

# COMPLIANCE & ANTICORRUPTION

OÙ EN SONT VRAIMENT  
LES ENTREPRISES  
EN FRANCE ?



Enquête AFJE ethicorp.org,  
2019-2020 - analyses et perspectives

ethicorp.org



 EDITIONS  
LEGISLATIVES

# **COMPLIANCE & ANTICORRUPTION**

## **OÙ EN SONT VRAIMENT LES ENTREPRISES EN FRANCE ?**

Enquête AFJE ethicorp.org,  
2019-2020 - analyses et perspectives

ethicorp.org



# Éditos

Marc Mossé  
Président de l'AFJE



La conformité est désormais au cœur de la vie des entreprises. Enjeu juridique et de prévention des risques, elle revêt également une dimension culturelle. Elle interroge le rapport au droit de la société française. Les programmes de conformité concourent indéniablement à la sécurisation des acteurs économiques, mais permettent aussi de répondre aux attentes que les citoyens et les différentes parties prenantes manifestent de plus en plus à l'égard des opérateurs économiques. Dans un environnement de compétition intense marquée par une géopolitique complexe et tendue, la diffusion du respect de la règle et de l'éthique à tous les niveaux de l'entreprise place le juriste d'entreprise au cœur de ces évolutions.

L'AFJE et Ethicorp.com sont donc heureux de vous présenter la deuxième édition de leur grande étude sur l'état des lieux en matière de conformité et d'anticorruption dans les entreprises. Cette étude devenue une référence est la seule de cette ampleur : plus de 7 500 juristes interrogés représentant plus de 1 500 entreprises de toutes les tailles.

Les résultats de l'enquête sont clairs : il apparaît qu'une majorité des directions juridiques ont la charge directe de ce sujet ou, à tout le moins, y sont étroitement associées.

Ainsi, il ressort de l'étude que les juristes sont très majoritairement impliqués dans la conception et le suivi des outils de conformité (69,06 %). De manière générale, c'est d'ailleurs la direction juridique (67,03 %) qui la pilote avec souvent un responsable du sujet en son sein. Même lorsque la compliance n'est pas confiée en tant que telle à la direction juridique, celle-ci est associée de façon structurante à la démarche (61,4 %).

Les juristes sont bien, indéniablement, les piliers de la conformité en entreprise.

Sapin 2, RGPD, programme de conformité en droit de la concurrence, devoir de vigilance... sont quelques-uns des développements récents d'un mouvement profond faisant des juristes et des entreprises des acteurs clés de l'État de droit. Gardien de la sécurité juridique et partenaire de la stratégie, le juriste, à côté de ses fonctions traditionnelles, est de plus en plus un producteur de normes. En s'emparant de la conformité, le juriste contribue directement à l'intérêt général. Il est important de rappeler à cet instant que la reconnaissance du principe de confidentialité aux juristes d'entreprise s'inscrirait dans cette dynamique vertueuse. L'efficacité des programmes de conformité, le rapport au droit dans les entreprises, la qualité du dialogue avec les régulateurs et les autorités dépendent aussi de cette évolution indispensable.

Nous vivons une évolution significative de nos métiers. C'est une chance.

L'AFJE a rapidement identifié cette extension du domaine de la lutte, comme un facteur de développement et de positionnement pour les juristes d'entreprise. Et dès 2016, notre association a fait de la conformité un axe prioritaire de ses actions et notamment pour la formation.

Au cours de ces trois dernières années, l'AFJE a formé à la conformité plus de 1 700 juristes et a proposé 5 600 heures de formation sur ce sujet.

La collaboration entre l'AFJE et Ethicorp.com constitue à cet égard un point d'appui important pour continuer à renforcer la diffusion de la culture de conformité au sein des professions du droit.

Bonne lecture !

## William Feugère

Avocat (Feugère Avocats, Paris)  
Président de la plateforme ethicorp.org



Les obligations de compliance pesant sur les entreprises sont nombreuses. Aux règles LCBFT, antitrust et dispositions internationales (FCPA, Bribery Act, embargos...) se sont ajoutés le RGPD et la loi Sapin 2.

Sur l'anticorruption, de nombreux articles ont été publiés, l'Agence française anticorruption a également beaucoup communiqué, notamment sa direction du conseil, très active pour venir à la rencontre des professionnels et leur expliquer non seulement la loi, mais également les attentes de l'Agence et de ses contrôleurs.

Au-delà de ces analyses et formations, qui expliquent ce qui est attendu des entreprises, l'objectif qui leur a été assigné, **il est aujourd'hui nécessaire de savoir où elles en sont réellement dans le déploiement de leurs dispositifs de compliance**. Sont-elles désormais prêtes ? Ont-elles pu mettre en œuvre concrètement et efficacement les réglementations qui leur sont imposées ? Les solutions auxquelles elles ont pu recourir sont-elles sécurisantes ?

C'est précisément l'objet de **l'enquête compliance réalisée par l'AFJE et ethicorp.org**.

Alors que certaines études se sont contentées d'interroger quelques entreprises choisies (comme celles du CAC 40), sans toujours dire qui en leur sein avait été sollicité pour répondre, nous avons, nous, interrogé les juristes, c'est-à-dire celles et ceux qui sont les piliers de la démarche de compliance, les femmes et hommes qui portent le droit au cœur des entreprises. Et nous en avons **interrogé plus de 7 500, représentant environ 1 500 entreprises différentes**.

**L'enquête AFJE ethicorp.org est ainsi la plus importante réalisée sur le sujet, et surtout la plus scientifiquement pertinente.**

La première édition, en 2017, avait permis de dresser un premier état des lieux alors que la loi Sapin 2 n'avait que quelques mois d'existence. Avait alors été révélé que la loi Sapin 2 et ses dispositions étaient encore peu connus et maîtrisés.

La deuxième édition 2019-2020 intervient après deux années d'application, bientôt trois. Les résultats n'en sont que plus intéressants. On voit la progression considérable réalisée, mais il est clair aussi que la démarche n'est pas achevée et que certaines options choisies peuvent être sources de risques.

Cet état des lieux est fondamental, au sens strict du terme. Il permet en effet non seulement de connaître le chemin parcouru et celui restant à parcourir, mais également les **éléments qui ont pu être délicats, qui ont pu freiner le processus**. On est alors à même de voir quelles améliorations apporter pour être plus efficace, plus pertinent. Tel est l'objet de cet ouvrage, rendu possible grâce à notre partenaire les Éditions législatives.

Il ne suffit pas d'attendre des entreprises qu'elles soient en conformité, il est nécessaire de comprendre leur fonctionnement, de connaître les difficultés éventuellement rencontrées, pour **les aider dans leur démarche éthique et favoriser leur croissance**.

La compliance est en effet un outil qui soutient le développement de l'entreprise, transformant les obligations légales en atout de développement.

**L'AFJE ([www.afje.org](http://www.afje.org))** est la première organisation professionnelle de juristes d'entreprise en France et en Europe et compte plus de 7 000 membres. Depuis plus de 50 ans, l'AFJE représente et promeut le métier de juriste d'entreprise au bénéfice de la compétitivité des entreprises.

**ethicorp.org (<https://www.ethicorp.org>)** est une plateforme d'alertes éthiques et de solution compliance dédiée aux entreprises. 100 % française. Détenu et administré par des avocats spécialistes de prévention des risques et contentieux commercial et pénal, elle ajoute à la sécurisation technique la garantie du secret professionnel absolu et l'expertise de son équipe.

*Les résultats sont analysés et commentés par William Feugère*

*Avocat (Feugère Avocat - Paris [www.feugere.eu](http://www.feugere.eu)), fondateur d'ethicorp.org.*

*Spécialiste en droit pénal et prévention des risques*

*Responsable de la commission ouverte « Compliance & Éthique des affaires » du Barreau de Paris*

*Chargé d'enseignement à l'Université de Paris-Dauphine - Certificat universitaire Compliance Anti-corruption, Vigilance & Protection des données*

*Ancien membre du Conseil d'orientation de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (COLB), ministère de l'Économie*

*Président d'honneur des Avocats Conseils d'Entreprises (ACE)*

Toutes les citations de l'étude dans des parutions, articles, ouvrages, présentations devront mentionner « étude AFJE ethicorp.org 2019-2020 ».

# Sommaire

## 9 Les juristes et entreprises

---

- 10 Les entreprises concernées
- 12 Cotation en Bourse
- 15 Dimension nationale ou internationale
- 19 Zone d'échanges commerciaux
- 23 Le chiffre d'affaires
- 27 Le nombre de salariés
- 30 Le secteur d'activité
- 32 Les juristes
- 34 Le rôle des juristes dans la compliance
- 37 La gouvernance éthique

## 41 Les dispositifs de compliance

---

- 42 La prise de conscience des objectifs et avantages de la compliance
- 49 Quels risques pour l'entreprise ?
- 52 Les entreprises en France n'ont pas achevé la mise en œuvre de leurs obligations de compliance anticorruption
- 55 La cartographie des risques anticorruption
- 59 Charte éthique et code de conduite anticorruption
- 63 Évaluation des tiers et adaptation des processus

## 69 Les dispositifs d'alerte

---

- 72 Le délit de violation de confidentialité
- 73 Attentes et limites perçues
- 76 Existence et forme des dispositifs
- 78 Ancienneté du dispositif
- 79 Géographie du dispositif
- 81 Qui peut lancer l'alerte et comment ?
- 84 Qui reçoit et traite les alertes ?
- 88 Externalisation ou internalisation
- 92 Combien d'alertes ? Sur quels sujets ?
- 94 Communication sur le dispositif
- 96 Efficacité des dispositifs
- 101 Les suites données aux alertes



# Les juristes et entreprises



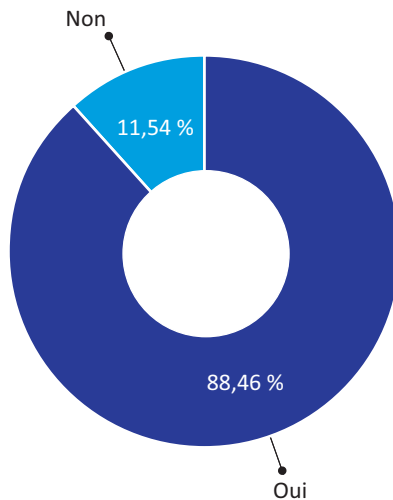
# Les entreprises concernées

Les premières questions posées portent sur les **entreprises** auxquelles les répondants appartiennent : filiales ou non d'un groupe, domaine d'activité, mais également nombre de salariés et chiffre d'affaires.

De ces deux derniers éléments particuliers vont dépendre la soumission des entreprises concernées à diverses dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2, ou de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, qui comportent des seuils précis.

## Votre entreprise appartient-elle à un groupe ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



### Observation

Les sociétés concernées par l'enquête appartiennent le plus souvent à un groupe (88,46 %). C'est donc au regard de celui-ci que les seuils seront appréciés, sauf pour l'article 8 de la loi Sapin 2 qui ne s'apprécie qu'au niveau de chaque société prise isolément.

**L'article 17** de la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 impose la mise en œuvre d'un **dispositif complet et cohérent de compliance** comprenant cartographie des risques, code de conduite, dispositif d'alerte (sur les manquements au code de conduite), procédure d'évaluation des tiers, procédures comptables, formations, etc.

**Ces obligations sont à la charge personnelle des dirigeants** de toutes sociétés avec un effectif d'au moins 500 salariés et (critère cumulatif) 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, ou appartenant à un groupe (dont la société mère a son siège social en France) ayant lui-même un effectif d'au moins 500 salariés et un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 100 millions d'euros.

Les mêmes obligations s'imposent aux établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) avec un effectif d'au moins 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires ou appartenant à un groupe public avec un effectif d'au moins 500 salariés et un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 100 millions d'euros.

