

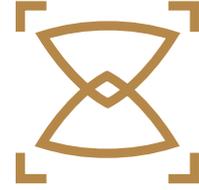

Square

DONNER DU FUTUR AU TALENT



DISPOSITIF ANTICORRUPTION : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

JÉRÔME HUSSON



DISPOSITIF ANTICORRUPTION : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Auteur : Jérôme HUSSON,
Relecteurs : Julien BORDERIE, Marc CAMPI
et Vincent FRANCOISE

SOMMAIRE

Introduction.....	7
1. La réglementation française anticorruption : genèse, contenu actuel et potentielles évolutions.....	9
2. La diffusion des dispositions anticorruption dans le tissu économique.....	17
3. Quelques recommandations pour mettre en place un dispositif anticorruption dans l'entreprise.....	21
4. Conclusion.....	31



INTRODUCTION

Le corpus juridique de la lutte contre la corruption en France s'appuie aujourd'hui principalement sur deux grandes lois, toutes deux inspirées, à plus de 20 années d'écart, par Michel Sapin, qui occupait lors de l'adoption de ces deux lois, des fonctions ministérielles au ministère de l'Économie et des Finances. La première loi, dite « Sapin I » date du 29 janvier 1993, était relative « à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ». Elle traitait, comme son nom l'indique, principalement de la corruption des agents publics, du financement des partis politiques et des mécanismes d'attribution des marchés publics.

Cette loi a été complétée par la loi « Sapin II » du 9 décembre 2016 relative « à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique ». Ce second texte était d'ambition plus large, puisqu'il créait l'obligation de mettre en œuvre des mesures de lutte contre la corruption pour toutes les entreprises françaises de plus de 500 salariés et 100 millions € de chiffres d'affaires.

Cette loi a maintenant 5 ans, ce qui permet de prendre du recul et d'en réaliser un bilan. C'était l'objet des travaux parlementaires conduits par les députés Raphaël Gauvain (LREM) et Olivier Marleix (LR). Dans leur rapport rendu le 7 juillet 2021, les deux députés ont dressé un bilan positif de la loi Sapin II mais ont, en même temps, pointé ses limites, et plus particulièrement constaté que cette loi ne permettait pas à la France de progresser de manière conséquente dans les indices internationaux de mesure de la corruption¹. Ils formulaient également, dans ce

rapport, 50 propositions pour donner un nouvel élan à la politique de lutte contre la corruption en France. Dans la foulée de la publication de ce rapport, Raphaël Gauvain a déposé à l'Assemblée nationale, une proposition de loi directement inspirée des 50 mesures recensées dans le rapport parlementaire.

Même si la perspective de l'élection présidentielle au printemps 2022 introduit de fortes incertitudes sur le potentiel calendrier de vote de cette proposition de loi par les assemblées, il est hautement probable que cette initiative parlementaire aboutisse, dans les prochains mois, à l'adoption d'une loi « Sapin III » : d'une part, parce que la thématique de la lutte contre la corruption et assez « porteuse » au sein de l'opinion² et fait l'objet d'un relatif consensus dans les partis politiques représentés au sein de l'Assemblée Nationale et du Sénat ; d'autre part, parce que cette proposition de loi bénéficie du soutien appuyé du ministère des Finances et du gouvernement actuel.

Ce focus dresse, dans une première partie, un panorama rapide de la réglementation anticorruption en France, de sa genèse, de son contenu actuel et de ses potentielles évolutions. Il met en lumière, dans une deuxième partie, comment les entreprises privées, même de taille modeste, se trouvent progressivement contraintes de se conformer aux dispositions de lutte contre la corruption. La troisième partie fournit quelques recommandations aux entreprises qui souhaiteraient s'engager dans la mise en œuvre et / ou le renforcement de leur dispositif anticorruption.

1. La France est au 23^e rang du classement établi par Transparency International des pays les moins corrompus.

2. Il est important de signaler qu'en parallèle de la proposition de loi portée par Raphaël Gauvain, la proposition de loi portée par le député Sylvain Waserman, relative à la protection des lanceurs d'alerte a été adoptée le 16 février 2022. La définition et la protection des lanceurs d'alerte étaient auparavant régies par la loi Sapin II de 2016.



1.

LA RÉGLEMENTATION FRANÇAISE ANTICORRUPTION : GENÈSE, CONTENU ACTUEL ET POTENTIELLES ÉVOLUTIONS

1. LA GENÈSE DE LA RÉGLEMENTATION ANTICORRUPTION FRANÇAISE

La réglementation anticorruption française est largement inspirée par des dispositifs existants dans d'autres pays ou par des conventions émanant d'institutions internationales.

La première source d'inspiration vient des Etats-Unis. Ce pays est en effet, en 1977, le premier à adopter une législation anticorruption au travers du « Foreign Corrupt Practices Act³ ». Ce texte, amendé à deux reprises en 1988 et 1998, constitue encore aujourd'hui, une référence en matière de lutte anticorruption. Il fut en effet le premier à prévoir de sanctionner les entreprises et leurs représentants qui tentent d'influencer les fonctionnaires étrangers avec des paiements

personnels ou des récompenses. La portée internationale de ce texte tient à la position éminente des Etats-Unis dans l'économie mondiale, mais aussi au fait que la loi s'applique de manière extraterritoriale. La loi vise en effet les entreprises, américaines ou non, qui sont, soit implantées aux Etats-Unis, soit simplement cotées aux Etats-Unis, ou qui participent d'une manière ou d'une autre à un marché financier régulé aux Etats-Unis.

Le Royaume-Uni constitue une deuxième source d'inspiration. Ce pays dispose en effet, au travers du « Bribery Act⁴ » de la législation considérée, à l'heure actuelle, comme l'une des plus dures au niveau international. À l'image de la réglementation américaine, cette réglementation a

3. [Lhttps://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptprt-95-213.pdf](https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptprt-95-213.pdf)

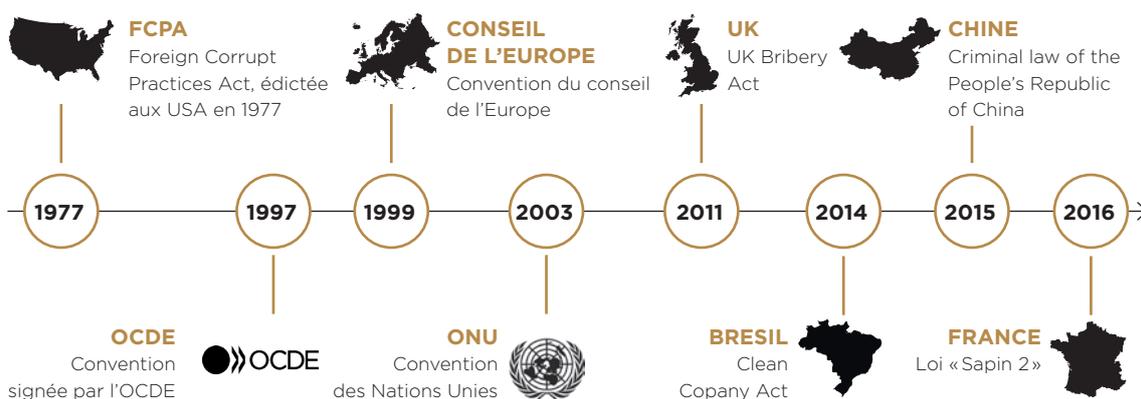
4. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

également une composante extraterritoriale ; elle se caractérise également par le fait qu'elle confère aux faits de corruption un caractère criminel.

