

# Table ronde

AVEC >

**PIERRE-ANTOINE BADOZ**, CHIEF COMPLIANCE OFFICER DU GROUPE ORANGE,  
**CHARLES DUCHAINE**, DIRECTEUR DE L'AGENCE FRANÇAISE ANTICORRUPTION,  
**PIERRE LAPORTE**, CO-GÉRANT DU CABINET IKARIAN, **FRÉDÉRIC PIERUCCI**,  
FONDATEUR, GÉRANT DU CABINET IKARIAN

## 6 LA LOI SAPIN 2, UN AN APRÈS

Il y a presque un an était promulguée la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2. Charles Duchaine, Pierre Laporte, Frédéric Pierucci et Pierre-Antoine Badoz reviennent sur les circonstances qui ont rendu cette loi nécessaire et sur ses conséquences sur les entreprises françaises, entre moralisation des affaires et guerre économique.

Nous attirons l'attention des lecteurs sur le fait que cette table ronde s'est tenue dans les locaux de l'Agence Française Anticorruption (AFA) le 12 septembre dernier. Depuis lors, l'AFA a publié deux séries de projets de recommandations et lancé une consultation publique. En outre, la première convention judiciaire d'intérêt public a été signée entre le Parquet National Financier et HSBC Private Bank Suisse SA le 30 octobre 2017 et validée par le Président du Tribunal de grande instance de Paris le 14 novembre 2017.

Ces événements viennent conforter et confirmer les propos tenus au cours de cette table ronde.

**Pierre Laporte : Monsieur Duchaine, quelles sont les raisons qui font que vous êtes aujourd'hui le directeur de l'AFA ?**

**Charles Duchaine :** Je vais vous donner celles que je connais ! Je suis directeur parce que j'ai été candidat. Je pense que mon parcours a pu aussi largement favoriser le choix de ma candidature, puisque j'ai été juge d'instruction pendant 25 ans, spécialisé dans la lutte contre la criminalité organisée et la délinquance financière. Donc j'étais sans doute parmi les quelques magistrats identifiés dans ce secteur-là. La deuxième qualité qui a pu être déterminante du choix fait par les ministres est que j'avais déjà un pied non seulement au ministère de la Justice, mais aussi à Bercy, puisque j'étais depuis presque trois ans directeur général de l'Agence de Recouvrement des Avoirs Saisis et Confisqués (AGRASC). Être un magistrat connu de Bercy était sans doute un avantage. Enfin, il y a peut-être un troisième élément : mes fonctions de directeur général m'avaient mis en situation d'exercer des attributions qui ne sont pas celles d'un magistrat classique. La loi exigeant à la tête de l'agence un magistrat de l'ordre judiciaire, je réunissais, au moins facialement, les qualités nécessaires, ce qui est assez rare : je connais peu de collègues qui ont à la fois exercé des fonctions juridictionnelles très clairement orientées vers la lutte contre la corruption et, en même temps, des fonctions de direction d'un établissement public administratif. Nous devons être peut-être un ou deux dans cette situation, peut-être trois. Évidemment, j'étais bien positionné. Voilà, pour le reste, je n'en sais rien.

**P. L. : L'AFA a pour mission d'aider les autorités compétentes et les entreprises qui y sont confrontées à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêts, de détournement de fonds publics et de favoritisme. Quelle est, depuis la création de l'AFA, votre vision et vos premières actions pour l'accomplissement de vos différentes missions ?**

**Ch. D. :** Avant de vous répondre directement sur ce qui a été fait, je vais vous faire une petite chronologie pour vous expliquer comment l'agence est née et comment elle s'est développée depuis ma nomination en qualité de directeur le 17 mars dernier. En réalité, j'ai été désigné quasiment par le bulletin quotidien qui a annoncé à la fin du mois de novembre 2016 que j'avais été choisi par le Garde des Sceaux et par le ministre de l'Économie et des Finances en qualité de préfigurateur. À l'époque, je n'avais rien d'autre que cette information, et je ne disposais d'aucune lettre de mission. J'ai aussitôt pris contact avec le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC), qui a été créé par la loi de 1993 et dont les textes fondateurs ont été abrogés de plein droit par ma nomination. En réalité, c'est le secrétaire général de ce service qui s'est rapproché de moi dans la perspective de la création de cette nouvelle agence. D'emblée, sans mandat officiel, je me suis lancé avec lui dans la recherche de ces locaux, et puis surtout, dans la définition d'une organisation, à travers la rédaction d'un organigramme, et dans la préparation d'un budget. En effet, il nous fallait présenter ces informations pour que le décret et l'arrêté



### ▲ Charles Duchaine

Juge d'instruction pendant 25 ans, Charles Duchaine s'est spécialisé dans la lutte contre la criminalité organisée et la fraude financière. Il s'est distingué dans le démantèlement de systèmes de corruption tel que celui des marchés truqués des Bouches-du-Rhône, avec la mise en examen du sénateur Jean-Noël Guérini. Charles Duchaine a été directeur général de l'AGRASC et est aujourd'hui directeur de l'Agence Française Anticorruption, créée par la loi Sapin 2.

d'organisation puissent être rédigés. Nous nous sommes également interrogés sur le rôle de l'agence, notamment à l'international. Le temps a passé très vite et, à la fin du mois de janvier, j'ai quitté mes fonctions à l'AGRASC et rejoint le SCPC, place Vendôme. Je me suis retrouvé entouré d'une petite équipe qui était composée des anciens du SCPC, et nous avons commencé à réfléchir à la manière dont nous allions organiser le service, aux missions qui seraient les nôtres et surtout, au recrutement. Nous nous sommes lancés dans la rédaction d'une cinquantaine de fiches de poste, pour tenir compte de notre organisation qui pouvait prendre deux formes différentes : soit nous consacrons une division public-privé, soit une division conseil-contrôle. C'est ce dernier choix que nous avons fait, celui de diviser l'agence en une sous-direction du conseil, de l'analyse stratégique et des affaires internationales et une sous-direction du contrôle. Je précise que nous avons deux organes satellites que sont la Commission des sanctions et le Conseil stratégique, dont je ne vous parlerai pas davantage ici. Ces étapes étaient assez compliquées et ont pris beaucoup de temps. La signature du bail des locaux dans lesquels nous nous trouvons a aussi été laborieuse, et finalement, nous ne sommes arrivés dans les lieux que le 22 mai dernier. À l'époque, nous étions à peu près cinq. Ce n'est que depuis le 1<sup>er</sup> septembre que nous avons autour de nous des agents qui se sont mis au travail, même si, comme je vous le disais auparavant, un gros travail de réflexion a été préalablement engagé. Il aurait été un peu réducteur de mener ce travail de réflexion à deux ou à cinq : l'idée était de mettre à contribution la réflexion du plus grand

nombre d'agents et c'est donc surtout depuis le 1<sup>er</sup> septembre que cette réflexion se fait.