**L'article 8** de la loi Sapin 2 impose quant à lui à **toute personne morale de droit privé ou de droit public de plus de 50 agents ou salariés** de mettre à la disposition de leurs employés et collaborateurs externes ou occasionnels un **dispositif d'alerte**, permettant de révéler, selon les termes de l'article 6, « *un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général* ».

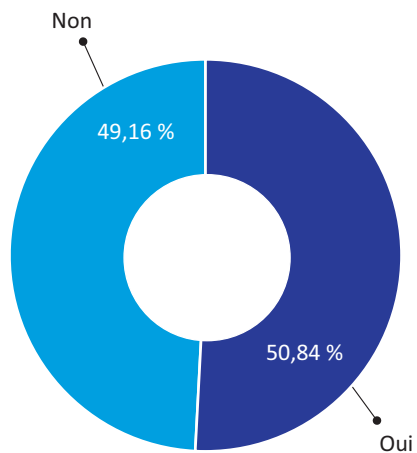
Les mêmes obligations s'imposent aux **administrations de l'État**, aux **communes de plus de 10 000 habitants**, aux établissements publics de coopération intercommunale comprenant au moins une commune de plus de 10 000 habitants, aux **départements** et aux **régions**.

Enfin, **la loi sur le devoir de vigilance** impose un **plan de vigilance** aux sociétés qui emploient au moins 5 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales directes ou indirectes, dont le siège est en France, ou aux sociétés qui emploient au moins 10 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales directes et indirectes, dont le siège est en France ou à l'étranger.

# Cotation en Bourse

## Votre groupe est-il coté ?

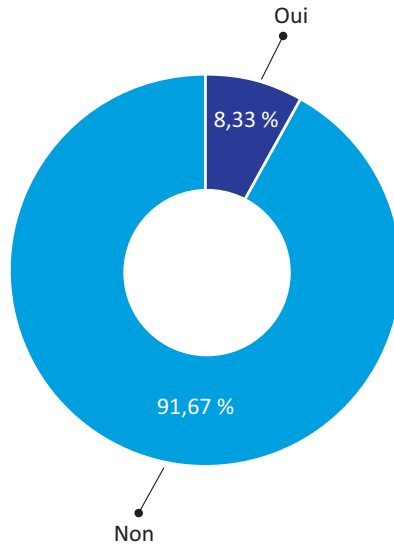
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



▲ Pour comparaison : sociétés n'appartenant pas à un groupe ►

## La société est-elle cotée ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



### Observation

La loi Sapin 2 a introduit diverses dispositions pour les sociétés relevant de **l'Autorité des marchés financiers (AMF)** - dont les sociétés ou groupes cotés - ou de **l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)**.

Les nouveaux articles L. 634-1 et suivants du code monétaire et financier obligent ainsi ces entités au déploiement de **dispositifs d'alerte complémentaires** à ceux des articles 8 et 17 de la loi.

# Dimension nationale ou internationale

Les lois de compliance, notamment anticorruption, ont une origine clairement internationale.

Elles sont directement **inspirées des lois anglo-saxonnes** (aux États-Unis : corruption FCPA – 1977, embargo Trading with the Enemy Act – 1917 ou d’Amato – 1996, au Royaume-Uni : Bribery Act - 2011).

Mais il ne s’agit pas que d’inspiration : les entreprises ayant une activité à l’étranger sont nombreuses, et elles se trouvent de facto **elles-mêmes directement soumises aux lois et aux juridictions étrangères, avec des critères de rattachement très larges** :

- pour le FCPA, il suffit d’un « *acte participant à un schéma de corruption* », tel l’envoi d’un e-mail ou l’utilisation du dollar comme monnaie d’échange ;
- pour le Bribery Act, il faut que la personne soupçonnée ait une « *close connection with the United Kingdom* ».

Sans oublier le Cloud Act (2018) qui peut permettre aux autorités de contraindre les fournisseurs de services des États-Unis à fournir toute donnée stockée sur des serveurs, y compris hors du territoire américain.

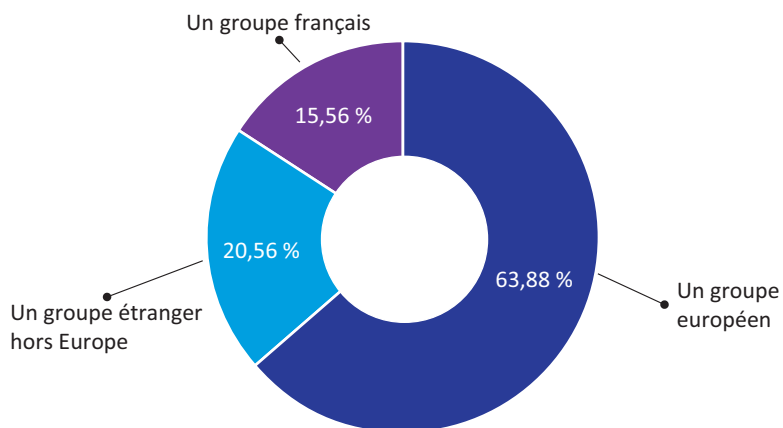
L’enjeu de la nationalité est donc primordial et doit être pris en compte lorsque les dispositifs de compliance sont déployés, étant rappelé que les entreprises poursuivies et sanctionnées ne sont pour la plupart pas américaines et que ces législations sont des **armes de guerre économique**, ainsi que parfaitement rappelé dans le rapport du député Raphaël Gauvain « Rétablir la souveraineté de la France et de l’Europe et protéger nos entreprises des lois et mesures à portée extraterritoriale » du 26 juin 2019.

En l’espèce, pour l’essentiel, les juristes interrogés appartiennent à des entreprises françaises.

Mais à une large majorité, **elles exercent leur activité à l’étranger, y compris le plus souvent en dehors de l’Union européenne (jusqu’à 92,66 % au niveau groupe)**.

## Votre groupe est-il français, européen... ?

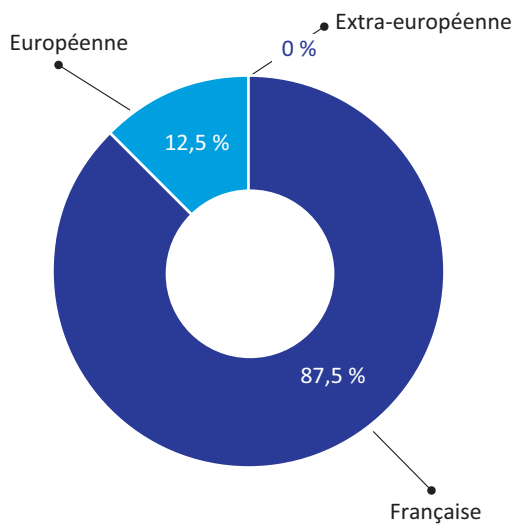
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



▲ Pour comparaison : sociétés n'appartenant pas à un groupe ►

## Votre entreprise est-elle française, européenne... ?

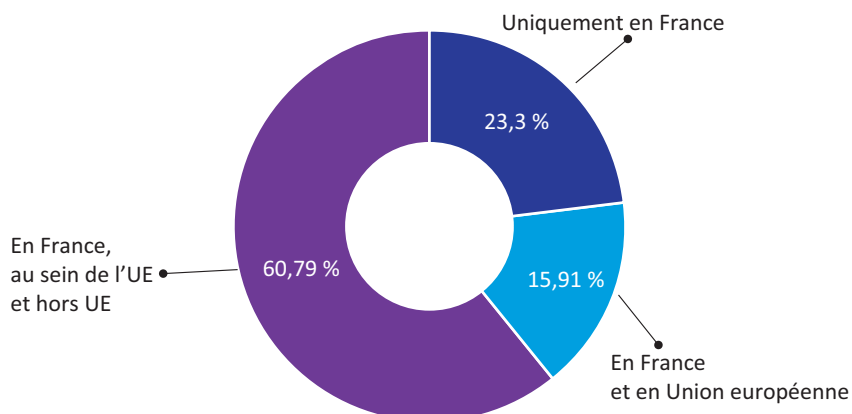
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



# Zone d'échanges commerciaux

Dans quelle(s) zone(s) géographique(s) votre société (hors groupe) exerce-t-elle son activité (avec clients ou fournisseurs) ?

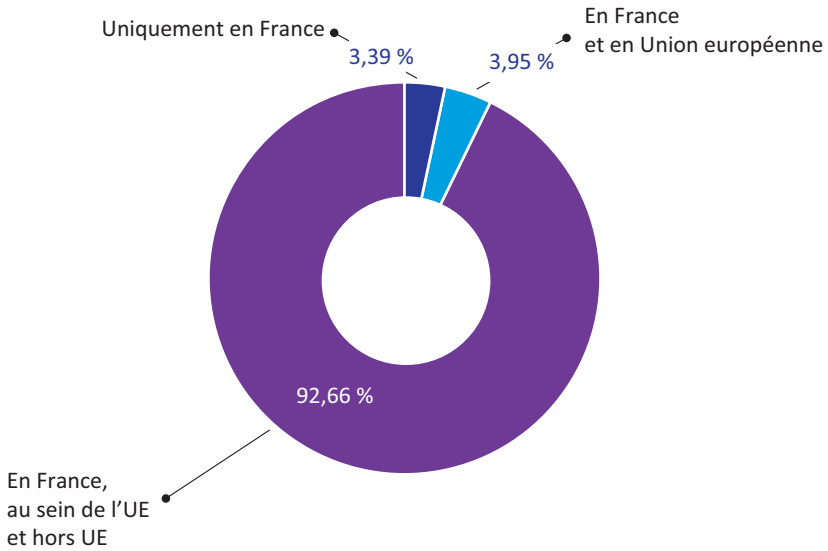
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*





## Dans quelle(s) zone(s) géographique(s) votre groupe exerce-t-il son activité (avec clients ou fournisseurs) ?

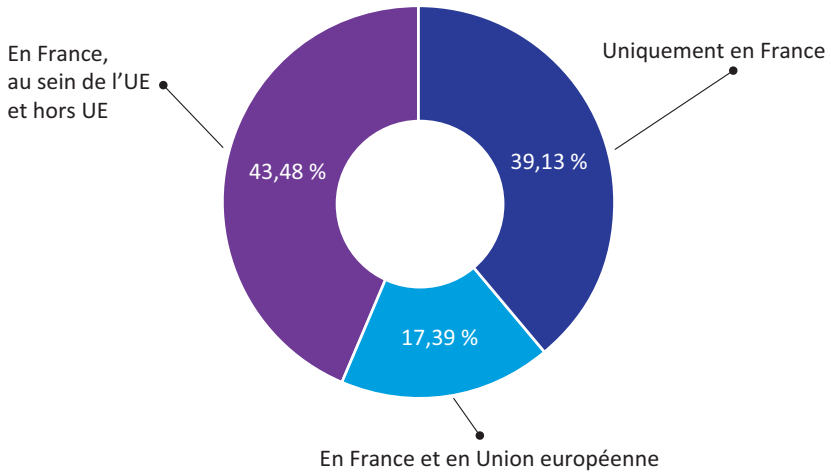
(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



▲ Pour comparaison : sociétés n'appartenant pas à un groupe ►

## Dans quelle(s) zone(s) géographique(s) votre société exerce-t-elle son activité (avec clients et fournisseurs) ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



# Le chiffre d'affaires

Les entreprises représentées par les juristes consultés dans le cadre de l'enquête entrent très majoritairement dans les seuils de l'article 17 de la loi Sapin 2 (plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires) : 75,13 %, ce taux atteignant même 91,86 % au niveau du groupe.