La troisième source est d'origine internationale : l'OCDE, les Nations unies et l'Union européenne ont successivement pris des initiatives pour lutter contre la corruption. La convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption entrée en vigueur en 1999 constitue probablement le

texte ayant la portée la plus notable ; signée aujourd'hui par plus de 40 pays, cette convention fait de la corruption des agents publics à l'étranger dans les transactions commerciales internationales une infraction pénale. Elle a constitué le premier instrument international de lutte contre la corruption en ciblant les pratiques de « pots-de-vin » à des agents publics étrangers. Le tableau suivant présente, de manière chronologique, les différentes étapes de la réglementation anticorruption internationale.

Figure 1. Rappel chronologique de la réglementation anti-corruption internationale



2. LE CONTENU ACTUEL DE LA RÉGLEMENTATION ANTICORRUPTION FRANÇAISE

La réglementation française anticorruption, fondée sur la combinaison des lois « Sapin I » de 1993 et « Sapin II » de 2016, comporte trois volets principaux :

- Un volet préventif qui s'incarne d'une part, dans l'obligation faite aux grandes entreprises

de mettre en place un dispositif de mise en conformité et, d'autre part, dans la définition du lanceur d'alerte et dans la création de dispositions pour le protéger des risques de sanctions, de licenciement ou de mesures discriminatoires

- Un volet répressif, qui s'exprime au travers de peines d'amende ou d'emprisonnement pour les entreprises ou les personnes physiques s'étant rendus coupables d'actes de corruption

- Un volet transactionnel, qui se traduit par la possibilité donnée aux sociétés soupçonnées de corruption de conclure des conventions judiciaires d'intérêt public (CJIP) avec le Parquet. Cette possibilité, directement inspirée du « Deferred Prosecution Agreement » existant en droit américain, permet à une entreprise d'éviter un procès pénal et, le cas échéant, une condamnation.

L'Agence Française Anticorruption (AFA) est en charge de contrôler l'application de la réglementation. Créée en 2016 par la loi « Sapin II », cette agence est placée sous l'autorité conjointe du ministre de la Justice et du ministre en charge du budget. Elle a pris la succession du Service Central de Répression de la Corruption (SCRC) qui avait été créé par la loi Sapin I. L'AFA a pour mission principale d'aider les autorités compétentes et les entreprises à prévenir et détecter les faits de corruption, prises illégales d'intérêt, trafics d'influence.

Elle exerce, à ce titre, des missions de sensibilisation des acteurs (autorités publiques et entreprises), des missions d'élaboration de recommandations, mais également des missions de contrôle : contrôle de l'existence et de l'efficacité des dispositifs de contrôle imposés par la réglementation, contrôle des programmes de mise en conformité prévus dans le cadre des CJIP. En revanche, à l'inverse des autorités administratives indépendantes telles que le CSA ou la CNIL, l'AFA ne dispose pas de pouvoir de sanction sur le fond des actes de corruption. Son pouvoir de sanction, effectivement appliqué par sa Commission de Sanctions, se limite aux cas de manquements dans la mise en œuvre des dispositifs de prévention et de détection de la corruption.

Ainsi, pour les entreprises, la réglementation anticorruption française s'incarne principale-

ment dans le volet préventif et dans l'obligation de mettre en place un dispositif de lutte contre la corruption. Cette obligation s'applique aux entreprises françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 100 millions d'Euros et dont l'effectif dépasse 500 salariés.

Ce dispositif de lutte contre la corruption repose sur trois piliers et se décline en huit mesures principales, présentées dans la figure jointe. Les trois piliers du dispositif sont les suivants :

- L'engagement de l'instance dirigeante en faveur de la lutte contre la corruption
- La réalisation d'une cartographie des risques encourus par l'entreprise
- La gestion des risques de corruption

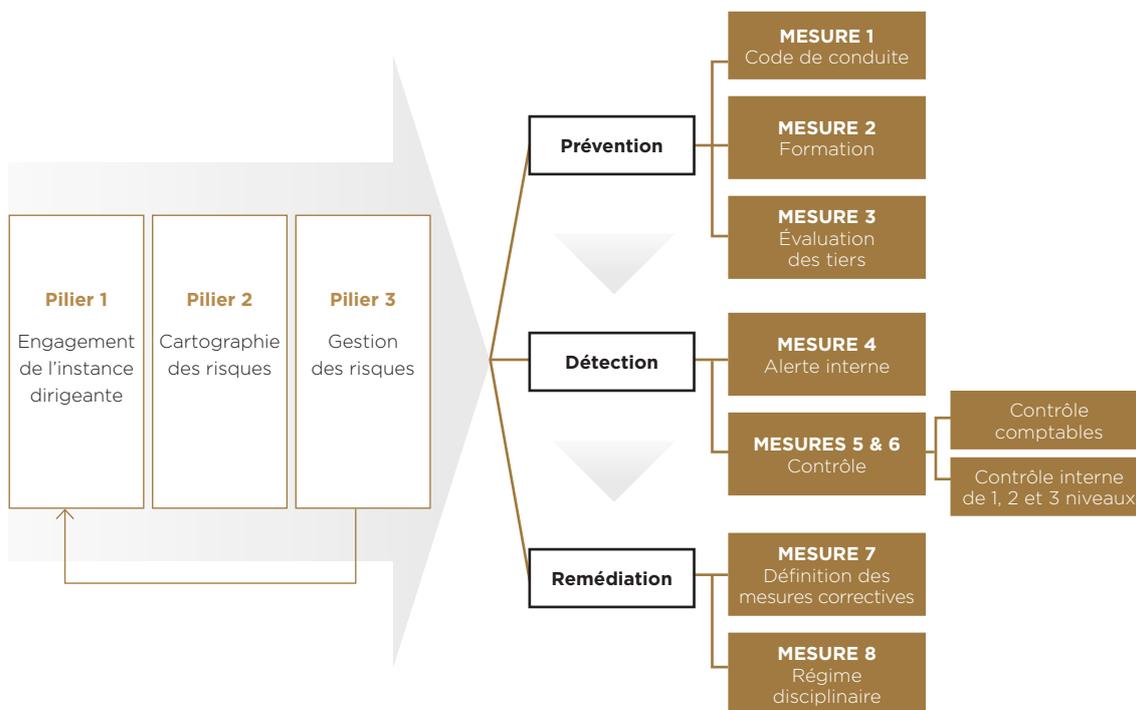
La combinaison de ces trois piliers d'action doit permettre aux entreprises de :

