



L'ACCULTURATION ENCORE TIMIDE DES PME FRANÇAISES À LA CONFORMITÉ

*Nicolas Guillaume, associé au sein de Grant Thornton France **

Les entreprises d'au moins 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros sont concernées par la loi Sapin 2 et doivent mettre en place un programme de prévention et de détection de la corruption. Mais quid de leurs partenaires PME qui ne rentrent pas dans ces critères mais ont néanmoins la faculté de se prémunir du risque de corruption ? À l'aune de l'éclairage donné par l'Agence française anticorruption (AFA) et du programme mis en place au sein du groupe Manitou avec ses tiers, il apparaît que la voie est ouverte mais que ces entreprises de plus petite taille ont encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre la maturité.

En 2018, 286 décisions définitives de condamnation ont été prononcées par les tribunaux français pour des faits d'atteintes à la probité, principalement pour corruption (45, 8 %), qu'elle soit active (26, 6 %) ou passive (19, 2 %), détournement de biens publics (18, 2 %), prise illégale d'intérêts (13, 3 %). Ce chiffre était de 344 en 2017.

L'éruption de l'épidémie de Covid-19 a accru les risques de corruption, notamment dans le secteur de la santé. Ce dernier est particulièrement exposé en raison de l'urgence des besoins immédiats de fournitures médicales et de la

simplification des règles relatives aux passations de marché, de services médicaux surchargés et de personnel médical surmené. Avec la crise économique actuelle, le risque que les entreprises cèdent à la tentation d'utiliser des méthodes illicites est bien réel, soit pour décrocher plus vite des marchés vitaux, l'emporter sur un rival ou compenser un retard accumulé sur une commande due à un client. Le Réseau des autorités de prévention de la corruption (NCPA) a récemment publié une note sur le risque de corruption dans le contexte de pandémie mondiale. Le risque est grand aussi que les PME-ETI, prêtes à s'engager dans cette démarche de prévention des risques de corruption, reportent leur projet pour réduire leurs dépenses en raison d'un manque de visibilité sur leur avenir économique.

Pourtant, à l'instar des grands groupes entrant dans le champ d'application de la loi Sapin 2, les PME et les ETI sont concernées par la lutte anticorruption. Même si elles n'ont légalement pas les mêmes obligations de mise en place d'un programme de conformité, les impacts de faits de corruption (ex. : amendes, peines d'emprisonnement) sont les mêmes, quelle que soit la taille de l'entreprise. « *Les PME-ETI sont souvent des entreprises familiales pour lesquelles les retombées en matière de réputation*

peuvent être en proportion plus graves que pour une grande entreprise. Elles peuvent même leur être fatales », rappelle Claire Andrieux, adjointe au chef du département de l'appui aux acteurs économiques au sein de l'Agence française anticorruption (AFA).

EXPORT, FINANCEMENT : DES FACTEURS PROPICES À UNE PRISE DE CONSCIENCE

Dans leur programme de conformité et de lutte contre la corruption, les grandes entreprises ont l'obligation d'évaluer l'intégrité de leurs tiers (intermédiaires, clients, fournisseurs). Mais l'évaluation de l'intégrité des tiers se fonde sur la cartographie des risques et ne concernera pas tous les fournisseurs de la même façon. Les poursuites en cours contre une PME ou la maturité du dispositif mis en place pour prévenir des faits de corruption peuvent alors peser lourd dans la balance. De même, les financeurs (banques, fonds) intègrent de plus en plus de critères de conformité anticorruption pour sélectionner leurs clients ou leurs cibles d'investissement. Enfin, si la PME-ETI a une activité à l'international, notamment outre-Atlantique, elle peut être poursuivie par les autorités judiciaires américaines, en vertu de l'extra-territorialité du droit américain.