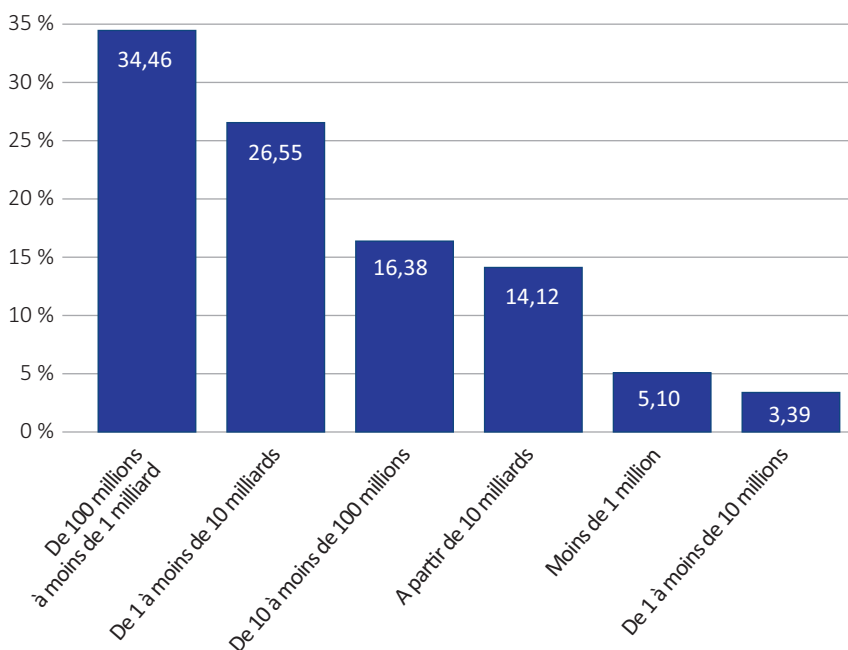
Pour les sociétés n'appartenant pas à un groupe, le taux est plus faible (52,16 %), mais elles demeurent néanmoins majoritaires.

Il est vrai que les entreprises bénéficiant d'un ou plusieurs juristes internes ont atteint une certaine taille de développement, expliquant ces niveaux élevés.

## Sociétés appartenant à un groupe :

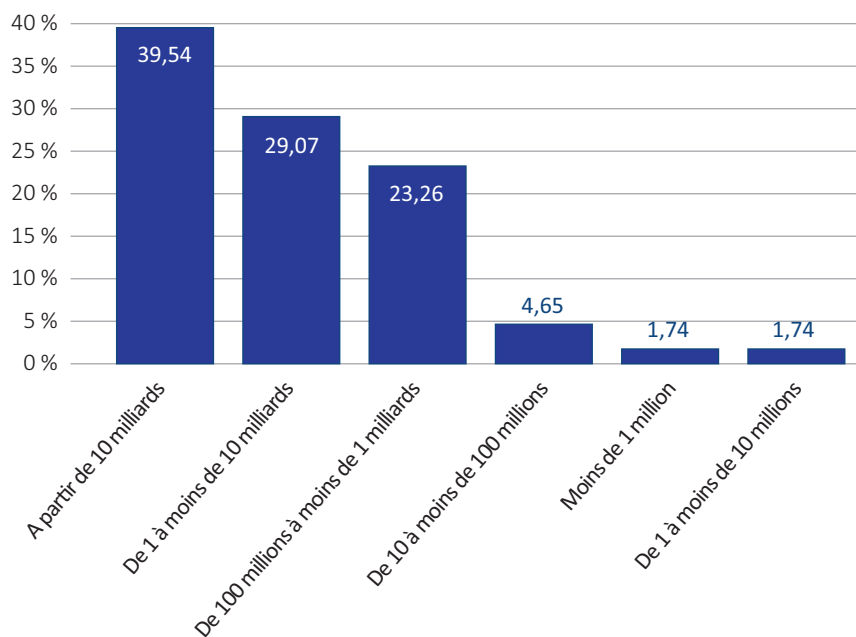
### Quel est le chiffre d'affaires de votre société (en euros - hors groupe) ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



## Quel est le chiffre d'affaires global de votre groupe (en euros) ?

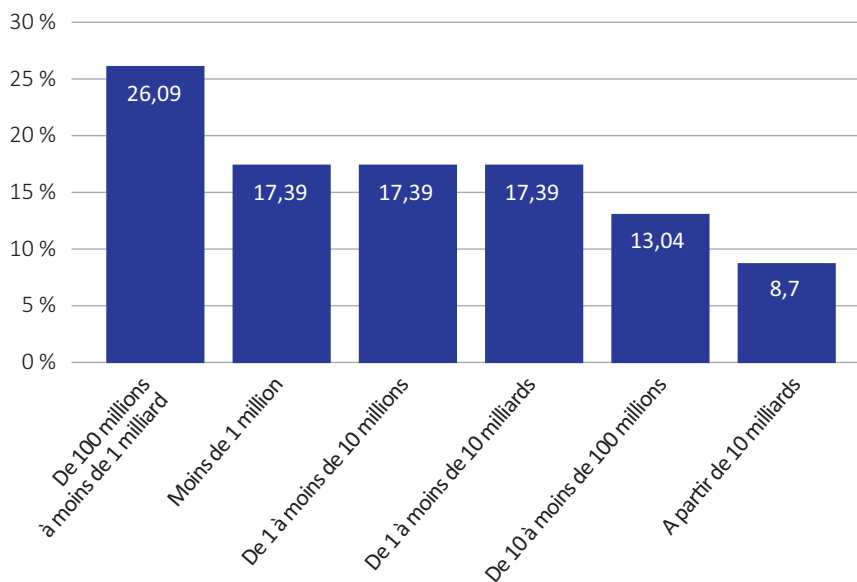
(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



▲ Pour comparaison : sociétés n'appartenant pas à un groupe ►

## Quel est le chiffre d'affaires de votre société (en euros) ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



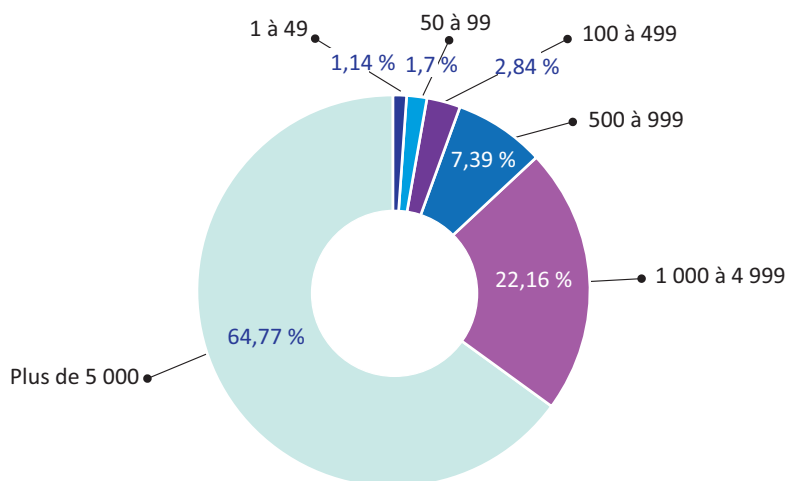
# Le nombre de salariés

Le nombre d'entreprises atteignant les seuils prévus par la loi Sapin 2 ou la loi sur le devoir de vigilance est élevé :

- **90,96 % ont plus de 50 salariés** (article 8 de la loi Sapin 2) ;
- **68,93 % ont plus de 500 salariés**, ce taux atteignant 94,32 % dans les groupes (article 17 de la loi Sapin 2) ;
- **28,69 % ont plus de 5 000 salariés**, ce taux atteignant même 64,77 % dans les groupes (loi sur le devoir de vigilance).

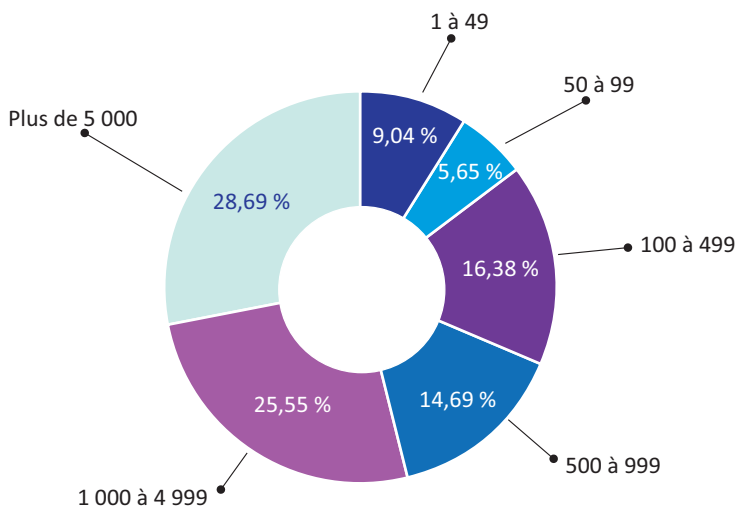
## Combien de salariés votre groupe compte-t-il globalement ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## Combien de salariés votre entreprise elle-même compte-t-elle en France (hors le groupe auquel elle appartient) ?

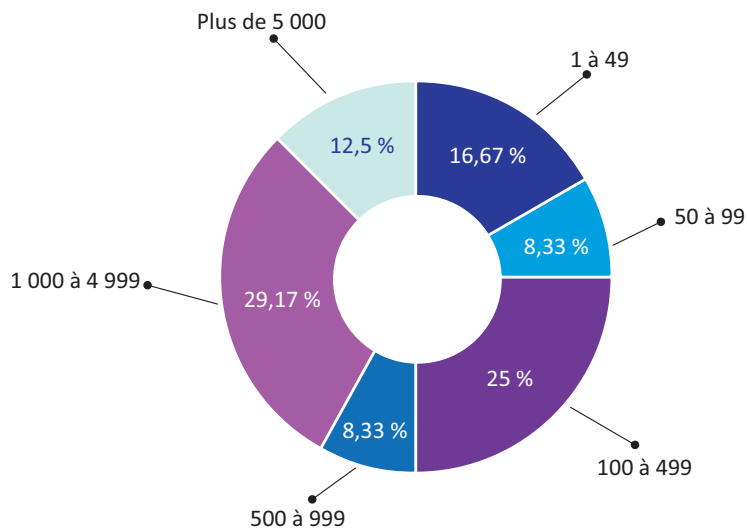
(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



▲ Pour comparaison, sociétés n'appartenant pas à un groupe ►

## Combien de salariés votre entreprise compte-t-elle globalement (y compris hors France) ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)





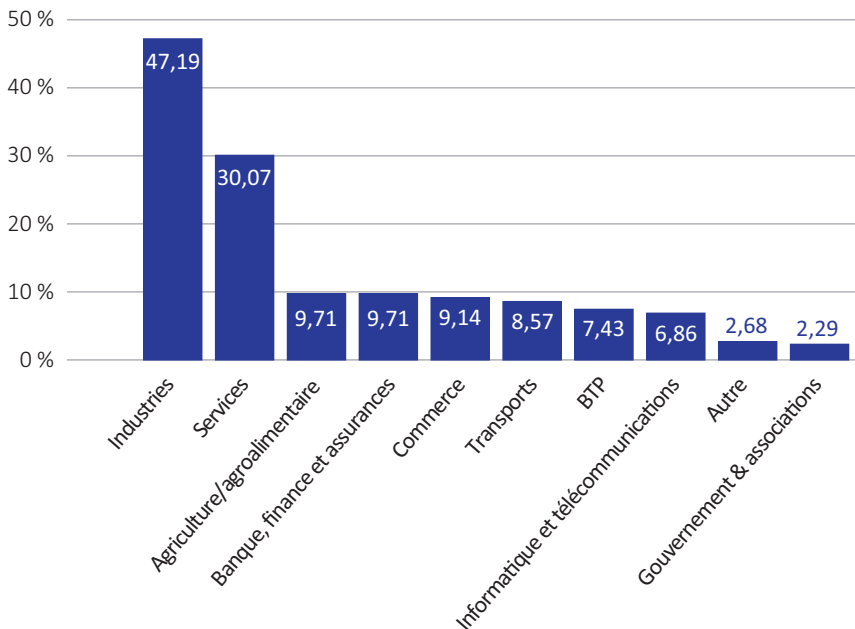
# Le secteur d'activité

Pour les sociétés appartenant à un groupe (auxquelles appartient l'écrasante majorité des juristes ayant répondu à l'enquête), le secteur d'activité est principalement l'**industrie** (47,19 %) puis les **services** (30,07 %).

