la possibilité pour une entité sous sanction d'effectuer le paiement des frais et provisions de l'arbitrage ou encore le risque d'absence ou refus de participer à l'arbitrage sous prétexte des sanctions.

Enfin, les sanctions sont un enjeu particulier pour le fond du litige. Les tribunaux arbitraux doivent notamment trancher s'il convient d'appréhender les régimes de sanctions internationales comme une question de fait (application d'une clause d'embargo par exemple) ou comme une question de droit (application impérative en tant que loi de police), ceci afin de déterminer s'il existe un motif raisonnable justifiant l'inexécution ou la résiliation d'un contrat.

Si la solution va dépendre du droit applicable, la pratique semble retenir de façon générale que les sanctions internationales constituent un motif légitime de refus d'exécuter un contrat, notamment en ce qu'elles seraient constitutives d'un cas de force majeure (voir sur ce point *Subcontractor v Main Contractor*, sentence finale, affaire CAM n°1491, 20 juillet 1992 ou encore *Serbian Company v. Canadian Company*, affaire CCI n° 18192/GZ/MHM, sentence finale, 31 mars 2014).

Un tel bénéfice semble toutefois refusé à l'entité qui fait l'objet des mesures de sanctions si on en croit la position des cours françaises (Cass. Ass. Plèn. 10 juillet 2020, n°18-18.542 et 18-21.814).

Enfin, il est tout à fait possible d'aménager contractuellement l'impact des régimes de sanctions économiques afin de clarifier leur champ d'application au contrat et déterminer les mesures de remédiation

applicables en cas de perturbation de l'exécution du contrat.

Il est vivement recommandé d'organiser cet aménagement contractuel afin de limiter les risques de différends (notamment sur la qualification de force majeure ou non des sanctions américaines qui, en droit français, ne sont pas « *regardées comme l'expression d'un consensus international* » et donc ouvrant débat sur leur qualification de cas de force majeure – sur ce point voir Cour d'appel de Paris, pôle 5, ch. 16, 3 juin 2020, N°RG 19/07261, confirmé par Cass. 1^{ere} civ., 9 février 2022, n°20-20.376).

Edouard Shailend LEELEEA - MBDA, Group Compliance Officer / Conseiller du commerce extérieur de la France

Dans le contexte de la crise entre la Russie et l'Ukraine, les litiges découlant de l'application des sanctions économiques ont engendré des procédures d'arbitrage. C'est pourquoi cette conférence nous a paru importante pour apporter un éclairage pragmatique aux participants, avec des panelistes issus de l'administration, du monde de l'entreprise, du conseil, du milieu universitaire, ainsi que de la cour d'arbitrage. Cette conférence faisait également écho aux travaux menés au sein de la commission « Intelligence Économique » du réseau des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidée par Henri-Jacques Citroën, et de la mission de conseil aux pouvoirs publics du bureau de Paris des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidé par Patricia Glasel.

Nous avons également eu l'honneur d'écouter :
Eric Amar, General Counsel,
Bolloré Transport & Logistics
Pierre Allegret, DG Trésor



CONFÉRENCE



Retour sur la conférence

« La gestion des risques compliance dans un contexte mondial instable » du 14 décembre 2023

Patricia GLASEL : Présidente du comité Paris des Conseillers du Commerce Extérieur de la France / Vice-présidente de NetExpat

Patricia GLASEL a mis l'accent sur le rôle essentiel des conseillers du commerce extérieur de la France (CCE) dans l'appui aux entreprises qui souhaitent se développer à l'international ou rencontrent des difficultés à l'export.

Porté par notre présidente Sophie SIDOS au plus haut niveau, ce rôle a récemment été réaffirmé par le président Emmanuel Macron. La connaissance du terrain des CCE est un atout précieux pour les entreprises nécessitant un accompagnement opérationnel.

Les CCE bénéficient d'une vision macroéconomique mais surtout microéconomique des marchés à travers leur connaissance du terrain, ainsi que de leurs travaux dans les comités d'expertise. La conformité fait à ce titre l'objet d'une veille et de travaux spécifiques au sein de la commission « Intelligence Économique » du réseau des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidée par Henri-Jacques Citroën, et de la mission de conseil aux pouvoirs publics du bureau de Paris des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidé par Patricia Glasel.

Arnaud Douville – Vice president, Group Deputy general counsel, compliance, risks & audit, Bureau Veritas Group

Arnaud Douville a illustré le propos de M. Anquez en prenant l'exemple de l'évolution de la réglementation ESG au fil des ans. Les enjeux ESG, notamment à travers la protection des droits humains, de l'environnement et de la biodiversité, sont devenus une thématique stratégique pour les entreprises européennes, où les compliance officers jouent un rôle central pour adresser l'enjeu de complexité.

Nous sommes passés d'un cadre de soft law non contraignant (ONU / OCDE) à des contraintes de reporting fixées par la loi, puis à des obligations de conduite de diligence raisonnable, de traitement des impacts, et de remédiation/cessation des agissements nuisibles. Enfin, on s'oriente de plus en plus vers des pratiques de *trade bans*.

D'une part, la compliance est devenue une arme de stratégie géopolitique. On peut l'illustrer avec le *Uyghur*

Forced Labor Prevention Act (Public Law No. 117-78) aux États-Unis, interdisant l'importation de biens issus en tout ou partie du travail forcé de ces derniers. On a pu observer des bateaux bloqués dans les ports, incapables de décharger leurs cargaisons. De l'autre côté de l'échiquier, la République Populaire de Chine considère que ces lois protégeant les droits humains ou l'environnement sont destinées à cibler spécifiquement son économie et sa croissance sur la scène politique internationale. Ainsi, elle a pu voter plusieurs « lois de blocage » dans le but de faire échec à ces réglementations venues d'Occident. Comment faire alors quand une société s'approvisionne en Chine et vend aux États-Unis pour faire face aux exigences et interdictions respectives ?

D'autre part, on assiste à un changement profond en matière de prise en compte des impératifs ESG. Les entreprises sont poussées à reconsidérer plus fortement comment, où et avec qui elles commercent. Les populations et la planète prennent une place plus

importante dans la stratégie d'entreprise. C'est l'attente des consommateurs occidentaux. Les régulateurs nous forcent désormais à l'intégrer. Les législateurs édictant les lois dont on parlait plus haut n'ont pas que la considération géopolitique en tête. Ils intègrent petit à petit les attentes de la société civile mais aussi l'échéance climatique. On évolue d'un capitalisme qui était avant tout « extractif », où l'exploitation des ressources humaines et

des matières premières était la composante dominante de la création de richesse, vers un capitalisme de « parties prenantes » avec les populations et la planète désormais intégrées dans la stratégie d'entreprise. Le poids des marques dans les valorisations rend les entreprises particulièrement attentives à leur réputation et aux valeurs qu'elles véhiculent. Et gare aux écarts entre le discours et les actes. Les entreprises ne peuvent plus se dégager de toute responsabilité et impact financier aussi simplement qu'en poussant « contractuellement » la patate chaude à leur fournisseur dans leur *supply chain*. L'approche « *cut & run* » ne suffit plus. On change de paradigme et on entre dans l'ère du « *stay & fix it* ». Ainsi, l'existence de dispositions contractuelles pour résilier les contrats avec des partenaires non éthiques n'est plus une solution. Il faut devenir un acteur pour faire changer les choses. Le Compliance Officer va jouer un rôle important dans cette révolution du capitalisme.



Emmanuel Breen : Avocat au barreau de Paris, Directeur du DU Compliance Officer de l'Université Paris Panthéon-Assas

Emmanuel Breen a abordé l'évolution du rôle des compliance officers dans un contexte réglementaire et géopolitique en constante mutation. Il a souligné la professionnalisation croissante de ce métier, évoquant le défi de combiner la formation professionnelle avec une meilleure structuration de la profession. M^e Breen a également noté le rôle crucial des compliance officers en tant que passeurs entre le droit et le business, soulignant les défis liés à la complexification du droit et à la montée en importance des outils informatiques.

M^e Breen a enfin insisté sur trois points, pour renforcer les programmes de conformité dans un environnement mondial complexe. Tout d'abord, il a souligné l'importance de faire des priorités, de se fixer des objectifs réalistes et d'avancer de manière continue. Ensuite, il a insisté sur l'importance du contrôle, soulignant le besoin de vérifier que les messages de conformité sont compris et appliqués correctement. Enfin, M^e Breen a encouragé l'innovation, recommandant de ne pas simplement subir la réglementation mais de se fixer des caps volontaires, en mettant en avant des exemples d'innovations sectorielles telles que l'initiative « Eco beauty score » dans le secteur cosmétique.

Edouard Shailend LEELEEA -MBDA, Group Compliance Officer / Conseiller du commerce extérieur de la France

Dans le contexte géopolitique de plus en plus instable, la gestion des risques et des conformités se trouve résolument impactée. Cette conférence a tenté d'apporter un éclairage pragmatique et opérationnel aux participants à travers l'intervention d'un conseiller commercial extérieur de la France, d'un représentant du monde de l'entreprise, du monde universitaire, ainsi que de l'intelligence économique. Cette conférence faisait également écho aux travaux menés au sein de la commission « Intelligence Économique » du réseau des Conseillers du commerce extérieur de la France, présidée par Henri-Jacques Citroën, et de la mission de conseil aux pouvoirs publics du bureau de Paris des

Conseillers du commerce extérieur de la France, présidé par Patricia Glasel.

Matthieu ANQUEZ - Président chez ARES Stratégie

La présentation de Matthieu ANQUEZ a mis l'accent sur l'analyse prospective géopolitique, au cœur de la stratégie d'anticipation, de maîtrise et de réduction des risques pour les entreprises.

Ling HO - Directrice Compliance & Investigation, Forward Global

Forward Global a été ravi d'accueillir la conférence « La gestion des risques compliance dans un contexte mondial instable » organisé par French Compliance Society, en partenariat avec les Conseillers de la Chambre de commerce extérieur. Le panel d'experts a brillamment décrypté les défis auxquels les entreprises internationales sont confrontées, faisant face à une complexité et un accroissement des obligations en matière de compliance et à une situation géopolitique de plus en plus volatile. C'est dans ce contexte que Forward Global accompagne ses clients publics et privés pour une meilleure connaissance des acteurs et des marchés à l'international (enquêtes d'intégrité, due diligence ESG, support aux contentieux, analyse risques-pays, cartographie d'acteurs et de circuits de décision...) afin d'anticiper et prévenir les risques mais aussi détecter les opportunités.



CONFÉRENCE



Forward

Directions juridiques, Legal Ops
le Journal du Management Juridique d'entreprises
vous propose des coachs pour vous aider :



POUR VOS ÉVÈNEMENTS
(Assemblées Générales ou séminaires) :
Ariane Malmanche, communication Good Genie,
Village de la Justice



Publicité

Mesurer l'efficacité de votre programme de conformité

C'est l'histoire d'un chercheur. Il étudie une puce. Le premier jour, il demande à la puce de sauter ; elle saute. Le deuxième jour, il lui coupe une patte et lui demande de sauter ; elle saute. Le troisième jour, il lui coupe une autre patte et lui demande de sauter ; elle ne saute pas. Il écrit dans son rapport : « *Quand on coupe deux pattes à une puce, elle devient sourde.* »

Une société de production de balles de tennis se fixe comme objectif d'optimiser le rangement des balles. Un ingénieur propose de couper les balles en deux afin de pouvoir en mettre deux fois plus dans le traditionnel tube en plastique.

Voici illustré le risque que toute analyse d'impact peut rencontrer : celui de ne pas mesurer la bonne chose, voire d'encourager des résultats défavorables.

Pour éviter cet écueil, rappelons qu'un indicateur de performance (KPI) mesure des performances **par rapport à un objectif**.

Prenons un exemple de méthode de définition d'un KPI venant du business :

Étape 1 - Fixer un objectif (par exemple, améliorer la qualité de la fabrication)

Étape 2 - Définir comment l'entreprise peut mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif (ex. un bon indicateur serait la réduction des déchets de fabrication)

Étape 3 - Créer un KPI pertinent (ex. KPI pour mesurer les déchets)

Étape 4 - Définir un objectif pour ce KPI afin de déterminer si l'objectif a été atteint avec succès (ex. réduire les déchets de fabrication de 10 % d'ici au 31 décembre 2023).

Pour en revenir à la question de l'analyse de l'efficacité de votre programme de conformité, il convient donc de bien définir ce que l'on veut mesurer ; l'objectif de l'analyse.

Exemple #1 - Formation

Le pourcentage de salariés ayant reçu une formation compliance est-il un bon indicateur de performance de votre programme de conformité ? La réponse est : « *ça dépend* ». En effet, cela va dépendre de votre objectif.

Cas A - Votre programme est tout récent et c'est la première fois que vous lancez une telle campagne à large échelle. Votre indicateur de performance peut être le fait d'atteindre 100 % de la population visée. Ce taux de réussite pourra être un indicateur de l'efficacité des canaux de communication, des outils de suivi de la participation et l'atteinte d'un objectif de sensibilisation de l'entièreté d'un groupe.

Cas B - Votre société est dans une industrie activité est à fort risque de corruption et vous en êtes à la cinquième campagne de formation anticorruption. Dans ce cas, vous pourriez vous concentrer sur l'analyse de l'adaptation de la formation aux risques soulevés dans votre cartographie des risques. Par exemple, un de vos risques les plus importants est la corruption de vos équipes sur vos chantiers, vous

pourriez ainsi choisir d'analyser le nombre de nouveaux chantiers pour lesquels la réunion de lancement comprenait un élément de formation sur les risques de corruption.

Exemple #2 - Procédures

Que souhaitez-vous mesurer au sujet de vos procédures ? Une première approche visant à rendre compte de la visibilité et de l'accessibilité des procédures peut être de comptabiliser et de suivre dans le temps l'évolution du nombre de « clics » sur les procédures accessibles sur l'intranet.

Une autre approche, peut-être plus avancée, pourrait consister en l'analyse des exceptions aux règles posées dans ces procédures.

Exemple #3 - Alertes

Le nombre d'alertes et en particulier son augmentation après des campagnes d'information ou des formations est important. Une approche plus fine pourrait être d'analyser d'où viennent ces alertes, à qui elles sont faites (hotline, en direct au manager, au RH, au compliance office) et le ratio entre alertes circonstanciées et alertes infondées.

Exemple #4 - Tiers

Au sujet de l'évaluation de l'intégrité des tiers, il est fréquent de mesurer le pourcentage de tiers à risque ayant fait l'objet d'une évaluation. Une approche complémentaire pourrait consister en l'analyse des tiers considérés comme n'étant pas considérés comme étant à risque.

Des KPI pour mesurer la culture d'entreprise ?

Il y a-t-il des indicateurs qui permettent de mesurer la culture d'une entreprise ? De nombreuses sociétés intègrent des questions relatives à l'intégrité dans les enquêtes internes de satisfaction. Les réponses à des questions relatives au sentiment de justice sociale en interne, à la liberté d'expression, à la protection contre les représailles ou encore le ratio entre alertes anonymes et alertes nominatives sont de précieux indicateurs.

Matt Kelly, qui nous a fait le plaisir d'intervenir à la dernière retraite du Cercle de la Compliance en juillet dernier, lui, cite un KPI que je trouve intéressant : la durée qui s'écoule entre des faits (de corruption, de fraude, etc.) et la remontée de l'information à la conformité. Un raccourcissement de cette durée ne serait-il pas indicateur de la santé du programme ? En effet, de solides contrôles internes, une ligne d'alerte connue et rassurante pour ses utilisateurs potentiels, des managers formés et aptes à répondre aux interrogations de leurs équipes me semblent tous contribuer à une réduction de ce temps de remontée de l'information, et donc par extension relever d'une évolution positive de la culture d'entreprise.

**Cécilia Fellouse - Administrateur
Le Cercle de la Compliance**



Politique Cadeaux et Invitations : les meilleures pratiques

L'Agence Française Anticorruption (AFA) recommande la mise en place d'une politique cadeaux et invitations. La loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 rend obligatoire les contrôles internes au sein des entreprises, cela inclus les contrôles portant sur les cadeaux et invitations en ce qu'ils présentent notamment un risque de corruption. Le 12 octobre 2023, Linda Couturier Sadgui, Head of Marketing Communications a reçu à l'occasion d'un webinaire Fleur Jourdan, Associée Fondatrice chez Fleurus Avocats, et Ambre Steyer, Associée au pôle Audit et Contrôles comptables chez Proetic pour parler des meilleures pratiques à mettre en place en matière de politique cadeaux et invitations.

Il n'existe pas de définition juridique d'un cadeau ou d'une invitation. La définition utilisée est donc celle du dictionnaire : « tout bien matériel ou service ou invitation reçu en vue de faire plaisir ou d'entretenir de bonnes relations ». De nombreux éléments peuvent rentrer dans cette définition de cadeau et invitation : service, prêt, déjeuner, échantillons, goodies etc.

Les recommandations de l'AFA

L'AFA a défini sa politique sur les cadeaux et invitations à travers un guide initial en 2020, décrivant ces offres comme des biens ou prestations offerts sans contrepartie. Initialement stricte en raison du risque de corruption lié à l'attente de contreparties, l'Agence a assoupli sa position après des retours, reconnaissant désormais que ces pratiques font partie intégrante des affaires courantes.

En 2022, un nouveau guide de l'AFA, axé sur les relations avec les agents publics, souligne la notion de contre-don évoquée par Marcel Mauss. La problématique réside dans les risques juridiques dissimulés par ces cadeaux. Le guide affirme que, par principe, un agent public ne devrait pas accepter de cadeaux ou d'invitations dans l'exercice de ses missions.

Indépendamment des directives de l'AFA, les entités publiques et les entités privées soumises à la loi Sapin 2 doivent établir leurs propres règles internes, bien que toutes les entités publiques ne prohibent pas systématiquement les cadeaux et invitations destinés à leurs agents.

Quels sont les risques juridiques ?

L'offre ou la réception de cadeaux ne sont pas illégales en tant que telles mais peuvent présenter un risque dès lors qu'elles sont disproportionnées, récurrentes et dissimulent une contrepartie.

Le premier risque est la corruption et le trafic d'influence, c'est-à-dire qu'en contrepartie d'un cadeau, une personne bénéficie d'un avantage indu. Il est d'actualité lors de grands événements sportifs, qui peuvent également être l'occasion de rencontrer différents acteurs et d'exercer une influence sur une décision, privée ou publique.

Un cadeau peut aussi dissimuler un abus de bien social ou un abus de confiance et expose les entreprises et les salariés à des risques personnels, de sanctions disciplinaires, et aux risques d'atteinte à la réputation qui s'en suivent.

Des schémas de corruption typiques peuvent être, en échange d'un cadeau ou d'une invitation, de signer un contrat, un marché ou embaucher une personne.

Les étapes de rédaction de la politique cadeaux et invitations

La rédaction d'une politique cadeaux et invitations est fortement recommandée voire obligatoire. Il est important d'écrire les règles et les diffuser largement.

1. Partir de la cartographie des risques

C'est la pierre angulaire du programme. En général, la cartographie identifie des schémas de corruption, dont les cadeaux et invitations. Les cadeaux protocolaires doivent y apparaître si cela s'applique à l'entreprise, de même que l'utilisation du stock pour celles qui vendent des produits à forte valeur. Par ailleurs, les entreprises doivent définir des règles. En effet, même si les cadeaux et invitations font partie de la vie des affaires, la répétition et la valeur peuvent être interprétés différemment des intentions initiales. Les sociétés doivent définir un seuil, le faire connaître et s'y tenir. Elles doivent également établir les rôles et responsabilités : qui définit le seuil, qui le fait respecter, à quelle fréquence le revoir.

2. Définir le cadre

La politique cadeaux et invitations doit définir les éléments clés (les cadeaux et invitations, parmi lesquelles les repas d'affaires).

L'entreprise doit également présenter des éléments de définition et sa politique vis-à-vis :

- du matériel gratuit, des dons de produit de la marque, des goodies et échantillons qui n'ont pas de valeur marchande et des cadeaux protocolaires ;
- du champ d'application de la politique : s'applique-t-elle uniquement aux cadeaux et invitations avec des tiers externes ?
- des grands événements organisés par l'entreprise, type séminaire commercial avec des partenaires et clients.

Tout ce qui pourrait être interprété comme un cadeau ou une invitation doit être défini dans la politique afin de la rendre aussi claire et pédagogique que possible pour les collaborateurs. L'illustration concrète est importante.

3. Définir les interdictions

Les cadeaux en cash sont interdits car ils sont difficilement justifiables. C'est également le cas pour les équivalents : carte cadeau ou bancaire prépayée, etc. Les cadeaux illégaux ou à l'éthique contestable (drogue, prostitution) apparaissent de plus en plus dans les précisions des politiques internes.



Un chapitre doit aborder la nature des cadeaux et invitations, le contexte, les lois locales, les types de bénéficiaires.