Pour répondre à votre question, nous concevons notre rôle tout d'abord comme un rôle de conseil. C'est le rôle que nous allons prioritairement remplir. Je rassure les avocats qui pourraient s'en plaindre, notre conseil est très différent de celui qu'ils peuvent rendre. Nous donnerons simplement le ton sur ce que dit la loi, ce qu'elle veut dire. Aurons-nous tort ou raison dans ce que nous dirons, je n'en sais rien, la Commission des sanctions, la juridiction administrative nous corrigeront si nous avons tort. Notre rôle va donc être un rôle d'interprétation de la loi. En effet, la loi, pour ceux qui l'ont lue, ou qui ont essayé de la confronter à la réalité, est à certains égards très peu claire. Nous avons du mal à savoir quels sont nos assujettis, en un mot quelles sont les entreprises qui sont tenues de satisfaire aux obligations prévues par l'article 17. Nous allons prendre une position là-dessus, et je vous indique d'emblée qu'elle sera plutôt large et optimiste. Nous n'allons pas nous autocensurer ! Pour deux raisons : la première, c'est que nous ne voulons pas perdre de vue l'esprit de la loi. L'esprit de la loi, c'est de prévenir, détecter et, le cas échéant, lutter contre la corruption. Si nous commençons à nous restreindre dans l'analyse, nous ne remplirons pas ce rôle. Or, ce rôle est très important et nous ne pouvons pas considérer que le législateur a entendu, par le choix de certains termes, restreindre le champ d'application de la loi et exonérer certaines entreprises de leurs obligations.

**P. L. :** Cela semble raisonnable !

**Ch. D. :** C'est tout à fait raisonnable et ce sera donc l'attitude que nous aurons. Nous sommes actuellement dans une période de formation et tel est le message que je fais passer à mes agents. Il n'est pas question de faire dire à la loi autre chose que ce qu'elle veut dire. Ce qu'elle ne dit pas, et que nous aurions souhaité qu'elle dise, nous tenterons de le faire ajouter, mais il n'est pas question de violer la loi. En revanche, il n'est pas souhaitable que nous nous enfermions d'emblée dans une interprétation restrictive, pour les raisons que je viens de vous donner et pour une autre raison qui me paraît encore plus importante : si nous nous autocensurons, personne ne viendra le contester, et nous n'aurons donc jamais de jurisprudence. Voilà pourquoi notre interprétation de la loi sera large et optimiste.

Au sujet de la façon dont nous apporterons notre aide, je peux déjà dire que nous avons une adresse mail, [afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr), sur laquelle tous ceux qui le souhaitent peuvent s'adresser à nous. Nous essayons de répondre bien que ce ne soit pas toujours facile : nos effectifs ne sont pas au complet, et le travail de formation et de définition de nos propres méthodes est encore en cours. Nous sommes en train de rédiger un « guide méthodologique du contrôle » et une « charte du contrôlé ». Quand nous effectuerons un contrôle, nous enverrons cette charte pour faire connaître ses droits et devoirs au contrôlé. Nous avons beaucoup de documents à rédiger. Certains sont des documents assez formels, pour lesquels nous pouvons nous inspirer de ce qui a été fait ailleurs. Mais pour d'autres, par exemple les procédures de contrôle, les conditions dans lesquelles le directeur mettra en place les

pouvoirs que lui donne la loi de prononcer un avertissement ou de saisir la Commission des sanctions, il faut que tout soit inventé et que tout soit écrit. Je tiens à ce que tout soit écrit. J'imposerai la rédaction en interne d'un guide méthodologique, et je veux que sur chaque métier de l'agence une fiche soit rédigée, pour poser le problème, pour évoquer les différentes solutions envisagées et pour indiquer les raisons pour lesquelles l'une d'entre elles a été retenue. Ces fiches sont accompagnées, le cas échéant, d'un formulaire. Il faut que tout cela soit écrit parce qu'il ne faut pas que le jour où les gens s'en vont, ils emportent la mémoire de la maison avec eux. Il est donc indispensable que ceux qui arriveront dans cinq, dix ou vingt ans, sachent pourquoi nous avons opté pour telle ou telle solution, dans tel ou tel cas.

Aujourd'hui, nous commençons à recevoir un certain nombre de demandes, à la fois d'entreprises, de cabinets d'avocats, et de collectivités locales. Ils nous interrogent soit sur des sujets un peu théoriques, soit de façon très précise sur des cas pratiques auxquels ils sont directement confrontés. Par exemple, une collectivité nous a interrogés pour savoir si elle pouvait attribuer des marchés à une entreprise à la suite de condamnations prononcées contre son dirigeant. Nous sommes prudents dans l'approche, car il y a un certain nombre de personnes qui vont chercher notre caution, mais nous répondons. Et si nous ne pouvons pas répondre, nous le dirons. Je n'aurai aucune espèce de crainte à répondre que je ne suis pas capable de répondre ou que je ne peux pas répondre pour des raisons déontologiques.

La difficulté que nous avons aujourd'hui, c'est que nous ne disposons pas encore d'une application informatique « métier » et que nous devons enregistrer toutes ces questions et réponses dans un tableau Excel, dans des dossiers épars... Nous avons lancé la construction d'un système informatique, c'est un gros chantier. Il faut que nous décryptions en termes informatiques toutes les missions de notre service, après les avoir décortiquées, événement par événement, et que nous demandions à des informaticiens de nous créer une application qui puisse nous permettre de traiter toute cette information. Nous allons avoir à recueillir des informations nominatives, et il va falloir que nous nous rapprochions de la CNIL sur un certain nombre de sujets.

Ce qui vous intéresse peut-être davantage, c'est de savoir comment nous allons mettre en œuvre nos missions de conseil. Nous sommes en train de mettre en place un site Internet. Nous avons, au mois d'octobre dernier, mis en ligne la première partie des projets de recommandations. La seconde partie a été mise en ligne en novembre. Cela va être fait de manière graduelle et progressive, de façon à ce que les entreprises et tous ceux qui sont intéressés par nos travaux puissent les consulter et puissent réagir. En fait, nous avons ouvert une consultation. À l'issue de cette consultation, nous tiendrons compte, ou pas, des observations qui auront été faites et à ce moment-là, nous publierons les recommandations abouties, je dis « abouties » et pas « définitives » parce qu'elles ont vocation à évoluer au fil du temps. Ceux qui attendaient des recommandations dès le 1<sup>er</sup> juin, date d'entrée en vigueur de l'obligation, devront attendre ! Si nous recrutons 70 personnes

avec des compétences et des profils différents, c'est précisé-ment pour que chacun apporte sa pierre à l'édifice. Cela n'aurait pas eu de sens que j'impose quelque chose qui n'aurait pas été pertinent et n'aurait pas pu être appliqué, qui n'aurait servi à rien et nous aurait rapidement discrédités. Il ne faut pas confondre vitesse et précipitation. Nous souhaitons faire les choses convenablement, et j'espère que nous y parviendrons.