Pour les sociétés n'appartenant pas un groupe, les **services** sont cette fois l'activité majoritaire (41,66 %).

## Quels sont les secteurs d'activité du groupe ?

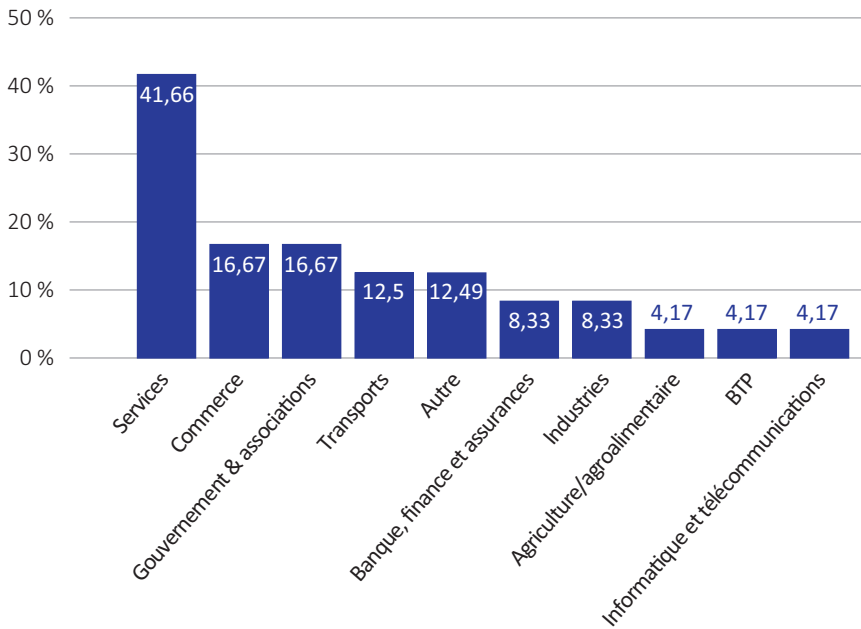
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



▲ Pour comparaison, sociétés hors groupe ►

## Quels sont les secteurs d'activité de la société ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



# Les juristes

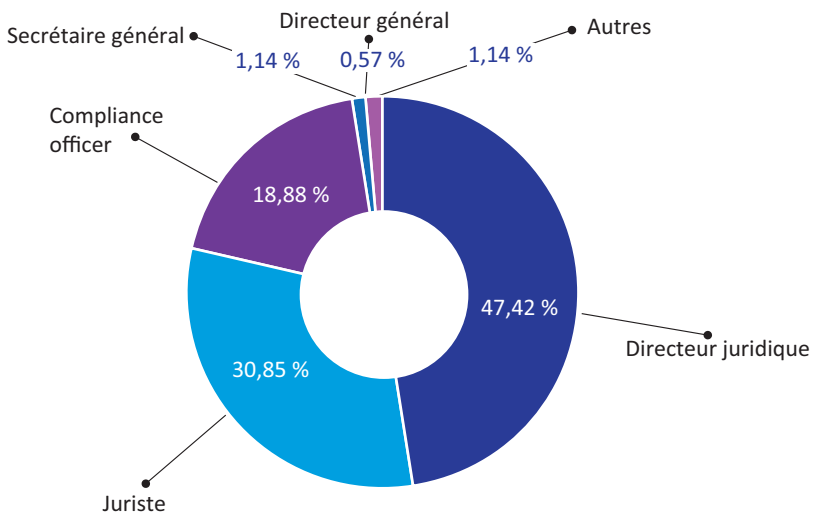
Les répondants, membres de l'AFJE, sont principalement des **directeurs juridiques** (47,42 %), des **juristes** (30,85 %) ou des **compliance officers** (18,8 %).

Ils appartiennent principalement à la direction juridique ou à la direction compliance. Parmi les autres réponses citées, on notera audit et contrôle internes, direction immobilière ou production.

En tout état de cause, les répondants ont essentiellement des **fonctions de direction** (53,72 %) du service auquel ils appartiennent.

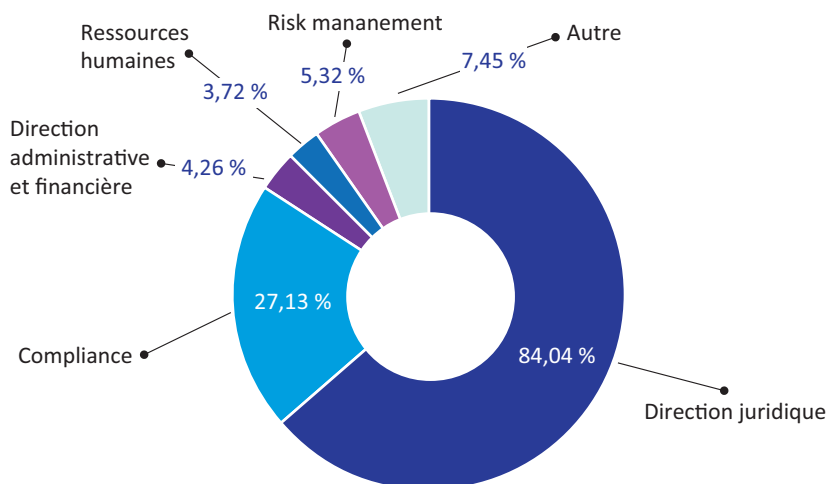
## Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



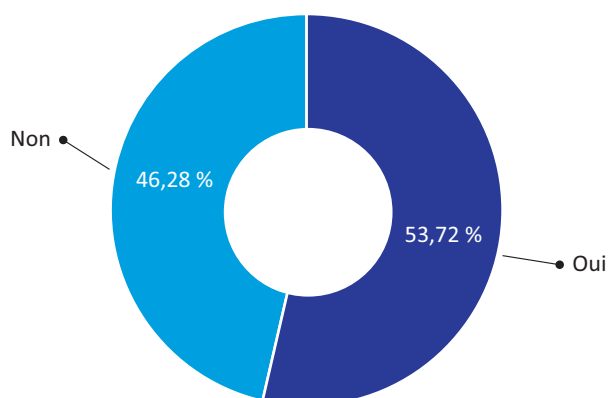
## Dans quel(s) département(s) travaillez-vous ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Êtes-vous en charge de la direction du département ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



# Le rôle des juristes dans la compliance

Le rôle des juristes - et donc des répondants de l'enquête - en matière de compliance est, sans surprise, fondamental.

**69,06 % sont impliqués dans la conception et le suivi des outils de compliance.** Ils sont donc à la source même des dispositifs.

**C'est dans 67,03 % des cas la direction juridique qui est personnellement chargée de la compliance.** Sinon, c'est confié à une direction compliance (54,39 %), mais en tout état de cause la direction juridique reste étroitement associée (61,4 %).

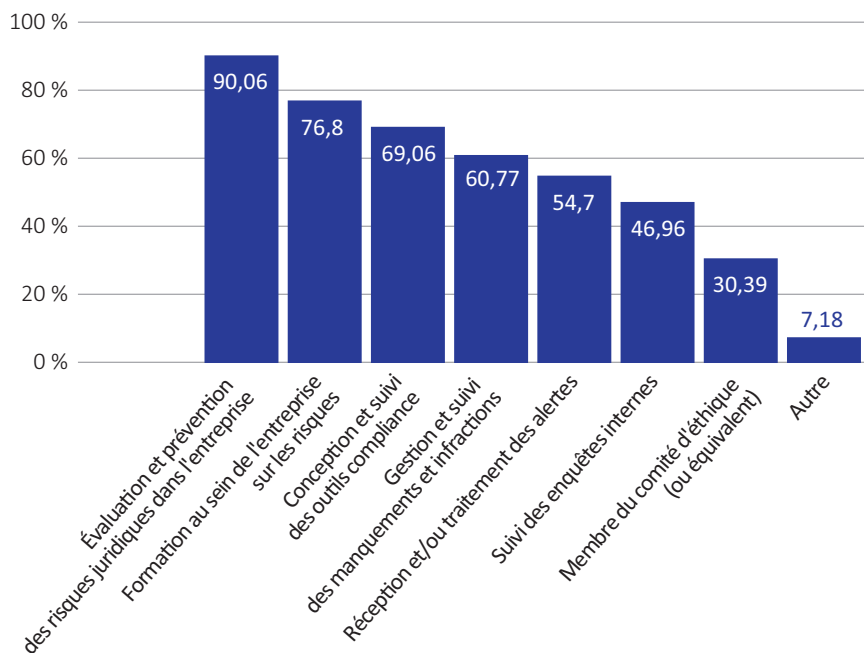
C'est la démonstration, pour qui en doutait, que la compliance est une matière juridique et qu'elle peut justifier – compte tenu de son développement - une fonction atitrée. Les entreprises de certains secteurs (laboratoires pharmaceutiques, banques, assurances...) avaient déjà des directions compliance spécifiques, dont le rôle s'est accru avec la loi Sapin 2.

Cette place des juristes est évidemment en cohérence avec ce qu'ils mentionnent comme étant **leur rôle premier dans l'entreprise : l'évaluation et la prévention des risques juridiques dans l'entreprise (90,06 %)**. En effet, si la compliance est imposée par la loi, elle a fondamentalement pour objectif de prévenir les risques et de favoriser la croissance.

Parmi les autres fonctions évoquées par certains répondants en matière de compliance, on citera celle de délégué à la protection des données.

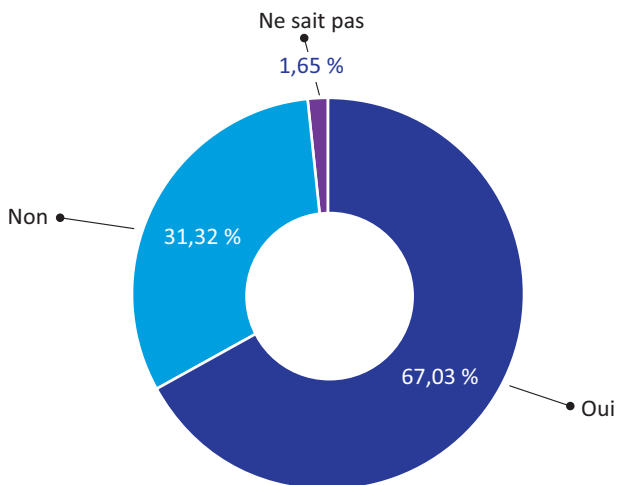
## Êtes-vous impliqué dans... ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



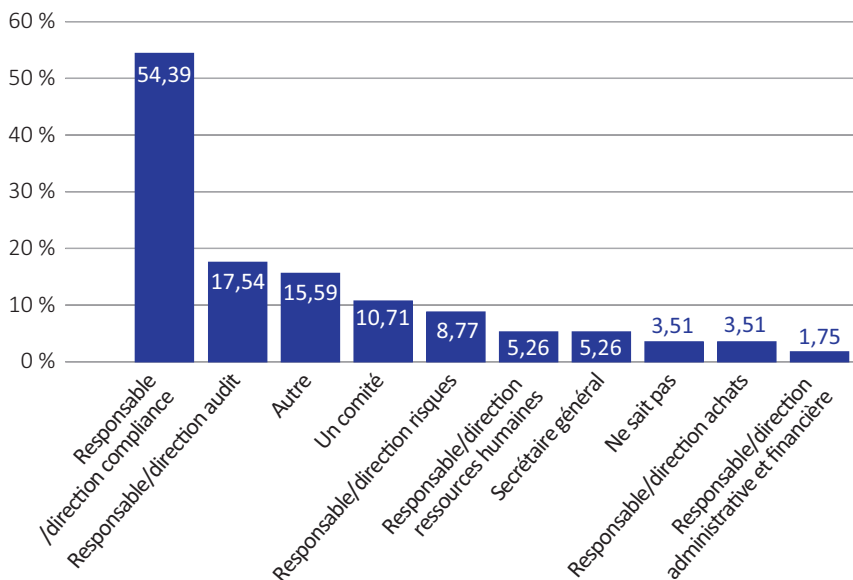
## Dans votre entreprise, est-ce que la direction juridique est en charge de la compliance ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