- Contexte : des cadeaux qui pourraient être acceptables en temps normal ne le seraient pas en phase d'appel d'offres, de renouvellement de contrat, ou lorsque l'interlocuteur est impliqué dans une certification ou autorisation administrative. Il faut préciser les contextes dans lesquels les cadeaux et invitations seraient strictement interdits.
- Lois locales : des réglementations particulières à certaines zones géographiques ou secteurs d'activités existent.
- Types de bénéficiaires : les cadeaux et invitations sont interdits avec certains tiers (les agents publics par exemple). Certains pays sont plus risqués, les cadeaux dans ces pays peuvent être complètement interdits.

4. Définir des seuils

Les seuils peuvent être différents pour les cadeaux donnés et reçus. Plus la complexité des seuils augmente en fonction des bénéficiaires, des scénarios et du contexte, plus il devient difficile de les intégrer et de les faire comprendre aux collaborateurs.

Il est plus facile de choisir un seuil commun aux cadeaux reçus et donnés. Le seuil peut varier selon les pays en fonction de la cartographie des risques ou du type de bénéficiaire. Définir des seuils trop bas ou interdire la pratique, c'est courir le risque que la règle ne soit pas respectée. Il faut donc choisir des seuils qui sont cohérents avec les habitudes. Ambre Steyer recommande de faire un benchmark et de s'aligner sur les pratiques de son marché.

5. Définir une fréquence et un calcul de la valeur

L'entreprise doit déterminer si le seuil s'applique sur une base annuelle ou par cadeau. Il est crucial de garantir une application uniforme des contrôles de second niveau, avec une complexité croissante rendant le contrôle plus difficile. Des questions telles que la prise en compte des taxes et des frais d'agence doivent être résolues.

La politique doit être élaborée en fonction du risque brut plutôt que du risque net. Un faible risque net peut être justifié si les mesures en place sont efficaces, nécessitant ainsi leur maintien. La politique doit rester adaptable, nécessitant une révision régulière des seuils en réponse à de nouvelles lois, activités émergentes ou changements contextuels.

Des exceptions peuvent être envisagées, par exemple, pour les invitations à des événements sportifs majeurs comme la Coupe du Monde, surtout pour les entreprises sponsors dont les billets dépassent souvent les seuils établis. Le dépassement des seuils avec l'approbation d'un supérieur hiérarchique, sous des circonstances justifiées, est également envisageable. Une bonne pratique consiste à accompagner les cadeaux de grande valeur d'une lettre explicative précisant qu'aucune contrepartie n'est attendue.

Adapter les autres politiques internes

La politique cadeaux et invitations aura des répercussions opérationnelles. Il est recommandé de créer un registre

dans lequel déclarer les cadeaux et invitations donnés et reçus. La politique et donc l'outil note de frais devront intégrer la nature de frais « cadeaux et invitations ». Il faut ajouter et nommer le destinataire mais cela ne suffit pas d'un point de vue conformité. Il faut aussi ajouter le contexte. Cela permet de justifier ses actions lors des audits et contrôles.

Attention également à séparer, dans l'outil, les cadeaux internes et externes.

Un cadeau peut aussi être fait en passant une commande via un fournisseur, cela devient donc un achat, ou bien passer par les stocks. La politique achat et de sortie de stock doivent donc également intégrer les cadeaux et invitations et les outils afférents doivent être adaptés.

Sensibiliser les collaborateurs

Malgré sa complexité, la politique cadeaux et invitations doit être claire et accessible aux collaborateurs. Il est essentiel de la communiquer aux nouveaux arrivants, de rappeler régulièrement ses principes et d'organiser des formations. L'objectif est d'avoir des règles intuitives et facilement accessibles, permettant à toute personne ayant des doutes de trouver rapidement la réponse.

La complexité ou l'inadaptation perçue des règles peut conduire à leur non-application. Ainsi, les règles doivent être raisonnables pour être applicables. L'automatisation des seuils dans les outils de note de frais, avec éventuellement un processus d'approbation par un service de conformité ou un supérieur hiérarchique, est recommandée. Le contrôle interne, une obligation de l'AFA et une bonne pratique de gouvernance d'entreprise, doit être transparent, avec des audits internes basés sur un échantillonnage représentatif des notes de frais annuelles, nécessitant un échantillonnage adéquat.

L'approche d'amélioration continue est valorisée par l'AFA.

Optimiser l'implémentation avec une solution digitale

L'AFA recommande l'utilisation d'une solution digitale. Cela permet :

- de simplifier le process pour les collaborateurs et les équipes de conformité ;
- d'automatiser les approbations par rapport aux seuils et de transférer la demande d'approbation à un dirigeant si besoin ;
- de faciliter les déclarations et de centraliser les informations.

Pour les entreprises, c'est un gain de temps. Une procédure simple incite les collaborateurs à faire leurs déclarations et demandes d'approbation.

Accéder au replay du webinaire « Politique Cadeaux & Invitations : De la théorie à la bonne pratique »
<https://www.eqs.com/fr/ressources-compliance/webinaires/politique-cadeaux-invitations-de-la-theorie-a-la-bonne-pratique>



En savoir plus



www.eqs.com



COMPLIANCE COCKPIT

LA PLATEFORME POUR DES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ EFFICACES

GESTION DES RISQUES | REGISTRE CADEAUX, INVITATIONS ET CONFLITS D'INTÉRÊTS |
DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE | POLITIQUES ET PROCÉDURES INTERNES | ÉVALUATION DES TIERS

Réglementation de l'IA pilotée par l'industrie : Les partenaires commerciaux donnent le ton

Les entreprises ont les yeux rivés sur l'IA générative. Bill Gates prédit que cette technologie va bientôt bouleverser des secteurs entiers. McKinsey prévoit une foule de changements grâce aux outils d'IA, tandis que le Boston Consulting Group conseille aux chefs d'entreprise de « considérer que l'IA générative est prête à être intégrée dans les systèmes de production au cours de l'année prochaine ».

Explorer le champ de mines juridique

Alors que les entreprises réfléchissent aux moyens d'intégrer l'IA dans leurs activités, les juristes d'entreprise pensent, comme de coutume, aux risques. Mais à juste titre. Depuis le lancement de *ChatGPT* en novembre 2022, les fournisseurs de technologie d'IA générative ont fait l'objet d'une série de poursuites judiciaires. Les plaignants sont nombreux et variés : artistes, auteurs, codeurs, actionnaires ou simples internautes. Ils contestent à la fois les méthodes utilisées pour construire les modèles d'IA générative et les résultats produits par ces modèles. Et leurs plaintes peuvent potentiellement clouer au sol la fusée de l'IA peu après son décollage. Un procès pour violation de droits d'auteur, par exemple, réclame plus de 9 milliards de dollars à *GitHub* et à ses codéfendeurs. Une autre, invoquant des violations de la vie privée, demande un « gel temporaire de l'accès commercial et du développement commercial » de *ChatGPT*.

En dehors du tribunal, les régulateurs et les législateurs sont également prêts à ébranler le statu quo juridique de l'IA générative. En avril, un groupe d'agences fédérales, comprenant la division des droits civils du ministère américain de la justice, le *Consumer Financial Protection Bureau*, l'*Equal Employment Opportunity Commission* et la *Federal Trade Commission* - ont publié une déclaration commune indiquant qu'elles utiliseraient leur autorité existante pour surveiller le développement et l'utilisation des systèmes d'IA et faire appliquer les lois fédérales.

De l'autre côté de l'Atlantique, l'Union européenne a déjà proposé la première loi globale réglementant l'IA. Le projet de loi exigerait des fournisseurs de modèles d'IA générative comme *ChatGPT* qu'ils indiquent que leur contenu est généré par l'IA, qu'ils conçoivent leurs modèles de manière à empêcher la génération de contenu illégal et qu'ils publient des informations sur les données d'entraînement protégées par le droit d'auteur. D'autres lois et procès sont à venir.

Incertitude juridique

Les lois, les réglementations et les décisions de justice qui en découlent peuvent faire ou défaire des entreprises. Non seulement celles qui développent des technologies d'IA, mais aussi les nombreuses entreprises qui espèrent construire et développer leurs activités à l'aide de ces nouveaux outils révolutionnaires. Si, par exemple, un

tribunal ou une agence fédérale devait arrêter ou limiter l'utilisation commerciale de *ChatGPT* - ou simplement imposer des dommages-intérêts paralysants - d'innombrables entreprises s'appuyant sur le logiciel ou son API pourraient voir leur modèle d'entreprise réduit à néant. Il est compréhensible que de nombreux juristes d'entreprise qui conseillent leurs clients sur l'IA générative fassent preuve de retenue.

Pourtant, il est probable que les tribunaux et les assemblées législatives ne donneront pas d'orientations claires dans l'immédiat. Les actions en justice contestant la technologie de l'IA générative en sont pour l'essentiel au stade de la plaidoirie, et la procédure d'instruction sera sans aucun doute longue. Même une fois que les tribunaux auront rendu leurs décisions, les parties perdantes feront probablement appel, potentiellement jusqu'à la Cour suprême des États-Unis. Alors que certains corps législatifs pourraient bientôt adopter des réglementations régissant l'IA, les normes

juridiques mondiales relatives à cette technologie se feront probablement attendre. Le Congrès des États-Unis, par exemple, n'est pas réputé pour sa rapidité à légiférer.

Le coût de l'attente

Bien que leurs avocats puissent souhaiter le contraire, les entreprises n'attendent pas que le paysage juridique se stabilise. Elles ne peuvent d'ailleurs pas se le permettre. Les acteurs établis comme les start-ups se hâtent d'intégrer l'IA générative dans leurs activités, dans l'espoir

d'accroître l'efficacité, de réduire les coûts ou d'acquérir un avantage concurrentiel d'une autre manière. Les entreprises qui adoptent une approche attentiste risquent d'être distancées par leurs pairs. L'incertitude juridique est donc une chose que toute entreprise utilisant l'IA doit accepter plutôt qu'éviter.

Mais les entreprises intelligentes et prospères savent gérer l'incertitude. Ce n'est pas la première fois que des industries sont confrontées à des changements juridiques provoqués par les nouvelles technologies. Au début du millénaire, les maisons de disques et les artistes se sont affrontés aux réseaux de partage de fichiers *peer-to-peer* et aux utilisateurs individuels au sujet de la portée de l'application de la loi sur le droit d'auteur au monde numérique. Pendant ce temps, *Apple* développait et lançait l'*iTunes Store*. En concluant des accords directs avec les maisons de disques et d'autres concédants de licence, *Apple* a largement contourné les questions



épineuses liées au droit d'auteur : Ils ont simplement accepté de payer pour les licences. Bien que l'industrie du disque ait gagné son procès contre *Napster*, le modèle de licence a été le grand gagnant. Même si la numérisation continue de soulever de nouvelles questions en matière de droit d'auteur, de nombreuses entreprises de premier plan, de *Netflix* à *Spotify*, ont bâti leur succès sur des modèles d'octroi de licences qui rendent bon nombre de ces questions sans objet.

De même, de nombreuses entreprises et personnes trouvent aujourd'hui des solutions commerciales pour atténuer l'incertitude juridique qui entoure l'IA générative. En l'absence d'un droit législatif ou judiciaire clair, les parties se sont tournées vers les contrats et d'autres outils juridiques pour élaborer leurs propres règles pour la nouvelle technologie. Les contrats entre parties privées étant par nature non publics, il est impossible de déterminer l'étendue de cette « régulation » par les contrats. Cependant, plusieurs signes suggèrent que ce phénomène est largement répandu dans les différents secteurs d'activité.

Le pouvoir des contrats

En mars, par exemple, SAG-AFTRA a publié une déclaration affirmant que les contrats de négociation collective du syndicat régiraient toute utilisation de l'IA pour simuler les performances d'un artiste ; un tel « doublage numérique » nécessiterait une approbation et une compensation supplémentaires. Quelques mois plus tard, l'Association of National Advertisers (ANA) - l'association professionnelle des annonceurs - a mis à jour son modèle de contrat d'achat de médias pour la première fois en cinq ans, en y ajoutant une nouvelle disposition sur l'intelligence artificielle. Le modèle de l'ANA exige désormais que les agences médias divulguent l'utilisation de l'IA à leurs clients annonceurs et obtiennent le consentement de ces derniers avant d'utiliser des outils d'IA. Et récemment, *LexisNexis* - qui a annoncé son propre outil d'IA générative, *Lexis+ AI* - a envoyé un courriel à ses utilisateurs pour leur rappeler que les accords de l'entreprise interdisent le téléchargement des données de *LexisNexis* dans les grands modèles de langage (LLM) et les outils d'IA générative. On peut raisonnablement supposer qu'un réseau d'obligations contractuelles similaires est

actuellement tissé autour de chaque entreprise utilisant l'IA générative aujourd'hui. Et ces obligations s'ajoutent aux conditions que les fournisseurs d'IA générative imposent à leurs propres utilisateurs.

L'interaction entre le droit, les entreprises et l'IA

Ces efforts pour surveiller et restreindre l'utilisation de l'IA générative ne devraient pas être surprenants. Si de nombreuses entreprises voient dans cette technologie la clé d'une croissance exponentielle, d'autres y voient une menace pour leurs modèles économiques existants : grâce à sa capacité à créer de nouveaux contenus, l'IA générative pourrait rendre inutiles les créateurs et concédants de licence traditionnels - artistes, acteurs, services de données et autres.

Ou du moins, moins nécessaires. Ces créateurs et donneurs de licence se tournent donc vers des outils juridiques familiers tels que le contrat pour restreindre la manière dont les autres utilisent leur contenu et leurs données, et pour formuler de nouvelles demandes concernant cette utilisation.

Bien entendu, l'examen réglementaire croissant de l'IA générative et les litiges judiciaires en cours restent d'une importance cruciale. Toute entreprise utilisant l'IA générative doit suivre de près les développements juridiques, aux États-Unis et à l'étranger. Mais jusqu'à ce que les choses soient plus claires sur le plan juridique, les entreprises doivent également surveiller leurs partenaires commerciaux. Les entreprises sont naïves si elles s'attendent à ce que l'IA leur permette de capturer de la valeur pour elles-mêmes pendant que d'autres restent inactives, ou à ce qu'il s'agisse simplement d'un concours entre concurrents pour voir qui peut le mieux tirer parti de l'IA. Les autres partenaires d'une entreprise - y compris ses clients, ses fournisseurs, ses employés, etc. Et c'est dans leurs relations contractuelles avec ces parties qu'elles sont susceptibles de voir l'impact juridique le plus immédiat de leurs plans en matière d'IA.

Christopher Wlach,
General Counsel à Huga



Votre magazine Art de Vie & Professions Libérales



Liberalis



Pour recevoir le magazine papier, contactez-nous à legiteam@legiteam.pro

LIBERALIS
est édité par
LEGI TEAM



L'essentiel pour votre veille... en droit de la conformité

Introduction

Tout d'abord, qu'est-ce que la conformité ?

Le site internet de l'**Autorité de la Concurrence** en France en donne la définition suivante :

« De façon générale, la conformité (aussi appelée *compliance*) consiste pour les entreprises à déployer des procédures préventives lui permettant d'éviter de s'exposer à des risques liés au non-respect de la réglementation. La mise en place d'une politique de conformité permet à l'entreprise une meilleure gestion des risques et lui évite de s'exposer à des risques financiers et réputationnels. »

La discipline de la conformité s'est développée d'abord aux États-Unis autour de scandales de corruption d'agents publics étrangers par des multinationales américaines, qui ont conduit à l'adoption du *Foreign Corrupt Practices Act* en 1977, qui dès son adoption a produit des effets extraterritoriaux. D'autres grandes affaires, telles que le cartel des vitamines, la faillite de grandes firmes d'audit (*Arthur Andersen*) et de courtage (*Enron*) ont conduit à l'adoption de la *Loi Sarbanes Oxley* en 2002 obligeant les entreprises cotées ou ayant des activités aux États-Unis à devenir « *Compliant* ».

Sur un plan du droit international l'adoption d'une convention de l'OCDE sur la Lutte contre la corruption des agents publics, progressivement ratifiée par 44 pays, a permis d'étendre cette culture de la conformité.

En France, la ratification du traité OCDE sur la Lutte contre la corruption des agents publics étrangers, la mise en cause d'un cadre français d'*Alstom* aux États-Unis (racontée par l'intéressé, Frédéric Pierucci, dans le Piège américain, document publié en janvier 2019) et l'adoption de la Loi Sapin II en décembre 2016, la création de l'AFA en 2017, ont contribué au développement de cette discipline transverse, qui englobe droit international, lutte contre la corruption, sanctions internationales, droit de la concurrence, droit de la protection des données personnelles, sans oublier la compliance bancaire.

Pierre Laporte signe un article intéressant sur l'origine et le développement de la fonction Conformité sur le site *IMFinity*.

Cette discipline, très transverse, impose un défi particulièrement difficile pour assurer une veille sur ses différents aspects. De ce fait, nous avons choisi de nous concentrer sur la lutte anti-corruption.

Voici quelques sources utiles :

Sources officielles

Les institutions chargées de la mise en œuvre des politiques, conventions et réglementations sur la conformité émanent des différents niveaux de réglementation : national, européen, international.

Institutions nationales

> Institutions Françaises

Les organes français qui interviennent dans ce champ du droit sont de différentes natures : administratives, judiciaire ou indépendantes. Les rapports annuels de ces institutions sont pleins d'enseignements sur les signaux faibles.

- On ne la présente plus : l'**Agence Française Anti-corruption (AFA)**

Il ne s'agit pas d'une autorité administrative indépendante, mais d'un service à compétence nationale placé sous l'autorité conjointe du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et du ministre de la Justice.

Les guides, rapports d'activités etc. publiés par l'AFA sont très bien faits et vous donneront la feuille de route du responsable compliance.

Les conventions judiciaires d'intérêt public (CJIP) conclues par l'AFA sont accessibles sur son site internet.

- Le **Parquet national financier** agit dans des cas de corruption, mais aussi de détournement de fonds publics, blanchiment, fraude fiscale etc. Il enquête sur des faits qui donnent lieu à des Conventions judiciaires d'intérêt

public du Tribunal judiciaire de Paris.

- Le **Tribunal judiciaire de Paris** consacre une page aux CJIP qu'il a conclues

- La **Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique** est une autorité administrative indépendante, chargée de promouvoir la probité et l'exemplarité des responsables publics, de contrôler la déontologie de certains responsables et agents publics, d'encadrer le lobbying et de diffuser une culture de l'intégrité.

Elle mène également des actions de coopération avec la société civile et des actions à l'international pour faire connaître son action et partager ses bonnes pratiques.

Elle publie également de nombreux documents pédagogiques tels que *vade-mecum*, fiches, guides (par ex. Guide du déclarant en matière de Déclaration



de patrimoine et d'intérêt des élus et agents publics ou encore le guide du contrôle et de la prévention des conflits d'intérêts), lignes directrices ainsi que des documents à visée professionnelle tel que le répertoire des représentants d'intérêts en matière de *lobbying*, accessible en open data .

> Institutions américaines

Pour l'application du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) américain, publié en 1977, il est indispensable de surveiller l'incontournable site du Department of Justice avec ces nombreuses ressources et décisions. Les décisions sont accessibles dans un registre chronologique alphabétique et en distinguant les actions visant des entreprises d'actions visant des personnes physiques.

La traduction du FCPA dans de nombreuses langues, dont le français, est disponible sur le site du DoJ.

> Institutions anglaises

Au Royaume-Uni, le Serious Fraud Office est en charge de la lutte contre la fraude et la corruption et publie des recommandations en matière de programme de compliance, des lignes directrices et de la jurisprudence en application du UK Bribery Act adopté en 2010.

Institutions Européennes

Au niveau de l'Union Européenne, l'Office européen de lutte contre la fraude (OLAF) et le parquet européen enquêtent sur les fraudes au détriment du budget de l'UE, sur les affaires de corruption et les fautes graves commises au sein des institutions et de l'Union européenne impliquant des fonds budgétaires européens. Ces organismes publient des lignes directrices, des rapports annuels appelés les PIF (Protection des Intérêts Financiers) et des plans stratégiques notamment pour la période 2020-2024.

Le sujet a aussi été abordé durant la présidence française de l'UE en mai 2023. Une page web lui est dédiée qui fait le point des initiatives européennes annoncées dans le discours d'Ursula von der Leyen sur l'état de l'Union en 2022.

Institutions internationales

Le site du Groupe d'États contre la corruption (GRECO) créé par le Conseil de l'Europe comprend un grand nombre de liens utiles notamment une liste des autorités anti-corruption nationales et une liste des organisations européennes et internationales.

La convention anti-corruption des Nations Unies est administrée par l'ONU. Elle est entrée en vigueur le 14 décembre 2005 et a été ratifiée par 140 pays.

Le Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact UN*) travaille à la mise en œuvre de cette convention et des Objectifs de développement durable (les fameux ODD). Il existe un site de prévention commun au Global Compact et à la convention anti-corruption des Nations Unies avec des vidéos dans de nombreuses langues.