Ce que nous souhaitons faire aujourd'hui, c'est traiter les questions que les sociétés et tous ceux qui sont concernés nous remontent, pas forcément tout de suite car sans analyse préalable, si nous recevons des questions brutes, nous n'arriverons pas forcément à y répondre, mais il faut qu'il y ait une réflexion de chacun qui vienne nous aider et contribuer à l'élaboration de ces recommandations. Pour le secteur public, cela va être plus compliqué parce que la loi ne pose pas d'obligations particulières comme elle le fait pour les sociétés. Donc nous n'avons aucun référentiel de contrôle. Nous allons donc avoir une démarche un peu différente. Nous avons évidemment une petite idée des risques auxquels sont confrontées les collectivités ou les administrations locales, c'est évidemment les marchés publics, les subventions. Nous allons essayer de voir quelles recommandations nous allons pouvoir leur adresser, sans ajouter à des exigences légales qui sont déjà nombreuses mais pas toujours très efficaces - je pense notamment au contrôle de légalité. Nous allons essayer de nous positionner en collaboration avec des autorités d'ores et déjà existantes, telles que les chambres régionales des comptes, les préfetures, etc. Nous allons essayer, dans une période où la situation financière est tendue, de ne pas être ressentis comme un boulet supplémentaire, mais au contraire d'apporter quelque chose. Le raisonnement est le même pour les entreprises. Fatalement, nous ajouterons aux contraintes, mais nous essaierons de ne pas ajouter de contraintes inutiles.

**P. L. : L'une de vos missions est de contrôler la qualité et la conformité des procédures mises en œuvre et donc, à ce titre, il y a un certain nombre de points sur lesquels les entreprises se posent des questions. Le premier critère de la prévention, c'est la cartographie des risques, élément important de la loi Sapin 2. Que doit-elle inclure dans le domaine de la corruption ?**

**Ch. D. :** Ce n'est pas que je ne veux pas vous répondre, c'est que je pense ne pas être capable de vous répondre à ce stade. Je pense que la cartographie des risques est le point le plus important : établir la cartographie, c'est poser le problème. Le reste, la mise en œuvre des autres obligations, c'est répondre au problème. La cartographie sert à identifier les risques. Il n'y a pas mieux placée que l'entreprise pour identifier ses risques. Évidemment, l'international est une zone à risques, c'est toujours plus dangereux de travailler à l'extérieur qu'au plan local. Il y a aussi, sans doute, des secteurs qui sont plus sensibles que d'autres, des endroits qui sont plus risqués que d'autres. Je pense que ce sont les entreprises qui sont les mieux placées pour savoir où sont leurs risques.

La définition de cette cartographie va être un point extrêmement important pour nous. Et nous savons très bien qu'il y a un risque de mauvaise foi à ce niveau. Il y a peut-être des



#### ▲ Pierre Laporte

Avocat pendant 14 ans, Pierre Laporte a ensuite été directeur juridique de la division médicale en Europe et au Moyen-Orient/Asie du groupe General Electric (GE Healthcare), directeur juridique d'Areva T&D, puis du Groupe Areva, et enfin, directeur juridique d'Alstom Grid au moment du prononcé de la sanction de la Banque Mondiale contre plusieurs filiales du groupe Alstom et du prononcé de l'amende de 772 millions USD par le *Department of Justice* américain contre Alstom. Ces expériences variées lui ont permis de mettre en place les mécanismes de prévention et de lutte contre la corruption dans des groupes américains et européens, et de gérer des situations de crise, comme celle du ban d'Alstom par la Banque Mondiale et de sa condamnation par le *Department of Justice* américain. Il est à présent co-gérant du cabinet Ikarian, cabinet spécialisé dans le conseil sur l'application des lois anti-corruption, et sur la loi Sapin 2 en particulier.

risques qui vont être exagérés alors qu'ils ne sont vraiment pas prépondérants, et d'autres qui seront passés sous silence parce qu'évidemment, ne pas avoir vu le risque c'est se donner les moyens de ne pas le traiter, et ne pas l'avoir vu, ni traité, c'est se donner les moyens de s'exonérer de la responsabilité le jour où ce risque se réalise. Là-dessus, nous serons extrêmement exigeants. Après, sur ces risques, j'ai quelques idées, mais pas d'une précision assez suffisante pour vous dire en détail ce sur quoi il va falloir mettre l'accent.

**P. L. :** Permettez-moi de vous poser toute une batterie de questions assez rapides, qui sont celles que nous avons identifiées avec un certain nombre de clients. Au sujet des *due diligences* de parties tierces, l'une des questions que nous avons souvent de la part de nos clients est « jusqu'où aller ? ». Les autorités des autres pays ayant les mêmes attributions que vous, notamment le *Department of Justice* américain (DoJ), ont émis des recommandations. Allez-vous faire de même ?

**Ch. D. :** Oui, mais je ne vous dirai pas aujourd'hui jusqu'où nous irons parce que je n'ai pas la compétence pour le faire. J'ai des agents qui réfléchissent très précisément à ces questions et qui ont, eux, les compétences pour le faire. Je validerai, ou pas,

ce qui sera proposé, mais ce n'est pas moi qui ai la compétence pour solutionner ces questions.

**P. L. :** Pensez-vous que la procédure des lanceurs d'alerte telle qu'elle est prévue par la loi Sapin 2 puisse être efficace bien qu'elle soit non rémunérée ? Elle n'est rémunérée en France que dans le domaine fiscal. La procédure de *whistle-blowing* du DoJ est rémunérée et, à la lecture de ce que disent les autorités américaines, c'est apparemment un succès puisqu'il y a beaucoup de lanceurs d'alerte, attirés par l'appât du gain. Qu'en pensez-vous ?

**Ch. D. :** Je pense que les américains ont une approche économique de la justice comme de tout le reste, alors que les français ont toujours une approche vertueuse des choses. Nous ne pourrions pas faire face et mener cette guerre économique si nous n'ouvrons pas un peu les yeux : si j'étais lanceur d'alerte, je vendrais mon information aux américains, pas aux français. Je relève au passage que vous ne trouverez pas, à moins que je ne l'aie mal lue, de lien dans la loi entre le lanceur d'alerte et l'agence.