Les PME, qui n'ont pas au



demeurant une conscience suffisante des risques de corruption selon l'AFA, restent très démunies en termes d'outils de veille réglementaire ou de service structuré dédié à ces problématiques. « *La connaissance et la maîtrise du sujet est généralement moins mature qu'au sein des grands groupes et si elles en ont conscience, elles manquent généralement des moyens humains et financiers ainsi que de l'expertise nécessaire pour traiter ce genre de sujet. Les PME-ETI dotées d'un compliance officer sont extrêmement rares. Il est même fréquent qu'elles n'aient ni audit interne, ni directeur juridique, parfois seulement un responsable financier. Pour une entreprise de cette taille, il est essentiel de proportionner le programme de mise en conformité aux enjeux de l'entreprise. Les sujets seront les mêmes que ceux abordés au sein d'un grand groupe mais la mise en œuvre opérationnelle sera différente* », souligne Claire Andrieux.

SENSIBILISATION DES ENTREPRISES VIA LEURS FÉDÉRATIONS

Les fédérations professionnelles généralistes comme par exemple Middlenext, l'Union des entreprises de proximité (U2P) ou comme les syndicats sectoriels sont des relais importants pour assurer une proximité maximale sur ces sujets en les adaptant à la taille des entreprises qui n'ont pas les mêmes problématiques. L'AFA travaille avec ces organismes ainsi qu'avec des fédérations de métiers comme l'Ordre des experts comptables. Elle mène des actions d'information (flyer de sensibilisation dédié relayé par les fédérations) et organise des ateliers dédiés sur des sujets récurrents comme les cadeaux d'entreprise qui touchent toutes les

entreprises (notamment avec la FIEV, cf. interview p. 26 avec Laurent Ostojski, responsable juridique & référent concurrence de la FIEV). L'agence a également travaillé sur les sujets de prévention de la corruption dans le secteur du médicament en coopération avec le LEEM, la fédération professionnelle des entreprises du médicament (initiative relayée dans notre dossier spécial santé et éthique, Compliances, Été 2019), en lien avec la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Pour faciliter l'accès des PME à ces informations, l'AFA passe donc par les fédérations professionnelles dont la réactivité ou l'intérêt pour le sujet varient fortement d'une organisation à une autre. « *Avec une quarantaine d'ateliers chaque année, nous touchons beaucoup d'entreprises dans des secteurs très variés* » rappelle Claire Andrieux.

L'ENGAGEMENT DES PME-ETI VIA L'ÉVALUATION DES TIERS

Le niveau de risque conditionne le pilotage par les grands groupes de l'évaluation des tiers. Un petit fournisseur peut être très stratégique pour une entreprise. Plus de documentation et d'informations sur l'intégrité sont susceptibles d'être demandées à un intermédiaire commercial opérant dans des zones à risques en termes de corruption par exemple. En revanche, le fournisseur d'un produit courant dans une zone présentant moins de risques sera sans doute moins sollicité sur ces points. Idem pour les autres tiers que sont les clients. Selon l'AFA, la cartographie des risques de corruption et l'évaluation de l'intégrité des tiers restent les points les plus compliqués à déployer pour

toutes les entreprises et en particulier pour les PME car ce sont des chantiers qui consomment des ressources et du temps – mais qui sont fondateurs pour tout le reste de la démarche de prévention de la corruption. Le recensement des risques doit être le plus complet possible et fait de façon professionnelle sinon la construction du reste du dispositif risque de manquer de solidité. L'entreprise doit toujours adapter l'évaluation de l'intégrité de ses tiers à sa propre cartographie des risques. Certaines grandes entreprises organisent aussi parfois des séminaires de formation de leurs fournisseurs ou de leurs tiers afin d'exposer leurs attentes et la façon dont doit se passer la relation. Des plateformes sont en cours de test de déploiement dans les secteurs du BTP et de la finance pour permettre aux petites entreprises de déposer un certain nombre d'informations de base dans des coffres forts numériques sécurisés. Les grands groupes y accèderaient contre un abonnement payant. Les TPE n'auraient ainsi qu'à les déposer et à remplir les différents questionnaires qu'une seule fois. Dans le cas d'un fournisseur portant un niveau de risques élevé, un contact bilatéral pour récupérer des informations plus fouillées est néanmoins toujours nécessaire. L'AFA a été chargée par le Gouvernement de proposer un plan pluriannuel de lutte contre la corruption. Le plan a été validé en janvier 2020. Début mars, l'Agence a également lancé pour la première fois une enquête anonyme sur le degré de connaissance de cette thématique par les entreprises via les fédérations professionnelles. Les participants devront préciser la taille de leur entreprise et leur secteur d'activité. Si ce premier coup d'essai