La Convention OCDE de lutte contre la corruption des agents étrangers datée de 1997, est désormais ratifiée par 44 États. Sa page dédiée sur le site de l'OCDE présente le texte de la convention commentée et des documents

connexes : recommandations successives et dédiées à des points précis.

Sources gratuites privées

Les éditeurs juridiques se sont intéressés progressivement à la conformité et l'ont d'abord abordée dans les revues de droit international, de droit de la concurrence, de droit des sanctions économiques internationales, de la protection des données personnelles. En France, une seule revue traite exclusivement de conformité.

Sites académiques

- Un glossaire bilingue FR/EN de la régulation et de la compliance publié par la Professeure Marie-Anne Frison-Roche, spécialiste académique de la conformité.

Ce site comporte deux chapitres de son blog consacré à la conformité :

<https://mafr.fr/fr/compliance-sur-le-vif/>

<https://mafr.fr/fr/aventures-de-logre-compliance/>

Ces sites sont une source intéressante de bibliographie. Les articles sont réunis dans une revue en ligne : Journal of Regulation & Compliance dirigé par la Professeure Marie-Anne Frison-Roche

- Un site d'éditeur américain, le FCPA Blog donne des commentaires sur des décisions et des évolutions législatives pas seulement américaines mais aussi dans d'autres pays, essentiellement anglo-saxons. À noter car c'est rare, cette ressource est gratuite.

Cabinets d'avocats et acteurs de la compliance, à l'inverse du domaine des données personnelles ou des legal ops, du fait des implications pénales et des prérequis de la fonction compliance, les profils se font par nature plus discrets.

Stéphane de Navacelle anime un cabinet d'avocats spécialisé dans ce domaine et publie de très fréquentes informations sur le volet actualités de son site web et son fil X (ex Twitter).

Frédéric Cordel, consultant et professeur à l'Université de Paris Dauphine, a publié un utile padlet qui permet de suivre différents champs de la conformité.

Pour la France : William Feugère, un des auteurs du code de la compliance, Fil X (ex twitter) ou pages *linkedin*.

Edouard-Shailend Leeleea sur *LinkedIn* et sur le site de la *French Compliance Society* dont il est le fondateur relaie des articles et des événements de cette toute nouvelle association.

Vincent Filhol sur *LinkedIn* - Enseignant en droit pénal et droit pénal des affaires depuis 10 ans et ancien conseiller juridique au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères - il publie sur ces sujets et sur des événements en lien.

Farah Zaoui, sur *LinkedIn*, ancienne juriste dans une association de lutte contre la corruption, fondatrice de *Probitas*. Elle publie très régulièrement sur *LinkedIn* sur la culture de l'éthique auprès des dirigeants et auprès du service public - avec des exemples concrets et des visuels rendant son message accessible à tous.

Sandrine Richard, sur *LinkedIn* Expert Éthique des Affaires, gouvernance, *Advisory Board* relaie des articles sur le sujet de l'éthique des affaires et sur ses interventions-replay.

Pour l'international : pour les États-Unis, le cabinet **Gibson & Dunn** qui a la particularité d'avoir monitoré trois programmes de compliance en application d'accords conclus avec la SEC et le DOJ a une [page dédiée](#) à la pratique anti-corruption.

Jenner & Block : cabinet d'avocats international publie en ligne un rapport annuel très intéressant pour les sections sur les États-Unis et le Royaume-Uni et sur une mise à jour sur différents pays.

Le cabinet d'avocats **CMS** a un [guide anti-corruption téléchargeable](#) qui couvre 45 pays.

Le cabinet d'avocats **Hogan Lovells** publie les [perspectives 2023](#) en matière de corruption au niveau mondial.

Enfin, certains articles de **Lexology** sont consacrés à la lutte anti-corruption et peuvent être en accès gratuit pour les adhérents à l'AFJE (AFJE *Newstand*) -avec système de newsletter -cocher « *white collar crime* ».

ONG

Plusieurs ONG sont très actives dans le domaine de la lutte contre la corruption avec des réseaux plus ou moins étendus au plan international.

Transparency international : Réseau international d'associations de lutte contre la corruption dont les index et classements annuels des états sur les moyens de lutte contre la corruption sont très commentés et publiés sur le site www.transparency.org

Le site français est accessible sous cette adresse : www.transparency-france.org

La Maison des lanceurs d'alerte : www.mlalerte.org
Association créée en 2018 pour fournir une protection juridique aux lanceurs d'alerte agissant en France.

17 organisations en sont les membres fondateurs : [Anticor](#), [Attac](#), [BLOOM](#), [Cfdt Cadres](#), [CRIIGEN](#), [Gisti](#), [Greenpeace France](#), [Nothing2Hide](#), [Le Pacte civique](#), [PPLAAF](#), [Réseau Environnement Santé](#), [Sciences citoyennes](#), [Sherpa](#), [Solidaires](#), [Syndicat National des Journalistes](#), [Transparency International France](#), [Ugict-CGT](#).

En 2022, **Mediapart** devient le premier media indépendant à rejoindre la Maison des Lanceurs d'Alerte.

Ethicorp.com : Association française créée par William Feugère

Anticor : association anticorruption française créée en 2002 par deux magistrats français, Eric Halphen et Séverine Tessier, et dont le but est de réhabiliter la démocratie représentative, promouvoir l'éthique en politique et lutter contre la corruption et la fraude fiscale. En 2003, Anticor était une association ne regroupant que des élus. En 2008, Anticor modifie ses statuts pour fusionner avec l'association des Amis d'Anticor qui avait

été fondée en février 2005 pour soutenir Anticor. Cette association a récemment perdu son agrément qui lui permettait de mettre en œuvre des actions collectives devant les tribunaux.

Lettres d'actualités et revues spécialisées

Le domaine de la conformité est largement couvert par des **revues gratuites et payantes, pratiques ou académiques**.

- **Newsletter Compliances (hebdomadaire)** : abonnement gratuit avec réception par mail le lundi traitant de la conformité au sens large plutôt en France et en Europe : lutte contre la corruption et le blanchiment, RGPD, concurrence sur un ton assez humoristique et en citant articles de presse et sources. www.compliances.fr

- **Graces community** : Ce site libre d'accès agrège un grand nombre d'articles/interviews/ présentation de tous les domaines de la compliance dont la corruption.

- **Bip bip news** : la lettre d'actualités gratuite en ligne du vendredi soir, publiée par le cabinet Oxygen, fait souvent de la veille compliance et anti-corruption et mentionne les affaires de suspicion de corruption (les liens vers la presse généraliste sont souvent payants).

- **La Missive Compliance de Gattegno** faite par Xavier Gattegno sur la démarche compliance -par ex. MCG#35 l'enquête interne dans le contexte français.

- **Newsletter de Labrador** : Nous ne l'avons pas encore reçue ni pu recevoir les anciennes éditions, mais la promesse est de toute l'actualité, deux fois par mois, en 5 minutes top chrono.

- **Newsletter du FCPA blog** - déjà cité.

Et bien sûr :

- **Le Journal de management juridique** consacre une rubrique dans chacun de ses numéros à un thème lié à conformité

Sources éditoriales payantes

- **Revue Internationale de la conformité et de l'éthique des affaires (Lexis - bimestrielle)** : une revue assurant une veille internationale sur la conformité Lutte contre la corruption - Lutte contre le blanchiment - Protection des données personnelles.

- Compliances (mensuel)

Créé en 2018, volontairement généraliste, le *Magazine Compliances* aborde les thématiques de la lutte contre la corruption, la protection des données personnelles, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LCB-FT), les droits humains et le devoir de vigilance, etc.

- **Cahiers de droit de l'entreprise (Lexis - bimestriel)** : Les CDE (supplément de la Semaine juridique édition Entreprise consacrent régulièrement des tables rondes ou des dossiers à des sujets liés à la conformité.

Ouvrages de référence

Voici quelques ouvrages incontournables dans la bibliothèque Conformité des juristes :

- **Code Dalloz de la Compliance annoté et commenté** : Créé en 2021, ce code, publié chaque année en octobre, est un précieux recueil de textes français, européens, américains, britanniques et internationaux. Il contient également de nombreux textes de *soft law* émanant des autorités et organismes compétents (AFA, GAFI, ACPR, AMF, TRACFIN, OCDE, ONU, ADLC, H3C...).

Il a pour auteurs Marie-Emma Boursier, William Feugère et Eric Chevrier.

- **Compétences Compliance : le référentiel sur mesure du Compliance Office**

Cercle de la Compliance

Editeur : *Les Editions du Net*

Collection : *Compétences Compliance*

La dernière édition est parue en mars 2023

Dalloz a créé avec le *Journal of Regulation and Compliance* une collection dédiée « Régulations et Compliance » dirigée par Marie-Anne Frison-Roche dont le dernier volume a été publié en 2023 :

- M.-A. Frison-Roche (dir.), La juridictionnalisation de la compliance

coll. « Régulations & Compliance », *Journal of Regulation & Compliance* (JoRC) et *Dalloz*, février 2023

Une version anglaise est publiée par Bruylant.

Cette collection comprend d'autres titres publiés au fil de ces dernières années

- M.A. Frison-Roche et M. Boissavy (dir.), Compliance & droits de la défense. Enquête interne - CJIP - CRPC, 2023

- Les buts monumentaux de la Compliance, 2022

- Les outils de la Compliance, 2021

- Pour une Europe de la Compliance, 2019

- N. Borga, J.-Cl. Marin et J.-Ch. Roda (dir.), Compliance : Entreprise, Régulateur, Juge, 2018

- Régulation, Supervision, Compliance, 2017

- Le système probatoire de la compliance, 2015

En conclusion, comme on peut le comprendre à la lecture de cette chronique, les sources d'information payantes et gratuites ne manquent pas sur la discipline très récente de la conformité. Le défi d'une veille en conformité est plutôt celui de la multiplicité des sources. Pour affiner sa veille, il est important de sélectionner les sources les plus pertinentes au regard des zones géographiques et des domaines sur lesquels on axe sa pratique et sa veille.

**Séverine CHAUDRU – Responsable juridique et conformité
EMEA – Droit des affaires – Compliance – DPO –
STEELCASE**

**Michèle BOURGEOIS – Juriste Documentaliste –
Compagnie de SAINT-GOBAIN**

juriconnexion

Éthique et performance

Pourquoi les organisations devraient-elle s'atteler à mettre en œuvre des politiques d'éthique et de conformité ? D'abord car certaines y sont contraintes juridiquement. Pourtant d'autres, sans l'être, y perçoivent un intérêt. Serait-il parce qu'il existe un lien entre éthique et performance ? Cette interrogation hante les directions qui ont la charge de ces sujets et tous les juristes spécialisés ont déjà tenté de répondre à cette question qui légitime en partie leur fonction.

I. L'éthique, qu'est-ce que c'est ?

Éthique, conformité, responsabilité sociale d'entreprise, ESG... Les appellations ne manquent pas pour décrire ce phénomène qui conduit les organisations à devoir intégrer, de manière plus ou moins volontaire, des critères non-financiers basés sur des grands principes ou des valeurs dans la conduite de leur activité.

Tandis que la morale fixe, de manière absolue, les normes qui disent le Bien et le Mal, l'éthique désigne plutôt une réflexion sur la légitimité des comportements eu égard à des principes tels que la dignité humaine, la justice sociale ou le respect des limites planétaires. En organisation, elle constitue un outil permettant d'interroger la « normalité » des décisions et d'arbitrer entre les demandes des diverses parties prenantes (partenaires, salariés, financiers, société civile, etc.)

La préoccupation éthique est donc la source de la conformité, de la responsabilité sociale, ou de la notation

extra-financière - connue également sous le nom de notation ESG - qui en sont des formes institutionnalisées, des traductions législatives plus ou moins abouties, souvent amenées à évoluer. Ainsi entendu, il peut être admis que les dispositifs de conformité participent d'une démarche d'éthique et nous considérerons ici qu'ils lui sont assimilables.



En revanche l'éthique n'est pas réductible à ses traductions légales. Elle possède en effet une dimension réflexive que n'ont pas la conformité ou la RSE. Par ailleurs, elle diffère de ses deux notions par son aspect prospectif. Ainsi, lorsque l'environnement socioéconomique subit de profondes mutations, comme lors de la période post-covid, ou que l'on assiste à des ruptures technologiques ou idéologiques, du développement des technologies numériques à la prise

de conscience de l'urgence écologique, l'éthique continue d'offrir des points de repères stables. Toute chose que le droit, par nature impératif et conçu par rapport à un environnement préexistant et antérieur, n'est pas toujours en mesure de proposer.

II. Les liens avec la performance

Les préoccupations éthiques des entreprises - matérialisées en partie par des procédures de conformité et de responsabilité sociétale - participent-elles de la performance des organisations ? Il est tentant de vouloir trancher cette question de manière ferme. Pourtant, il convient avant cela d'exprimer trois réserves quant à la nature même de cette interrogation.

La première consiste à rappeler que l'éthique n'a pas comme vocation d'être performative. Lutter contre la corruption, protéger les données personnelles des individus, bannir le travail des enfants, préserver le vivant représentent autant de fins souhaitables par elles-mêmes... Quand bien même les interdits qui les accompagnent sont susceptibles d'entraîner des pertes de rentabilité ! L'éthique - comme la règle de droit - n'a pas comme vocation à être « rentable », puisqu'elle constitue, au contraire, un garde-fou contre la primauté du seul critère financier sur toute décision.

Affirmer l'inverse revient à consacrer le fameux logiciel « *friedmanien* » en vertu duquel « *l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses profits* », ce qui induit que la « RSE », et plus largement l'éthique d'entreprise, ne peuvent être acceptables que si elles concourent à un objectif de rentabilité.

La seconde réserve tient à la définition d'un des deux termes de l'équation. Qu'est-ce que la « performance » ou, plus justement, quelle performance éthique doit-elle maximiser ? À l'heure où de nombreux observateurs interrogent la pertinence des outils de mesures contemporains centrés sur la seule performance économique - du PIB à la comptabilité générale - ne devrions-nous pas poser également la question de l'éthique vis-à-vis de la performance sociale ou environnementale ? Le déploiement par les entreprises d'une comptabilité en triple capital qui intégrerait ces dimensions y conduirait d'ailleurs obligatoirement.

Enfin, il est indispensable de rappeler qu'il existe des limites dures à la mesure de l'activité humaine. Ainsi, l'effet quantitatif d'une politique d'éthique peut être particulièrement délicat à apprécier. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer que des dispositions telles que la loyauté, la solidarité, le dévouement ou la motivation s'avèrent très difficilement et toujours imparfaitement mesurables. Elles participent pourtant sans conteste à la performance d'une équipe de travail et sont susceptibles d'être très largement influencées par la politique d'éthique de l'organisation !

III. La méthode du faisceau d'indices

En gardant à l'esprit les réserves identifiées, il reste possible de s'intéresser à la relation qu'entretiennent éthique et performance. Pour cela, de nombreux travaux privilégient une approche « comptable » et posent la question de savoir s'il existe un lien de corrélation entre performance ESG et performance économique ou si les investissements dits responsables « surperforment » les investissements qui ne le sont pas. Malheureusement les études sont contradictoires et il paraît difficile, si ce n'est impossible, d'apporter une réponse définitive à leur lecture. Seul enseignement indiscutable : la performance extra-financière n'exclut pas la performance économique.

Dans ce contexte, il semble donc préférable d'adopter la méthode dite du faisceau d'indices, en tentant d'identifier les nombreuses raisons pour lesquelles le déploiement d'une politique d'éthique et de conformité permet un meilleur fonctionnement des organisations et donc une meilleure performance.

Sans prétention d'exhaustivité, il est d'abord possible de mentionner le fait qu'une telle politique réduit les risques juridiques, réputationnels et financiers associés à des comportements inappropriés, indésirables ou illégaux. La réalisation de ces risques, qu'ils naissent d'une contrainte légale ou non - le PDG de *Rio Tinto* a été forcé de démissionner à la suite de la destruction d'un site aborigène pourtant autorisé administrativement - est toujours facteur d'inconfort et devient, parfois, mortifère. Ainsi s'il a fallu six ans au groupe *Volkswagen* pour retrouver une valeur boursière égale à celle pré-« *Dieselgate* », le cabinet d'audit *Arthur Andersen* n'a pas survécu aux révélations de ses pratiques frauduleuses dans l'affaire *Enron*. Dans un contexte où la société civile et les ONG disposent des réseaux sociaux pour revendiquer et s'indigner, une atteinte à la réputation peut rapidement entraîner des répercussions sévères sur la bonne santé économique d'une organisation.

Par ailleurs, à l'heure de la montée en puissance de la notation extra-financière, dite ESG, matérialisée notamment en Europe par la volonté de mettre à jour le dispositif de reporting extra-financier via la CSRD, la mise en place de politiques éthiques et RSE permet d'assurer un accès plus serein et moins onéreux aux marchés financiers. Les investisseurs et assureurs tendent en effet à refuser de plus en plus systématiquement les secteurs d'activité ou les projets incompatibles avec leur propres objectifs extra-financiers.

Le constat est identique vis-à-vis des clients. Ainsi, 72 % des Français affirment par exemple être mobilisés pour une consommation responsable, selon la 14^{ème} édition du Baromètre du même nom publié par l'ADEME. Côté B2C, la tendance est similaire : de plus en plus d'entreprises développent des politiques d'achats responsables qui les conduisent à sélectionner en priorité des fournisseurs éthiques. En France, un décret paru récemment renforce également la capacité des collectivités publiques à conditionner leurs appels d'offres à des critères relatifs au respect des droits de l'Homme et à la protection de l'environnement.

L'inverse se vérifie également et une politique d'éthique est susceptible de répondre aux demandes des tiers, partenaires ou fournisseurs. Ainsi certains prestataires de services et fournisseurs s'autorisent désormais à refuser certains clients pour des motifs non-financiers. C'est par exemple le cas de *TripAdvisor*, célèbre plateforme d'avis et de conseils touristiques, qui a décidé, en 2019, de bannir de son site tous les parcs qui exploitaient des cétacés en captivité sans disposer de sanctuaires marins.

Partie prenante centrale au bon fonctionnement de l'entreprise, les salariés semblent également favorables à la mise en place de telles politiques. Ainsi les études démontrant que les salariés - notamment les jeunes diplômés appartenant à la catégorie moyenne supérieure - recherchent des emplois ayant du sens, une utilité sociale

forte et un impact environnemental neutre ou positif, se succèdent. En France, cette demande croissante de la part des plus hauts diplômés, notamment ingénieurs, est illustrée tant par la signature du *Manifeste pour un réveil écologique* par plus de 30 000 étudiants issus de grandes écoles que par les nombreux appels à « bifurquer » formulés lors de récentes cérémonies de remise de diplôme.

Plus largement enfin, en posant la question de l'utilité sociétale, la préoccupation éthique conduit à définir la raison d'être de l'entreprise, notion elle aussi légalement consacrée désormais. En imposant de rechercher les principes qui guident et encadrent l'activité économique par-delà la rentabilité financière, l'éthique permet de définir des stratégies d'entreprises plus résilientes car plus en accord avec les mœurs de la société et des parties prenantes. Elle contribue finalement à la clarté du projet collectif que porte l'entreprise et, ce faisant, facilite les décisions stratégiques et opérationnelles.

Meilleure maîtrise des risques, processus de financement et d'assurance facilité ou moins onéreux, produits ou services plus attractifs, marque employeur plus attrayante, affinage de la stratégie en adéquation avec les attentes des parties prenantes et facilitation de la prise de décision : les avantages du déploiement d'une politique d'éthique apparaissent donc multiples, diffus, difficilement mesurables mais réels et effectifs.

IV. L'éthique pour qui ?

S'il semble établi que l'éthique participe au bon fonctionnement des organisations et à leur performance, une dernière interrogation demeure sur le fait de savoir si celle-ci n'est pas un luxe que seules les grandes entreprises sont en mesure de s'offrir ?

Il est vrai que ce sont principalement ces grandes entreprises qui sont aujourd'hui visées par les obligations de conformité. Force est néanmoins de constater que

ces seuils ont tendance à s'abaisser de manière continue – l'obligation d'effectuer un reporting extra-financier ou d'appliquer le devoir de vigilance européen pourrait concerner bientôt certaines entreprises de plus de 250 salariés – et, dans la pratique, les plus petites entreprises sont déjà souvent forcées d'avancer sur ce sujet par effet de cascade des obligations de conformité des grands groupes vers leurs fournisseurs.

Du reste, certaines d'entre elles décident de déployer des politiques d'éthique, voire de structurer leur modèle d'affaire autour de grandes causes ou de grands principes, sans attendre pour cela de contraintes légales ou commerciales. Leur capacité à recruter des profils recherchés peut en effet en dépendre.