**P. L. :** Absolument.

**Ch. D. :** Ce qui est quand même assez singulier. C'est une erreur méthodologique. Nous restons une autorité administrative et à ce titre-là, je pourrais tout à fait m'intéresser aux lanceurs d'alerte. J'ajoute que la loi nous donne un pouvoir absolument fondamental, qui est celui de s'autosaisir sans avoir à justifier des moyens par lesquels nous nous sommes convaincus de la nécessité de le faire. Par conséquent, nous pourrions traiter le renseignement. C'est nécessaire, autant dans une perspective de répression que dans une perspective de protection : dans le cas d'une entreprise qui serait sur le mauvais chemin, nous pouvons utiliser l'information aussi bien à des fins de prévention que de répression. Donc à mon sens, c'est une erreur que de ne pas nous avoir donné un rôle plus important et clairement précisé dans le traitement de ces alertes.

**P. L. :** Quel avenir voyez-vous à la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) ? Je vous pose cette question parce qu'en lisant la presse quotidienne, on voit qu'il y a plusieurs dossiers en cours concernant de grands groupes français qui pourraient donner lieu à mon avis à l'utilisation d'une telle CJIP. Nous sommes aux prémices de l'utilisation de cet outil : quel avenir lui voyez-vous ?

**Ch. D. :** Tout dépendra de la façon dont il sera utilisé. Je pense que la transaction ne peut s'envisager qu'entre personnes faibles : un parquet qui aura des doutes sur sa capacité d'administrer la preuve, et une entreprise qui ne sera pas tout à fait certaine de son sort et qui pourra se dire que la condamnation pénale est aléatoire, mais pas suffisamment pour ne pas éprouver le besoin de transiger. Je pense que la transaction ne se joue pas entre gens forts mais entre gens faibles et qu'entre gens faibles, pour arriver à une transaction, il faut forcément des intermédiaires. Je ne crois pas trop à l'entreprise qui va se jeter dans la gueule du loup.



### ^ Frédéric Pierucci

Frédéric Pierucci a fait toute sa carrière chez Alstom, pendant plus de 20 ans. Il a été patron des ventes de plusieurs filiales d'Alstom, puis patron de plusieurs business d'Alstom Power. Frédéric Pierucci a été mis en cause dans une affaire de corruption par le *Department of Justice* américain. Il a été arrêté à sa descente d'avion à JFK en 2013 et a passé 14 mois en détention aux États-Unis. À sa sortie de prison, il a créé le cabinet de conseil Ikarian pour apporter de l'aide aux entreprises, et notamment aux entreprises françaises dans ce domaine. Il a notamment apporté ses conseils à plusieurs membres de l'Assemblée nationale au moment de la rédaction de la loi Sapin 2.

**Frédéric Pierucci :** Sauf si elle a un risque d'être condamnée autre part.

**Ch. D. :** Oui, en effet. Si vous voulez, je pense que rien ne se passera tant que nous n'aurons pas envoyé un certain nombre de signaux : est-ce que nous allons contrôler ? Si oui, comment ? Est-ce que nous allons faire sanctionner en saisissant la Commission des sanctions ?

J'espérais, je ne vous le cache pas, avoir davantage de sollicitations. Par exemple, une entreprise qui viendrait nous voir en nous disant « voilà, nous avons fait telle et telle chose, nous souhaitons faire table rase du passé » - pour l'instant, nous n'avons pas ce type de démarche. Et je me dis que si nous n'avons pas ce type de démarche, c'est qu'il manque encore quelque chose, qu'il y a des signes que nous n'avons pas donnés. Ce que je crois, c'est que, à tort ou à raison, la France a fait le choix de segmenter les choses et de créer du préventif et du répressif. Je ne suis pas certain que ce soit une bonne chose : c'est conforme à l'idée que je me fais de la séparation des pouvoirs mais, en termes d'image, ce n'est pas forcément très bon. Pour que la réalité ne corresponde pas à cette image, je crois qu'il va falloir que nous nous articulions très sérieusement avec la Justice. S'il n'y pas une bonne coordination entre l'agence et les parquets, la CJIP n'aura pas d'avenir. À mon avis, même si la loi ne nous accorde aucun rôle de façon explicite, les gens viendront nous voir sur la pointe des pieds, et il faudra

qu'il y ait des discussions avant de voir si la chose est faisable ou non.

**F. P. :** Pour être en contact avec un certain nombre d'entreprises dans le cadre de nos activités de conseil, mon appréciation de la situation est qu'il n'y a pas encore une très bonne compréhension du fonctionnement de ces nouveaux mécanismes. C'est pourquoi à ce stade, je ne tirerais pas de conclusions sur le fait que les entreprises ne vous ont pas encore contacté ou consulté sur ces situations. Une étude récente de l'Association Française des Juristes d'Entreprise montre que la plupart des juristes eux-mêmes, qui sont les gens les plus éclairés sur le sujet puisqu'ils lisent en général la littérature juridique et les lois, n'a pas encore totalement compris ce que recouvre la loi Sapin 2. Je crois qu'il y a encore un effort didactique à faire avant qu'il puisse y avoir des échanges.

**Ch. D. :** Vous avez raison, sans aucun doute. Je crois surtout que l'entreprise analyse tout en termes de risques. Quel est le risque pénal en France en matière de corruption ?

**F. P. :** Le risque est actuellement très faible comparé au risque de poursuite pénale à l'étranger.

**Ch. D. :** Oui, c'est pire que ça ! Donc si nous voulons faire de la bonne prévention, il faut qu'il y ait de la répression à un moment ou à un autre. C'est le principe même de l'éducation, tout simplement. Nous ne pouvons pas menacer d'une sanction et hésiter à la prononcer. Nous avons donc ce problème à régler. Ce qui va nous obliger à le régler, c'est le dynamisme de certaines autorités étrangères, qui n'agissent pas dans le même état d'esprit que nous. Nous sommes très lucides, nous savons que nous avons, d'un côté, l'obligation de suivre la loi et, de l'autre, nous avons des risques économiques. Nous ne sommes pas complètement candides, nous savons que l'exercice présente des limites, mais nous allons essayer de nous positionner un peu entre les deux. Je suis aussi très attentif à la prévention et à la lutte contre la corruption dans les instances publiques - il n'y a pas que le privé, il faut que les choses soient traitées des deux côtés.