- Prévenir les situations de corruption :
 - Code de conduite (mesure 1)
 - Formation des collaborateurs (mesure 2)
 - Évaluation des tiers (mesure 3)
- Détecter les cas de corruption
 - Alerte interne (mesure 4)
 - Contrôles comptables (mesure 5)
 - Contrôles internes de premier, second et troisième niveaux (mesure 6)
- Remédier en cas de manquement
 - Définition de mesures correctrices (mesure 7)
 - Régime disciplinaire (mesure 8)

3. LES POTENTIELLES ÉVOLUTIONS DE LA RÉGLEMENTATION FRANÇAISE ANTICORRUPTION

Comme cela a été indiqué plus haut, le rapport parlementaire de juillet 2021 a conclu que le bilan d'application de la loi « Sapin II » était positif, mais que d'importantes marges de progrès existaient

Figure 2. Les 8 mesures des dispositifs de prévention et de détection imposées aux entreprises françaises



encore. Ce constat conduisait les parlementaires auteurs du rapport à formuler 50 propositions d'amélioration. Ces propositions ont été reprises, en grande partie, dans la proposition de loi déposée le 19 octobre 2021, par le député Raphaël Gauvain⁵. Cette proposition a reçu le soutien du ministère de l'Économie et des Finances, ce qui devrait ainsi lui permettre de progresser dans son parcours parlementaire. Ainsi, même si de fortes incertitudes demeurent, compte tenu des priorités sanitaires et de l'arrivée prochaine de l'élection présidentielle, il existe des probabilités réelles que cette proposition de loi constitue la base d'une nouvelle loi anticorruption (une loi « Sapin III ») qui serait adoptée en 2022.

La proposition de loi propose trois catégories d'évolution à la réglementation actuelle. La première concerne des nouvelles dispositions relatives à la lutte contre la corruption et l'action de l'AFA. La seconde concerne l'amélioration du dispositif de justice négociée (les CJIP). La troisième concerne les modalités et dispositions propres au registre des représentants d'intérêts. On notera que le rapport d'examen de la proposition de loi avait identifié un quatrième volet d'améliorations à envisager, mais ce dernier, relatif à la protection des lanceurs d'alertes, est traité par la proposition de loi du député Sylvain Waserman, dont le parcours législatif vient de s'achever le 16 février dernier.

5. Député La République en Marche de Saône-et-Loire

3.1 Évolutions contenues dans la proposition de loi relatives à la lutte contre la corruption et à l'action de l'AFA

Ces évolutions sont principalement de trois ordres :

- **L'extension des dispositifs de lutte contre la corruption aux acteurs publics.** La proposition de loi entend en effet contraindre le secteur public à mettre en place des dispositions internes de lutte contre la corruption, bâties sur le modèle des huit mesures applicables aux acteurs du secteur privé depuis fin 2016. Au stade actuel des discussions, il n'est envisagé aucune différence entre les secteurs publics et privés concernant ces huit mesures. Ainsi, les administrations, établissements publics et collectivités territoriales se trouveraient contraintes à mettre en place un dispositif quasi identique. Cette contrainte constituerait une novation très importante pour certains acteurs publics ; en effet, si certaines de ces mesures relèvent de pratiques de saine gestion et sont déjà partiellement ou totalement en place, d'autres constituent une véritable innovation pour les acteurs publics. De même, l'identification d'un responsable de dispositif de lutte contre la corruption au sein des acteurs publics est une grande nouveauté, là encore, calquée sur les pratiques demandées au secteur privé ;
- **L'extraterritorialité.** La proposition de loi propose en effet que l'ensemble du dispositif anticorruption français issus des « lois Sapin » successives vienne à s'appliquer à toute entreprise basée sur le territoire national appartenant à un groupe étranger dont les critères

de taille globale correspondent à ceux de la loi ;

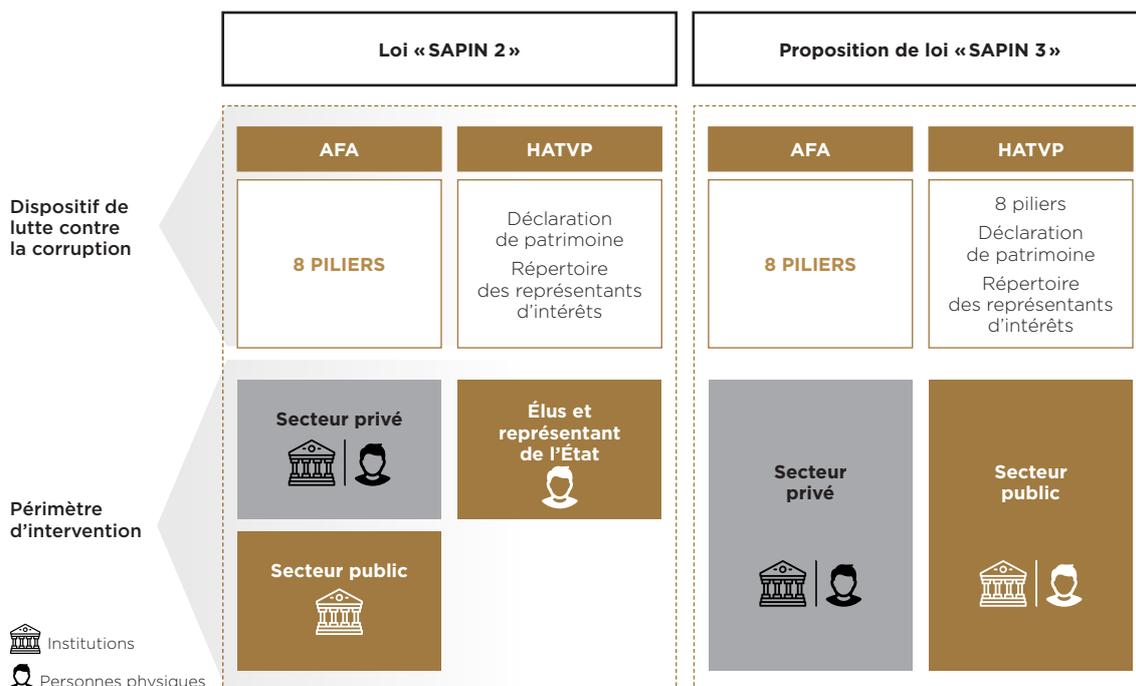
- **La clarification des périmètres d'intervention de l'AFA et de la Haute Autorité sur la Transparence de la Vie Publique (HATVP).** La proposition de loi prévoit que l'AFA, aujourd'hui en charge du contrôle de l'ensemble des acteurs privés et publics, soit dessaisie du secteur public, dont le contrôle serait confié à la HATVP. Cette proposition fait néanmoins encore débat : l'existence de deux autorités publiques en charge de la lutte contre la corruption pose en effet plusieurs questions : des questions d'efficacité, des questions de rattachement administratif⁶, des questions sur la difficulté de garantir des approches homogènes. Il apparaît probable que cette séparation des périmètres d'intervention de l'AFA et de la HATVP fera l'objet d'importants débats dans les travaux parlementaires à venir.