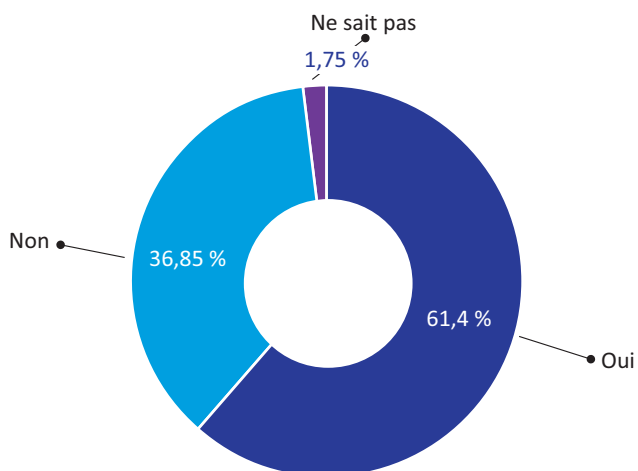
## Si non, qui est en charge de la compliance ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Si non, la direction juridique est-elle associée à l'élaboration / déploiement du dispositif de compliance ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



# La gouvernance éthique

Si les juristes ont un rôle central en matière de compliance, environ la moitié des entreprises a également institué des comités d'éthique.

Ces comités comportent un nombre relativement élevé de membres : entre 2 personnes et plus de 20, selon les répondants.

La moyenne atteint 8 personnes.

## Focus

L'étude révèle que certains comités comprennent un nombre élevé de personnes. Or cela contrevenait aux règles fixées par la CNIL en matière d'alertes professionnelles. En effet, l'article 4 de la délibération de la CNIL n° 2017-191 du 22 juin 2017 disposait :

*« Dans tous les cas, les personnes chargées du recueil et du traitement des alertes professionnelles sont en nombre limité, spécialement formées et astreintes à une obligation renforcée de confidentialité contractuellement définie. »*

Il est permis de douter que plus de 20 personnes était un nombre limité compatible avec cette disposition...

La CNIL a supprimé cette exigence dans son **référentiel du 18 juillet 2019 (publié au JORF n° 0286 du 10 décembre 2019)**.

Néanmoins, un contrôle strict doit être assuré : « Les données personnelles doivent uniquement être rendues accessibles aux **personnes habilitées à en connaître au regard de leurs attributions**.

Les habilitations d'accès doivent être documentées par les organismes, et les accès aux différents traitements doivent faire l'objet de **mesures de traçabilité**. »

**Il est donc impératif d'être vigilant sur la diffusion d'une alerte et donc la composition des comités et leur organisation.**

Un nombre élevé augmente les risques de **conflits d'intérêts**, ne permet pas de garantir la pleine confidentialité et pose des difficultés pratiques : comment les réunir rapidement, comment leur transmettre l'information sensible (par e-mail également ? ...), comment assurer un suivi cohérent des dossiers, est-il vraiment nécessaire de mobiliser tout le CODIR pour le moindre manquement, même celui qui se révélerait bénin ou injustifié ?

Le plus délicat est ensuite en pratique le choix **des personnes composant le comité** et l'équilibre qu'elles formeront entre elles. Précisément, l'enquête révèle que les comités comprennent dans l'écrasante majorité le responsable compliance (65,43 %), le responsable juridique (60,49 %). S'y ajoute souvent le responsable des ressources humaines (49,38 %), mais presque aussi souvent le directeur général (48,15 %) et plus souvent encore un ou plusieurs membres du Comex (58,02 %) (cette dernière fonction n'étant pas incompatible avec celles qui précèdent).



Le comité d'éthique doit **inspirer confiance** mais aussi avoir un **poids politique interne**, de l'autorité, puisqu'il doit pouvoir sinon décider des suites données à une alerte, au moins donner un avis qui engagera la direction de l'entreprise. Cependant, y faire siéger le dirigeant lui-même risque de figer les débats internes, et la présence de membres du Comex induit également des enjeux politiques délicats de pouvoirs et de compétences.

Parmi les autres cas de figure (35 %), on peut citer des exemples aussi divers que le directeur financier, le directeur communication, le directeur des achats, le directeur export, voire un représentant de chaque branche, juriste ou non juriste, ou des personnalités indépendantes qualifiées. Siège parfois aussi - trop rarement peut-être - un représentant du personnel, ce qui permet de rassurer les salariés sur le rôle et l'objectivité du comité en matière de harcèlement moral notamment.

## Focus

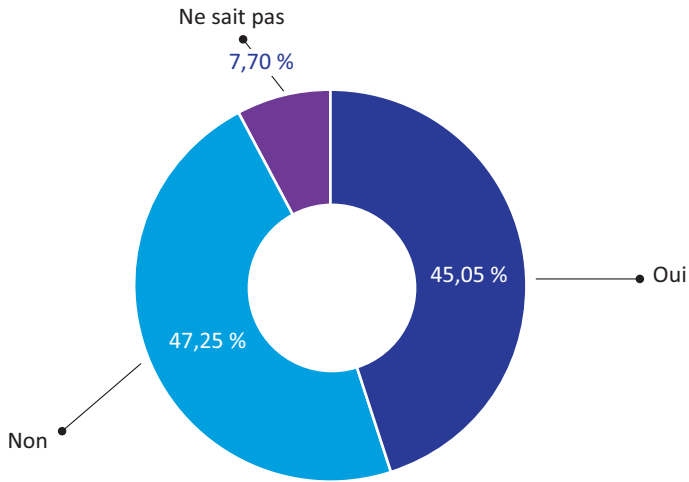
Ce dernier cas est intéressant, car il peut être une réponse à une nouvelle exigence, imposée par la directive européenne du 25 septembre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union qui, dans son article 9, prévoit que « *les procédures de signalement et de suivi des signalements [...] comprennent [...] la désignation **d'une personne ou d'un service impartial** compétent pour assurer le suivi des signalements* ».

L'impartialité est-elle possible dans un comité composé de dirigeants ou salariés d'une entreprise, appelés à examiner une alerte concernant un autre salarié et mettant en jeu les intérêts de l'entreprise elle-même ?

On voit ici l'enjeu de la gouvernance de la compliance, dont les comités d'éthique et leur composition sont un exemple, comme le positionnement hiérarchique de la fonction éthique et conformité.

## Votre entreprise a-t-elle un comité d'éthique ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)

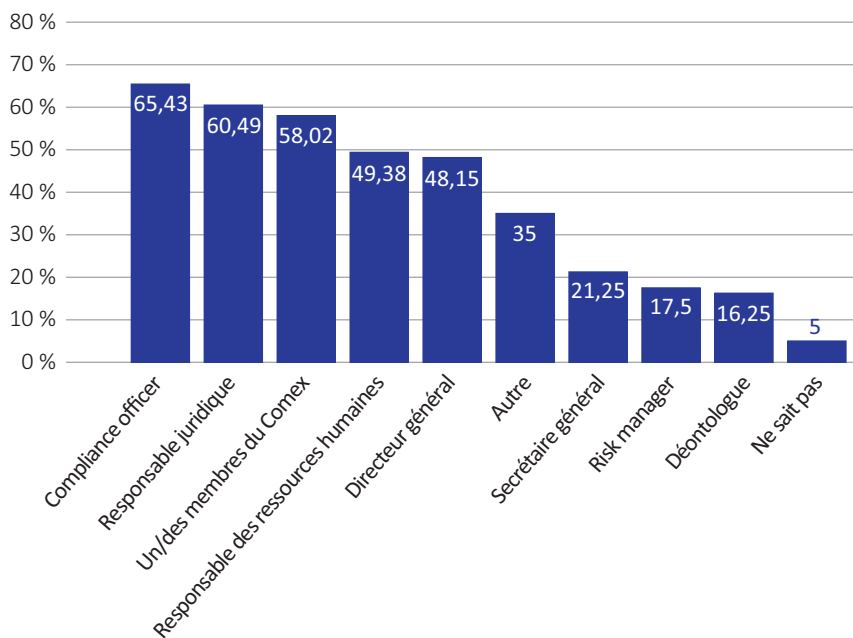


## Combien de personnes en sont membres ?

En moyenne  
8 personnes  
(les réponses allant de 2 ou 3 à 15,  
voire 20 personnes)

## Qui en est membre ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)





# Les dispositifs de compliance

# La prise de conscience des objectifs et avantages de la compliance

L'enquête confirme que **les entreprises sont très majoritairement dotées de dispositifs de compliance : à 86,83 %**. Reste à analyser (*infra*) lesquels et leur degré de déploiement. Les entreprises qui n'ont aucun dispositif (9,58 %) sont en partie les plus petites, sous les seuils légaux de l'article 17 de la loi Sapin 2.

Sur les obligations précises des entreprises, les juristes sont maintenant bien informés. Ils connaissent la loi Sapin 2, les recommandations de l'AFA et même le questionnaire de contrôle de l'AFA (63,41 %).

Mais pourquoi la compliance ? Quels intérêts, quels objectifs ont ces dispositifs ?

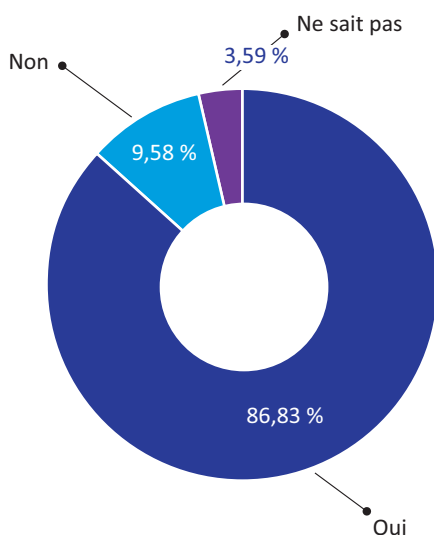
Les attentes des juristes sur les dispositifs en question sont principalement la **prévention des risques** (97,24 %) et d'**éviter des poursuites ou contentieux** (79,31 %), mais également à un niveau élevé la protection et le **renforcement de l'image de l'entreprise** (84,83 %). Cela ne signifie pas que la compliance est un cosmétique servant à donner une belle image à l'entreprise, mais plutôt qu'elle évite des manquements qui, lorsqu'ils se produisent, portent atteinte à l'image de l'entreprise : ils ne conduisent pas seulement à des sanctions judiciaires ou commerciales, mais également médiatiques.

On pourra regretter que des apports pourtant fondamentaux de la compliance ne soient pas plus valorisés, tels améliorer la gestion de l'information dans l'entreprise, améliorer les procès dans l'entreprise (commerciaux, comptables, etc.) ou fluidifier les relations internes ou externes. Ce sont pourtant des effets majeurs d'une compliance efficace, dès lors qu'elle est conçue dans l'optique de s'intégrer facilement au travail des opérationnels, au lieu de tenter de s'imposer à eux comme une contrainte, meilleur moyen qu'elle ne soit jamais respectée.

Certains juristes ajoutent néanmoins comme objectif de **faire de l'éthique professionnelle un outil de meilleure gestion, d'économies et de compétitivité**.