**F. P. :** Vous avez parmi vos attributions celle de veiller, à la demande du Premier Ministre, au respect de la loi n° 68-678 du 26 juillet 1968 relative à la communication de documents et renseignements d'ordre économique, commercial, industriel, financier ou technique à des personnes physiques ou morales étrangères, le fameux « French Blocking Statute ». Est-ce que vous avez un commentaire à faire sur ce point ?

**Ch. D. :** Oui, nous le ferons. Le SCPC a jusqu'alors joué ce rôle et nous continuerons de le jouer, en nous entourant de toutes les précautions nécessaires. La question que nous nous posons est : est-ce que la demande du Premier Ministre prévue par la loi doit être formalisée ? Jusqu'alors les dossiers qui ont été concernés par l'application de ce texte n'ont pas, à ma connaissance, fait l'objet d'une demande formelle du Premier Ministre. Ils sont simplement arrivés entre les mains du SCPC et ont été traités, et nous continuerons de le faire.

**F. P. :** L'élément qui pourrait changer les choses, c'est que pour la première fois depuis longtemps nous avons un premier ministre qui est un magistrat de l'ordre administratif, donc qui connaît la loi du 26 juillet 1968. Vous avez, parmi vos différentes attributions, celle d'alerter le procureur de la République sur d'éventuels crimes ou délits. Quels sont vos commentaires sur ce point ?

**Ch. D. :** C'est une obligation légale qui est faite à tout officier public, fonctionnaire ou autorité constituée. Vous vous doutez bien que compte tenu de ma formation, je le ferai sans hésitation, mais sans excès non plus. Déclencher l'article 40 du Code de procédure pénale, ça n'a d'intérêt que si cela aboutit sur quelque chose donc il vaut mieux en faire peu avec une certitude de réussite, que d'encombrer pour rien les parquets qui sont déjà suffisamment surchargés.

Cela m'amène à faire une observation : le problème de la justice pénale en matière de lutte contre la corruption est qu'elle ne dispose pas des effectifs d'enquête nécessaires, et toujours suffisamment volontaires, pour mener les enquêtes qui permettraient de révéler des faits de corruption. Ces faits sont par nature clandestins : on ne découvre pas la corruption, on découvre des flux financiers, des comportements qui trahissent la possible commission d'une corruption. La justice actuellement n'en a pas les moyens et l'objectif n'est certainement pas de les lui donner. Je le regrette : cela trahit un manque de volonté. Je le regrette d'autant plus qu'avec un traitement assidu de ces questions-là, nous pourrions rapidement remettre un certain nombre de choses en ordre, beaucoup plus vite que dans d'autres domaines auxquels nous consacrons des moyens démesurés sans grand résultat. J'espère que notre action, qui sera une action préventive tendant à s'assurer de l'existence et de la pertinence des systèmes de conformité, pourra à l'occasion permettre de générer des informations utiles à la mise en œuvre de l'article 40 du Code de procédure pénale.

**F. P. :** En quoi l'AFA est-elle différente des institutions qui l'ont précédée dans la lutte contre la corruption en France ?

**Ch. D. :** La différence notable, c'est que l'AFA est dotée de pouvoirs de contrôle. La MIEM (mission interministérielle d'enquête sur les marchés et les conventions de délégation de service public) et le SCPC étaient des organismes qui n'avaient aucun pouvoir de contrôle et j'ai l'habitude de dire, avec beaucoup de respect pour ceux qui y sont passés et qui ont fait leur travail, qu'il s'agissait d'organismes quelque peu contemplatifs. Qui plus est, nous ne leur donnions pas les informations, donc ils n'avaient pas grand-chose à contempler !

Quant à nous, je ne suis pas certain que nous ayons l'information sur ce qui existe. Cela fait partie de notre travail que de chercher l'information : avant de traiter un sujet, encore faut-il savoir de quoi nous parlons. Nous souhaiterions savoir, même de manière approximative, ce que recouvre la corruption au sens large en France. Aujourd'hui, il n'y a pas de statistiques là-dessus. La justice n'a pas de statistiques, la police non plus, personne n'en a ! Nous ne nous sommes pas donné les moyens de cette analyse : il n'y a pas d'agrégation des renseignements.

On va vous dire qu'en telle année il y a eu tant de condamnations pour corruption, mais personne n'est capable de dire si le corrompu est un élu, un particulier, pourquoi, comment... Nous n'avons aucun élément sociologique, ni d'analyse. Nous allons essayer d'y remédier.

Donc l'AFA est différente parce qu'elle a des moyens de contrôle. Alors certes, on ne peut que regretter l'extrême modestie des pouvoirs de contrôle qui lui sont confiés puisque c'est un contrôle dont le succès sera conditionné à la bonne volonté de ceux qui y seront soumis : une entreprise pourra refuser de remettre un document, de répondre à une question. Elle va s'exposer à un délit d'entrave puni d'une peine d'amende d'un montant maximum de 30 000 euros, ce qui ne va faire peur à personne. Nous n'avons pas de pouvoir de coercition dans le cadre de nos contrôles. Donc nos pouvoirs sont modestes, mais nous avons des pouvoirs de contrôle. Pour avoir une expérience assez longue des enquêtes en matière économique et financière, même si les perquisitions et les interceptions téléphoniques aident, je pense que nous pouvons nous en sortir autrement. Nous pouvons arriver à certains résultats parce que l'activité d'une entreprise laisse des traces. Si l'activité est normale, elle laisse des traces à deux endroits donc si vous voulez, ce qu'on ne trouvera pas d'un côté, nous irons le chercher de l'autre. Si nous avons le sentiment que l'on nous cache des choses, nous pourrions le dénoncer, et faire un article 40. Donc je ne pense pas que ce soit un vrai handicap. Le cadre institutionnel est évidemment important, les moyens juridiques sont évidemment déterminants, mais ce que je crois surtout c'est qu'il faut de la volonté. Nous aurons à cœur à la fin de chaque exercice de signaler dans notre rapport d'activité tout ce qui nous paraîtra constituer un handicap dans la conduite de nos missions. Si j'estime que nos moyens de contrôle sont insuffisants, si j'estime que les moyens matériels et humains qui me sont donnés sont insuffisants, je n'hésiterai pas à le dire. Je n'accepterai pas de faire de la contemplation : il y va de notre crédibilité et aussi de celle de la France. Un autre élément important, c'est le statut du directeur. En effet, la loi prévoit que le directeur ne peut solliciter ni recevoir aucune instruction de part d'une autorité administrative ou gouvernementale dans l'exercice de ses missions de contrôle.

