

# Cinq bonnes pratiques pour une lutte efficace contre la corruption

Respecter la loi ne garantit pas qu'un risque de corruption ne se réalisera pas, ni dans cette hypothèse que l'entreprise sera exonérée de ses responsabilités. Sans faire plus, il est possible de faire mieux en suivant des pratiques simples et de bon sens.



**Valentin Autret,**  
avocat



**Margot Sève,**  
avocat

## SUR LES AUTEURS

Valentin Autret anime à Paris l'activité contentieuse de Skadden Arps Slate Meagher & Flom. Margot Sève est docteur en droit, auteur d'un ouvrage sur « La régulation financière face à la crise » et elle dirige la chronique « White Collar Crime and Compliance » de la RTDF.

Au sein du cabinet Skadden, ils interviennent en conseil et en contentieux pour des entreprises et leurs dirigeants notamment sur des questions d'infractions financières, de corruption ou de sanctions internationales.

Si un risque de corruption se réalise, la seule mise en œuvre, aussi scrupuleuse soit-elle, des procédures de conformité rendues obligatoires par la loi dite Sapin 2 peut être insuffisante pour protéger efficacement les entreprises du risque de corruption et d'une mise en cause de leur responsabilité. Certaines pratiques simples et de bon sens sont à adopter. Voici cinq exemples de ces bonnes pratiques.

### **Culture d'entreprise : exemplarité de l'encadrement et rémunération de la performance**

La lutte contre la corruption et sa prévention passent en premier par la culture d'entreprise.

Une entreprise dont la culture se serait révélée indifférente, voire complaisante à l'égard de la corruption, sera jugée plus sévèrement que celle qui aurait subi les errements d'un employé indélicat.

L'entreprise montrera notamment qu'elle est victime d'un acte isolé, si son encadrement s'implique totalement

dans la prévention de la corruption. Les dirigeants ne peuvent pas se contenter de signer la charte éthique qui figure dans le rapport annuel ou le site internet de leur entreprise. Ils devraient également participer visiblement aux formations internes et être les vecteurs de la communication aux employés et aux tiers. Les cadres devraient montrer l'exemple en étant les premiers à assister aux programmes de formation pour créer ainsi un effet d'entraînement, en relayant à leurs équipes les consignes à suivre, ou encore en rendant un cadeau-client.

L'évaluation et la rémunération de la performance des salariés devraient intégrer le risque de corruption auquel certains marchés sont exposés. Ne pas le faire pourrait être un exemple concret que les salariés sont involontairement incités à l'imprudence. S'il faut naturellement encourager les efforts en vue

de développer l'activité de l'entreprise, les primes de ceux qui interviennent dans un environnement sensible pour-

raient être conditionnées au respect scrupuleux de procédures renforcées de prévention de la corruption, et alors être plus importantes.

### **Impliquer son responsable de la conformité dans les décisions business**

Il va de soi que le responsable de la conformité doit bénéficier de l'autonomie, des ressources et de l'indépendance nécessaires à ses fonctions. Il ne devrait cependant pas travailler en vase clos isolé des autres départements. Il devrait au contraire être impliqué en amont des décisions business de l'entreprise. Le responsable de la conformité devrait pouvoir donner un avis, sous l'angle évidemment de la conformité, sur des projets d'acquisitions, d'investissements à l'étranger, de développement de nouveaux produits ou dans de nouveaux marchés. Son implication et, bien entendu, la prise en compte de son avis permettront, en cas de problème, de démontrer que l'entreprise avait intégré le risque de corruption (ou son absence) dans sa prise de décision, et qu'avaient été mises en place les précautions jugées alors raisonnablement adéquates pour encadrer ce risque.

**La tolérance zéro envers la corruption ne veut pas dire que les entreprises seraient soumises à une obligation de résultat**

## LES POINTS CLÉS

- Les dirigeants et les cadres devraient s'impliquer visiblement dans la prévention et la lutte contre la corruption.
- L'évaluation et la rémunération de la performance devraient intégrer le risque de corruption auquel certains marchés sont exposés.
- Le responsable de la conformité devrait être impliqué dans les décisions business de l'entreprise.
- Pour être efficace et crédible, une procédure de prévention doit être intelligible, courte et ciblée.



### Justifier ses décisions et constituer la preuve de leur travail préparatoire

La tolérance zéro envers la corruption ne veut pas dire que les entreprises seraient soumises à une obligation de résultat dans la détection et la prévention du risque de corruption. Une décision d'investissement peut se révéler *in fine* trop hasardeuse sans que cela remette en cause le sérieux du travail d'analyse et de prévention du risque effectué en amont de la décision. Pour en justifier, encore faut-il que l'entreprise ait constitué et conservé son dossier de travail.

Il faut cependant rappeler deux règles à suivre dans la constitution d'un dossier de travail. Premièrement, il faut avoir conscience qu'une trace informatique ne s'efface pas. Si une « *petite lumière rouge* » s'allume, il serait inutile de l'ignorer sciemment ou de la dissimuler, il faut traiter l'alerte. Deuxièmement, il ne faut

pas trop d'intervenants, et il faut en tout cas rappeler à ceux qui, par manque d'expérience, préféreraient en dire trop que pas assez (et ils sont nombreux depuis que la *compliance* est devenue un marché), que l'on ne crie pas au loup inconsidérément. Avant d'écrire qu'« *un risque éventuel existerait peut-être* », on s'assure qu'il n'est pas uniquement théorique et on le présente dans son contexte. Il faut tout dire mais ne pas dire n'importe quoi ou n'importe comment.

### Avoir un programme de conformité pertinent et intelligible

Il serait inutile, voire critiquable, de « copier-coller » un programme de conformité sans s'assurer qu'il correspond effectivement aux structures et aux activités de l'entreprise. Il n'existe pas de modèle, fut-il conforme à une norme ISO, qui soit efficace s'il n'est pas adapté

à la réalité de l'entreprise et de son environnement. De même, adresser aux employés un programme de conformité de cinquante pages, reprenant littéralement des dispositions législatives ou réglementaires parfois rédigées sans souci qu'elles soient facilement comprises, est l'assurance que les lecteurs n'iront pas au-delà des premiers paragraphes. En revanche, des messages courts et ciblés en fonction des personnes et des activités concernées auront un véritable impact, et ils permettront de démontrer concrètement que chaque salarié connaissait les règles qui lui sont utiles et que l'adhésion de chacun à ces règles est crédible et efficace.

### Contrôler régulièrement et mettre à jour son programme de conformité

Une entreprise pourra justifier de la qualité et de l'efficacité de ses procédures internes en démontrant qu'elles sont régulièrement éprouvées et, en cas de besoin, mises à jour. La cartographie des risques, les formations internes, les contrôles de sous-traitants, etc., doivent en effet suivre les évolutions des activités de l'entreprise et, s'il y a lieu, prendre en compte d'éventuelles alertes. Il faut donc avoir prévu une procédure pour traiter (enquêter, comprendre, adapter) d'éventuelles difficultés identifiées à l'occasion d'un contrôle interne ou d'une alerte éthique. Les entreprises françaises ne doivent cependant pas oublier que leurs juristes internes ne bénéficient pas du *legal privilege* de leurs homologues anglo-saxons, et qu'il peut être nécessaire à un moment de faire intervenir un avocat.