3.2 Évolutions contenues dans la proposition de loi relative à la justice négociée (les CJIP)

Le bilan des Conventions Judiciaires d'Intérêt Public est considéré comme positif : 13 conventions ont été conclues entre le ministère public et des acteurs économiques depuis l'apparition de cette procédure en droit français dans le cadre de la loi Sapin II. La proposition de loi entend étendre le recours à cet outil juridique innovant. Premièrement, la convention pourrait être utilisée pour faire droit à la spontanéité de la dénonciation de faits de corruption lors d'un contrôle. Cette spontanéité dans la procédure trouverait ainsi un écho favorable sous la forme

6. Il est prévu que l'AFA soit directement rattachée au Premier ministre alors que la HATVP est une autorité administrative indépendante dont le président est le Premier président de la Cour des comptes.

Figure 3. Représentation des évolutions de Sapin 2 en matière de dispositions relatives à la lutte contre la corruption et à l'action de l'AFA



d'une réduction d'amende ou d'une réduction de peine. La convention serait également utilisable dans les cas de délits de favoritisme. Mais l'innovation sans doute la plus significative concerne la procédure de mise en place de la convention, qui permettrait désormais à l'entité concernée d'être représentée lors de la négociation, et qui accorderait à la même entité, et notamment aux personnes physiques auditionnées, la possibilité de mieux pouvoir se préparer, en ayant accès plus précocement aux faits abordés et droits dont ils disposeraient lors de l'audition. En cours de procédure, les éléments du dossier seraient également rendus accessibles, ce qui serait une avancée majeure en termes de capacité à se défendre pour les entités contrôlées. La dernière évolution concerne les suites d'une convention,

dont la durée pourrait être étendue à 5 ans contre 3 actuellement. Cette extension laisserait aux entités un laps de temps plus confortable pour mener à bien les programmes de remédiation.

3.3 Évolutions contenues dans la proposition de loi relatives au registre des représentants d'intérêts

Jusqu'à lors, ceux que la loi considère comme représentants d'intérêts sont les personnes physiques agissant au nom de personnes morales ou de collectifs. Les seuils de déclarations d'activité de représentation sont applicables à l'activité de chaque représentant d'intérêts. Les évolutions de la loi visent à considérer l'activité

des représentants au niveau consolidé des personnes morales. Le seuil de sollicitations obligeant à déclaration serait donc calculé sur la base du nombre de sollicitations effectuées pour le compte de la personne morale par les collaborateurs qui en relèvent. Ainsi, là où le recours à plusieurs collaborateurs permettait d'échapper aux seuils de déclarations, la nouvelle disposition légale mettrait un terme à ces échappatoires. En complément, les contacts pris à l'initiative d'un décideur public entreraient dans le décompte des sollicitations ce qui n'est pas le

cas pour l'heure, attendu que seules les sollicitations à l'initiative des représentants d'intérêts sont considérées.



FOUR SEASONS

2.

LA DIFFUSION DES DISPOSITIONS ANTICORRUPTION DANS LE TISSU ÉCONOMIQUE

Si la proposition de loi a reçu un soutien public de la part du cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, cela ne garantit pas une inscription dans le calendrier parlementaire. Ainsi, de nombreux aléas peuvent encore jaloner le parcours de ce texte avant son éventuelle adoption, sans compter les divers amendements qui pourraient être adoptés lors des travaux parlementaires.

Au-delà de ces incertitudes, cette deuxième partie vise à démontrer, que la lutte contre la corruption constitue un mouvement de fond qui se développe depuis quelques années dans le tissu économique. Deux raisons principales

expliquent cette diffusion : les effets rebonds des réglementations connexes et l'élargissement des ambitions RSE des entreprises.

2.1 LES EFFETS REBONDS DES RÈGLEMENTATIONS CONNEXES

Un nombre significatif de réglementations nouvelles ont, ces dernières années, élargi la responsabilité des entreprises aux pratiques de leurs fournisseurs, sous-traitants. Tel est, par exemple, le cas de la loi Vigilance⁷, qui prévoit que l'entreprise peut être tenue pour responsable

7. La loi Vigilance de 2017 impose aux groupes de plus de 5000 salariés de mettre en place un plan de vigilance comportant des « mesures de vigilance raisonnables, 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 des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale ». (Art 1).

d'exactions ou crimes que leurs sous-traitants ou leurs fournisseurs pourraient commettre. Ces réglementations viennent de fait inscrire dans le droit une notion désormais acceptée par les opinions que la responsabilité d'une grande entreprise ne limite pas aux bornes de la société, mais embarque tout l'écosystème sur lequel elle repose. Exit donc l'idée qu'une entreprise puisse être vertueuse si elle recourt à des tiers (sous-traitants, fournisseurs, ...) qui ne le sont pas. Cette idée s'étend même aux clients, à tout le moins au plan de la réputation.

Dès lors, les entreprises n'hésitent plus à faire entrer des contraintes fortes dans le cadre contractuel de la relation d'affaires. Pour l'heure, ces mesures se limitent souvent à des exigences de posture et à une communication de leur propre code interne. Mais avec le temps, il est vraisemblable que des contraintes précises et auditables seront inscrites dans les contrats.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises non assujetties actuellement à la loi Sapin II sont incitées à se doter de dispositifs de lutte contre la corruption similaires à ceux prévus dans la loi, à défaut d'être au niveau des dispositifs mis en place par leurs partenaires assujettis. Se doter d'un dispositif de lutte contre la corruption devient une condition pour pouvoir être un fournisseur d'une grande entreprise assujettie à ces réglementations.

2.2 L'ÉLARGISSEMENT DES AMBITIONS RSE DES ENTREPRISES

L'élargissement des ambitions RSE des entreprises constitue une seconde explication de la diffusion des pratiques anticorruption au sein du tissu économique.

Il existe aujourd'hui, en Europe, un consensus largement partagé dans les milieux politiques, dans l'opinion publique ainsi que dans les milieux d'affaires que la performance d'une entreprise ne peut se limiter à sa performance financière ; cette performance doit se juger sur des critères plus larges : contribution à la transition climatique, amélioration de la gouvernance, engagement en faveur d'une société plus juste etc...

Les entreprises élargissent ainsi fortement leurs ambitions RSE et s'engagent dans des démarches de plus en plus crédibles et concrètes dans les domaines de l'environnement, de la société, de la gouvernance (ESG). Ces démarches conduisent inévitablement à intégrer la question de l'éthique des affaires et de la lutte contre la corruption.

La montée en puissance de l'investissement « responsable » fournit une illustration de la mécanique de diffusion des exigences de lutte contre la corruption dans les entreprises. Les investisseurs financiers prêtent aujourd'hui une attention grandissante aux considérations relatives à la responsabilité sociale et environnementale des sociétés. Concrètement, le développement rapide des fonds d'investissements ESG ou ISR, amène les gérants à choisir leurs cibles d'investissement en tenant compte des critères RSE.

Dès lors, les entreprises qui cherchent des financements – capitalistiques ou obligataires – sont obligées de présenter des démarches positives en matière de RSE. Ces politiques RSE pourront contenir des actions en matière d'égalité salariale hommes-femmes, de laïcité, de diversité, de handicap, de respect de l'environnement, etc. Elles comprendront également les mesures relatives au respect de réglementations, de lutte contre les trafics et de lutte contre la corruption.