Si le constat s'impose pour les entreprises, il y a fort à penser que l'ensemble des organisations « hors entreprises » – collectivités et établissements publics, ONG, associations, partis politiques, etc. – soient, elles aussi, de plus en plus contraintes à mettre en place des politiques et des procédures répondant à des préoccupations éthiques. C'est d'ailleurs en parti déjà le cas. Ainsi tandis que l'Agence Française Anticorruption (AFA) invite toutes les collectivités publiques françaises à se doter d'un dispositif de lutte contre la corruption similaire à celui qui est exigé des acteurs privés, les comités d'éthique, lignes d'alerte et procédures d'enquêtes internes relatives aux faits de harcèlement se multiplient dans toutes les organisations. Preuve qu'au-delà de la performance, l'éthique permet surtout l'efficacité ?

Louis Colin
Délégué général du CEA



À LIRE SUR WWW.VILLAGE-JUSTICE.COM

LE COMPLIANCE OFFICER : UN MÉTIER EN DEVENIR...

Marie Hombrouck - fondatrice du cabinet de recrutement et management de transition dédié aux fonctions Juridiques et Compliance Atorus Executive

Stéphanie Dominguez - Senior Manager experte Compliance KPMG France
Ancien agent au conseil de l'Agence Française Anticorruption
Membre du comité scientifique du DU Compliance et éthique des affaires de la Sorbonne



Comment déployer l'évaluation de l'intégrité des tiers au sein de son entreprise ?

La conduite du changement, sous l'impulsion du dirigeant

Le dirigeant doit insuffler dans son entreprise l'esprit Compliance autour de la valeur Éthique et soutenir son *Compliance Officer* qui idéalement lui est directement rattaché.

C'est la condition *sine qua non* pour embarquer les opérationnels chargés des due diligences. En effet, l'opérationnel en charge peut légitimement percevoir dans l'exercice de sa fonction la contrainte imposée avant le bénéfice.

Du sens, de la formation et de l'accompagnement

C'est le propre d'un projet de transformation que d'apporter du sens au projet particulièrement auprès des collaborateurs chargés de l'évaluation. Il s'agit d'explicitier le risque financier, le risque réputationnel et la nécessité d'être aligné avec ses propres valeurs. De fait, les salariés sont de plus en plus motivés pour travailler dans une entreprise vertueuse, qui contribue à rendre notre économie durable.

Petit à petit, la perception de la Compliance dans l'entreprise évolue. Déjà sous l'impulsion européenne pour une économie durable avec l'arrivée de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), l'évaluation des tiers devra être effectuée sous l'angle éthique certes, mais aussi environnemental, social et sociétal.

Chaque évaluateur est alors un maillon de la chaîne agissant au service d'une économie vertueuse, favorisant les tiers mettant en place des politiques solides de RSE. Plus qu'un simple maillon, l'évaluateur est un véritable acteur de son entreprise, capable de juger de la pertinence ou non de poursuivre une relation avec son fournisseur, son intermédiaire ou son client. En responsabilisant celui qui réalise la due diligence, les dirigeants contribuent à la fidélisation de leurs collaborateurs.

Après avoir donné du sens, en personnalisant son discours avec les valeurs de l'entreprise, il s'agit de ne pas brusquer le déploiement en imaginant un plan progressif, qui doit s'appuyer en interne sur des promoteurs du projet.

Les utilisateurs formés, s'étant approprié la solution, pourront l'année suivante participer aux formations et rassurer à leur tour en accompagnant les nouveaux utilisateurs. Ces référents sont des éléments clés de projets de transformation afin de propager les bonnes pratiques et lever les freins.

Passage obligé vers la digitalisation

Pour exploiter le volume de tiers à traiter et limiter la charge associée, la digitalisation du processus s'avère indispensable. Ce n'est pas un hasard si selon le Cercle Montesquieu un projet de digitalisation sur deux dans la Compliance est directement lié à l'opérationnalisation de l'évaluation des tiers.

La digitalisation est indispensable mais ne fera pas tout. Aucun outil par exemple de screening n'est totalement exhaustif. L'utilisateur ne pourra sur des risques élevés, se limiter à une seule source en adverse médias, et devra faire souvent ses propres recherches sur *Google* ou ailleurs. Ensuite, il s'agira d'apprécier les informations collectées des sources ouvertes pour éviter les fausses informations, les rumeurs, les biais éventuels comme le recommande l'AFA dans son recueil de fiches pratiques.

Appuyez-vous sur votre cartographie des risques

Il n'est pas rare de voir une entreprise vouloir passer au peigne fin l'ensemble de ses tiers. Mais cela va vite s'avérer très coûteux, très chronophage...et surtout cela ne sert à rien !

Comme le précise l'AFA dans ses recommandations, les groupes de tiers jugés pas ou peu risqués pourront ne pas faire l'objet d'une évaluation ou faire l'objet d'une évaluation simplifiée, tandis que les groupes les plus risqués nécessiteront une évaluation approfondie.

La première étape est donc bien de finaliser son approche de cartographie des risques pour constituer une donnée d'entrée à sa stratégie de gestion des tiers.

La mise en place de l'évaluation des tiers dans les organisations peut paraître complexe, exiger des moyens jugés lourds et un temps long d'appropriation collective. Mais ne pas l'initier expose votre entreprise à des risques bien plus élevés aux conséquences parfois dévastatrices. Fort heureusement, il existe des solutions techniques et des bonnes pratiques pour simplifier la vie des opérationnels tout en respectant la réglementation.

Pascal Goupilleau - Directeur de la Business Line Conformité - Ellisphere, entreprise membre de la FIGEC



5 ans du RGPD

La fonction de Délégué/déléguée à la Protection des Données (DPD/DPO) ne devrait-elle pas collaborer avec la fonction RSE ?

DPO et RSE : des synergies évidentes

La fonction de Délégué à la Protection des Données (DPD ou DPO pour *Data Protection Officer*) est directement liée à la protection des données personnelles au sein d'une organisation, conformément au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de l'Union européenne. Son rôle principal est de veiller à ce que l'entreprise respecte les réglementations en matière de protection des données et de s'assurer que les données personnelles sont traitées de manière légale et éthique.

Le département Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est responsable de la mise en œuvre des initiatives visant à intégrer des considérations sociales, environnementales et éthiques dans les opérations de l'entreprise. La RSE englobe un large éventail de domaines, tels que la durabilité environnementale, les droits des travailleurs, l'engagement communautaire, etc.

Comment se fait-il que le département RSE, en charge de vérifier les pratiques de l'entreprise, mobilise si peu la fonction DPO et intègre peu la question de la protection des données dans l'exercice de leur mission ? Bien que la fonction DPD/DPO et le département RSE aient des domaines de responsabilité différents, il peut y avoir de réelles synergies entre eux.

L'intégration de la protection des données personnelles dans les initiatives RSE peut être considérée comme une pratique responsable et éthique. Si une entreprise collecte des données personnelles dans le cadre d'initiatives RSE (comme des enquêtes sur les conditions de travail des employés), il est important de s'assurer que ces données sont traitées conformément aux réglementations de protection des données et que la vie privée des individus est respectée.

Bien que la fonction DPO et le département RSE aient des responsabilités distinctes, il peut être bénéfique pour une entreprise de faciliter la communication et la collaboration entre ces deux domaines pour garantir une gestion responsable et conforme des données personnelles dans le cadre des initiatives RSE.

DPO et RSE : cassons les silos

L'entrée en application du RGPD en 2018 a donné naissance à une nouvelle fonction qui s'est installée

progressivement dans les entreprises : celle du Délégué à la Protection des Données (DPD/DPO). Pourtant, même 5 ans plus tard, la question de sa position dans l'organigramme se pose toujours. Si le Règlement ne donne pas de précision sur le sujet, la nécessaire neutralité de la fonction interdit de l'envisager à la Direction Marketing et l'exigence de son indépendance suppose qu'elle puisse rapporter facilement et directement à la Direction, comme l'exige le RGPD.

Les principales directions de rattachement sont la Direction Générale, la Direction Juridique, la Direction Conformité / Audit. Notons que le rattachement à une Direction RSE apparaît rarement dans les statistiques. Au-delà des organigrammes, il est surprenant de voir à quel point les équipes DPO et RSE semblent s'ignorer dans l'exercice de leur métier. Les entreprises les plus investies sur le développement durable ont tendance à agir comme les autres : il n'y a pas forcément de relation directe entre les aspects RSE et une éthique particulière concernant l'utilisation des données clients.

Pour réconcilier ces deux missions qui participent à faire l'entreprise responsable, la fonction DPO pourrait collaborer plus étroitement avec l'équipe RSE. Cette option organisationnelle mérite d'être envisagée. Elle témoignerait du fait que le respect des données des personnes, clients comme collaborateurs, s'inscrit dans la responsabilité sociétale de

l'entreprise. Elle participerait à faire en sorte que le respect du RGPD soit moins perçu comme une contrainte juridique mais soit bien un projet mobilisateur en interne.

Avec l'arrivée des nouveaux textes encadrant le traitement de toutes les données comme les Règlement sur les données (*Data Act*), sur la gouvernance des données (DDGA) et sur l'Intelligence artificielle (*IA Act*), le métier de DPD/DPO va logiquement évoluer vers une fonction plus globale, se rapprochant d'un « *Data Ethics Officer* ».

Alors pourquoi ne cassons-nous pas les silos DPD/DPO et RSE pour consolider l'ambition d'une entreprise responsable ?



Muriel Glatin,
Administratrice AFCDP

The « DIGITAL OPERATIONAL RESILIENCE ACT » DORA : Et maintenant ?

Alors que le monde numérique évolue rapidement, les risques liés aux TIC font désormais partie intégrante de nos sociétés interconnectées. La sophistication croissante, la nature changeante et la mondialisation des attaques soulignent la nécessité d'une réponse stratégique commune pour protéger l'infrastructure numérique de l'écosystème financier européen.

Il est devenu évident que le paysage réglementaire européen est, au mieux, fragmenté.

Les réglementations disparates, parfois lacunaires, des États membres, combinées à l'absence d'obligation spécifique de signaler les incidents TIC aux autorités nationales compétentes, créent des vulnérabilités que les cybercriminels exploitent de plus en plus fréquemment. Cette réalité a souligné l'urgence d'une approche réglementaire forte et unifiée.

Malgré les efforts déployés ces dernières années, notamment avec la directive européenne NIS 2 (« *Network and Information Security* ») et diverses orientations européennes, il est devenu impératif de proposer une réglementation claire, cohérente et commune.

Le règlement européen DORA (« *Digital Operational Resilience Act* »), lex specialis de NIS 2, se présente comme un cadre essentiel, allant de l'amélioration des mesures de cybersécurité à la promotion d'une culture de gestion des risques pilotée par les organes de direction des entités financières. DORA n'est pas seulement une mesure réactive, mais aussi une stratégie proactive visant à renforcer la résilience opérationnelle numérique des entités financières de l'UE.

Adopté le 14 décembre 2022, DORA entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2025.

À un an de cette échéance, il est essentiel de comprendre ses enjeux et objectifs, ainsi que les mécanismes mis en œuvre pour les atteindre.

I - Les enjeux et objectifs

• Harmonisation des réglementations

DORA vise l'harmonisation des cadres réglementaires des États membres pour garantir la résilience opérationnelle des institutions financières. Il s'agit d'établir un

environnement réglementaire cohérent favorisant la communication entre les autorités nationales. En standardisant les pratiques et en assurant un front unifié, DORA favorise une défense collective contre les cybermenaces.

• Reconstruire la confiance dans le système financier

L'interconnexion étroite des systèmes TIC des milliers d'entités financières de l'UE crée des vulnérabilités. Une cyber attaque pourrait en effet s'introduire dans le système d'information d'une seule entité et se propager à l'intégralité du système financier européen. Face aux failles existantes dans la réglementation européenne, DORA vise à restaurer la confiance en renforçant la résilience des entités. Des mesures de cybersécurité strictes, une approche proactive de la gestion des risques TIC et un cadre réglementaire complet et harmonisé sont essentiels pour rétablir la confiance du marché, du grand public aux investisseurs, garantissant ainsi que le secteur financier reste un pilier digne de confiance de l'économie européenne.

• Approche qualitative du risque

En adoptant DORA, l'UE reconnaît qu'en matière de risque opérationnel, elle a souvent privilégié l'approche quantitative du risque. Désormais, elle adopte une approche qualitative, jugée plus adéquate. Face aux cybermenaces, DORA met l'accent sur une compréhension qualitative des risques, permettant aux entités d'adapter leurs politiques de gestion des risques en fonction de la diversité des profils et favorisant des stratégies proactives et adaptatives d'atténuation des risques TIC.

• Principe de proportionnalité

En lien avec l'approche qualitative, DORA introduit le principe de proportionnalité. Les politiques

de gestion des risques doivent s'aligner sur la taille, le profil de risque et la nature des services fournis par les entités financières. Les grandes institutions peuvent avoir besoin de stratégies plus élaborées, tandis que les petites entités devraient pouvoir mettre en œuvre des mesures proportionnées à leur taille.

Ce principe garantit ainsi que les charges réglementaires sont proportionnelles à l'exposition aux risques, favorisant ainsi une approche équilibrée et réaliste de la résilience opérationnelle.



II - Les grands mécanismes

• Champ d'application

DORA s'étend très largement, englobant l'ensemble du secteur financier européen, des entités traditionnelles aux entreprises d'assurances et réassurances.

Cette approche inclusive reconnaît la nature interconnectée du paysage numérique et assure l'intégration des mesures de résilience dans l'ensemble du système financier pour en renforcer ses défenses numériques.

• Les nouveautés

Identification des fonctions critiques ou importantes

DORA distingue les fonctions critiques ou importantes des fournitures de services essentiels. Elle cible les fonctions émergentes cruciales pour la stabilité financière d'une entité concernée et reflète ainsi son adaptabilité à l'évolution numérique.

Communication entre autorités nationales de contrôle

La communication est au cœur de l'efficacité de DORA. L'article 52 introduit le terme d'« obligation de coopération » entre les autorités nationales compétentes. S'il concerne les sanctions pénales, il peut laisser supposer l'introduction ultérieure d'une telle obligation sur un champ d'application plus large. Cet échange d'informations critiques favorise une stratégie de défense collective, harmonise les efforts au-delà des frontières et crée un front uni contre les cybermenaces.

Un principe de « security by design » ?

DORA renforce sa position proactive en demandant, dans son article 9, aux entités financières de « concevoir » leurs infrastructures de manière sécurisée. Cette formulation semble faire écho à l'article 25 du RGPD exigeant la protection des données personnelles « dès la conception », fondant le principe de « privacy by design ». En préconisant l'intégration de mesures de cybersécurité fortes dès la création des services financiers, DORA serait-elle en train de créer un nouveau principe de « security by design » ? La résilience numérique devient ainsi une partie intégrante des systèmes financiers.

• 4 piliers fondateurs

1. Gestion des risques et gouvernance des TIC

L'ACPR explique l'importance qu'elle entend donner à ce pilier : « du respect de ce pilier dépend le respect des autres piliers », soulignant l'importance d'une gestion et d'une gouvernance solides des risques TIC. DORA encourage les entités à intégrer la gestion des risques dans leurs structures de gouvernance, garantissant une approche proactive pour identifier, évaluer et atténuer ces risques.

2. Rapport d'incidents TIC

Ce pilier se concentre sur la gestion réactive des incidents TIC, exigeant un reporting rapide aux autorités nationales compétentes. La divulgation proactive contribue à une remédiation effective et à une compréhension collective des menaces émergentes. Il souligne l'importance du partage d'informations pour renforcer la résilience de l'ensemble de l'écosystème financier.

3. Tests de résilience opérationnelle

Le troisième pilier introduit une autre dimension

proactive avec les tests de résilience opérationnelle, incitant les entités financières à simuler et évaluer leurs réponses à divers scénarios en s'assurant qu'elles sont bien préparées. Cette approche de test constitue une évolution importante visant à favoriser des stratégies adaptatives.

4. Suivi des risques des tiers liés aux TIC

Le dernier pilier se concentre sur la surveillance des risques des tiers liés aux TIC. Reconnaisant que les vulnérabilités s'étendent souvent au-delà des frontières organisationnelles (et géographiques), DORA exige que les entités financières examinent et gèrent les risques associés à leurs relations contractuelles avec des tiers. Il souligne l'importance de la diligence dans le choix et le suivi des partenaires tiers.

III - Et maintenant ?

À un an de l'entrée en vigueur de DORA, les entités financières se préparent encore à adopter ces mécanismes énoncés par cette réglementation résolument numérique. Le parcours implique non seulement de répondre aux exigences réglementaires, mais aussi de transformer fondamentalement la manière dont les entités abordent la résilience numérique via de nouveaux guides essentiels posés par DORA.

Quelles sont alors les étapes à suivre ?

La publication de deux lots de RTS (« Regulatory Technical Standards ») en janvier 2024 et juillet 2024 propose des indications concrètes.

• Le premier lot

Publié en janvier 2024, il se concentre notamment sur la classification des incidents, la gestion des risques TIC, la contractualisation avec les prestataires tiers pour les fonctions critiques ou importantes.

Ces RTS donnent de précieuses indications sur les moyens concrets pour se conformer à DORA, en détaillant par exemple les éléments devant figurer dans la politique de gestion des risques TIC, ou encore le contenu des contrats avec les prestataires tiers.

• Le second lot

Prévu pour juillet 2024 et dont la consultation publique devrait s'ouvrir courant décembre 2023, il traitera de la surveillance, des rapports sur les incidents majeurs TIC, de la sous-traitance de fonctions critiques ou importantes, et des tests de pénétration basés sur la menace.

> Notre conseil : profitez de cette fin d'année pour planifier les différentes étapes de votre mise en conformité, en commençant par exemple par le contenu du premier lot de RTS (politique de gestion des risques TIC, gouvernance, etc.) pour échapper au stress de l'échéance !

Jean-Marc BAILLY
Avocat Conseil - Fondateur
Cabinet beeLighted - Compliance & Legal

Marie NICOLAS
Juriste Experte Conformité
Cabinet beeLighted - Compliance & Legal

Droit d'alerte : Comment la DGEFP va traiter les signalements externes ?

La loi du 21 mars 2022¹ a modifié la définition du lanceur d'alerte afin de s'aligner sur les dispositions de la directive du 23 octobre 2019.

Pour l'essentiel, la loi prévoit deux voies de signalement pour procéder à une alerte : interne ou externe.

La procédure interne consiste à formaliser un signalement à une personne dédiée au sein de l'entreprise ou en l'absence de personne compétente, au supérieur hiérarchique direct.

La procédure externe consiste à adresser le signalement à une institution publique désignée à cet effet comme une autorité mentionnée en annexe du 3 octobre 2022², au Défenseur des Droits, à l'autorité judiciaire ou à un organe de l'Union européenne.

La loi du 21 mars 2021 a facilité la possibilité pour les lanceurs d'alerte d'utiliser la procédure externe de signalement, avec ou sans recours préalable à un canal interne.

Les entreprises sont d'ailleurs tenues de mettre à disposition de leurs salariés des informations claires et facilement accessibles concernant les procédures de signalement externes³.

Dans ces conditions, la DGEFP⁴ a mis en place un dispositif spécifique pour recueillir et traiter les signalements externes des lanceurs d'alerte qui lui sont adressés dans les champs de l'emploi et de la formation professionnelle.

Dans deux notes publiées les 5 et 25 octobre 2023, le Ministère du Travail détaille les modalités de saisine de la DGEFP.

La notion d'alerte

Une alerte est un signalement ou un dévoilement de faits portant sur la violation de textes en vigueur ou un risque d'atteinte à l'intérêt général.

Les informations pouvant être signalées au titre d'une alerte doivent concerner des situations susceptibles de constituer :

- un crime ;
- un délit ;
- une menace ou un préjudice pour l'intérêt général ;
- une violation ou une tentative de dissimulation d'une violation d'un engagement international, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, du droit de l'Union européenne ou de la loi ou du règlement.

Seules les informations présentant un caractère illicite ou portant atteinte à l'intérêt général dans les champs de l'emploi et de la formation professionnelle peuvent faire l'objet d'un signalement.

De simples dysfonctionnements dans une entité publique ou privée ne peuvent fonder une alerte.

Le lanceur d'alerte qui envisage d'effectuer un signalement externe devra suivre la procédure de recueil et de traitement des signalements instaurée par l'autorité administrative compétente.

Les cas de saisine de la DGEFP

La DGEFP peut être saisie de signalements de faits portant sur la violation de textes en vigueur ou un risque d'atteinte à l'intérêt général dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle.

Plus précisément, les thématiques traitées par la DGEFP dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle sont les suivantes (liste non exhaustive) :

- les parcours d'accès à l'emploi (emploi des jeunes, emploi des travailleurs handicapés et insertion professionnelle) ;
- les mutations économiques et les dispositifs de sécurisation de l'emploi (assurance chômage, fonds national de l'emploi, activité partielle, accompagnement et développement des compétences) ;
- les politiques de formation et contrôle (alternance et accès aux qualifications, financement de la formation, compte personnel de formation, titres et certifications professionnels, formation professionnelle continue, organismes de formation) ;
- les plans d'investissements dans les compétences et les conventions conclues à cet effet ;
- les subventions versées par la DGEFP dans les domaines précités (tout financement alloué qui serait vicié).