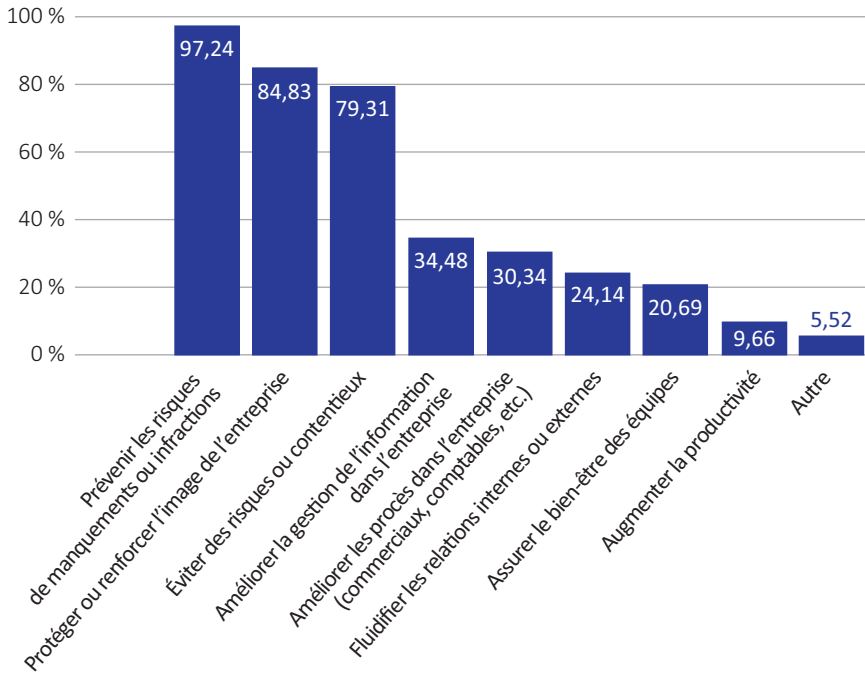
## Votre entreprise a-t-elle mis en place un dispositif de compliance ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



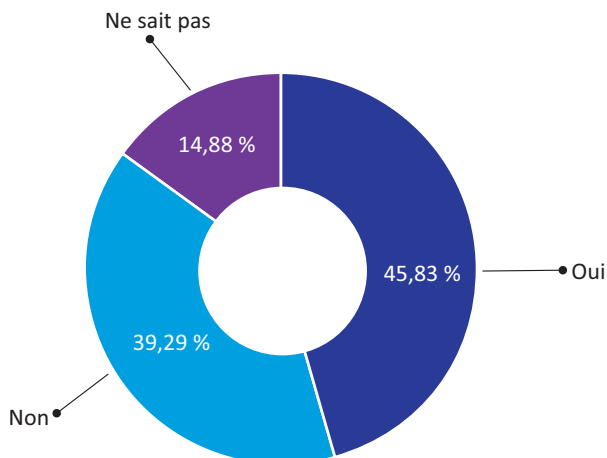
## Quelles sont les attentes de l'entreprise sur le système de compliance en place ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



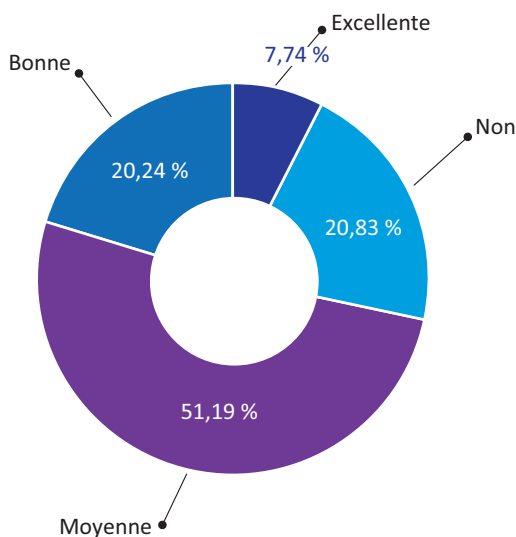
## Selon vous, votre entreprise a-t-elle évalué ou pris en compte le bénéfice économique de la prévention des risques ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## Avez-vous une vision claire de l'implication de la loi Sapin 2 pour votre entreprise ?

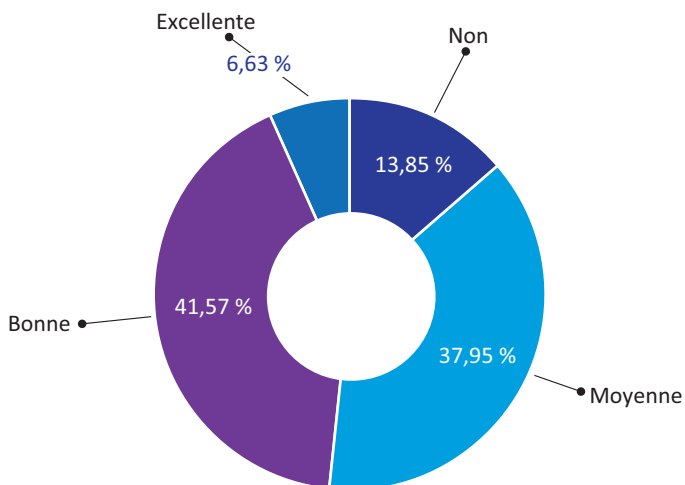
(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)





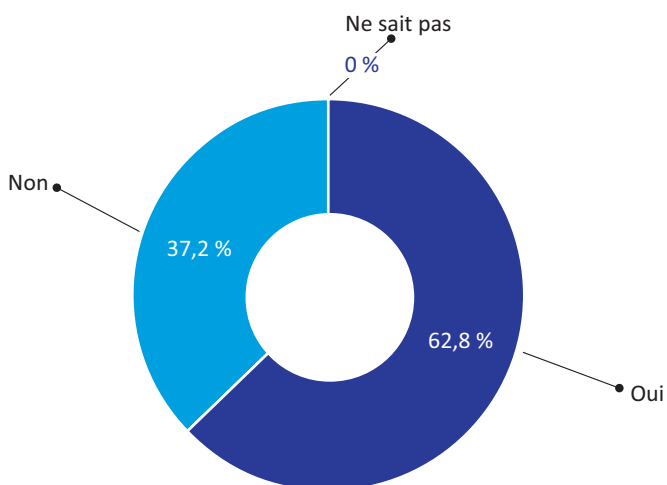
## Avez-vous une vision claire de l'implication de la loi sur le devoir de vigilance pour votre entreprise ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



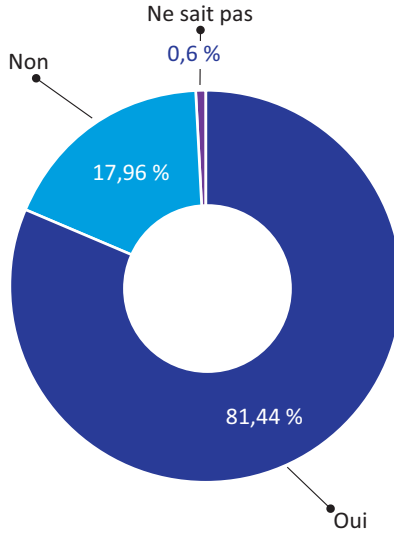
## Avez-vous suivi des formations sur la loi Sapin 2 ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



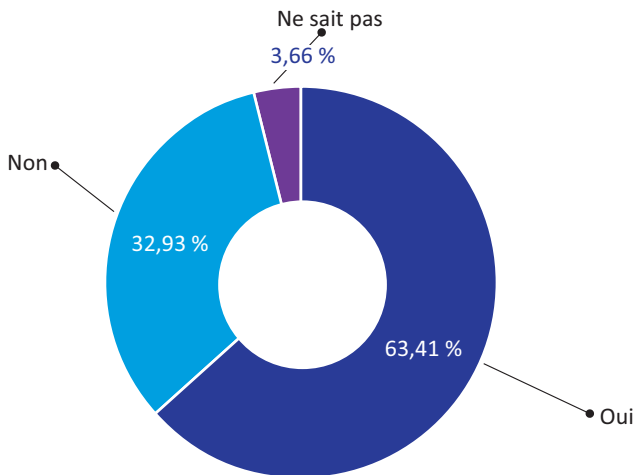
## Avez-vous connaissance des Recommandations de l'Agence française anticorruption ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



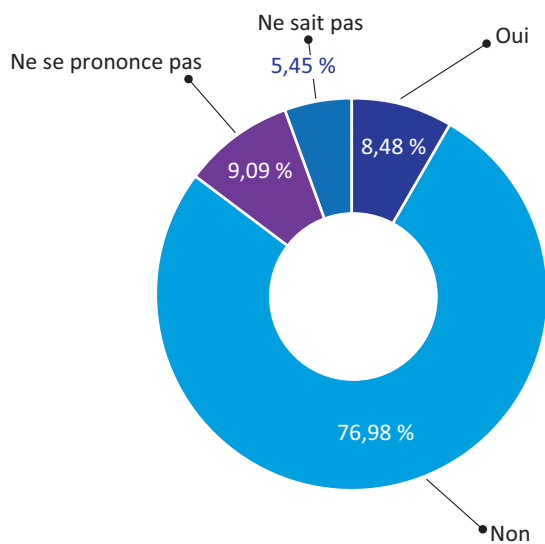
## Avez-vous connaissance du questionnaire de contrôle de l'Agence française anticorruption ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## Votre entreprise a-t-elle été contrôlée par l'Agence française anticorruption ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



# Quels risques pour l'entreprise ?

On a vu que les attentes des juristes sur la compliance sont principalement la **prévention des risques (97,24 %)**.

Précisément, l'enquête les a interrogés sur les risques de l'entreprise, avec deux questions complémentaires : quels sont les risques auxquels l'entreprise a été effectivement confrontée depuis 24 mois et quels sont les risques qui les préoccupent le plus ? Les réponses diffèrent clairement.

Les cinq premiers risques auxquels les entreprises ont été **effectivement confrontées** sont : les atteintes à la sécurité des salariés et accidents du travail, les intrusions informatiques, les atteintes à la protection des données personnelles, le harcèlement moral et enfin les escroqueries et « *fraudes au président* ».

Les cinq premiers risques qui **inquiètent les juristes** sont en revanche : les intrusions informatiques, les atteintes à la protection des données personnelles, la corruption privée, les atteintes à la sécurité des salariés et accidents du travail, la corruption publique.

On voit l'importance que prennent les cas de corruption dans les préoccupations alors qu'en pratique ce sont des risques relativement rares. Effet de la loi Sapin 2, de sa médiatisation ? Ou prise de conscience d'une évolution sociétale ?

## Quels sont les risques auxquels votre entreprise a pu être effectivement confrontée au cours des 24 derniers mois ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Quels sont les risques qui vous préoccupent le plus ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



# Les entreprises en France n'ont pas achevé la mise en œuvre de leurs obligations de compliance anticorruption

Si les entreprises connaissent leurs obligations, malgré leurs efforts sensibles, elles n'ont pas encore pu les mettre intégralement en œuvre.

C'est d'ailleurs un enseignement fort de l'enquête : **les entreprises ne sont que partiellement à jour de leurs obligations (58,43 %), voire absolument pas (3,62 %)**. Seuls 33,73 % des juristes pensent que leur entreprise est en pleine conformité. C'est peu, alors que la loi Sapin 2 date de près de trois ans.

Pourquoi ? Pour une majorité, **c'est en cours, mais cela prend du temps** (60 %), c'est dû à un **manque de ressources humaines** (55 %), à la forte mobilisation qu'a occasionné le **RGPD** (36,25 %) et à un **manque de moyens budgétaires** (29,38 %).

**Les juristes expriment donc un besoin fort de bénéficier des moyens humains et financiers nécessaires à l'accomplissement de leur mission** qui n'est autre que la mise en conformité et la protection de l'entreprise.