est fructueux (taux de participation, pertinence des données collectées), l'AFA envisage d'en publier les résultats au second semestre. Cela devrait donner une idée de la maturité du monde de l'entreprise à ce sujet.

QUE CHERCHER AUPRÈS DE L'AFA QUAND ON EST UNE PME ?

Les PME qui veulent mettre en place un système de prévention de la corruption peuvent s'adresser à l'AFA et consulter la documentation présente sur son site, prendre contact avec leurs fédérations professionnelles pour voir si des modules de formation élaborés avec l'AFA ou des consultants spécialisés sont disponibles. La phase de mise en place du système nécessite beaucoup de travail. Une externalisation auprès de consultants experts peut avoir lieu notamment lors du démarrage du projet pour calibrer la cartographie et l'évaluation des tiers. Selon l'AFA, la gestion de l'existant doit être faite en interne ou si un consultant externe est mis à contribution, le pilotage doit rester en interne. Face au manque de compréhension des PME-ETI, l'Agence a lancé cette année des travaux sur l'élaboration d'un guide dédié après avoir monté un événement « *Comment encourager la conformité dans les PME et les ETI ?* » en partenariat avec la Banque mondiale en octobre 2019. Par ailleurs, elle co-écrit avec la CNIL un guide sur les zones de frottement entre la loi Sapin 2 et le RGPD.

L'AFA a démarré l'année dernière des actions en régions en collaboration avec les services de l'État et des chambres de commerce. Mais aucun secteur ne se détache pour le moment en termes de prise de conscience des entreprises de

plus petite taille sur ces sujets de lutte contre la corruption pour Claire Andrieux. Néanmoins, les grandes entreprises restent motrices dans l'acculturation des PME-ETI à ces sujets, comme le montre le système compliance déployé depuis 2019 par le groupe Manitou.



LA DÉMARCHE DU GROUPE MANITOU

Manitou Group est un groupe spécialisé dans la conception, la fabrication et la distribution de matériel d'élévation et de manutention. Il compte des clients dans différents secteurs (agriculture, construction, industries) et réalise 50 % de son chiffre d'affaires avec les acteurs de la construction. Son chiffre d'affaires en 2019 s'est élevé à 2,1 milliards d'euros dont 80 % réalisés à l'export. Manitou emploie 4 600 collaborateurs dans le monde, dont 2 500 en France. Il travaille avec plus de 1 000 concessionnaires, vend en direct aux loueurs ainsi qu'aux grands groupes. L'industriel, coté en Bourse, a adhéré à l'association Middlenext dont l'une des principales missions est d'accompagner les dirigeants d'entreprises cotées dans l'acquisition et la maîtrise des techniques boursières essentielles à l'optimisation de leur cotation en Bourse, dans le respect de pratiques éthiques et transparentes. Éric Ouzilleau, VP audit, *risks* et compliance (ARC) du groupe et ancien directeur du contrôle interne d'Alstom, est en poste depuis septembre 2018. La compliance (5 personnes) est logée au sein du

secrétariat général. Son principal partenaire interne est la direction juridique du groupe. Éric Ouzilleau rapporte au secrétaire général ainsi qu'au président du comité d'audit et assiste régulièrement au comité exécutif sur les sujets liés à la gestion des risques.