Lorsqu'une alerte relève du champ de compétence d'une autre entité désignée par le décret n°2022-1284 du 3 octobre 2022, la DGEFP transfère le signalement à l'entité concernée.

Ainsi, la DGEFP n'est pas compétente pour traiter des signalements portant sur les relations individuelles et collectives de travail, lesquels relèvent du champ de compétence d'une autre autorité la Direction générale du travail (DGT).



1 - Loi n°2022-401 du 21 mars 2022

2 - Décret n°2022-1284 il s'agit pour l'essentiel d'autorités administratives, d'autorités publiques indépendantes (API), d'autorités administratives indépendantes (AAI), d'ordres professionnels et de personnes morales chargées d'une mission de service public.

3 - Loi n°2016-1691 du 9 déc. 2016, article. 8-II

4 - DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

La procédure devant la DGEFP

Comme le rappelle l'administration, le signalement interne n'est pas un préalable obligatoire à la saisine de la DGEFP. Néanmoins, lorsqu'une procédure interne de signalement existe, l'administration préconise de l'utiliser « *lorsque le lanceur d'alerte n'est pas exposé au risque de faire l'objet d'une mesure de représailles et en l'absence de risque de destruction de preuves* ».

Les signalements peuvent être adressés à la DGEFP :

- Par voie postale, sous double enveloppe :
 - Sur l'enveloppe extérieure, il convient de mentionner l'adresse d'expédition (Ministère du travail/Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)/ Pôle juridique/14 Avenue Duquesne 75350 PARIS SP 07=
 - Sur l'enveloppe intérieure, il faut inscrire la mention : « *signalement d'une alerte au titre de la loi du 9 décembre 2016 effectué le [date de l'envoi]* »
- Par formulaire électronique,
- Par enregistrement vocal.

Un accusé de réception sera ensuite adressé à l'auteur de l'envoi dans un délai de sept jours à compter de la date à laquelle le signalement a été adressé.

La DGEFP dispose ensuite d'un délai de trois mois à compter de l'accusé de réception du signalement pour communiquer par écrit à l'auteur du signalement non anonyme des informations sur les mesures envisagées ou prises pour évaluer l'exactitude des allégations et, le cas échéant, remédier à l'objet du signalement.

Ce délai est porté à 6 mois si les circonstances particulières de l'affaire, liées notamment à sa nature ou à sa complexité, nécessitent de plus amples diligences.

Dans ce cas, la DGEFP devra justifier de ces circonstances auprès de l'auteur du signalement avant l'expiration du délai de 3 mois.
Pour évaluer l'exactitude des allégations formulées dans

les signalements et remédier à leur objet, la DGEFP peut notamment prendre les mesures suivantes :

- solliciter ses services au niveau déconcentré, notamment ses services de contrôle ;
- solliciter les opérateurs dont elle assure la tutelle ;
- solliciter tout organisme privé ou public qui agit pour son compte ;
- diligenter des audits ;
- suspendre ou mettre fin à des conventions ;
- suspendre ou mettre fin à des versements ;
- procéder à la récupération d'indus, le cas échéant ;
- modifier les nominations relevant de sa compétence ;
- prendre toutes les mesures nécessaires à la protection des données à caractère personnel et des droits des personnes pour les traitements relevant de sa responsabilité ;
- procéder à des mises en demeure ;
- retirer des agréments ou des autorisations qui relèvent directement de sa compétence ;
- alerter le Procureur de la République des faits susceptibles de constituer un crime ou un délit.

La DGEFP devra communiquer par écrit à l'auteur du signalement le résultat de ses diligences et de sa décision.

Enfin, pour rappel, la loi autorise le lanceur d'alerte à effectuer une divulgation publique s'il se trouve dans l'une des situations suivantes :

- carence d'une autorité externe dans le traitement du signalement qui lui a été adressé (absence de retour de l'autorité trois mois après le signalement, 6 si l'affaire est complexe) ;
- danger grave et imminent dans le cas où les informations n'ont pas été obtenues dans le cadre professionnel ;
- danger imminent ou manifeste pour l'intérêt général dans le cas où les informations ont été obtenues dans le cadre professionnel ;
- risque de représailles.

Nicolas DURAND-GASSELIN,
associé gérant - TNDA Avocats

À LIRE SUR WWW.VILLAGE-JUSTICE.COM

CHRONIQUES DE L'OBSERVATOIRE DE L'ÉTHIQUE PUBLIQUE (1/3) :
ÉTHIQUE, DÉONTOLOGIE ET TRANSPARENCE, DES NOTIONS QUI AGITENT
PHILOSOPHES ET JURISTES

Pour nourrir sa rubrique « Déontologies », le *Village de la Justice* a souhaité interroger l'Observatoire de l'éthique publique sur cette notion de déontologie et un de ses corolaires, l'éthique et notamment Jean-François Kerléo, Vice Président de l'observatoire et Professeur de droit public.



Un progrès de la compliance européenne : les lignes directrices de la Commission européenne sur la *due diligence* en matière de sanctions économiques contre la Russie

En matière de compliance aux sanctions économiques, l'OFAC américain a publié ses recommandations dès 2019¹, mais la Commission européenne était restée jusqu'ici largement silencieuse sur le sujet².

Ce constat s'explique très naturellement par les limites de la compétence pénale de l'Union.

Et c'est pourquoi le Parlement européen, au nom de l'efficacité de sanctions contre la Russie, vient d'« inviter le Conseil européen à adopter une décision visant à étendre les compétences du Parquet européen à l'infraction que constitue la violation des mesures restrictives de l'Union »³.

C'est ce même risque de l'impuissance européenne face à la Russie qui a conduit la Commission à publier, en parallèle, une **Guidance for EU Operators : Implementing enhanced due diligence to shield against Russia sanctions circumvention**⁴. Saluons l'initiative, car la Commission semble enfin prendre ses responsabilités et s'adresser aux entreprises de manière coopérative et structurée, sur un sujet de compliance très opérationnel et très central.

Un message clair aux entreprises

Si la *Guidance* se présente comme un recueil de bonnes pratiques, elle n'en délivre pas moins d'abord un message répressif aux entreprises : ne vous contentez pas d'une compliance *a minima*, qui permet en réalité le contournement des sanctions contre la Russie par des circuits contractuels, logistiques ou financiers impliquant des pays tiers. Cette approche vous exposerait à un risque pénal : « Si un bien sous sanctions exporté depuis l'UE vers un pays tiers est ensuite ré-exporté vers la Russie, écrit la Commission, les autorités compétentes peuvent considérer que **le défaut de due diligence adéquate de l'exportateur UE constitue une violation du droit des sanctions de l'UE** »⁵.

Cette mise en garde ne surprendra pas la communauté française de la compliance, qui est depuis longtemps

familière de l'approche américaine, qui pénalise la *willful blindness*, autrement dit l'« aveuglement délibéré » ou encore l'organisation de l'ignorance. L'OFAC rappelle d'ailleurs cette approche dans ses propres guidelines : « Les poursuites publiques de l'OFAC (en matière de ré-exportation) ont généralement concerné des grandes entreprises sophistiquées, qui ont suivi certains schémas ou pratiques pendant plusieurs années, qui ont ignoré de nombreux signaux d'alerte (*warning signs*), ou n'y ont pas répondu, et – dans certains cas – qui ont dissimulé leur activité de manière délibérée ou imprudente (*willful or reckless*) »⁶.

Le parallélisme avec les États-Unis est bien sûr loin d'être complet, car là où l'OFAC dispose d'une capacité autonome de sanction administrative, la Commission européenne n'a aucun pouvoir répressif en la matière et doit s'en remettre aux autorités des États membres, dont les approches sont très hétérogènes.

Le message répressif de la Commission constituera cependant un élément d'interprétation dans le cadre de futures procédures pénales nationales portant sur des scénarios de contournement⁷.

Une liste de pays à risque

Une autre avancée tient à l'identification d'une liste de pays tiers qui servent de plateforme au commerce indirect avec la Russie.

La dimension diplomatique du sujet a manifestement empêché la Commission de dresser elle-même cette liste, ce qui lui aurait donné un plus grand écho. La Commission n'en fixe pas moins le cadre, en mettant en avant dans sa *Guidance* la notion de « *circumvention hubs* »⁸, c'est-à-dire de pays « *plateformes de contournement* ». Ces pays sont également visés, de manière implicite, par les dispositions « *anti-contournement* » du 11^{ème} paquet de sanctions contre la Russie¹⁰.

L'avancée serait restée bien modeste sans l'apport du Parlement européen qui, dans la foulée, a désigné



1 - Department of the Treasury, A Framework for OFAC Compliance Commitments, 2019, en ligne : <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm680>

2 - Sous réserve des quelques indications données dans les « Frequently Asked Questions », p. 13 et s. (en ligne : https://finance.ec.europa.eu/system/files/2023-10/faqs-sanctions-russia-consolidated_en_3.pdf).

3 - Résolution du Parlement européen du 9 novembre 2023 sur l'efficacité des sanctions de

l'Union européenne à l'encontre de la Russie (2023/2905(RSP)), par. 5. En ligne : https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0397_FR.html

4 - Commission européenne, 7 septembre 2023, en ligne : https://finance.ec.europa.eu/news/sanctions-commission-publishes-guidance-help-european-operators-assess-sanctions-circumvention-risks-2023-09-07_en

5 - *Guidance*, p. 8 (nous traduisons).

6 - OFAC Framework, p. 10, par. IV.

7 - Aucune procédure pénale française de ce type n'a encore abouti, à ma connaissance

8 - Un document précédent émanant de la Commission mentionnait cependant déjà les pays membres de l'Eurasian Economic Union (EAEU), zone de libre circulation avec la Russie (Notice to economic operators, importers and exporters (2022/C 145 I/01))

9 - *Guidance*, p. 9.

10 - Cette initiative fait suite également aux mesures « anti-contournement » adoptées par le Conseil dans son 11^{ème} paquet de sanctions concernant la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine (Journal officiel de l'Union Européenne L1591 du 23 juin 2023).

spécifiquement certains pays : « *Plusieurs pays n'appliquant pas de sanctions, écrit le Parlement européen, tels que la Chine, la Turquie, les Émirats arabes unis, le Kazakhstan, le Kirghizstan, certains pays du Caucase du Sud et la Serbie, sont devenus des plaques tournantes par lesquelles des entités russes réacheminent vers la Russie les produits qu'elles importent de l'Union ou mettent en place des voies de substitution pour l'importation de biens à double usage ainsi que de technologies et d'équipements de fabrication étrangère* »¹¹.

Intéressant pas de deux, qui permet à la Commission et au Parlement d'établir une liste sans véritablement le faire, et d'interdire aux entreprises européennes de jouer sur le registre de la fausse naïveté.

Une liste de red flags

Cette identification de pays à risque est d'autant plus intéressante qu'elle est complétée, dans la *Guidance* de la Commission, par une liste détaillée de signaux d'alerte (*red flags*).

Pour rappel, la notion de « *red flag* » se distingue nettement des notions judiciaires de « preuve » ou de « faisceau d'indices ». Le *red flag* est une notion opérationnelle de compliance, qui n'impose pas de prendre position sur la réalité du comportement frauduleux sous-jacent, mais simplement de répondre à un « signal faible » émanant d'un tiers ou d'une situation, soit en procédant à un complément d'enquête, soit en suspendant la relation ou l'opération à titre prudentiel.

La liste des *red flags* élaborée par la Commission en matière de contournement des sanctions économiques reprend et applique des idées bien connues en matière de compliance, et qui sont formalisées de longue date en matière d'anti-corruption¹² ou de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme :

- Toute structuration d'une **opération qui ne semble pas clairement justifiée d'un point de vue économique** doit être traitée comme un *red flag*.
- Il en va de même de tout **manque de transparence** quant à l'actionnariat, ou plus généralement quant au décisionnaire ou au bénéficiaire réel.
- L'usage d'**entités juridiques sans consistance réelle**, telles que des *trusts*, des sociétés *offshore* ou des sociétés « sur étagère », ou sans *track record* vérifiable, constitue également un *red flag*.
- La liste des *red flags* doit se nourrir d'une compréhension des **schémas de fraude** partagée entre les opérateurs et les autorités. Cette liste doit être adaptée de manière périodique pour suivre l'évolution des schémas.

À la déclinaison de ces notions générales, la *Guidance* de la Commission ajoute des éléments plus spécifiques à la matière des sanctions économiques, comme la vigilance

aux changements d'actionnariats ou autres **mouvements ou transactions réalisés peu de temps avant ou après l'émission d'une nouvelle sanction**. Les opérations sur capital ayant pour effet de faire descendre un associé en dessous du seuil de 50 % sont à cet égard identifiées comme particulièrement sensibles¹³. En somme, l'émission d'un nouveau paquet de sanctions inflige un stress à une personne ou un secteur de l'économie, et les signes de réaction à ce stress sont à prendre comme autant de signaux d'alerte.

L'impact sur les contrats

Cette identification formelle par la Commission européenne de pays et situations à risque peut avoir des conséquences pénales car, on l'a vu, l'ignorance délibérée d'une situation à risque par une entreprise pourrait être assimilée par des procureurs ou tribunaux nationaux à une violation du dispositif de sanctions européen.

Cependant l'incidence de la *Guidance* sera probablement plus immédiate en matière contractuelle, car elle touche potentiellement à tout le cycle de vie du contrat.

Elle permettra, d'abord, une meilleure prise en compte des *red flags* lors de la *due diligence* initiale et donnera aux compliance officers une capacité accrue à bloquer en amont une transaction suspecte.

Il sera ensuite possible de faire référence à la *Guidance* dans les clauses mêmes du contrat, pour permettre une rupture plus automatique du contrat en cas d'indice de ré-export indirect vers la Russie (ou inversement d'import indirect prohibé). La Commission insiste d'ailleurs beaucoup sur cet enjeu rédactionnel, allant jusqu'à préciser qu'« *il est vital que la clause contractuelle soit valable et puisse être mise en œuvre au regard du droit applicable au contrat* »¹⁴.

Enfin, la *Guidance* pourra produire ses effets au contentieux, dans des situations où une entreprise européenne cherche à montrer que l'ordre public international fait obstacle à l'exécution du contrat. Le débat arbitral et judiciaire pourra alors porter, classiquement, sur la preuve de la violation des sanctions européennes par le cocontractant, comme il a porté, dans d'autres contentieux, sur la preuve de la corruption¹⁵. Mais le débat pourra aussi venir sur le terrain des obligations de prudence et de prévention qui pèsent sur les sociétés de l'Union européenne : en présence de *red flags* dûment signalés par la Commission, et faute d'élucidations suffisantes par le cocontractant, la suspension ou la rupture du contrat peut dans certains cas être la seule réponse compatible avec les obligations de compliance de l'entreprise.

Emmanuel Breen
Avocat au barreau de Paris, Directeur du DU Compliance
Officier de l'Université Panthéon-Assas

11 - Résolution du Parlement européen du 9 novembre 2023 sur l'efficacité des sanctions de l'Union européenne à l'encontre de la Russie, cons. N.

12 - Voir p. ex. la liste des « *red flags* » en matière de corruption élaborée par la Chambre de commerce internationale : ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties, 2010, p. 5-6, en ligne : <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/icc-guidelines-agents-intermediaries-third-parties-2010/>

13 - La vigilance à observer est ici similaire dans son esprit et sa méthode à celle qui caractérise la recherche des bénéficiaires effectifs en matière de compliance LCBFT, mais le seuil n'est pas le même, puisqu'il se situe à 25% en matière de LCBFT.

14 - *Guidance*, p. 8.

15 - Voir not. CA Paris Pôle 1, Ch. 1, n°18/02569 du 17 novembre 2020, *Etat de Lybie c. Sorelec*. - Et dans la même affaire Cass. Civ. 1, 7 septembre 2022, n°20-22.118.

Le contentieux devoir de vigilance et les enseignements de la première décision sur le sujet dite « Total Ouganda »

Alors que les contentieux fondés sur le devoir de vigilance et les obligations environnementales des entreprises vont croissant, il nous apparaît intéressant de revenir sur le jugement rendu en état de référé du 28 février 2023 par le tribunal judiciaire de Paris. En effet, ce jugement rappelle utilement les objectifs du législateur concernant la loi sur le devoir de vigilance, avant de préciser d'une part dans quelles conditions le président du tribunal judiciaire de Paris, statuant en référé, est compétent pour connaître du litige, et d'autre part, quelle est l'étendue de l'obligation incombant au demandeur à l'action d'adresser préalablement au défendeur une mise en demeure reprenant l'ensemble de ses prétentions.

Rappel concernant la loi sur le devoir de vigilance - Dès 2017, la loi française sur le devoir de vigilance a intégré dans le code de commerce un devoir de vigilance imposé aux grandes entreprises s'agissant des droits humains, de la santé et de la sécurité et de l'environnement. Cette obligation comprend notamment la mise en place d'un plan de vigilance et des mesures de prévention des risques, pour la réalisation desquels les parties prenantes doivent être impliquées.

À défaut de décret d'application venant préciser les modalités pratiques du texte, les sociétés assujetties disposent d'une marge de manœuvre importante et sont simplement tenues de respecter les cinq points visés à l'article L. 225-102-4, alinéa 4 du code de commerce.

Les personnes justifiant d'un intérêt à agir sur le fondement de ce texte sont quant à elles soumises à une obligation procédurale, à savoir adresser une mise en demeure préalable à la société contrevenante, et dont l'objectif est rappelé dans le jugement commenté. Quant à la saisine de la juridiction compétente, la possibilité est laissée au demandeur qui peut faire le choix de saisir le juge du fond ou des référés. Le présent jugement vient utilement préciser le cadre de la compétence du juge des référés pour connaître du contentieux du devoir de vigilance.

Jugement rendu en état de référé du tribunal judiciaire de Paris du 28 février 2023 : rappel du litige, de la saisine des ONG et des étapes judiciaires dans cette affaire - Le 24 juin 2019, six ONG mettent en demeure TotalEnergies EP (alors Total) de se conformer à ses obligations en matière de devoir de vigilance, et critiquent notamment le plan de vigilance de la société publié au titre de l'exercice 2018 en ce que celui-ci serait insuffisant concernant spécifiquement les projets Tilenga et EACOP. Dans sa

réponse du 24 septembre 2019, TotalEnergies EP défend son plan de vigilance en ce que celui-ci contient tous les éléments nécessaires et que les risques d'atteintes graves envers les personnes et l'environnement y sont correctement identifiés.

À la suite de cet échange, la société précitée a été assignée le 29 octobre 2019 devant le président du tribunal judiciaire de Nanterre statuant en référé. S'en est suivie la bataille procédurale que l'on connaît concernant la question de la compétence du tribunal judiciaire qui, in fine, par une décision de la Cour de cassation du 15 décembre 2021, reconnaît qu'il existe un droit d'option entre le tribunal judiciaire et le tribunal de commerce au bénéfice des non-commerçants, permettant ainsi de renvoyer l'affaire devant la juridiction des référés du tribunal de Nanterre¹.

En outre, rappelons que la loi du 22 décembre 2021 n°2021-1729 pour la confiance dans l'institution judiciaire a consacré la compétence exclusive du tribunal judiciaire de Paris pour connaître des actions introduites sur le fondement de la loi sur le devoir de vigilance. L'affaire est dès lors renvoyée devant le tribunal judiciaire de Paris.

Dans sa décision du 28 février 2023, le juge des référés du tribunal judiciaire de Paris déclare irrecevables les demandes formées par les associations visant à enjoindre à la société TotalEnergies EP de respecter ses obligations au titre de la loi sur le devoir de vigilance et de suspendre les travaux afférents à deux de ses projets en Ouganda, et ce pour deux motifs : l'un concernant l'absence de notification au moyen d'une mise en demeure et l'autre, en raison de l'incompétence du juge des référés dans le cas d'espèce.

Sur l'obligation d'adresser une mise en demeure par plan de vigilance litigieux - Le présent jugement insiste sur le fait que le législateur a « *expressément manifesté son intention de voir ce plan de vigilance élaboré dans le cadre d'une co-construction et d'un dialogue* » en rappelant l'importance de la « *concertation* » et de la « *collaboration ex ante* » entre la société et les parties prenantes. Selon le juge, le législateur a souhaité que l'élaboration du plan soit un « *processus collaboratif* » et apporte un éclairage important en précisant que cette volonté serait « *concrétisée par le mécanisme de mise en demeure* ». Le juge des référés poursuit et précise que cette mise en demeure « *a pour objectif d'instituer une phase obligatoire de dialogue et d'échange amiable au cours de laquelle la*



1 - Cass. com., 15 décembre 2021, n° 21-11.882

société pourra répondre aux critiques formulées à l'encontre de son plan de vigilance et lui apporter les modifications nécessaires. »

Or, la mise en demeure n'est pas, dans le cadre habituel de la résolution d'un litige, le point de départ d'une négociation en vue de conclure un accord amiable. La mise en demeure est, au contraire, la première étape de la procédure contentieuse. Si les parties en désaccord peuvent bien évidemment parvenir à un accord à ce stade, il n'en demeure pas moins que le climat des négociations sera impacté par cette mise en demeure, laquelle est au demeurant abondamment médiatisée par les ONG demanderesses, et donc potentiellement préjudiciable pour la société visée. C'est pourquoi l'on s'étonne que le mécanisme de la mise en demeure soit considéré par le juge comme l'outil permettant de concrétiser « le processus collaboratif d'élaboration du plan de vigilance », lequel intervient de préférence en amont de la publication du plan de vigilance.