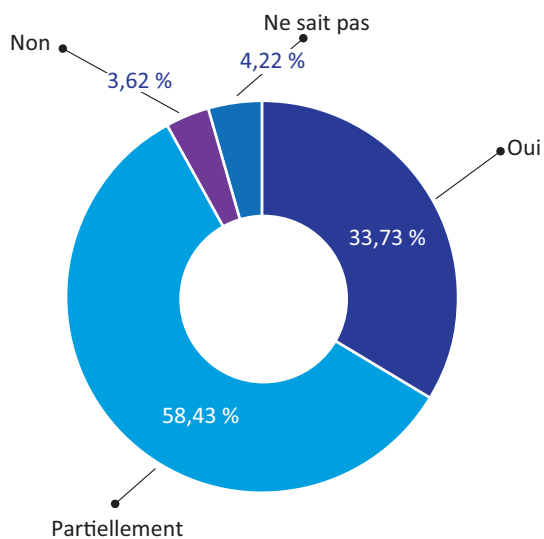
Cependant, la **complexité des mesures à mettre en œuvre** (49,38 %) est également une explication très importante, ce dont le législateur et les autorités de contrôle ne sont peut-être pas assez conscients.

## Focus

Rappelons que l'AFA vérifie en premier lieu, lors de ses contrôles, l'engagement des instances dirigeantes et que celui-ci s'apprécie notamment au vu des moyens mis en œuvre.

## Votre entreprise vous semble-t-elle à jour de ses obligations au regard de la loi Sapin 2 ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*





## De votre expérience, quelles sont ou ont été les difficultés et facteurs limitants pour la mise en place des dispositions de la loi Sapin 2 au sein de votre entreprise ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



# La cartographie des risques anticorruption

## Focus

Conformément à l'article 17, I, 3° de la loi Sapin 2, les sociétés doivent établir « *une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité* ».

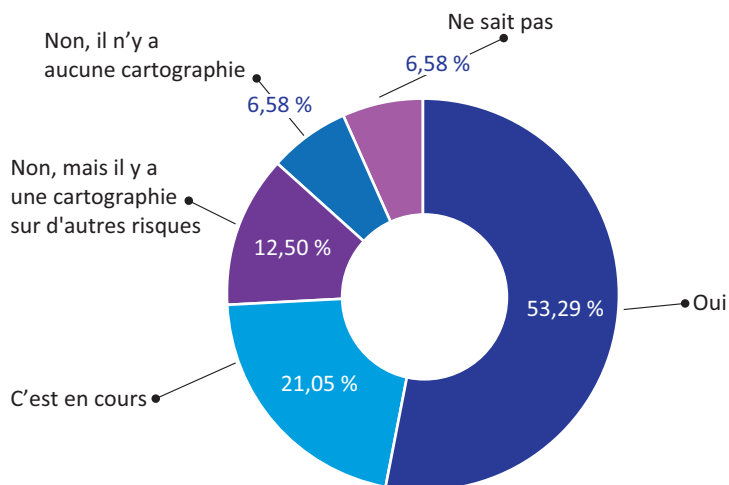
C'est un **exercice complexe, répondant à une méthodologie précise préconisée** par l'AFA dans ses Recommandations.

Sur les dispositifs précis en place, **53,29 % des entreprises ont une cartographie des risques, mais seulement 35,5 % une cartographie spécifique anticorruption comme le demande la loi Sapin 2**. D'ailleurs, seules 48,18 % ont établi leur cartographie en suivant les recommandations de l'Agence française anticorruption, **44,54 % ayant transposé un modèle**.

On renverra par ailleurs (*supra*) aux questions sur la dimension nationale ou internationale de l'activité des entreprises. Le risque pays peut être élevé et le recours à des indicateurs tels que l'indice de perception de la corruption de Transparency International est fondamental, de même que dans les procédures d'évaluation des tiers : clients, fournisseurs et intermédiaires.

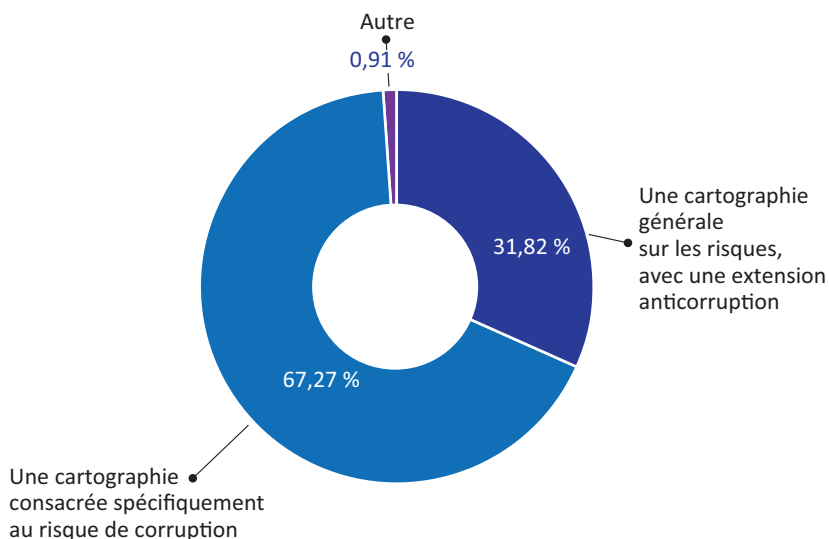
## Dans votre entreprise une cartographie des risques anticorruption a-t-elle été établie ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



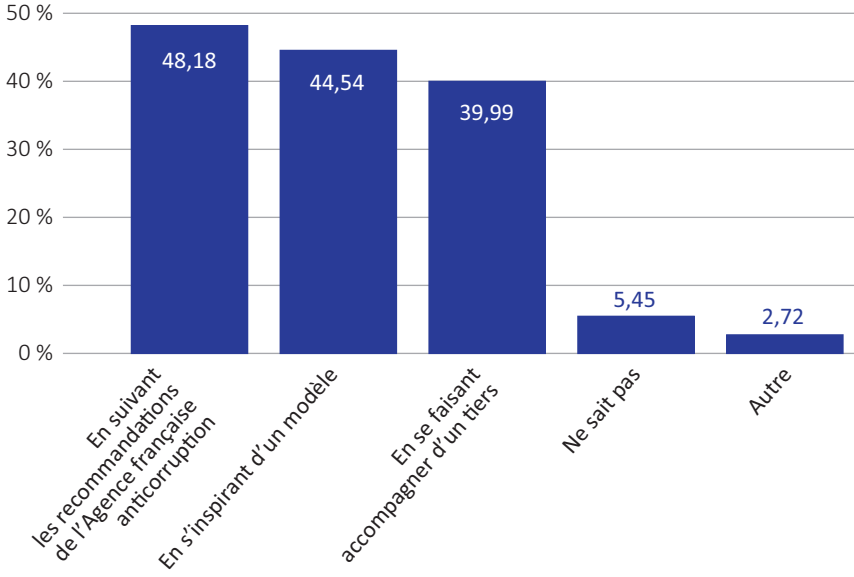
## La cartographie de votre entreprise est...

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



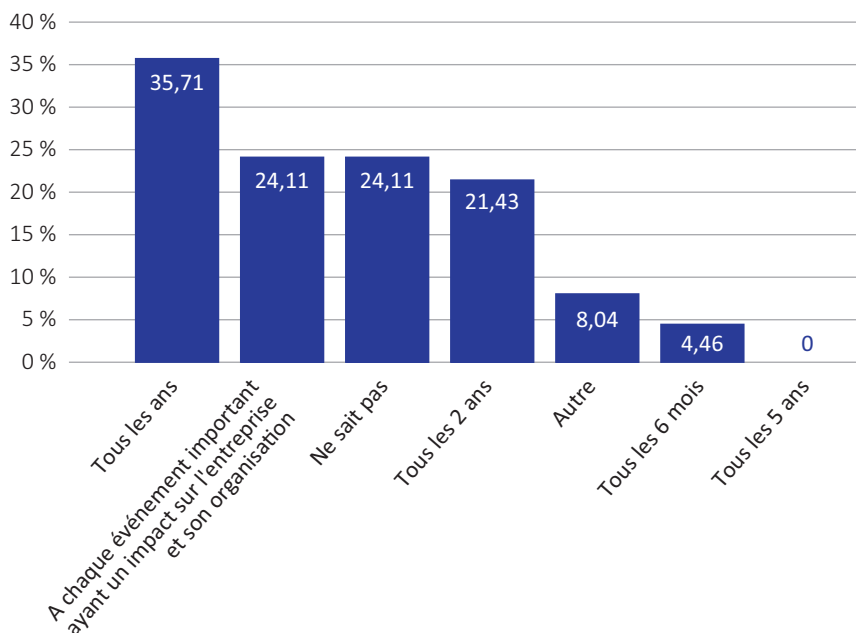
## Comment la cartographie a-t-elle été établie ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



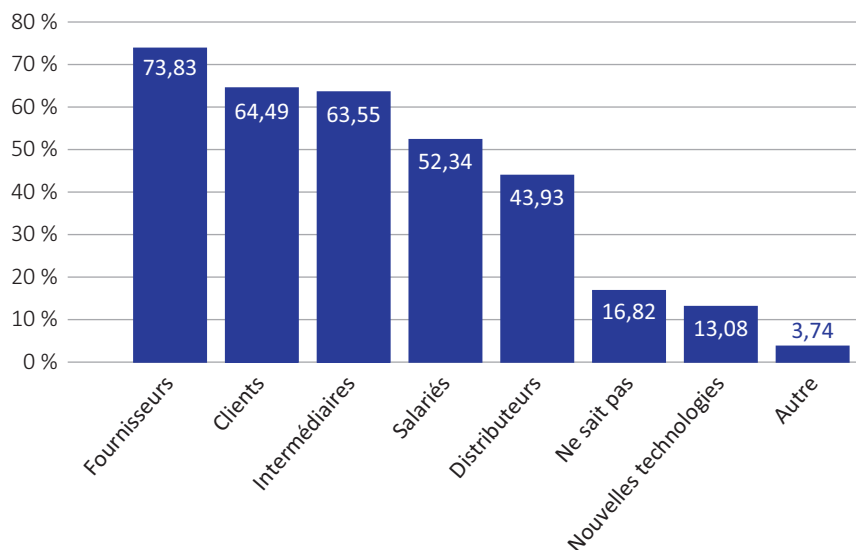
## À quelle fréquence la cartographie est-elle actualisée ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## La cartographie des risques est-elle également utilisée pour évaluer les risques liés aux...

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



# Charte éthique et code de conduite anticorruption

## Focus

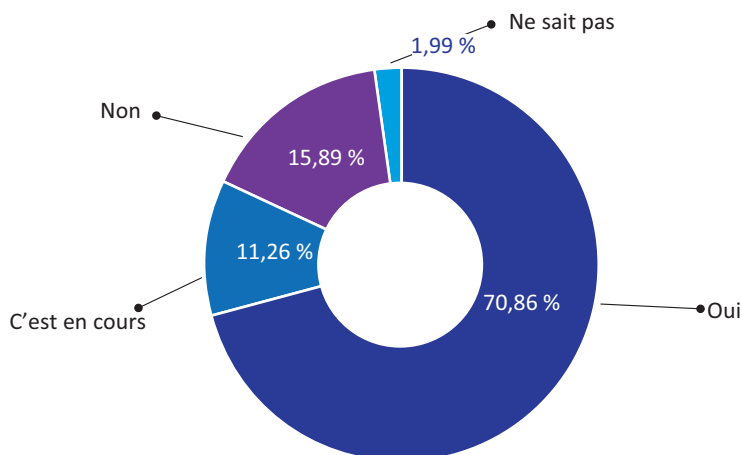
Conformément à l'article 17, II, 1° de la loi Sapin 2, les sociétés doivent établir « un code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ».