Ainsi, pour n'importe quelle entreprise souhaitant mettre en place une relation de financement avec un investisseur, le respect de standards en matière de lutte contre la corruption devient un incontournable, et ces standards sont ceux de la loi « Sapin II ».



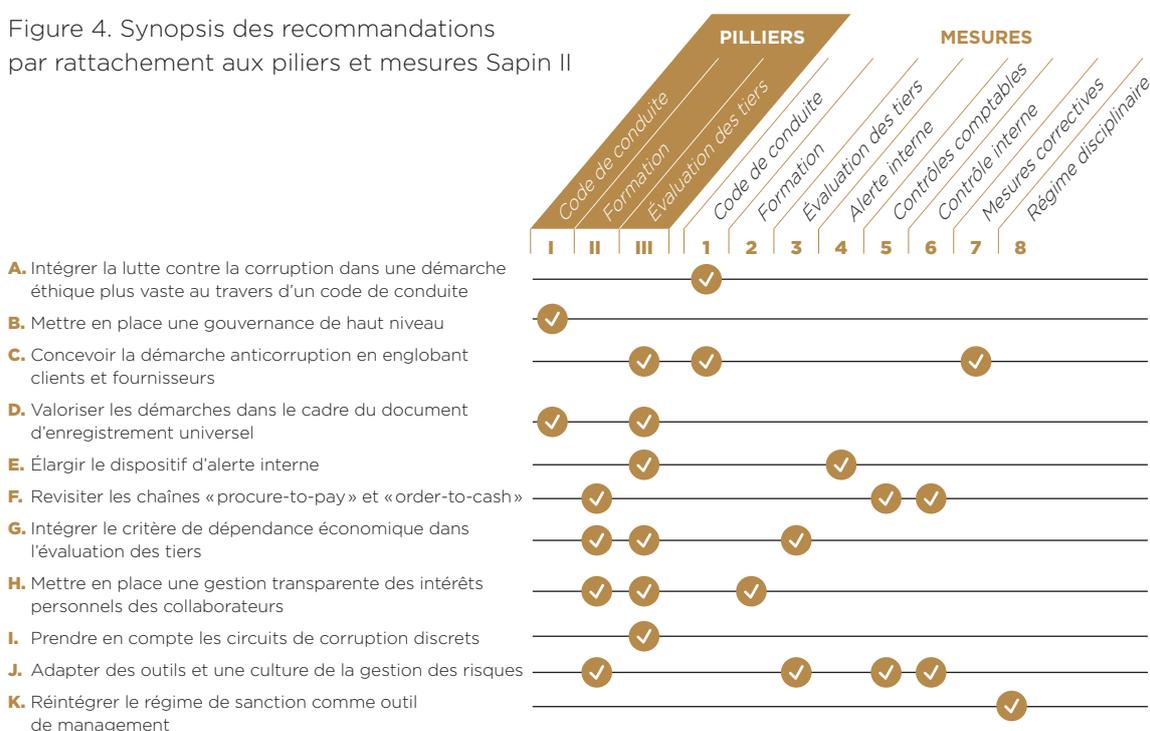
3.

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF ANTICORRUPTION DANS L'ENTREPRISE

La partie précédente a montré comment les dispositifs de lutte contre la corruption se diffusaient progressivement dans le tissu des entreprises, d'une part par un « effet rebond » d'autres réglementations, et d'autre part, par la montée en puissance des politiques RSE.

Ainsi, indépendamment de la loi en cours de préparation, notre conviction est que les entreprises devraient s'engager de manière résolue dans une démarche visant à mettre en œuvre un dispositif de lutte contre la corruption. Cette partie du document fournit onze (11) recommandations

Figure 4. Synopsis des recommandations par rattachement aux piliers et mesures Sapin II



concrètes sur les modalités de cette mise en œuvre. Ces recommandations concernent à la fois des sujets de gouvernance de haut niveau que des actions plus spécifiques.

faits de non-respect de la personne humaine, d'atteinte à l'environnement, de mauvaise utilisation des ressources de l'entreprise, de harcèlements et de toute forme de violence.

3.1 Intégrer la lutte contre la corruption dans une démarche éthique plus vaste au travers d'un code de conduite

La première recommandation pour les entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de lutte contre la corruption est de placer cette démarche dans un cadre élargi d'éthique d'entreprise et de conduite des affaires. Cette approche plus large permet de conduire la démarche de lutte contre la corruption avec une approche stratégique, beaucoup plus mobilisatrice et porteuse de sens pour les parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs...). Elle permet également de mieux communiquer sur l'ambition que porte la société dans ce domaine.

— **MESURE 1** **Nous préconisons ainsi**
Code de conduite **d'établir un code de conduite des affaires sur les bases du code de conduite contre la corruption. Cette recommandation se pose comme l'une des fondations de la démarche d'éthique d'entreprise.**

Ce code de conduite doit être envisagé comme un véritable « actif » que les entreprises vont pouvoir mettre en avant. En complément des mesures de lutte contre la corruption, nous invitons les entreprises à intégrer dans ce code de conduite, des mesures de lutte contre toute forme de discrimination, de maltraitance et de malversations. On pensera notamment aux

3.2 Mettre en place une gouvernance de haut niveau

La deuxième recommandation concerne la gouvernance et, plus précisément, le niveau hiérarchique des sponsors de la démarche éthique et de lutte contre la corruption. Notre conviction est que les entreprises ne peuvent plus confier cette thématique aux seuls responsables de la conformité, ou à défaut, aux responsables juridiques, comme pour mieux s'en débarrasser. En plaçant la démarche de lutte contre la corruption dans le cadre plus large de l'éthique et de la conduite des affaires, il devient indispensable, afin de crédibiliser la démarche, de confier le « sponsorship » de la démarche à la direction générale de l'entreprise.

— **PILIER 1** **Nous recommandons**
Engagement de l'instance dirigeante **même, qu'au-delà de la Direction Générale qui doit précisément mettre en œuvre les mesures réglementaires, le conseil d'administration établit en son sein un comité spécialisé - un comité d'éthique au même titre que le comité d'audit - dont la vocation serait de définir et coordonner la stratégie et l'ambition données à cette thématique.**

Ce comité pourrait être placé sous la responsabilité d'un administrateur indépendant, non exécutif. Ce type d'organisation commence à se répandre au sein des entreprises notamment du SBF 120 dont 15% se sont dotées d'un comité éthique au 31 décembre 2020⁸.

8. Baromètre IFA - Ethics & Boards des conseils, p13, Octobre 2020

Outre la création d'un comité éthique indépendant, l'intégration de ce sujet dans le mandat d'un comité spécialisé du conseil d'administration permettrait de matérialiser toute l'importance que l'entreprise reconnaît à ce sujet. Il donnerait également des moyens d'action d'une autre nature, offrirait un traitement intégral de la question et permettrait une communication aux parties prenantes plus évidente.

3.3 Concevoir la démarche anticorruption en englobant clients et fournisseurs

La troisième recommandation porte sur le périmètre de la démarche anticorruption de l'entreprise. Notre conviction est qu'une démarche pertinente ne peut être limitée au seul périmètre de l'entreprise ; elle doit englober les parties prenantes et, plus particulièrement, les clients et les fournisseurs.