Cette volonté de faire la part belle à la mise en demeure pourrait être le signe que la juridiction saisie d'un litige sur le fondement de ce texte sera particulièrement attentive à la manière dont les parties conduiront leurs échanges à la suite de cette mise en demeure. Dans le contexte actuel d'une absence de précision par décret du texte fondateur, on serait également tenté d'y voir une incitation à favoriser une résolution amiable des litiges, voire une volonté de limiter les contentieux sur le sujet, ce qui de notre point de vue conduit le juge à statuer ultra petita en donnant une lecture très (trop ?) restrictive de la mise en demeure de la loi vigilance au préjudice des parties prenantes et des sociétés mises en cause.

En tout état de cause, le tribunal constate que les griefs et demandes, portant sur le plan de vigilance concernant l'exercice 2018 et allégués dans la mise en demeure du 24 juin 2019, sont « différents de manière substantielle » de ceux formés au jour des débats devant le juge des référés, lesquels portaient non seulement sur le plan de vigilance de l'année 2021, mais étaient, au surplus, fondés sur « plus de deux cents nouvelles pièces ». Dans ces conditions, le tribunal considère que « les griefs, objet des demandes formées par les demanderesses relativement au plan de vigilance pour l'année 2021 n'ont pas été notifiés à la société TotalEnergies SE par une mise en demeure préalable à la saisine du juge, en violation des dispositions visées » et déclare irrecevables les demandes formées par les associations.

Sur les pouvoirs du juge des référés - Dans son jugement du 28 février 2023, le tribunal prend soin de rappeler que le référé est la procédure de l'urgence et de l'évidence. À ce titre, sont considérées comme relevant des pouvoirs du juge des référés les hypothèses suivantes : l'absence de plan de vigilance, le plan de vigilance dont « le caractère sommaire des rubriques confine à une inexistence du plan », ou encore « lorsqu'une illicéité manifeste est caractérisée, avec l'évidence requise en référé ».

À l'inverse, « l'appréciation du caractère raisonnable des mesures adoptées par le plan, lorsque cette appréciation nécessite un examen en profondeur des éléments de la cause » ne relève pas des pouvoirs du juge des référés mais bien du pouvoir du seul juge du fond.

Le tribunal souligne en outre « qu'il n'existe aucune réglementation précisant les contours du standard d'une entreprise normalement vigilante, de sorte que les griefs et manquements reprochés à la société TotalEnergies SE du chef de son devoir de vigilance, au cas présent, doivent faire l'objet d'un examen en profondeur des éléments de la cause excédant les pouvoirs du juge des référés. »

Ainsi, la question de la nature des manquements possibles au devoir de vigilance permettant aux juridictions d'exercer un contrôle et, le cas échéant, un pouvoir de sanction, demeure encore en suspens.

Conclusion - Si la décision du 28 février 2023 apporte indéniablement des éclairages sur le contentieux du devoir de vigilance, elle laisse les juristes, mais surtout les justiciables, dans l'expectative de précisions aussi utiles que nécessaires concernant l'application concrète des obligations émanant de ce texte, et renforce d'autant plus les attentes vis-à-vis de la directive sur le devoir de vigilance, dont le Parlement européen a voté le texte le 1^{er} juin 2023, en vue de son adoption formelle prévue pour 2024 après négociations entre le Parlement européen, la Commission européenne et le Conseil de l'Union européenne.

Emmanuel DAOUD, avocat associé, cabinet VIGO
Aimée KLEIMAN, avocat, cabinet VIGO



À LIRE SUR WWW.VILLAGE-JUSTICE.COM

L'AMLA : UN NOUVEAU RÉGULATEUR EUROPÉEN POUR LUTTER CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME.

L'UE se dote d'une nouvelle autorité pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. L'AMLA (*Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism* / Autorité européenne de lutte contre le blanchiment d'argent) sera chargée de superviser et de coordonner les acteurs nationaux et européens dans ce domaine, et de contribuer à l'harmonisation et à l'évolution du cadre réglementaire. Quels sont les enjeux et les implications de ce projet ambitieux et novateur ?



Vigilance et compliance : origines et applications

L'essor de la compliance et du devoir de vigilance ainsi que leur rôle accru depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2¹, de la loi sur le devoir de vigilance de 2017², de la CSRD³ et de la future adoption du devoir de vigilance européen⁴ amènent à se questionner sur l'articulation de ces deux mécanismes.

Ces notions sont liées par leur origines (I) et l'imprécision de leurs définitions (II) mais leurs fonctions diffèrent et implications permettent de les distinguer nettement (III).

I. Les origines communes de la compliance et du devoir de vigilance

La « compliance », terme anglo-saxon utilisé dans le monde des affaires, a intégré la sphère juridique par le biais de la mondialisation. En effet, la complexification des échanges a ouvert la porte à une délinquance économique sophistiquée. Pour y faire face et notamment lutter contre les crises financières, les États-Unis ont développé des mécanismes de compliance ayant vocation à être appliqué au niveau international.

La compliance s'est ensuite développée dans les pratiques internes des entreprises et dans le droit souple, notamment international. Toutefois, les prémices de la compliance apparaissent avant le XX^e siècle, puisque la compliance renvoie en partie à réaliser une analyse des risques pour s'assurer de pouvoir les appréhender⁵. Ce mécanisme est donc certainement aussi ancien que les premières sociétés.

Cependant, les législations contraignantes américaines ont sans doute accéléré son développement⁶ et aujourd'hui de très nombreuses entreprises ont internalisé ces outils de compliance dans des codes ou des chartes de conduites internes ou même tout simplement dans leurs pratiques « coutumières ». La *compliance* s'est ensuite développée dans des

instruments de *soft law* internationaux comme les principes directeurs des Nations unies⁷ ou de l'OCDE⁸ ou dans des standards internationaux⁹ comme les biens connus ISO ou GRI.

La différence avec la législation américaine est que cette compliance de droit souple n'est alors pas imposée à l'entreprise, qui la met en place volontairement, et ne concerne plus simplement la conformité à une réglementation mais correspond, dans le cadre de la *soft law* internationale, presque à une *due diligence* visant à s'assurer que les activités de l'entreprises ne portent pas atteinte à certains droits déterminés, notamment les droits de l'homme.

Cette vision volontariste de la compliance s'impose en France mais progressivement le législateur s'empare de cette question pour la faire rentrer dans le droit positif français. Cela sera chose faite notamment avec la loi Sapin 2¹⁰ qui inscrit formellement le droit français dans l'ère de la compliance en faisant peser sur les dirigeants de sociétés de grande taille¹¹ l'obligation d'adopter des « programmes de mise en conformité »¹² anticorruption, sous peine de sanctions pénales.

Cette consécration est d'autant plus renforcée par l'adoption en 2017 de la loi sur le devoir de vigilance¹³. Mais cette innovation juridique semble même aller au-delà de la compliance classique.

Après une longue aventure parlementaire¹⁴ la loi sur le devoir de vigilance de 2017 est adoptée. Un véritable combat a été mené pour que cette loi voit le jour. Cette loi oblige les grandes sociétés commerciales ayant leur siège en France à prévenir les risques majeurs pour les travailleurs, l'environnement et les droits de l'homme, qui sont causés par leurs activités, mais aussi par



1 - LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

2 - LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

3 - DIRECTIVE (UE) 2022/2464 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

4 - Proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937.

5 - Voir partie II.

6 - C. Terisse, « Compliance et devoir de vigilance en droit des sociétés », *pré. cit.*, page 17.

7 - OCDE, *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011 (en ligne). Disponible sur : <http://www.oecd.org>

8 - ONU, *Principes directeurs des Nations-Unis relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*, 2011 (en ligne). Disponible sur : <https://www.ohchr.org>

9 - M-E BOURSIER, « Droit pénal des affaires internationales et compliance : compétences territoriales et extraterritorialité », in M-A FRISON-ROCHE (dir.), *Compliance : L'entreprise, le régulateur et le juge*, Thèmes et commentaires Régulations & compliance, Dalloz, 2018, p.37.

10 - LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

11 - Il s'agit des sociétés employant au moins 500 salariés, ou appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France et dont l'effectif comprend au moins 500 salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros (art. 17 de la loi Sapin 2).

12 - L'appellation est précisée à l'article 131-39-2 du Code pénal qui introduit dans la nomenclature des peines applicables aux personnes morales celle de mise en conformité. Elle exige l'adoption d'un programme dont le contenu reprend mot pour mot la liste des mesures visées à l'article 17 de la loi qui organise l'obligation ex ante (c'est-à-dire indépendamment de toute infraction) de mise en conformité.

13 - LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017, *pré. cit.*

14 - C. Monnet, « L'histoire de la loi sur le devoir de vigilance », *Chronique d'Amnesty International*, 20 novembre 2017.

celles de leurs filiales, de leurs sous-traitants, ainsi que des fournisseurs avec lesquels existe « une relation commerciale établie »¹⁵. Cette innovation juridique marque sans aucun doute l'avancée la plus ambitieuse d'un mouvement social de responsabilisation des entreprises¹⁶ et marque surtout une avancée majeure dans un mouvement de juridicisation récent de la RSE¹⁷.

À cet égard, cette loi semble un peu s'écarter de la *compliance* classique. Elle trouve une voix originale car le texte ne revient pas sur le principe d'autonomie des sociétés du groupe : elle ne crée par une responsabilité du groupe ni un principe général de responsabilité de la société mère du fait de sa filiale. La loi prend en compte l'influence de la société mère sur sa filiale (influence capitaliste) et prend en compte l'influence de la société donneuse d'ordre sur son sous-traitant (influence contractuelle). À raison de cette influence, elle met à la charge des sociétés mères, à la charge des sociétés donneuses d'ordre un nouveau devoir qui est le devoir de vigilance. La société mère pourra continuer à se prévaloir du principe d'autonomie, mais il est imposé à cette dernière d'être vigilante vis-à-vis des activités de sa filiale.

L'analyse de ces deux notions proches nécessite un travail de définition avant de pouvoir comparer leurs implications (II).

II. Des définitions imprécises mais distinctes

En premier lieu, le terme *compliance*, aussi dénommé - mais rarement employé - conformité, pose des difficultés terminologiques. En effet, « les contraintes pesant sur les entreprises au titre de la *compliance* se multiplient et s'alourdissent. Mais la notion est contradictoire, incertaine, "étrange", l'expression de "conformité" n'étant qu'une translation¹⁸ ». Le Professeur FRISON-ROCHE, considère d'ailleurs qu'il y a autant de définitions qu'il y a d'auteurs¹⁹.

Néanmoins, le Cercle de la *compliance*, association qui a pour objet l'étude de la *compliance*, propose une définition qui pourrait faire consensus « l'ensemble des processus qui permettent d'assurer la conformité des comportements de l'entreprise, de ses dirigeants et de ses salariés aux normes juridiques et éthiques qui leur sont applicables²⁰ ».

De cette définition, il faut surtout retenir que la *compliance* est « processus destiné à assurer, dans les entreprises de taille significative, que les règles ne sont pas enfreintes mais aussi, et surtout, que tout est mis en œuvre pour les respecter²¹ ».

D'autres définitions sont proposées, elles axent surtout la *compliance* sur le contrôle de « l'application effective des règles juridiques et éthiques qui leur sont applicables et de diminuer le risque d'infraction à ces règles »²² mais elle peut être considérée comme trop restrictive²³ dans la mesure où son objectif ultime serait de créer une culture axée autour de l'éthique et la transparence. La *compliance* renvoie alors au fait de bien se comporter, de prendre spontanément en considération l'intérêt d'autrui²⁴.

Cette dernière définition, si elle est très intéressante sur le plan de la réflexion juridique, ne nous semble pas correspondre à la pratique actuelle de la *compliance* dans la majorité des entreprises et créerait en réalité une confusion avec le devoir de vigilance.

En second lieu, définir le devoir de vigilance n'est pas chose aisée. En effet, « la "Loi Vigilance" ne dit pas ce qu'est la *Vigilance* »²⁵ mais les obligations qu'elle impose permettant de dresser la définition suivante : il s'agit d'une notion juridique selon laquelle les grandes entreprises ont l'obligation de mettre en œuvre des mesures présentées dans un plan de vigilance public pour identifier, prévenir et atténuer les risques liés aux droits de l'homme, à l'environnement et à la santé et à la sécurité tout au long de leur chaîne de valeur.

III. Des fonctions imbriquées mais divergentes

Les fonctions de la *compliance* et du devoir de vigilance s'enchevêtrent mais des points de divergence rendent compte de leur autonomie.

Premièrement, le devoir de vigilance et la *compliance* ont en commun une volonté de transparence et de sensibilisation des entreprises. Cela fait qu'elles s'articulent toutes deux autour d'un processus de cartographie des risques²⁶. Pourtant, la *compliance* n'était pas à l'origine essentiellement fondée sur la transparence, mais le constat de l'alourdissement des sanctions envers les entreprises et les obligations posées par la CSRD²⁷ montrent bien l'importance accrue à la transparence dans le cadre de la *compliance*. Une *compliance* bien réalisée et transparente permet ainsi à l'entreprise de montrer sa bonne gouvernance et de se forger une image positive, tant auprès des pouvoirs publics que des consommateurs²⁸.

Le devoir de vigilance rentre sans aucun doute dans ce mouvement puisque la publication du plan de vigilance réalisée par l'entreprise est une obligation ayant directement trait à la transparence²⁹.

15 - d'Ambrosio, Luca, « Le devoir de vigilance : une innovation juridique entre continuités et ruptures », *Droit et société*, vol. 106, no. 3, 2020, pp. 633-647, par. 1.

16 - Ibid.

17 - La juridicisation des principes de responsabilité sociétale des entreprises est en effet un facteur important du développement de cette dernière. MACCHI, C., « The Climate Change Dimension of Business and Human Rights: The Gradual Consolidation of a Concept of 'Climate Due Diligence' », *Business and Human Rights Journal*, 2021 6(1), p. 93.

18 - M-A FRISON-ROCHE, « Le droit de *compliance* », *Dalloz*, 2016, n°32.

19 - Ibid.

20 - LE CERCLE DE LA COMPLIANCE, À quoi se réfère exactement le terme *compliance* ? (en ligne). Disponible sur : <https://www.lecercledelacompliance.com>

21 - C. Terisse, « *Compliance* et devoir de vigilance en droit des sociétés », *pré. cit.*, page 21.

22 - A. GAUDEMET, « Qu'est-ce que la *compliance* ? », *Commentaire* 2019/1 (n°165), Printemps 2019, p.109.

23 - C. Terisse, « *Compliance* et devoir de vigilance en droit des sociétés », *pré. cit.*, page 23.

24 - Ibid.

25 - M.A Frison-Roche, « Penser et manier la vigilance par ses buts monumentaux de la *compliance* », *La semaine juridique - Entreprises et Affaires*, n°31-35, Lexis Nexis, 3 août 2023.

26 - C. Michon, « Obligation légale de vigilance - Le devoir général de vigilance : une obligation légale », *Cahier de droit de l'entreprise* n°5, septembre 2022, dossier 32.

27 - Si l'on considère que les obligations de reporting extra financier rentrent dans le champ de la *compliance*. Mais s'il peut être soutenu que le devoir de vigilance serait un pan du droit de la *compliance* en général (Voir en ce sens M.A Frison-Roche, « Penser et manier la vigilance par ses buts monumentaux de la *compliance* », *La semaine juridique - Entreprises et Affaires*, n°31-35, Lexis Nexis, 3 août 2023), la réflexion s'applique également au reporting.

28 - C. Terisse, « *Compliance* et devoir de vigilance en droit des sociétés », *pré. cit.*, page 23.

29 - Article L. 225-102-4 du code de commerce.

Deuxièmement, le devoir de vigilance et la compliance ont en commun la fonction de sensibilisation des entreprises. Si la compliance a initialement pour but de contrôler les activités des grandes entreprises qui échappaient au contrôle étatique, il est clair que la compliance moderne, dont la loi Sapin 2 est l'expression, et la loi sur le devoir de vigilance ont pour finalité commune assumée « d'inciter à la prévention par la mise en place de mesures de conformité. »³⁰

Pour finir, ces notions ont en commun d'être articulées autour d'une cartographie des risques. En effet, la compliance classique, menée de façon volontariste et interne par une entreprise a naturellement pour but de s'assurer du respect de la réglementation qui lui est applicable et cela pour éviter un risque réputationnel ou juridique. Le constat est le même en ce qui concerne le devoir de vigilance qui lui est explicitement et exclusivement basé sur un mécanisme de cartographie des risques³¹.

Néanmoins, force est de constater que des divergences existent. En effet, la compliance, outil de l'entreprise pour assurer sa conformité, diffère du devoir de vigilance qui lui mesure surtout la dimension éthique à laquelle elle aspire. Dans le premier cas, l'entreprise est juge d'elle-même ce qui n'exclut pas un certain contrôle judiciaire³². Dans le second, le devoir de vigilance expose l'entreprise au contrôle du juge à travers le recours des tiers. De nombreuses procédures contentieuses l'ont illustré

spécialement dans le domaine de l'environnement obligeant le législateur à distinguer le juge judiciaire et le juge commercial³³. En effet, dans l'affaire *Total*, le débat avait d'abord porté sur la compétence des tribunaux et sur la question de savoir si le tribunal de commerce est compétent pour connaître de ses actions relatives au devoir de vigilance. Finalement, c'est le tribunal judiciaire de Paris à qui la compétence a été attribuée, et ce, par un arrêt du 15 décembre 2021 (Cass. com., 15 déc. 2021, n° 21-11.882). Il convient de noter qu'il n'existe pas à ce jour d'autorité administrative de suivi administrative vouée à assurer l'application, le contrôle et le suivi de la loi Vigilance³⁴ mais surtout qu'« aucun exemple de décision rendue sur le fond ne permet de se convaincre de l'efficacité du régime quant à la mise en jeu de la responsabilité d'une société qui manquerait à son devoir de vigilance », comme en témoigne le jugement du tribunal judiciaire de Paris du 5 décembre 2023 pour manquement au devoir de vigilance de la Poste.

Corinne Lepage, Avocate associée fondatrice du cabinet Huglo Lepage Avocats, Docteure en droit, Ancienne ministre de l'Environnement

Christian Huglo, Avocat associé fondateur du cabinet Huglo Lepage Avocats, Docteur en droit

Les auteurs remercient la participation de François Piazza et Claire Becquart, stagiaires au cabinet.

30 - C. Terisse, « Compliance et devoir de vigilance en droit des sociétés », *pré. cit.*, page 35.

31 - Article L. 225-102-4 du code de commerce.

32 - La juridictionnalisation de la compliance, sous la direction d'Anne-Marie Frison Roche, Broché, 2 février 2023

33 - Affaire *Total*, voir à ce sujet le rapport d'information Assemblée Nationale dirigé n°1449 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité.

34 - C. Michon, « Obligation légale de vigilance - Le devoir général de vigilance : une obligation légale », Cahier de droit de l'entreprise n°5, septembre 2022, dossier 32.

TOUTES LES ACTUS
des **PROFESSIONNELS**
du **PATRIMOINE**
WWW.VILLAGE-NOTAIRES-PATRIMOINE.COM

FISCALITÉ
FINANCES
PATRIMOINE
JURIDIQUE
IMMOBILIER
ENTREPRISES
ASSURANCES

LES EXPERTS DU PATRIMOINE
Village Notaires & Patrimoine
BY LEGI TEAM

Loi Sapin 3 : quels impacts pour les entreprises privées ?

Sans contestation possible, il y a un « avant » et un « après » loi Sapin 2¹, qui est devenue en quelques années une référence juridique incontournable de la lutte contre la corruption, opérant « une révolution culturelle en France »² en l'alignant sur les meilleurs standards européens et internationaux en la matière.

Cependant, un rapport parlementaire publié en 2021 est venu mettre en évidence les limites³ tout en formulant 50 recommandations, ce qui a ouvert la voie à une proposition de loi Sapin 3⁴, qui pourrait modifier considérablement le cadre actuel du dispositif anticorruption, en offrant certes des protections supplémentaires aux entreprises privées, mais en augmentant aussi considérablement leurs obligations de compliance.

1) Principaux points à retenir

Certes, les nouvelles évolutions proposées ne remettent pas en cause les fondamentaux de la loi Sapin 2, notamment le programme de conformité que les entreprises françaises sont obligées de mettre en place. Ainsi, les dispositifs de conformité Sapin 2 actuellement en place dans les entreprises perdureront, sans remise en cause ou incertitude juridique.