**F. P. : Quelle va être votre politique en matière de coopération internationale ? C'est un sujet évidemment important puisque, comme vous l'avez évoqué, nous sommes dans un climat de guerre économique et la lutte contre la corruption de la part de certains autres pays s'inscrit pleinement dans cette logique.**

**Ch. D. :** Je suis convaincu que nous avons un rôle à jouer sur le plan international. Le problème, et cela ne vous a pas échappé, c'est que le législateur ne nous a donné aucun pouvoir de coopération internationale opérationnelle. Nous n'avons ni la capacité d'aller traiter nos affaires à l'extérieur, ni celle de traiter en France des affaires à la demande de nos homologues étrangers. Nous allons faire tout ce que nous pourrions pour essayer d'obtenir l'ajout à cette loi de dispositions sur la coopération internationale opérationnelle. Pour avoir du poids sur la scène internationale il faut disposer de pouvoirs équivalents à



### ^ Pierre-Antoine Badoz

Pierre-Antoine Badoz est ingénieur de formation. Il a effectué l'essentiel de son parcours professionnel chez Orange. Il s'est occupé pendant plus de 6 ans des affaires publiques du groupe, aussi bien à l'échelle nationale qu'européenne. De 2011 à 2014, il a été directeur Orange Est, en charge de l'ensemble des activités d'Orange dans l'Est de la France. Depuis 3 ans, Pierre-Antoine Badoz est le chief compliance officer du groupe Orange, soit directeur de l'éthique et de la conformité d'Orange.

ceux reconnus à nos homologues étrangers, et puis il ne faut pas être seul. Si nous arrivons à nous associer un certain nombre de pays européens, mais aussi du Maghreb, d'Afrique, et à nous imposer comme une force avec laquelle il faut discuter, cela rétablira les grands équilibres.

En outre, je tire de mes activités antérieures l'idée que pour réussir aujourd'hui au plan interne et au plan national, il faut être plébiscité de l'extérieur. Si dans un ou deux ans, la coopération technique de l'AFA est réclamée par certains pays, à travers le ministère des Affaires étrangères, cela se saura et cela nous donnera le poids et l'importance que fatalement nous n'avons pas encore aujourd'hui. Nous avons la chance d'être encore pris par beaucoup de pays comme un modèle, dans un grand nombre de domaines. J'ai eu la satisfaction de le constater, quand j'étais à l'AGRASC par exemple, où de nombreux pays venaient voir comment nous procédions car nous étions présentés comme la seule agence européenne qui faisait véritablement de la gestion. J'espère développer cela pour l'AFA. Notre limite, c'est que nous sommes un service à compétence nationale et que la définition de la politique extérieure de la France en ce domaine n'est pas de notre rôle. Mais je suis optimiste, si nous arrivons à nous imposer par notre expertise sur ces sujets-là, nous n'aurons pas de mal à faire porter notre parole. Il y a beaucoup de gens de l'extérieur qui sont intéressés, qui veulent savoir ce que nous allons faire, et là encore - je pense que ce n'est pas Monsieur Pierucci qui va me contredire - il y a une coordination à avoir avec la justice pénale. Il n'est pas normal que les principes communément admis soient appli-

qués différemment selon que l'affaire est lucrative ou non. J'ai été frappé, lors d'un groupe de travail du G20 à Brasilia, de l'attitude des représentants des États-Unis qui s'affranchissent du respect du principe « non bis in idem » dans la lutte contre la corruption, alors que ce principe est implicitement contenu dans l'article 4-3 de la Convention de l'OCDE et n'est remis en cause par personne dans les autres domaines de la criminalité... Il n'est pas normal que les affaires lucratives soient traitées autrement que les affaires coûteuses. Il ne faut pas que, dans les affaires où il y a de l'argent à prendre, certains s'instaurent comme ceux qui savent faire et qui font pour les autres. Nous avons un vrai rôle à jouer là-dessus et j'ai une expérience de la coopération en matière pénale qui, je crois, pourra m'aider.

**P. P. :** Vous parliez de la CJIP et du fait que les entreprises ne vous sollicitent pas encore à ce sujet. Je pense que tout cela est lié à la coopération internationale. En effet, les entreprises qui pourraient venir vous voir, en général, sont des entreprises multinationales qui ont des cas un peu partout dans le monde, et qui sont poursuivies sur le fondement du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), ou du *UK Bribery Act* (UKBA), et donc, ont besoin de certaines garanties. Le fait que vous n'avez pas encore le pouvoir de coordonner une enquête internationale, d'être l'interlocuteur du DoJ ou du *Serious Fraud Office* (SFO), certainement peut freiner ces entreprises à venir vous voir et à faire une CJIP. Donc je pense qu'il y a vraiment un nœud à démêler assez rapidement et qu'une fois que ce nœud sera démêlé, vous serez la personne qui pourra les protéger dans la coopération internationale et nous aurons une certaine jurisprudence, cela aura un effet boule de neige. Un modèle serait le cas de la Hollande, par exemple. La justice hollandaise a traité certaines affaires de corruption en Hollande et le DoJ a arrêté les actions qu'il avait engagées aux termes du FCPA. Les entreprises françaises auront tout intérêt à ce que ce genre de problèmes soient traités en France par la justice française.

**Ch. D. :** Je suis tout à fait d'accord avec vous. C'est pour cela que nous avons déjà sollicité des modifications législatives en ce sens.

**P. L. :** Quel message souhaitez-vous faire passer aux entreprises assujetties à la loi Sapin 2 ?

**Ch. D. :** Le message que je voudrais faire passer, c'est que nous sommes totalement ouverts au dialogue. Nous avons des positions qui sont fermes, et nous sommes clairs sur la manière dont nous souhaitons aborder le problème. Le rôle de conseil, nous le jouerons, et les entreprises qui nous demanderont des conseils ne s'exposeront pas plus particulièrement que d'autres à un contrôle. Nous sommes là dans un rôle de prévention en vue de l'application de la loi et d'une forme de morale, puisqu'ici, en matière de conformité, la loi et la morale se rejoignent assez fortement. Mais nous avons bien compris que notre rôle était aussi un rôle de protection économique et que nous pouvions apporter notre soutien aux entreprises. Alors aujourd'hui nous ne sommes pas encore un acteur identifié et craint sur la scène internationale, mais il faut que nous ayons les moyens de prendre cette place. Nous sommes égale-

ment lucides sur la nature de la corruption à laquelle peuvent être exposées les entreprises, et donc si nous pouvons apporter un soutien, sans complaisance, nous l'apporterons.

**P. L. :** Pierre-Antoine Badoz, vous êtes le chief compliance officer du groupe Orange, vous n'avez pas vous-même une formation juridique, alors que vous êtes aujourd'hui et depuis plusieurs années un professionnel de la compliance. Quelle logique a présidé à la nomination de quelqu'un ayant votre profil ?