Il existe en effet des exemples dans lesquels des situations de corruption chez un fournisseur ou un client risquent d'éclabousser la réputation de l'entreprise. Plaider l'ignorance s'avère souvent peu crédible aux yeux des tiers et de l'opinion. Cette extension de la démarche anticorruption aux clients et fournisseurs de l'entreprise peut s'effectuer au travers de deux modalités pratiques.

— **PILIER 3**
Gestion des risques

— **MESURE 1**
Code de conduite

— **MESURE 7**
Définition des mesures correctives

La première modalité consiste à étendre le code de conduite des affaires ; la seconde à déployer le contenu de ce code de conduite dans les clauses contractuelles avec les clients et les fournisseurs.

Concrètement, nous invitons les entreprises à communiquer leur code de conduite des affaires de manière explicite à l'ensemble de leurs parties prenantes, clients et fournisseurs. À ce titre, nous recommandons de mettre en place deux versions du code de conduite :

- Une première version interne, à destination du personnel, des mandataires et des actionnaires
- Une seconde version externe à destination de l'ensemble de leurs relations d'affaires.

L'envoi et la réception de ces codes ne pouvant être suffisants pour témoigner de la diligence de l'entreprise dans sa démarche de lutte contre la corruption, ni être suffisant pour amener l'écosystème à s'aligner sur des pratiques de la sorte, nous conseillons aux entreprises de mettre en place des clauses relatives au respect du code de conduite des affaires dans leurs contrats avec les clients et / ou les fournisseurs. Il est également pertinent d'ajouter une clause de résolution contractuelle permettant de mettre fin au contrat en cas de fait contraire à l'éthique de l'organisation.

Ce type de dispositif peut s'avérer salutaire pour contenir les effets de contagion des affaires de corruption, ou d'atteinte à la probité. Les grands équipementiers sportifs qui se sont dotés de ce genre de clauses, n'hésitent plus à les activer lorsque leurs icônes contreviennent à la bienséance ou commettent des infractions. La protection qu'offrent ces clauses n'est plus à démontrer pour ce qui concerne la gestion du risque d'image et de réputation.

3.4 Valoriser les démarches dans le cadre du document d'enregistrement universel

La quatrième recommandation porte sur la valorisation de la démarche anti-corruption dans le document d'enregistrement universel (DEU). Le document d'enregistrement universel (DEU)⁹, remplaçant le rapport d'activité annuel, que les entreprises produisent à destination de leurs investisseurs et du grand public, est un support de communication parfaitement adapté à la mise en valeur des actions favorisant l'éthique des affaires.

— **PILIER 1**
Engagement de l'instance dirigeante

— **PILIER 3**
Gestion des risques

Nous invitons les entreprises à mettre en avant leurs actions de la lutte contre la corruption et plus largement en faveur de la probité et leur démarche éthique dans ce document d'enregistrement universel.

Le règlement européen 2017/1129 a élargi les contraintes de publications en y ajoutant les données de performance extra-financière. Cette standardisation permet aux entreprises engagées dans une démarche éthique de communiquer efficacement sur les marchés, et facilite la comparaison entre les intervenants. C'est notamment sur cette base que les entreprises les plus vertueuses ont pu intégrer le CAC 40 ESG, lancé par Euronext le 22 mars 2021.

Incluse dans la gouvernance et communiquée dans le document d'enregistrement universel de manière lisible et transparente, cette thématique est scrutée non seulement par les investisseurs,

mais aussi par les partenaires économiques, les pouvoirs publics et les futures recrues.

C'est pourquoi l'éthique doit être positionnée comme la clef de voûte de la politique générale de gouvernement de l'entreprise et de la conduite de ses affaires. C'est ainsi que l'ensemble des investissements consentis pourront être valorisés.

3.5 Élargir le dispositif d'alerte interne

La cinquième recommandation porte sur l'élargissement du dispositif d'alerte interne. Le mécanisme de recueil des alertes internes, par boîte mail, ligne téléphonique ou plate-forme internet dédiées, peut en effet être utilisé pour des atteintes à l'éthique et peut également être ouvert aux acteurs extérieurs à l'entreprise, notamment les fournisseurs et les clients.

— **PILIER 3**
Gestion des risques

— **MESURE 4**
Alerte interne

Nous recommandons aux entreprises de faire levier sur leur dispositif d'alerte interne, en y intégrant les faits contraires au code de conduite des affaires et d'ouvrir son accès aux personnes extérieures, y compris les clients, et d'y loger ainsi les réclamations.

L'investissement consenti à la mise en place d'un tel outil, et l'organisation du traitement qui en découle, sera d'autant mieux rentabilisé qu'il est rendu accessible aussi bien aux utilisateurs internes de l'entreprise qu'aux utilisateurs externes.

À l'instar du service consommateur rendu disponible aux clients pour leur permettre de poser

9. Le Document d'Enregistrement Universel, mis en place par la réglementation Européenne « Prospectus 3 » oblige les entreprises qui offrent au public des valeurs mobilières ou qui visent l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé situé ou opérant sur le territoire d'un État membre de l'Union Européenne, à publier des informations normées, reprenant notamment l'information extra-financière.

leurs questions ou d'adresser leurs réclamations, les dispositifs de recueil d'alertes sont perçus comme des éléments concrets et positivement reçus par les tiers à l'entreprise, de même que les collaborateurs. Sans aller jusqu'à évoquer le thème de la transparence, il est une marque tangible du soin porté à la bonne conduite des affaires de la société, et une marque de confiance en elle-même.

L'utilisation élargie de ces plateformes d'alertes permet de monitorer au plus juste les risques déontologiques de l'organisation, et de produire des indicateurs fiables des écarts entre les normes internes et les pratiques constatées. Ces plateformes viennent ainsi servir le suivi de la RSE des entreprises et confirmer l'éthique déployée, grâce à un traitement homogène entre les sujets de corruption, de trafic d'influence, de pratiques commerciales, de discrimination, de respect de l'environnement, etc.

Nous pouvons également rappeler que les mécanismes d'alerte offrent aux entreprises de pouvoir traiter rapidement et discrètement des affaires. La capacité donnée aux personnes concernées ou témoins d'une situation contraire à l'éthique de faire part à une structure interne indépendante et fiable est une chance pour l'entreprise de se prémunir des filtres qui, parfois, l'amènent à découvrir des situations lors d'une plainte ou lorsque la situation est devenue dramatique.

Pour ce qui concerne les dernières réticences à l'utilisation des outils, les plateformes de recueil d'alertes disponibles sur le marché sont matures et les questions morales liées à la dénonciation ou la calomnie se trouvent de facto contredites par la réalité de leur utilisation. Les organisations peuvent donc s'en équiper sans crainte.

3.6 Revisiter les chaînes « Procure-to-pay » et « Order-to-cash »

La sixième recommandation consiste à améliorer le contrôle des chaînes de traitements relatifs aux achats et aux ventes.