L'essentiel du dispositif de contrôle de la compliance a été livré et publié l'an passé et devrait faire l'objet d'un audit en 2021. « *Les grands chantiers depuis ma nomination sont la lutte anticorruption, la lutte contre les pratiques anti-concurrentielles ainsi que le déploiement du RGPD, tous considérés comme stratégiques par le top management dont le soutien est essentiel pour assurer l'adhésion des salariés à cette démarche* », explique Éric Ouzilleau. La compliance du groupe s'articule autour de 8 piliers. Outre la cartographie des risques, les procédures comptables, le dispositif d'alerte, le Code de conduite, le régime disciplinaire ou le dispositif de contrôle, ceux-ci comprennent aussi l'évaluation des tiers et la formation des collaborateurs aux obligations qui incombent au groupe en vertu de l'article 17 de la loi Sapin 2, adaptées évidemment aux spécificités du secteur d'activité de l'entreprise. Manitou Group a achevé une première campagne de formation en 2019. 98 % du personnel ont validé leur formation et le groupe étudie la possibilité de proposer à ses prestataires de suivre le premier niveau de cette formation en ligne, validé par un test de connaissances. « *La formation est considérée comme validée par l'atteinte d'un taux de 80 % de bonnes réponses* », précise le VP. Une formation en présentiel est en cours de rédaction pour le management, les fonctions



commerciales et les achats.

L'ARC est fournisseurs de services en interne. Par exemple, pour faciliter le travail des commerciaux et de l'administration des ventes, les brochures commerciales ont été passées au peigne fin par la compliance, afin de signaler les équipements considérés comme « à double usage » (civil et militaire). En effet, ceux-ci ne peuvent pas être vendus dans des pays faisant l'objet de sanctions nationales ou internationales, notamment américaines (ex : *Office of foreign assets*) et européennes.

Les directeurs compliance et juridique participent à la cellule Sapin 2 de Middledext. « *Le Code de conduite adopté par le groupe dans ce cadre l'a également été par la totalité de nos fournisseurs de premier rang auxquels nous appliquons un système d'évaluation des tiers* », explique Éric Ouzilleau. Quand Manitou Group a déployé son programme, un des premiers chantiers a été de revoir les clauses des contrats cadres le liant à ses concessionnaires, constitués majoritairement de PME. Le groupe leur a demandé de s'engager à ce qu'aucun acte de corruption active ou passive ne soit commis dans le cadre de leurs activités commerciales. Pour ne pas être éliminé, tout nouveau distributeur doit remplir un questionnaire d'auto-évaluation. « *Nous avons un pouvoir régalién en quelque sorte car nous pouvons sanctionner par un « no go » toute candidature qui ne répondrait pas aux règles de conformité définies par la loi. Des due diligences complémentaires peuvent être menées quand le niveau de risque lié, par exemple, au pays de la partie prenante, est élevé. Nous ne nous limitons pas aux parties prenantes de rang un. Nous*

vérifions l'intégrité de notre chaîne de valeur plus profondément », précise le VP ARC qui planche par ailleurs sur un projet de certification ISO 37001 (certification du système de *management* anticorruption). La démarche devrait apporter à l'entreprise un avantage compétitif additionnel.

L'EXPÉRIENCE OPÉRATIONNELLE D'UNE PME CONCESSIONNAIRE DU GROUPE

La PME bretonne Arzel est concessionnaire Manitou depuis le 1^{er} juillet 2003 dans le Finistère et les Côtes d'Armor. Fondée en 1982, elle emploie 90 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 28,5 millions d'euros l'an passé. Elle est principalement active sur le marché français et vend quelques machines d'occasion à l'export, principalement en Europe. Xavier Chacun, son patron, affirme s'associer pleinement à la démarche de Manitou. « *J'ai dû remplir un questionnaire lors de la reconduction du contrat de distribution en mars. J'ai pu répondre à toutes les questions* ». Le dirigeant est conscient de la nécessité d'être plus prudent, citant le cas d'un collègue dont la comptable a été victime d'un chantage informatique qui a coûté 3 millions d'euros à l'entreprise. Le concessionnaire explique être intéressé par une éventuelle formation en *e-learning* fournie par Manitou à ses tiers. Au-delà des audits de la part de son client auxquels Arzel se sait exposée, la PME tente de faire vivre le sujet de la lutte contre la corruption en briefant ses commerciaux systématiquement sur ces sujets de lutte anticorruption. Pas de politique cadeaux à proprement parler chez Arzel, mais Xavier Chacun affirme qu'ils sont limités à de petites

sommes réglées avec la carte de la société. La mise en place du RGPD a été un important chantier pour la PME qui distribue des machines connectées nécessitant donc des engagements sur le traitement des données collectées. Quant aux commerciaux, ils sont équipés d'une flotte de PC et de portables professionnels. Pas de problématique BYOD (*Bring your own device*) chez Arzel. //