**Pierre-Antoine Badoz :** En effet, je n'ai pas de formation juridique, mais une formation d'ingénieur. Grâce à la diversité des postes que j'ai occupés chez Orange, je connais assez bien l'entreprise, sa culture et son fonctionnement. Le choix qui a été fait en me recrutant est, je pense, d'assurer que l'entreprise gère bien ce risque lié à la corruption, risque ancien et dont l'importance est croissante, ainsi que le montre les condamnations d'entreprises pour des faits de corruption qui se succèdent à un rythme accéléré. Cela nécessite de bien connaître l'entreprise, son activité et les risques de corruption associés et de mettre en place les programmes qui vont permettre de gérer et de maîtriser ces risques. Le but est aussi d'accompagner le changement et c'est ce que j'ai fait dans mes différentes fonctions précédentes.

**P. L. :** Vous êtes dans un secteur d'activité qui a donné lieu de par le monde à beaucoup de cas de corruption célèbres, comme par exemple celui de l'Inde, où un scandale de téléphonie a fait tomber le ministre des Télécommunications. La politique de votre groupe ces dernières années a été de se diversifier dans des géographies difficiles du point de vue des indices de perception de la corruption. Comment vous prémunissez-vous contre ce risque ?

**P.-A. B. :** Effectivement, le berceau d'Orange, c'est la France. À la toute fin des années 90 et au début des années 2000, nous avons commencé notre expansion internationale, en Europe, tout d'abord, puis en Afrique et au Moyen-Orient. Avec notre filiale Orange Business Service, nous accompagnons également nos grands clients Entreprises dans de très nombreux pays du monde. Par conséquent, nous sommes présents dans des géographies où les enjeux de corruption sont un défi important et quotidien. Nous faisons face à ces risques justement par notre programme d'éthique et de compliance. Nous identifions les risques pour chacun des pays où nous allons. Et nous n'allons pas dans tous les pays. Il y a un certain nombre de pays où nous avons fait le choix de ne pas aller parce que nous estimions que nous ne pourrions pas fonctionner en respectant les règles anticorruption. Nous avons également fait le choix dans certains cas de partir d'un pays, parce que nous estimions que les conditions n'étaient plus réunies pour que nous puissions y rester. Et puis, nous identifions les domaines d'activité les plus à risque de corruption. Dans beaucoup de cas, l'élément le plus risqué est l'obtention ou le renouvellement de la licence. Il s'agit d'obtenir des fréquences qui sont la « matière première » indispensable pour un opérateur télécom. Cette partie-là est donc extrêmement contrôlée. Les

équipes locales, mais aussi le siège, contrôlent, avec un mécanisme de séparation des tâches qui permet de gérer ce risque. Mais il n'y a pas que l'obtention des fréquences, beaucoup d'autres activités opérationnelles présentent des risques en matière de corruption : les ventes de services télécoms aux entreprises ou aux institutions publiques, ou encore toutes les activités où nous sommes en relation avec les autorités : les douanes pour importer les équipements techniques, les différentes administrations, le régulateur, l'obtention des visas de travail... Nous identifions les risques associés à ces différentes activités en fonction du contexte local et nous mettons en place un certain nombre de procédures de contrôle pour nous assurer que nous ne contribuons pas à cette corruption qui, parfois, gangrène le pays où nous sommes présents.

**P. L. : Comment est accepté votre programme par vos salariés ?**

**P.-A. B. :** Nous avons environ 150 000 salariés dans le monde dont près de 95 000 en France. Ce sont des populations différentes. En France et en Pologne, nous sommes l'opérateur historique, il s'agit donc d'une population qui est souvent là depuis longtemps. Dans beaucoup de pays, nous sommes un nouvel acteur, l'entreprise est là de façon plus récente, elle peut avoir 10 ans, ou 20 ans au maximum, donc nous avons une population plus jeune. Il est difficile de généraliser, mais je dirais que l'écrasante majorité de nos salariés sont des citoyens qui connaissent l'impact terriblement négatif de la corruption dans leur vie quotidienne. Ils sont donc à l'écoute et en résonance avec notre programme d'éthique et de conformité.

**P. L. : En quoi est-ce que la loi Sapin 2 a impacté vos actions ces 12 derniers mois ?**

**P.-A. B. :** De manière extrêmement positive. Premièrement, elle a rendu encore plus évidente l'importance de la lutte contre la corruption. Avant la loi Sapin 2, le risque pour les entreprises provenait essentiellement de la gestion américaine ou britannique, ce qui pouvait paraître un peu lointain pour certains salariés ou managers du groupe. Mais tous les salariés, quel que soit le pays où ils travaillent, savent qu'Orange est une entreprise française et que nous sommes pleinement soumis à la loi française. Psychologiquement, cela a eu un impact très puissant et très positif. Deuxièmement, la loi Sapin 2 demande dans son article 17 que nous mettions en œuvre huit mesures de prévention et de détection de la corruption. Ce ne sont pas des mesures qui nous surprennent, ce sont des mesures qui viennent des lois précédentes et aussi des lignes directrices du SCPC. Ce sont des mesures dont la philosophie nous était connue et sur laquelle nous avons bâti notre programme. Cependant, la loi Sapin 2 a été l'occasion de revisiter notre programme, de nous assurer, le diable étant dans les détails, que nous étions bien conformes à ses exigences, ou s'il nous manquait un certain nombre de choses. Donc un travail d'identification des écarts a été mené, notamment dans sa dimension géographique. Nous sommes présents dans de nombreux pays, il faut donc que notre programme soit fort partout, pour tous, y compris dans des géographies éloignées. C'est un travail permanent.

**P. L. : Vous avez été très proactif dans la prise en compte des dispositions de la loi Sapin 2, pour à la fois adapter et enrichir votre programme de compliance. À la lumière de votre expérience, quelles sont les recommandations pratiques que vous feriez à vos alter ego dans les autres groupes, qui pour certains manquent un peu de repères ?**

**P.-A. B. :** Je pense que la plupart des risques de corruption dépendent éminemment de l'entreprise, de ses métiers, de ses activités et des pays dans lesquels elle exerce. Ma recommandation serait de travailler sans attendre sur cette analyse de risques : quelles sont les activités qui sont susceptibles de donner lieu à de la corruption, active ou passive ? Comment traiter ces risques ? Quelles sont les procédures de prévention et de contrôle à mettre en place ? La méthodologie des huit mesures est une bonne méthodologie à mettre en place, que l'on retrouve partout dans le monde. En mettant cela en place, on se met en conformité non seulement avec la loi Sapin 2, mais également avec les autres législations - américaine, britannique -, ou celles d'autres pays qui sont construites plus ou moins sur le même modèle.