Mais, si la proposition de loi Sapin 3 devait être adoptée, elle modifierait tout de même radicalement les dispositifs juridiques français de conformité et de lutte contre la corruption.

Extension des obligations de conformité aux filiales françaises d'entreprises étrangères

La proposition de loi Sapin 3 (art. 1^{er}) vise notamment à supprimer la condition tenant à la localisation en France du siège social de la société mère, afin de soumettre aux obligations prévues par l'article 17 les petites filiales de grands groupes étrangers établies en France, dès lors que la société mère dépasse les seuils prévus par la loi.

En supprimant ainsi la condition tenant à la localisation en France du siège social de la société mère, il s'agirait d'imposer aux filiales françaises des grands groupes

étrangers les mêmes mesures de conformité que celles des grands groupes français : cartographie des risques de corruption, code de conduite, formation, dispositifs d'alerte internes, contrôles comptables spécifiques, procédures d'évaluation de l'intégrité des tiers (clients, fournisseurs, intermédiaires, partenaires commerciaux), procédures disciplinaires appropriées en cas de manquements au code de conduite ou à toute atteinte à la probité, etc.

Aggravation des sanctions en cas d'insuffisance du programme de conformité

Aujourd'hui, deux conditions doivent être réunies pour pouvoir rechercher la responsabilité pénale d'une entreprise : l'infraction doit avoir été commise par un organe ou un représentant de la personne morale, et pour son compte. Par exemple, le tribunal correctionnel de Paris a relaxé une société en 2017, malgré le constat de faits de corruption, parce que les actes frauduleux avaient été commis par des salariés (non-titulaires de délégation de pouvoir) d'autres entités du groupe et non de la société⁵.

Aux termes de la proposition de loi Sapin 3, les entreprises pourraient être tenues pénalement « responsables lorsque le défaut de surveillance de leur part a conduit à la commission d'une ou plusieurs infractions par l'un de leurs salariés » (art. 8), s'inspirant en cela du concept « *failure to prevent* » issu du droit britannique⁶, insistant sur la prévention de la corruption au sein des entreprises au point d'en sanctionner le défaut par l'engagement de la responsabilité pénale de la personne morale.

De fait, l'amende serait plus élevée pour une entreprise française qui, en dépit de l'obligation qu'elle avait de le faire (en raison de la loi Sapin 2), n'aura pas mis en place de procédures, formations ou contrôles solides pour prévenir la corruption (ou l'aura fait mais pas de la bonne manière).

Bénéfice de la CJIP en cas de délit de favoritisme

La proposition de loi Sapin 3 (art. 6) tend à inciter les entreprises à négocier en autorisant les entreprises à conclure des conventions judiciaires d'intérêt public (CJIP) en cas de délit de favoritisme, défini comme

1 - Loi 2016-1691 du 9 déc. 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

2 - Avis du comité d'éthique du barreau de Paris sur l'application de la loi Sapin 2, Semaine juridique G 20 - 20 mai 2019.

3 - « En 2020, la France se situe au 23^e rang du classement de Transparency International sur le niveau de perception de la corruption, soit le même niveau qu'en 2015 » (Ass. Nat. rapport d'information 4325 sur l'évaluation de l'impact de la loi Sapin 2, déposé le 7 juil. 2021 par MM. Raphaël Gauvain et Olivier Marleix).

4 - Ass. Nat. proposition de loi 4586 présentée par M. Raphaël Gauvain le 19 oct. 2021.

5 - Trib. corr. Paris 30 août 2017 Alcatel-Lucent, infirmé toutefois par CA Paris 15 mai 2020 et Cass. crim. 16 juin 2021 n°20-83.098.

6 - UK Bribery Act 2010 section 7 "Failure of commercial organisations to prevent bribery": "A relevant commercial organisation ("C") is guilty of an offence under this section if a person ("A") associated with C bribes another person intending (a) to obtain or retain business for C, or (b) to obtain or retain an advantage in the conduct of business for C. But it is a defence for C to prove that C had in place adequate procedures designed to prevent persons associated with C from undertaking such conduct".

le fait de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié dans le cadre de l'attribution de marchés publics et de contrats de concession⁷.

Pour rappel, si un acheteur public peut être condamné au titre du délit de favoritisme, les entreprises privées sont elles aussi susceptibles d'être condamnées soit au titre du délit lui-même ou pour complicité, soit pour recel de favoritisme.

Encadrement des enquêtes internes

La proposition de loi Sapin 3 (art. 7) vise à renforcer les droits de la défense des individus faisant l'objet d'une enquête pénale en cours et d'une enquête interne basée sur les mêmes faits, en mettant en place des garanties procédurales pour les protéger inspirées des droits des personnes gardées à vue.

En conséquence, les entreprises pourraient devoir revoir leur procédure d'enquêtes internes en place.

2) Comment anticiper les impacts de ces évolutions ?

Si la proposition de loi Sapin 3 n'a pas été à ce jour adoptée, les entreprises doivent veiller aux évolutions législatives qui pourraient encore renforcer leurs

obligations et responsabilités en matière de lutte contre la corruption. Afin de se préparer au mieux à ce renforcement (très) probable du cadre réglementaire de la lutte anticorruption en France, les entreprises peuvent dès à présent envisager les mesures suivantes :

- évaluer la pertinence de leur dispositif anticorruption et actualiser leur cartographie des risques ;
- définir un plan d'action pour neutraliser les risques de non-conformité identifiés ;
- assurer le respect des droits des personnes en auditant les procédures d'enquêtes internes ;
- mettre en place ou ajuster le dispositif d'alerte interne ;
- former et sensibiliser la direction et les équipes (anticorruption, compliance, etc.).

Par ailleurs, au-delà des entreprises privées, les nouveaux acteurs du secteur public susceptibles d'être concernés par la future loi Sapin 3 (établissements publics, sociétés publiques locales, sociétés d'économie mixte locales), devraient de leur côté dès à présent établir et structurer un programme de conformité anticorruption et lancer la phase de démarrage de mise en conformité.

Sylvie Le Damany et Edouard Lemoalle
Avocats associés, Adaltys

7 - C. pén. art. 432-14 : « Est puni de deux ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 000 €, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction, le fait par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public ou exerçant les fonctions de représentant, administrateur ou agent de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics, des sociétés d'économie mixte d'intérêt national chargées d'une mission de service public et des sociétés d'économie mixte locales ou par toute personne agissant pour le compte de l'une de celles susmentionnées de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les contrats de concession. »

Bouclage 15 février



Présentez-vous dans l'annuaire des avocats d'affaires
du *Guide du Manager Juridique d'entreprise* au

01 70 71 53 80 ou f.saidoun@legiteam.fr

Le 1^{er} forum TRACFIN

TRACFIN a organisé le 8 décembre 2023 son premier forum rassemblant 400 professionnels déclarants intitulé « *État de la menace BC-FT* ».

Après son introduction par le Directeur de TRACFIN, Guillaume VALLETTE-VALLA, la matinée était structurée en trois temps. Le premier temps, et peut-être le plus attendu, était la discussion avec François Molins, ancien procureur général près la Cour de cassation, qui a partagé ses réflexions avec une parole libre et enrichissante. Les deuxième et troisième temps ont consisté en une présentation de deux circuits de BC-FT avec les différentes professions assujetties impliquées dans les deux exemples.

État des lieux 2023

La France a fait le choix d'un assujettissement large qui se traduit aujourd'hui par l'implication de 48 professions soit environ 200 000 professionnels concernés par l'obligation de déclaration du soupçon à Tracfin. L'année 2023 est celle du record s'agissant du nombre de déclarations de soupçon reçues par Tracfin qui en a enregistré près de 180 000 représentant plus de 3 milliards d'euros d'enjeux estimés contrairement à 2022 dont le montant était plafonné à 1,5 milliard d'euros.

TRACFIN a engagé en 2023 une modernisation de sa communication par la création d'un compte *LinkedIn* qui compte 35 000 abonnés ainsi que par la tenue de rencontres bilatérales sur le terrain mais également de webinaires. Par ailleurs, le formulaire Ermès de déclaration de soupçon fait l'objet d'une refonte promettant aux déclarants une saisie des informations facilitée et plus intuitive et permettant aux agents et permettant aux agents TRACFIN d'obtenir des données plus structurées mais également de recourir à des outils mobilisant l'intelligence artificielle.



Le message porté par l'organisation de ce forum était celui du renforcement des liens entre TRACFIN et les déclarants pour lutter contre l'intégration de flux illicites dans une économie que nous voulons toujours plus saine. Le directeur de Tracfin a rappelé aux déclarants présents qu'ils sont considérés comme des collaborateurs occasionnel du service public de LCB-FT.

S'agissant de l'actualité européenne, le Directeur a rappelé que le paquet législatif changera profondément le mode de fonctionnement connu depuis 30 ans et a réaffirmé la volonté que l'AMLA s'installe en France pour lui faire bénéficier de la puissance de l'éco-système LCB-FT nationale.

La Directeur a structuré sa conclusion autour de trois sujets. D'abord, il a évoqué le « Renseignement » en soulignant les bénéfices du croisement des données, des analyses et des investigations qui ont permis l'augmentation du nombre de notes et des encours concernés ainsi que l'effectivité des sanctions financières s'agissant par exemple du blocage des rapatriements de fonds vers la Russie. Ensuite, il a mentionné la « Fraude » puisqu'un tiers des DS présente une dimension fiscale et se conclut par la transmission

à diverses administrations. Enfin, c'est le lien avec le « Judiciaire » qui a été invoqué, le Directeur rappelant que la dimension judiciaire de l'action de TRACFIN est primordiale dans la mesure où c'est au judiciaire que se concrétise le travail des déclarants.

Conversation avec François Molins

Partant du constat du mauvais état de la justice financière, contraignant à faire des choix dans les dossiers à poursuivre, François Molins a pointé la grande utilité de TRACFIN pour le judiciaire et les progrès accomplis dans les façons de travailler.

En effet, initialement les rapports entre TRACFIN et le judiciaire se bornaient à rapporter des flux atypiques et caractérisaient un fonctionnement en silos peu efficace. Pour l'ancien Procureur général, le renseignement financier doit irriguer la police judiciaire en s'appuyant sur les outils législatifs permettant de communiquer le renseignement aux acteurs judiciaires. Avant les attentats de 2015, Monsieur Molins a dénoncé une mauvaise manière de travailler entre TRACFIN et le judiciaire illustrée par l'absence de traitement effectif des signalements TRACFIN.

Il a ainsi souligné la nécessité de croiser davantage les logiques de flux avec les logiques de cibles, qualifiée de « *target discovery* ». Il s'agit moins de détecter ce qui pourrait caractériser une infraction mais plutôt de travailler dans une direction identifiée avec des objectifs « cibles ». Concrètement, le croisement des données nominatives sur les ouvertures d'enquêtes pour motifs terroristes avec TRACFIN illustre aujourd'hui la logique de cible pour une plus grande efficacité.

Il a également rappelé la notion de chaîne entre le renseignement et le judiciaire en plaidant pour que les effectifs et moyens d'action affectés au renseignement financier trouvent écho

avec ceux affectés à la police judiciaire et la justice. Par ailleurs, pour lui les systèmes accusatoires sont inefficaces et les Parquets devraient avoir plus de marge de manœuvre.

Interrogé sur l'évolution de la coopération internationale, François Molins a identifié deux types de défauts, à savoir, les États non-coopérants par choix et les États non-coopérants de bonne foi en raison de l'absence d'infrastructure. Pour ces derniers, il revient au GAFI de les accompagner en s'appuyant au besoin sur la communauté du renseignement.

Enfin, s'agissant de la criminalité environnementale, François Molins, s'interroge sur le correct outillage des JIRS « *Jurisdiction inter régionales spécialisées* » pour traiter efficacement ces dossiers pense qu'il serait judicieux de confier ce contentieux au Parquet européen.

Rendez-vous est pris pour de prochains forums.

Solène Clément
Avocate à la Cour
Présidente de l'Observatoire de la lutte anti-blanchiment
et contre le financement du terrorisme

Les contours du devoir de vigilance : état de la jurisprudence après la décision *La Poste* du 5 décembre 2023

La loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a imposé aux grandes entreprises françaises d'établir et mettre en œuvre de manière effective un plan prévoyant « les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation ».

Cette loi a ouvert la voie à une action en injonction et une action en réparation devant les tribunaux. À ce jour, on recense une dizaine d'affaires, le plus souvent à l'initiative d'associations ou d'ONG. Aucune, jusqu'à la décision très attendue *La Poste* du 5 décembre 2023, n'avait porté sur le fond, s'étant arrêtées à des aspects procéduraux.

La juridiction compétente

Depuis la loi du 24 décembre 2021, le Tribunal judiciaire de Paris a une compétence exclusive pour connaître des contentieux relatifs à la mise en œuvre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. À moins d'un plan de vigilance inexistant, l'action doit être engagée au fond et non en référé (affaire *TotalEnergies*, Ouganda¹).

La mise en demeure, préalable nécessaire

L'action doit être précédée d'une mise en demeure².

La mise en demeure :

- doit être précise et indiquer sans ambiguïté les changements demandés aux entreprises ;
- doit être en corrélation directe avec l'assignation en justice et le plan de vigilance qui la sous-tend. Dans la

mesure où le juge se base sur le dernier plan de vigilance publié, quand-bien même l'assignation reposerait sur un plan de vigilance antérieur et que les griefs contenus dans l'assignation doivent être conformes à ceux contenus dans la mise en demeure, la publication d'un nouveau plan de vigilance par l'entreprise contraint les parties prenantes à adresser une nouvelle mise en demeure avant toute assignation.

Elle participe même du dialogue entre les parties prenantes de l'entreprise et l'entreprise qui doit prévaloir dans l'élaboration du plan de vigilance, sa précision laisse à l'entreprise la faculté de se conformer à la loi.

La place fondamentale de la concertation

À noter que dans la décision *Suez* comme dans la décision du 5 décembre 2023 (*La Poste*), la mise en demeure est analysée par les juges comme participant du processus même de concertation prévu par la loi entre l'entreprise et les parties prenantes, pourtant supposé intervenir en amont de tout différend. La médiation peut s'avérer utile en cas de blocage dans le processus de concertation (affaire *IDEMIA*³), mais reste soumise à l'accord de toutes les parties.

Les exigences de fond liées à la cartographie des risques

Le Tribunal rappelle dans sa décision *La Poste* que la cartographie des risques doit répondre aux exigences suivantes :

- l'identification des risques doit être suffisamment précise et adaptée aux processus de l'entreprise ;
- leur hiérarchisation des risques doit être opérée selon une méthodologie suffisamment fine de manière à faire ressortir clairement les risques devant être traités prioritairement ;
- les « priorités d'actions raisonnables » doivent découler de cette liste hiérarchisée des risques. Une matrice de priorisation peut utilement être réalisée afin d'objectiver le séquençage du plan d'actions.



1- Tribunal judiciaire de Paris, 28 février 2023, n°22/53942 et n°22/53943, affaire *TotalEnergies*

2 - Voir Cour de cassation, 15 décembre 2021, arrêt n°893 FS-B, affaire *TotalEnergies*, et Tribunal judiciaire de Paris, 1er juin 2023, n°22/07100, affaire *Suez*

3 - Communiqué de presse, Kenya human rights commission, 1er Août 2023 "NGOs and IDEMIA agree to vigilance plan improvements in settlement over Kenyan digital ID human rights challenge" Kenya Human Rights Commission - NGOs and IDEMIA agree to Vigilance Plan Improvements in Settlement over Kenyan Digital ID Human Rights Challenge (khrc.or.ke)

Le Tribunal a également pris soin dans sa décision de rappeler la fonction cardinale d'une cartographie des risques dans l'élaboration d'un plan de vigilance « *dans la mesure où ses résultats conditionnent les étapes ultérieures et donc l'effectivité de l'ensemble du plan* ». Le fait de ne pas avoir établi une cartographie des risques suffisamment précise est de nature à impacter l'ensemble des autres piliers du plan de vigilance, en particulier les mesures d'évaluation des tiers et, plus globalement, le plan de prévention des risques.

Ces points sont d'ailleurs valables dans toute cartographie des risques, quel que soit le domaine de compliance concerné (anti-corruption, antitrust). Il s'agit d'une méthodologie éprouvée.

L'étendue des informations devant être publiées dans le plan de vigilance

La décision *La Poste* a permis de clarifier deux points :
- l'identification précise des risques doit figurer dans le plan de vigilance publié.
- la liste complète des fournisseurs, prestataires et sous-traitants n'a pas à être publiée.

La charge de la preuve quant à la concertation

Le Tribunal a insisté sur la nécessité pour l'entreprise de tracer le processus de concertation, estimant qu'elle en supportait la charge de la preuve. Elle doit donc en documenter les étapes ainsi que le processus de co-construction, avec les parties prenantes, du plan de vigilance. Comme en tout autre domaine de compliance, il ne s'agit pas seulement d'être conforme mais de pouvoir le démontrer (notion d'*accountability*).

L'adéquation des mesures de prévention des risques

La décision *La Poste* a permis de souligner que les mesures d'atténuation ou de prévention des risques (dont font partie les procédures d'évaluation des sous-traitants) devaient être adaptées aux facteurs de risques concernés et à leur hiérarchisation tels qu'ils résultent de la cartographie des risques. En l'absence de cartographie des risques satisfaisante, l'adéquation des mesures d'atténuation des risques est impossible à établir. Cela vient rappeler la fonction cardinale de la cartographie des risques dans un processus de compliance.

En outre, en l'absence d'une hiérarchisation insuffisante des risques entre eux à l'issue de la cartographie, l'adéquation des mesures de vigilance mises en œuvre aux risques identifiés ne peut pas être établie.

Le contrôle du juge : les limites du pouvoir d'injonction

La décision *La Poste* a mis en lumière les points suivants : Une demande d'injonction ne peut prospérer sans que soit établie l'obligation sur laquelle elle se fonde. Cela n'est pas le cas en l'espèce, les mesures de vigilance en question n'étant pas spécifiquement visées dans le plan de vigilance.

En outre, le juge peut enjoindre l'entreprise d'élaborer les mesures de vigilance requises par la loi mais ne saurait se substituer à elle pour fixer spécifiquement lesdites mesures.

En l'absence de publication par l'entreprise d'un réel dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité, tel que requis par la loi, le juge peut enjoindre l'entreprise de publier un réel dispositif de suivi des mesures de vigilance.

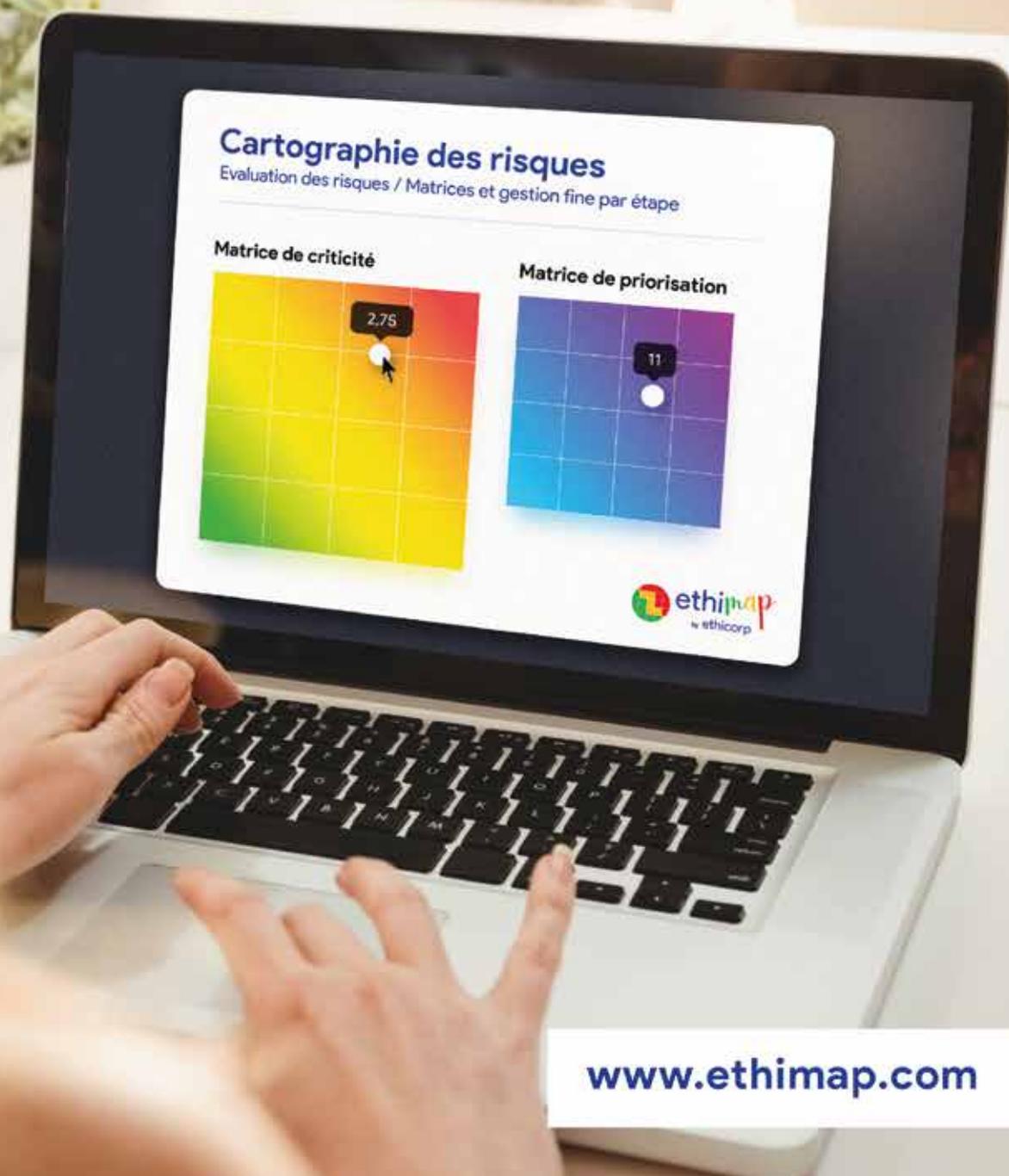
La décision *La Poste* était très attendue et vient opportunément clarifier les exigences posées par le législateur français, précurseur en matière de devoir de vigilance. Elle met en lumière la fonction cardinale de la cartographie des risques, mais également de la concertation. Ce faisant, elle contribue à une meilleure appréhension de ce sujet et à la diffusion d'une culture éthique en matière de droits humains et de protection de l'environnement, à un moment où les entreprises doivent intégrer des règles de plus en plus nombreuses dans ce domaine⁴.