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT

Selon le consultant, en matière de prévention et de lutte contre la corruption, il faut distinguer les PME satellites d'un grand groupe et les PME indépendantes. Dans le premier cas, elles seront susceptibles de bénéficier du programme dédié préparé par la maison-mère. Dans le second cas, ses clients seront son principal vecteur d'acculturation à la problématique. « *Elle fera ce qu'il faut pour ne pas courir le risque d'être déréféréncée* », résume Nicolas Guillaume. « *Il n'est pas impossible que le passage par la case normative (ISO 37001 sur les systèmes de management anticorruption) devienne d'ailleurs obligatoire pour les PME, comme elles avaient dû s'adapter à l'essor des problématiques liées à la qualité il y a une trentaine d'années* », ajoute-t-il. Autre point qui peut être déterminant dans la prise de conscience sur ce sujet de la lutte anticorruption : le parcours du management au sein de la PME. Un passage par une grande entreprise peut favoriser l'importation au sein de la PME-ETI des méthodologies utilisées dans ces sociétés au périmètre étendu. *A contrario*, un dirigeant qui aura eu un parcours professionnel uniquement dans des PME aura du mal à se protéger de ces risques ou à en avoir conscience.



« *La politique en matière de cadeaux risque d'être vague et ainsi laisser la place à des actes mal intentionnés au travers par exemple d'invitations à des événements sportifs ou dans des restaurants payés avec la carte bancaire de l'entreprise et sans forcément de plafonds ou de seuils fixés, là où le grand groupe aura mis en place une politique cadeaux plus structurée et accompagné le changement de culture par des actions de formation et sensibilisation* » cite-t-il à titre d'exemple. La capacité à démontrer qu'on applique des procédures dans les règles est un point essentiel en cas de contrôle, que l'entreprise soit un grand groupe ou une PME. Mais les ressources ne sont pas les mêmes. Les *process* sont donc moins souvent documentés et organisés chez une PME. Quand, à la suite d'une évaluation de tiers, les grands donneurs d'ordres détectent une faille, ils se contentent de demander à ce tiers de régler le problème de conformité détecté, sans pour autant lui prêter main forte pour y parvenir. « *Certains groupes coachent leurs prestataires, conscients qu'un écosystème amélioré ne peut que leur être favorable in fine* », note l'expert, citant le cas de la filière automobile où un grand groupe avait autorisé un de ses fournisseurs à reprendre, pour ses propres évaluations, des éléments qu'il utilisait pour évaluer ses tiers. Reste la problématique bien réelle des ressources à la disposition des PME pour mener tout cela de front. « *On peut quand*

même faire des choses simples comme organiser un séminaire de sensibilisation de son comité de direction pendant une matinée. Cela permet d'initier la réflexion sur le sujet, de démarrer une ébauche de cartographie des risques et d'impliquer tout le management dans la démarche, sans prétendre viser la maturité d'un groupe bancaire non plus », note Nicolas Guillaume. La thématique de lutte contre la corruption peut devenir croissante quand la PME voit son activité à l'export se développer. « *Elle pensera naturellement à l'assurance-crédit pour sécuriser ses paiements mais pas forcément à l'anticorruption. À cet égard, sa vigilance vis-à-vis de ses intermédiaires commerciaux qu'elle mandate pour la représenter n'est pas toujours optimale* », ajoute-t-il.

Le cabinet devrait publier d'ici l'automne la 3^e édition de son baromètre dédié à la maturité des dispositifs anticorruption des entreprises, dont la dernière mouture remonte à 2018. ■