**P. L. : Vous êtes un groupe qui s'est considérablement internationalisé. Comme tous groupes multinationaux français, vous avez le risque d'être appréhendé par les législations d'autres pays, et notamment par les législations américaine et anglaise dont on sait que les autorités de lutte contre la corruption et les autorités judiciaires sont particulièrement sévères et actives. Comment intégrez-vous le risque de sanctions américaines et anglaises dans votre programme de compliance ?**

**P.-A. B. :** Nous sommes effectivement soumis au FCPA puisque Orange est une société cotée à la bourse de New York, au UKBA puisque nous avons des activités en Grande-Bretagne, et nous sommes aussi soumis aux lois des différents pays dans lesquels nous opérons. Ce risque nous a obligés à mettre en place ce programme de prévention de la corruption dont les origines remontent au début des années 2000, au début de notre expansion internationale. La loi Sarbanes-Oxley notamment nous a obligés à mettre en place un premier dispositif d'alerte, et partant, une démarche d'éthique. Ce programme s'est développé et formalisé sous le nom de « programme de compliance » en 2012, avec la création de la fonction de « chief compliance officer ». Et depuis, ce programme continue à croître et à se renforcer. Un élément positif dont je suis personnellement convaincu, c'est que le fait d'être une entreprise éthique et conforme deviendra à moyen terme un réel avantage compétitif : on commence par exemple à voir que certains appels d'offres demandent que l'entreprise démontre l'existence et la qualité de son programme de conformité. J'ai en tête le cas d'une de nos filiales qui a gagné un contrat important dans un pays à l'étranger car nous avons été le seul opérateur à pouvoir démontrer la réalité de notre programme de conformité. Alors sur le terrain, c'est parfois compliqué car nos concurrents ne suivent pas toujours les mêmes règles que nous, mais, à terme, nous en ferons un avantage compétitif.

**P. L. : On dit souvent que l'efficacité d'un programme de compliance est fonction de la volonté de la direction générale et des organes de gouvernance d'un groupe. Quelle est la situation chez Orange ?**

**P.-A. B. :** La première étape de notre programme de conformité, c'est en effet le message délivré par la direction générale. C'est le fameux « *tone at the top* » qui doit bien sûr être relayé par tous les niveaux de management afin que l'ensemble des employés soient absolument convaincus que, chez Orange, c'est la tolérance zéro vis-à-vis de la corruption.

**P. L. : La loi Sapin 2 prévoit que les entreprises doivent mettre en place des sanctions pour punir les contraventions aux dispositions de la loi dans les entreprises. Qu'en est-il chez Orange ?**

**P.-A. B. :** C'est un chantier que nous menons en ce moment. En effet, la loi demande que le code de conduite, pour qu'il soit opposable aux salariés, soit intégré au règlement intérieur. C'est un travail important dans la mesure où nous n'avons pas un règlement intérieur unique mais de très nombreux règlements dans chacune de nos unités. Nous sommes donc actuellement en train de consulter l'ensemble de nos instances représentatives du personnel, les dix-neuf comités d'établissements et les plus de trois cents CHSCT afin d'intégrer ce code de conduite dans les règlements intérieurs. Le chantier est lancé mais est encore en cours !

**F. P. :** Je crois aussi que les choses vont changer à partir du moment où les actionnaires vont imposer ces règles à leurs entreprises. Les banques d'investissement ont un grand rôle à jouer en ce domaine. Avoir le « *tone at the top* », c'est aussi souvent avoir le « *tone* » de ses actionnaires. Quand les actionnaires se mettront à regarder de plus près avant de prendre des participations dans une entreprise, le niveau de conformité et le risque de sanction, d'amende future, il y aura une prise de conscience encore plus grande des entreprises. Je pense donc qu'il y a un travail de sensibilisation à faire auprès des fonds d'investissements, etc. Les fonds anglo-saxons commencent à donner le ton par leurs nouvelles pratiques de due diligence.

**P. L. :** Je pense qu'effectivement, la taille des sanctions infligées ces dernières années va inciter le secteur financier et les investisseurs à prendre en compte ces risques, comme cela a été le cas en matière de droit de la concurrence pour les risques

d'amendes infligées pour cartels illicites. Les conventions de garantie dans les contrats d'acquisition ont couvert les risques de sanction pour manquement aux règles du droit de la concurrence. C'est devenu un risque considérable et je crois que la couverture du risque de sanction pour actes de corruption va suivre la même courbe. Il va falloir s'en prémunir, donc effectuer des due diligences rigoureuses et ciblées, prévoir des clauses dans les contrats de garantie avec des indemnisations pour se prémunir de ce risque. Ce risque est en effet resté sous le tapis, parfois les directions générales l'ignoraient ou le toléraient, ce qui aujourd'hui va être de moins en moins possible. L'évolution est en cours, cela va prendre quelques années. Les quelques dossiers emblématiques de la place de Paris, à commencer par le dossier Alstom, exposant des dirigeants de sociétés du CAC 40 vont contribuer à faire évoluer la situation.

**F. P. :** Nous venons quand même d'une culture où jusqu'en 2000 on déclarait les commissions à Bercy ! Ensuite, nous sommes passés dans les années 2000 à beaucoup de compliance que je qualifierais de « cosmétique » c'est-à-dire qu'il y avait des processus mis en place qui n'étaient pas les bons, et donc tout cela était là surtout pour « habiller la mariée », le but n'était pas vraiment d'être efficace. Et maintenant on passe à une troisième phase où là, il faut vraiment qu'il y ait de la compliance effective. Notre démarche est une démarche de prévention et de contrôle des mesures mises en place : sont-elles vraiment efficaces ? Sont-elles bien en phase avec les difficultés de l'entreprise ?

**P. L. :** Je crois que les grands dossiers de la Justice et de l'Administration fiscale évoquées dans la presse de ces dernières années illustrent tout à fait cette évolution. Quand on lit les décisions du DoJ sur les entreprises françaises, on constate cette évolution. Le DoJ a appréhendé et renforcé la pression sur les équipes dirigeantes. J'ai pu personnellement l'observer sur les dirigeants d'Alstom au moment de la fin de l'enquête du DoJ et de la condamnation d'Alstom à payer l'amende record de 772 millions USD pour des faits de corruption commis essentiellement pendant les dix dernières années ; il y a là indéniablement une évolution, pas aussi rapide que nous pourrions le souhaiter évidemment, eu égard aux effets dévastateurs de la corruption sur la vie de la société, la performance des entreprises et la vie économique. Mais je crois, moi aussi, que l'évolution est en cours.