La chaîne d'approvisionnement, autrement connue sous le vocable « procure to pay » et celle des ventes, « order to cash », concentrent à elles deux une grande part des risques de corruption.

— MESURE 2 Formation

Nous invitons les entreprises à revisiter ces chaînes, en revoyant notamment leur cartographie des risques, la mise à jour des

— MESURES 5 & 6 Contrôles

procédures et une nouvelle répartition des tâches entre les différents services. Références, mercuriales, contrôles « 4 yeux » et appels d'offres devraient ainsi devenir la norme de toute entreprise soucieuse de déployer une démarche anticorruption volontariste.

La « fraude au président », le détournement de livraisons, la non-conformité des prestations livrées, les erreurs de paiement des fournisseurs, tout comme les erreurs de tarification dans les devis sont autant de risques présents dans les activités des entreprises qui bénéficient d'une refonte de ces chaînes de traitement des achats et des ventes.

L'ensemble peut même être appuyé par des outils de type ERP (Enterprise Resource Program) dont les mérites ne sont plus à démontrer. Cela offre en outre la possibilité à terme de disposer de « data » et de bâtir, sinon des modèles prédictifs, à tout le moins des automatismes dans la gestion. L'interconnexion de ces outils avec ceux de CRM et de commercialisation permet de surcroît d'accompagner une démarche d'efficacité et d'amélioration continue.

3.7 Intégrer le critère de dépendance économique dans l'évaluation des tiers

La septième recommandation consiste à introduire le critère de dépendance économique dans le processus d'évaluation des tiers effectué dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques. Cette recommandation ne préconise évidemment pas d'interdire des relations d'affaires avec les fournisseurs pour lesquels l'entreprise représente une partie importante de leur chiffre d'affaires ; ni de prohiber les relations d'affaires avec les clients les plus importants de l'entreprise. En revanche, elle consiste à mitiger les risques spécifiques liés aux situations de dépendance économique, la frontière entre relation commerciale généreuse et corruption pouvant être faible.

- **PILIER 2**
Cartographie des risques
 - **PILIER 3**
Gestion des risques
 - **MESURE 3**
Évaluation des tiers
- Nous conseillons aux entreprises d'intégrer désormais dans leur méthode d'analyse et d'évaluation des tiers, un critère de volume d'affaire relatif au chiffre d'affaires de l'entité pour pondérer le niveau de risque de la relation. De même, nous pensons que la revue annuelle des relations d'affaires devrait intégrer une vérification des volumes de cadeaux réalisés (offerts et reçus) pour identifier les situations à risques.**

Ainsi, le niveau de dépendance économique entre les acteurs, tant fournisseurs que clients, serait apprécié beaucoup plus finement qu'il ne l'est à l'heure actuelle. Non que cette dépendance soit en elle-même sujette à controverse, mais car elle constitue un terrain favorable à l'émergence de pratiques corruptives (ou de trafic d'influence pour ce qui touche au secteur public). Il en va de même pour les cadeaux d'affaires, qui font partie

intégrante de la vie des affaires, mais peuvent conduire à l'émergence de faits de corruption.

3.8 Mettre en place une gestion transparente des intérêts personnels des collaborateurs

La huitième recommandation porte sur la mise en place d'une gestion transparente des intérêts personnels.

Les situations dans lesquelles l'action d'une entreprise vient « tangenter » l'intérêt personnel de l'un de ses collaborateurs sont fréquentes : contractualisation avec un fournisseur dirigé par un membre de la famille d'un collaborateur, actions de mécénat au profit d'une association dont un ou plusieurs collaborateurs sont administrateurs etc. Notre conviction est que le risque principal provient de l'absence de transparence et de la suspicion créée lorsque ce type de situation est découverte.

- **PILIER 2**
Cartographie des risques
 - **PILIER 3**
Gestion des risques
 - **MESURE 2**
Formation
- Nous suggérons donc que les entreprises mettent en place une gestion transparente des intérêts des collaborateurs, allant du recensement au traitement des situations de conflits d'intérêts possibles ou avérées. De même, au-delà des mesures d'identification des intérêts, nous recommandons que les entreprises déploient de véritables formations sur la question des intérêts personnels, les risques inhérents et la gestion que l'entreprise met en place.**

Ainsi, la publicité des intérêts d'un individu dans un dossier ou une relation d'affaires permettra de prémunir le collaborateur concerné, le tiers ainsi

que l'organisation, de toute situation fâcheuse. Le fait pour une organisation de connaître ces situations lui permettra de prendre des mesures de suivi ou de vigilance adaptées. Il est important de noter que les mesures à prendre dans ce type de situation ne se résument pas exclusivement à la mise à l'écart des protagonistes concernés par le potentiel conflit d'intérêts. Il peut être, par exemple, la mise en place d'un processus de décision ad hoc permettant d'écartier le risque que la décision de l'entreprise soit prise du fait de l'existence du conflit d'intérêt.

3.9 Prendre en compte les circuits de corruption discrets

La neuvième recommandation est d'inclure les activités de mécénat, sponsoring, recrutement de collaborateurs et de stagiaires dans le travail de cartographie et de prévention des risques. Même si les risques principaux de corruption se trouvent dans les activités achats et ventes, ces activités peuvent également être utilisées pour des actions d'influence.

Les fondations d'entreprise devront par exemple être regardées de près. Lorsque l'objet social de celles-ci se trouve étonnamment proche de ceux de leurs entreprises mères, il conviendra de s'interroger et de faire preuve de vigilance dans leur utilisation. À titre d'exemple, les fondations, dont le public bénéficiaire se trouverait être proche de la clientèle ciblée par l'entreprise mère, devront faire l'objet d'une surveillance accrue.

— **PILIER 3**
Gestion des risques

Notre proposition pour les entreprises ayant des activités de mécénat et de sponsoring, consiste à établir et mettre en œuvre un encadrement formalisé de ces pratiques. Cela pourrait passer par des procédures adaptées

ainsi qu'une gouvernance indépendante leur assurant de ne pas concourir malgré elles, à des pratiques condamnables.

Les directions des ressources humaines peuvent également être concernées par des pratiques corruptives discrètes. Les offres de stages, les recrutements, mais aussi les allocations de rémunérations variables sont des outils efficaces d'une corruption discrète. Les promotions professionnelles contre faveurs, ainsi que des abandons de poursuites dissimulés dans des primes exceptionnelles, sont des pratiques qui ont tendance à refaire surface, et qui peuvent être contrées par des organisations comparables à celles que mettent en place les services de mécénat : procédures et indépendance.

3.10 Adopter des outils et une culture de la gestion des risques

La dixième recommandation porte sur les outils et la culture de la gestion des risques. Cette recommandation peut se décliner en trois volets principaux.

— **PILIER 2**
Cartographie des risques

Le premier volet concerne la cartographie des risques. Nous invitons les entreprises qui n'en seraient pas aujourd'hui pourvues, à mettre en place une cartographie étendue de leurs risques, et pas seulement ceux de corruption ou trafic d'influence.