Notons que les enjeux, limités en l'espèce à des injonctions de faire, sont appelés à devenir plus structurants pour les grandes entreprises, tant européennes qu'extra-européennes mais actives sur le territoire de l'UE, alors que l'Europe est sur le point d'adopter la directive sur le devoir de vigilance. En effet, cette dernière – en l'état actuel du projet – non seulement élargira le champ des entreprises assujetties, mais instaurera, en plus de ce qui existe actuellement en France, un contrôle de la mise en œuvre de ces obligations par une autorité administrative nationale dotée notamment d'un pouvoir de sanction (amende) avec à la clé des sanctions effectives, dissuasives et proportionnées.

**William Feugère, avocat associé
(Feugère Moizan Avocats)
Cécile Amado-Fischgrund, counsel
(Feugère Moizan Avocats)
Andreïna Rodríguez-Briceno, juriste
(Feugère Moizan Avocats)**

4 - Directive européenne CSDD à venir ; transposition dans la loi française de la directive CSRD en matière de responsabilité sociale et environnementale par l'ordonnance du 7 décembre 2023 ; Règlement européen du 31 mai 2023 contre la déforestation et la dégradation des forêts ; proposition de Directive européenne du 22 mars 2023 sur les allégations environnementales, notamment pour lutter contre le greenwashing ; ou encore l'interdiction à venir des produits issus du travail forcé

La solution de cartographie des risques et plans d'actions
partenaire de votre croissance.



La compliance devient un outil de pilotage, de stratégie et de décision

- 1 Analysez et optimisez vos processus internes
- 2 Établissez vos matrices de risques
- 3 Bénéficiez d'analyses multifactorielles pour identifier les priorités et optimiser les décisions
- 4 Définissez et pilotez vos plans d'actions
- 5 Réduisez votre exposition aux aléas
- + Base de données avec + 5 000 risques préidentifiés pour vous aider



Une solution polyvalente

- ✓ **Anticorruption**
Conforme aux Recommandations 2021 de l'AFA
- ✓ **Devoir de vigilance & RSE**
- ✓ **LAB-FT**
- ✓ **Concurrence**
Conforme au Document-cadre 2022 de l'ADLC
- ✓ **Risques IT**
- ✓ **Risques RH & DUERP**
- ✓ **Plan de continuité d'activité & plan de reprise d'activité**
- ✓ **Risques projets**
Lancement d'un produit, acquisition, implantation, fusion acquisition ...
- ✓ **Risques réputationnels**

Conçu et testé par des acteurs et experts de la compliance et de la prévention des risques

- ✓ Simple, facile d'emploi, intuitif et collaboratif
- ✓ Adaptable à votre organisation

Les « watchlists » couramment utilisées en compliance sont-elles conformes au RGPD ?

Synthèse : Certaines publications du Comité européen de la protection des données (CEPD)¹ laissent penser que les bases de données couramment appelées « watchlists », susceptibles d'être utilisées par les équipes « compliance », dans le secteur de la banque et de l'assurance notamment, pour faciliter la mise en œuvre de leurs obligations légales et réglementaires, pourraient ne pas être conformes au Règlement Général Européen sur la Protection des Données² (ci-après « RGPD »).

Dans l'attente d'une clarification éventuelle de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (ci-après « CNIL ») sur ce sujet, il est recommandé d'être prudents à l'égard de l'utilisation de ces outils.

**

Les listes nationales de surveillance des terroristes aux États-Unis pourraient porter atteinte aux libertés civiles, selon un récent rapport d'une commission sénatoriale américaine publiée en décembre 2023³.

Cette actualité ravive la persistante question de la conformité des bases de données couramment nommées « watchlists » fournies en matière de lutte contre le financement du terrorisme notamment, par des prestataires éditeurs privés, avec le RGPD.

Le Comité Européen pour la Protection des Données (CEPD), lequel réunit la CNIL et l'ensemble de ses homologues européens, s'est positionné sur ce sujet en mai 2022 dans une lettre passée quelque peu inaperçue⁴. Son contenu mérite pourtant d'être attentivement examinée, tant les doutes exprimés par le CEPD sur la légalité de l'activité de ces prestataires sont forts.

Si la CNIL venait à confirmer l'analyse du CEPD, les répercussions pourraient être importantes, tant pour les prestataires concernés, que pour les entreprises utilisatrices de ces « watchlists ».

Une utilisation courante des « watchlists » par les équipes « compliance »

Les « watchlists » sont des bases de données documentaires accessibles en ligne. Elles ont pour

objectif d'aider les organismes à satisfaire à leurs obligations légales et réglementaires en contrepartie d'un abonnement payant. Ce service s'adresse aux établissements bancaires et assurances notamment, en matière par exemple de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (ci-après « LCB-FT »), de gel des avoirs, ou de lutte contre la fraude.

Ces bases de données sont constituées par des prestataires spécialisés, qui rassemblent des informations sur les individus et sur des sociétés à partir de sources diverses (en ligne et dans la presse notamment). Ces entités ou personnes enregistrées présentent, selon le fournisseur, un « risque », qu'il évalue au regard des critères posés dans la réglementation concernée.

En matière de LCB-FT, les bases de données répertorient par exemple les personnes classées dans la catégorie des « personnes politiquement exposées » (au sens de l'article R561-18 du CMF), les personnes figurant sur les listes de gel des avoirs ou de sanctions internationales, les personnes physiques recherchées par les services de sécurité au niveau national ou international pour des crimes ou délits liés à la LCB/FT ; les personnes physiques ou morales ayant fait objet d'une enquête ou mise en examen, ou les individus condamnés pénalement ou simplement soupçonnés pour des crimes ou délits liés à la LCB/FT.

Les informations fournies par les « watchlists » peuvent être exploitées par les assujettis à la réglementation relative à la LCB-FT, notamment pour évaluer le profil de risque de leurs clients, et définir l'intensité de la vigilance qu'ils mettront en place sur la relation d'affaire, en application de l'article L. 561-6 du CMF et article L. 561-10-2 du CMF.

Sans être rendue obligatoire par les textes, la consultation de ces « watchlists » par les équipes « compliance » semble être fréquente en pratique.

Une remise en question de la conformité des watchlists avec le RGPD

La conformité de ces bases de données avec le RGPD ne semble pour autant pas être une évidence pour le Comité Européen de la Protection des Données (CEPD)⁵.



1 - Le Comité européen de la protection des données réunit l'ensemble des autorités de protection de données de l'Union européenne (telle que la CNIL) et a pour mission principale de veiller à l'application du RGPD dans tous les pays membres de l'UE.

2 - Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

3 - United States Committee on Homeland Security & Governmental Affairs, Chairman Gary Peters https://www.hsgac.senate.gov/wp-content/uploads/Mislabeled-as-a-Threat_Public_Report-2.pdf

4 - EDPB letters to the European institutions on the protection of personal data in the AML-CFT legislative proposals file:///C:/Users/fbracdelaperriere/OneDrive%20-%20CABINET%20D'AVOCATS%20HAAS/Documents/Communication%20cabinet/Journal%20management/edpb_letter_out2022-0030_aml_cft_proposal_council_en.pdf

5 - Le Comité européen de la protection des données réunit l'ensemble des autorités de protection de données de l'Union européenne (telle que la CNIL) et a pour mission principale de veiller à l'application du RGPD dans tous les pays membres de l'UE.

Dans sa lettre adressée aux législateurs européens en mai 2022, le CEPD rappelle tout d'abord que la constitution et la mise à disposition, par ces « *watchlists* », d'informations relatives à des individus identifiés ou identifiables constituent un traitement de données à caractère personnel au sens de l'article 4 du RGPD. Cette activité entre donc dans le champ d'application matériel du RGPD⁶.

Il estime ensuite que la base légale applicable aux activités de ces fournisseurs de « *watchlists* » n'est pas claire. Cela pourrait laisser penser qu'aucune base légale n'est mobilisable en l'état parmi celles citées à l'article 6 du RGPD.

Il relève ensuite que ces fournisseurs traitent des données relatives aux infractions et aux condamnations pénales, au sens de l'article 10 du RGPD. Des informations relatives à des procédures ou des condamnations pénales sont en effet mises à disposition des utilisateurs.

Il constate également que des données dites « *sensibles* » au sens de l'article 9 du RGPD sont enregistrées dans ces bases. On peut supposer que le CEPD fait ici référence aux « *personnes politiquement exposées* » au sens de l'article R561-18 du CMF, ou aux personnes présentant un risque de financement du terrorisme, dont les opinions politiques sont susceptibles d'être accessibles sur ces « *watchlists* ».

S'agissant de ces deux dernières catégories de données, le CEPD rappelle que des conditions spécifiques sont requises par le RGPD pour qu'elles soient intégrées dans les « *watchlists* » de manière conforme. La collecte et l'utilisation de ce type de données par les « *watchlists* » pourraient être licites ; si elles étaient prévues par le droit national ou européen, lequel comprendrait notamment « *des garanties appropriées pour les droits et libertés des personnes concernées* » (article 9 et 10 du RGPD).

Conscient de l'utilité de ces services de fourniture d'informations, le CEPD appelle le législateur européen à définir un cadre spécifique pour ces prestataires et à intégrer les règles ainsi définies dans le paquet législatif relatif à la LCB-FT, qui est en cours de négociation devant les institutions européennes. Ce texte pourrait alors répondre aux conditions posées par les articles 9 et 10 du RGPD, et permettre aux prestataires fournisseurs de « *watchlists* » de traiter des données sensibles, d'infraction et de condamnations pénales, dans des conditions conformes au RGPD.

Une incertitude demeure toutefois sur la volonté des législateurs européens de répondre à la demande du CEPD.

Le CEPD termine sa lettre en rappelant que les autorités de protection nationales (c'est-à-dire la CNIL pour la France), ont le pouvoir d'initier des contrôles et d'adopter des sanctions à l'égard des prestataires de « *watchlists* » en cas de non-respect du RGPD. Il vise spécifiquement la question des données sensibles et d'infraction.

Une prudence nécessaire dans l'utilisation de ces outils

Dans l'attente de l'adoption définitive de la nouvelle réglementation européenne applicable en matière de LCB-FT qui pourrait intégrer un cadre spécifique applicables aux « *watchlists* » et/ou d'une clarification de la position de la CNIL sur la question de la conformité de ces bases de données avec le RGPD, il est recommandé aux acteurs ayant recours à ces prestataires de se montrer prudents dans l'utilisation de ces outils. La situation présente en l'état une insécurité juridique qu'il convient de maîtriser en interne, de manière appropriée.

**Flora BRAC DE LA PERRIERE,
Haas Avocats**

6 - EDPB letters to the European institutions on the protection of personal data in the AML-CFT legislative proposals file:///C:/Users/fbracdelaperriere/OneDrive%20-%20CABINET%20D'AVOCATS%20HAAS/Documents/Communication%20cabinet/Journal%20management/edpb_letter_out2022-0030_aml_cft_proposal_council_en.pdf

les rendez-vous
TRANSFORMATIONS
du **DROIT**
26/27 nov 2024 | PARIS

UN ÉVÉNEMENT CO-ORGANISÉ PAR

OPEN LAW*
* Le droit ouvert

VILLAGE DE LA JUSTICE
La communauté des métiers du droit
BY LEGI TEAM

Plus d'informations sur :
www.transformations-droit.com

Publicité

Retrouvez chaque jour sur www.village-justice.com
des annonces dans toute la France pour les professions du droit

Juriste (H/F) - Paris 19^{ème} - Fondation Abbe Pierre

Créée en 1987 et reconnue d'utilité publique en 1992, la Fondation Abbé Pierre agit pour que les plus défavorisés trouvent à se loger dignement et durablement. Ses missions sont le développement de réponses aux personnes mal-logées, le soutien aux opérateurs associatifs agissant contre le mal logement, l'expertise des politiques publiques de l'habitat et de la lutte contre les exclusions. Elle interpelle les pouvoirs publics et propose des partenariats d'action en faveur des mal logé-e-s.

Dans le cadre de sa plateforme nationale « Allô Prévention Expulsion », visant à écouter, informer, conseiller et orienter localement les ménages menacés d'expulsion, la Fondation Abbé Pierre recrute, pour un renfort d'équipe en Contrat à durée déterminée d'1 an : un-e Juriste.

Poste de statut agent de maîtrise, basé à la Délégation Générale, 3 rue de Romainville, 75019 Paris, à pouvoir début février 2024.

Rémunération en fonction du profil, tickets restaurant, mutuelle financée à 75 % par l'employeur, remboursement transport, télétravail 1 à 2 jours par semaine possible.

Merci d'adresser rapidement votre candidature (CV+lettre de motivation), de préférence par mail à FapRecrut@fap.fr d'ici le 8 janvier 2024 au plus tard.

Juriste contrats français et internationaux confirmé (H/F) - Suresnes - IER

Filiale du Groupe Bolloré, IER est le numéro un mondial pour la conception, la fabrication et la commercialisation de solutions pour les grands réseaux de transport de passagers (aérien & ferroviaire) avec une gamme complète de solutions de libre-service depuis l'enregistrement jusqu'à l'embarquement pour l'aérien, de bornes de retrait et de consultation dans le domaine terrestre.

Par ailleurs, IER développe des terminaux, des bornes de charge électrique ainsi que des systèmes d'identification et de géolocalisation qui lui ont permis de devenir un acteur clé du marché de l'auto-partage en France comme à l'international.

Rattaché(e) à notre directrice juridique, vous serez en charge de la négociation et de la rédaction des contrats français et internationaux (français et anglais) nécessaires aux activités variées de notre Groupe, essentiellement industrielles.

Merci de postuler par email à kleberre@ier.fr

Chef du département des affaires juridiques et des achats h/f - Ivry-sur-Seine - ECPAD

Spécialités : Droit public, achat, droit de la PI

Rattaché(e) au secrétariat général et sous l'autorité du secrétaire général et de son adjointe, vous assurez l'encadrement d'un département de 10 personnes (agents civils et militaires) composé d'une section dédiée à l'achat public et d'une section dédiée à la partie juridique, notamment, aux problématiques de propriété littéraire et artistique.

Expérience en administration centrale et/ou établissement public.

Pour postuler : <https://choisirleservicepublic.gouv.fr/offre-emploi/chef-du-departement-des-affaires-juridiques-et-des-achats-hf-reference-2023-1422645/>

Juriste h/f - Paris - La CARMF

La CARMF (Caisse Autonome de retraite des Médecins de France) située à Paris 17^{ème}, est un organisme de droit privé exerçant une mission de service public.

La CARMF gère les régimes obligatoires de retraite (base et complémentaire) ainsi que la prévoyance d'environ 240 000 médecins libéraux.

Juriste h/f

Vous aurez en charge :

- l'étude des cas particuliers de la Commission de Recours Amiable
- La représentation en justice Paris/Province (rédaction de conclusions, plaidoirie...)
- La veille juridique et suivi de la réglementation
- La réalisation d'études juridiques

De formation Bac + 5 minimum avec de préférence une formation en droit de la sécurité sociale, vous avez une expérience réussie dans une fonction similaire ou en cabinet d'avocats

Rigoureux, organisé, vous maîtrisez Word et Excel, avez de bonnes qualités rédactionnelles, l'esprit de synthèse et aimez travailler en équipe.

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation et CV) par email en postulant à 59000959@wearetogether.fr

Juriste (H/F) - Caen (14) - Fiteco

Spécialités : Droit des sociétés / Droit des affaires

Au sein du bureau FITECO de Caen, vous intégrerez une équipe de 4 personnes et serez rattaché au Responsable du pôle Juridique.

Être Juriste chez FITECO c'est l'opportunité d'accompagner la vie juridique des entreprises de nos clients, de les conseiller sur les choix à opérer à tous les moments clés et de participer à la mise en œuvre de leurs préconisations.

Merci de postuler par email à k.heudron@fiteco.com

Responsable de projet Permanence sociale (H/F) - Paris 75013 - Ligue nationale contre le cancer

Spécialités : Droit et soutien des personnes / Droit social / Système de Santé et Handicap / protection sociale

Devenez Responsable (H/F) de la permanence sociale de la Ligue contre le Cancer Placé(e) sous l'autorité du Directeur(trice) de la Direction « Droits et Soutien des personnes », vous appuyez dans l'exécution des décisions de la gouvernance en lien avec le Conseil d'Administration.

Merci de postuler par email à : cecile.vaillant.ext@ligue-cancer.net



VILLAGE DE LA JUSTICE

La communauté des métiers du droit

BY LEGI TEAM

1^{er} site des métiers du droit
5^{ème} site BtoB en France*



Tous les mois :

1 400 000 de visites*

- + de 10 000 articles d'actualité juridique chaque année
- + des articles en management des métiers du droit

ESPACE RECRUTEMENT

- + de 6 000 CV*
- + de 4 000 annonces d'emploi et de stage*



POUR RECRUTER
LES MEILLEURES ÉQUIPES
contactez-nous
à annonces@village-justice.com

www.village-justice.com



LEGI TEAM

04 76 16 82 50 ou 01 70 71 53 80
annonces@village-justice.com
www.legiteam.fr

* Source :  ACPM moyenne 2022

LES LIVRES BLANCS POUR DIRECTIONS JURIDIQUES DES ÉDITIONS LEGI TEAM



16 PLATEFORMES DE PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE : UNE ENQUÊTE EXCLUSIVE POUR BIEN PRÉPARER LA MISE EN PLACE DE LA LOI WASERMAN.

Voici le livre blanc issu d'une enquête exclusive du *Village de la Justice* pour bien préparer la mise en place de la Loi Wasserman.

Nous avons analysé 16 plateformes qui proposent de vous aider dans la mise en place.
Mise à jour septembre 2022.



ÉVALUATION DES TIERS : ENQUÊTE SUR LES OUTILS NUMÉRIQUES POUR FACILITER SA MISE EN CONFORMITÉ (22 Solutions)

L'évaluation des tiers est l'un des piliers de la loi Sapin II qui peine le plus à être déployé au sein des organisations assujetties. Le rapport d'activité 2021 de l'Agence Française Anticorruption (AFA) (rendu public en mai 2022) révèle d'ailleurs que 91 % des contrôles clôturés en 2021 ont révélé un manquement relatif à la qualité du dispositif d'évaluation des tiers.

Les opérations en la matière sont complexes. La digitalisation se présente comme une réelle opportunité. Si vous cherchez un peu d'aide pour identifier vos besoins et faire un état des lieux de ce que proposent les solutions et outils disponibles sur le marché, c'est ici !



LE LIVRE BLANC SUR LES LOGICIELS CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT ET LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE (25 solutions « décortiquées ») dans la version en ligne.

« Plus des 2/3 des directions juridiques sont en cours d'acquisition ou de déploiement d'une solution de Contract Lifecycle Management » selon Thomas SAINT-AUBIN (cofondateur de Séraphin).

Pour vous aider dans ce choix qui engage votre direction juridique, nous nous sommes entourés des meilleurs experts : Alan RAGUENEAU, Arthur SAUZÉ, Gregory LEVEAU, Jean-Charles SAVORNIN, MGP, PMP, Adeline FEDRIZZI, Bertrand L., Christophe DHIVER et, bien sûr, Marc MARCHAND.

Merci à tous pour vos commentaires et merci aux éditeurs qui ont bien voulu détailler leurs solutions. N'hésitez pas à partager aux directions des services informatiques et directions financières de vos entreprises afin de les sensibiliser.