La méthode de cartographie des risques peut se transposer sans effort ou presque sur les autres typologies de risques que les entreprises rencontrent, notamment les risques opérationnels, industriels, de crédit, de taux, de fraude, de cyber sécurité, etc. L'extension de cette méthode est

bénéfique pour les entreprises qui, connaissant mieux la nature de leurs risques, peuvent s'outiller pour gagner en efficacité et se prémunir de désagréments futurs.

— **MESURE 5** **Le deuxième volet**
Contrôles comptables **concerne les mesures**

— **MESURE 6** **de contrôle interne**
Contrôle interne **et de contrôle comp-**
de 1, 2 et 3 niveaux **table des opérations. Nous recommandons aux**

entreprises qui n'en auraient pas, de mettre en place des contrôles comptables formels, ainsi qu'un ensemble de contrôles internes permettant de vérifier la réalisation des opérations.

En effet, les mesures de contrôle interne et de contrôles comptables des opérations trouvent des prolongements naturels dans la lutte contre la fraude interne, la fraude externe, les conflits d'intérêts, et de manière très prosaïque, la réduction des erreurs opérationnelles.

En outre, le contrôle interne, basé sur la vérification des opérations réalisées par les collaborateurs de l'entreprise, permet de mettre en place une démarche de contrôle qualité, et contribue à l'augmentation de la satisfaction client.

— **MESURE 3** **Enfin, le troisième volet**
Évaluation des tiers **concerne l'évaluation**

des partenaires économiques. Nous recommandons aux entreprises de s'appuyer sur la démarche d'évaluation des risques de corruption des tiers pour évaluer en complément les risques de solvabilité de ces partenaires et le risque d'image qu'ils peuvent générer. Les très grands groupes, contraints de se conformer à la loi Vigilance connaissent déjà ce mécanisme qui évolue intimement avec celui de la lutte contre la corruption.

L'évaluation des partenaires économiques, et non seulement les fournisseurs, permet aux

entreprises de s'épargner des déconvenues, notamment financières, et cette démarche d'évaluation offre toutes les conditions pour.

3.11 Réintégrer le régime de sanction comme outil de management

La onzième recommandation porte sur le régime de sanction de l'entreprise. Le gouvernement de tout type d'organisation doit reposer, pour être efficace, sur un ensemble de règles auxquelles sont assorties des sanctions. Cette articulation est rendue d'autant plus facilement opérante que les règles et les sanctions sont clairement définies et partagées en amont de leur application.

La Loi « Sapin II » a rappelé l'importance de disposer d'un régime disciplinaire au sein des entreprises pour faciliter l'application des sanctions, mais également donner du corps aux règles émises.

— **MESURE 8** **Notre recommandation**
Régime disciplinaire **porte sur la mise à jour,**

ou à défaut la mise en place, du régime de sanctions qu'il convient d'articuler avec le règlement intérieur.

Nous pensons qu'un régime détaillé et proportionné conditionne la facilité avec laquelle une réponse ferme peut être apportée à un fait commis dans l'entreprise. Si le libre arbitre doit pouvoir s'exprimer, il est néanmoins bénéfique de pouvoir s'appuyer sur une norme validée en amont avec les partenaires sociaux. La sanction rendue ainsi plus objective, sera d'autant plus facile à prononcer et à faire accepter.

Pour ce faire, un travail conjoint entre les responsables des ressources humaines, les instances

représentatives du personnel et les dirigeants de la société, incluant les administrateurs en charge de l'éthique ou de la RSE, est nécessaire. L'ensemble doit aboutir à un consensus, seul gage d'une application sereine.

Le régime de sanctions proposé par la loi « Sapin II » offre une bonne base de travail en catégorisant les faits répréhensibles et y proportionnant une réponse disciplinaire. Cet outil du

gouvernement d'entreprise nous paraît tout à fait indispensable, et la capitalisation sur ce dispositif, très naturelle.



4.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le voir, le mouvement de lutte contre la corruption, initié en 1993 par la première loi en la matière en France (loi dite « Sapin I ») et complété il y a cinq ans par un second volet (loi dite « Sapin II »), a permis des progrès significatifs dans la lutte contre la corruption. Les résultats de ces deux lois restent cependant insuffisants. L'ambition intime de la loi « Sapin II », qui était d'améliorer les pratiques des acteurs privés tout en espérant que les acteurs publics s'en inspirent et les répliquent, n'a que partiellement été atteinte. Fort de ce constat, une proposition de loi (qui deviendrait ainsi une loi « Sapin III »), actuellement en cours de discussion, vise à améliorer l'efficacité de la législation anticorruption en France.

Cette proposition de loi, si elle était votée, apporterait d'importantes modifications : elle contraindrait le secteur public à mettre en place des dispositions internes de lutte contre la corruption bâties sur le modèle des huit mesures applicables aux acteurs du secteur privé depuis fin 2016 ; elle clarifierait les rôles respectifs de l'AFA et de la HATVP ; elle faciliterait le recours à la justice négociée (les CJIP) et clarifierait également les questions propres au registre des représentants d'intérêts.

L'ensemble s'articulerait parfaitement avec la loi nouvellement adoptée concernant la protection des lanceurs d'alertes.

Au-delà de ce calendrier, le présent document a montré comment la démarche anticorruption se répand progressivement dans le tissu économique, que ses démarches soient imposées par des clients soucieux de travailler avec des fournisseurs éthiques, ou encore par la progression globale des préoccupations RSE dans les entreprises. Notre conviction est que cette pression ne fera que se renforcer dans les prochaines années. C'est la raison pour laquelle ce document fournit, en troisième et dernière partie, une série de onze recommandations concrètes pour les entreprises désireuses de s'engager résolument dans cette direction.

Au final, la pression réglementaire et celle de parties prenantes en faveur de la lutte contre la corruption doit paraître comme une opportunité importante de faire progresser une plus grande culture de la probité dans les affaires et la vie publique, grâce à un vaste mouvement d'ensemble. L'élan suscité dans les entreprises par la mise en œuvre de plans d'actions anticorruption permettra aux plus ambitieuses de poser les bases d'une éthique d'entreprise en lien direct avec la raison d'être, à la fois performante et rentable.



DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL & MARKETING

Square conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RISK & FINANCE

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

SUPPLY-CHAIN

Square accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

La lutte contre la corruption agite les milieux politiques et désormais les acteurs économiques depuis une vingtaine d'années. A la suite des États-Unis, du Royaume Uni et de ses voisins Européens, la France a mis en place une loi cadrant les efforts minimums auxquels les grandes entreprises sont assujetties. Le cadre pourrait évoluer prochainement pour intégrer la lutte contre la corruption dans un thème de probité plus large, recouvrant notamment les acteurs privés et publics.

Ce document a pour but de présenter les dernières évolutions en matière légale et réglementaire, mais également de faire le point sur les dispositifs en vigueur et de partager nos recommandations quant aux améliorations et développements à y apporter.



CONTACTS



JÉRÔME HUSSON

Principal

+33 (0)6 42 64 73 94

jerome.husson@tallis-consulting.com



VINCENT FRANÇOISE

Associate Partner

+33 (0)6 69 32 15 83

vincent.francoise@tallis-consulting.com

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

Square 

DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com