Rares sont les codes succincts (25 %), ils sont le plus souvent moyennement détaillés (50 %) et parfois très détaillés et accompagnés de fiches opérationnelles (25 %).

**Ce code doit se fonder sur la cartographie, celle-ci ayant révélé les risques qu'il faut concrètement prévenir.** On a vu que la démarche de cartographie était, pour la majorité des juristes, en cours d'élaboration. Les codes en vigueur devraient dès lors être révisés pour se caler aux risques détectés. Malgré cela, pour 71,57 % des juristes, aucune adaptation n'est nécessaire...

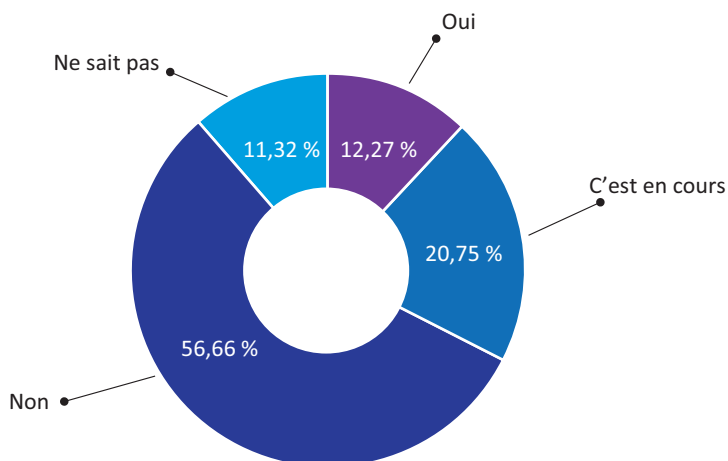
## Votre entreprise a-t-elle mis en place une charte d'éthique générale ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



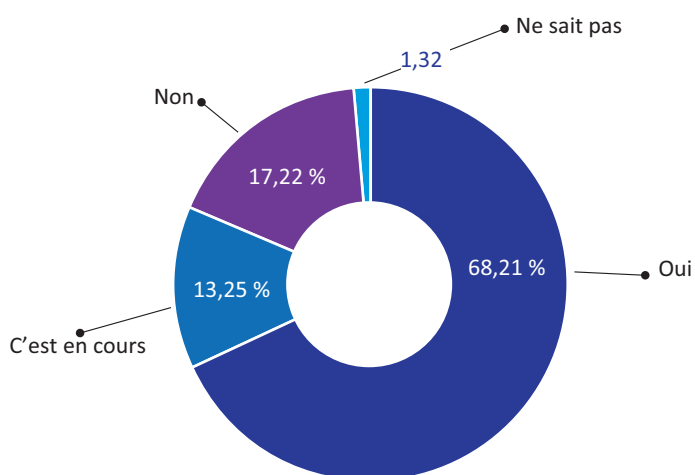
## Une mise à jour vous semble-t-elle nécessaire ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



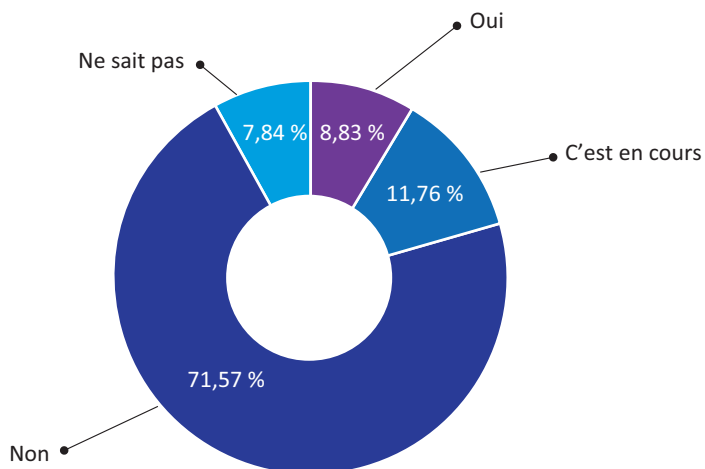
## Votre entreprise a-t-elle mis en place un code de conduite anticorruption ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



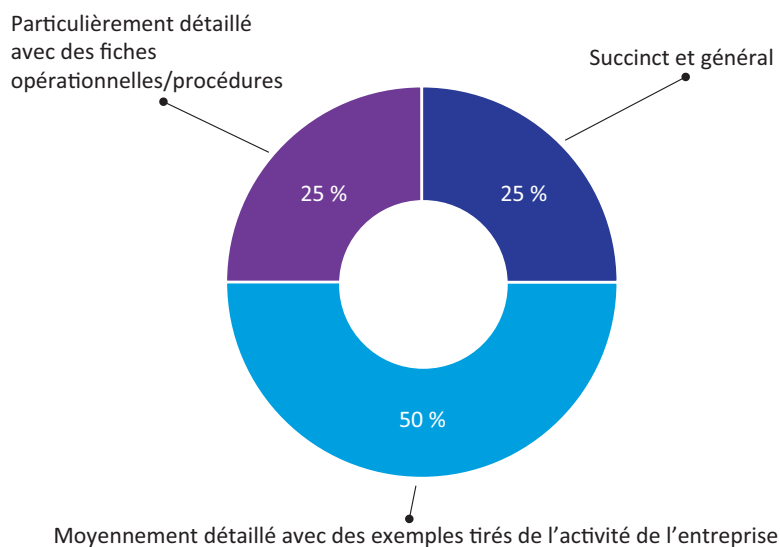
## Une mise à jour du code de conduite vous semble-t-elle nécessaire ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## Ce code de conduite vous paraît-il ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)





# Évaluation des tiers et adaptation des processus

La cartographie des risques se fonde notamment sur l'**analyse des processus de l'entreprise**, pour savoir comment, concrètement, elle achète, produit, vend, facture, comptabilise... chaque étape de chaque processus pouvant révéler des failles, des fragilités.

L'enjeu est, ensuite, de réviser les processus existants, pour les sécuriser, de s'assurer que chaque dirigeant ou collaborateur de l'entreprise saura prévenir le risque de corruption.

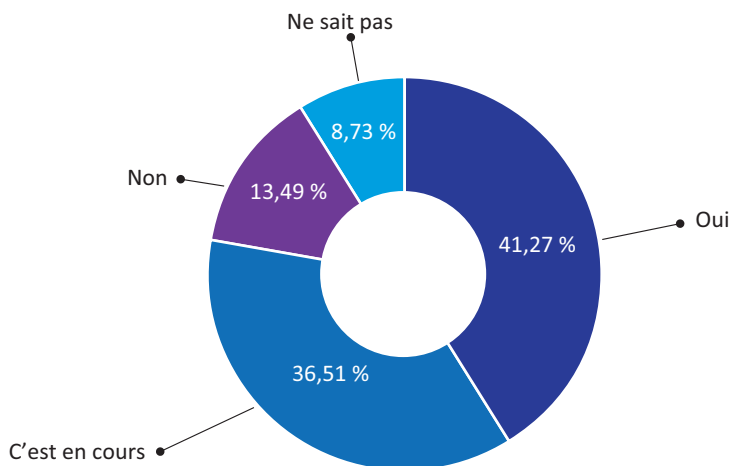
**L'adaptation des processus est donc essentielle dans la démarche de prévention, avec au premier plan peut-être l'évaluation des tiers**, exercice complexe : comment s'assurer que les tiers (clients, fournisseurs, intermédiaires...) ne sont pas eux-mêmes des sources de dangers pour l'entreprise.

Si les processus comptables ont été révisés majoritairement (50,81 %), le chemin est long encore à parcourir pour les processus commerciaux (39,2 %) seulement étant finalisés, pire encore pour les processus de ressources humaines (31,75 %).

Le travail de déclinaison du dispositif de l'entreprise, qui est un processus vivant et cohérent, reste donc à parfaire.

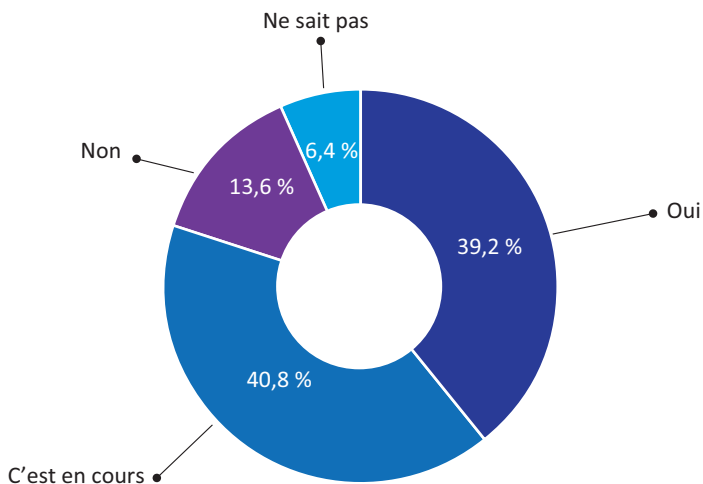
## Votre entreprise a-t-elle mis en place des processus d'évaluation des tiers (clients, fournisseurs) au regard des risques de corruption ou de fraudes ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



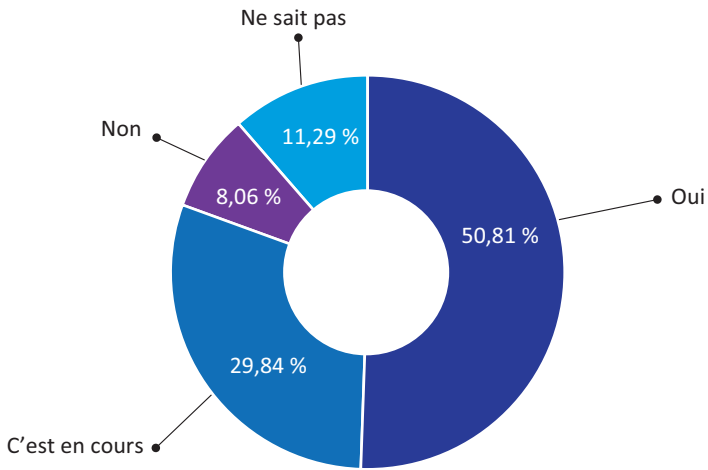
## Votre entreprise a-t-elle mis en place ou adapté ses processus commerciaux (achat, vente...) au regard des risques (par exemple de corruption) ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



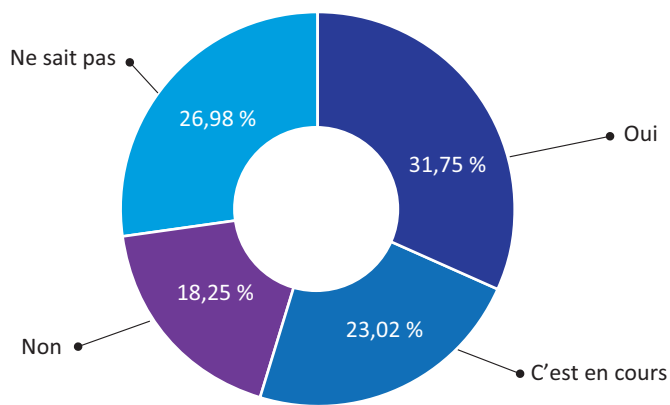
## Votre entreprise a-t-elle mis en place ou adapté ses processus comptables et financiers au regard des risques (par exemple fraudes ou corruption) ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## Votre entreprise a-t-elle évalué ses pratiques en matière de ressources humaines au regard des risques (par exemple harcèlements ou discriminations) ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*





# Les dispositifs d'alerte

La loi Sapin 2 prévoit en fait deux dispositifs d'alerte, voire quatre.

**L'article 17** de la loi Sapin 2 du 9 décembre 2006 impose la mise en œuvre d'un dispositif complet et cohérent de compliance comprenant un **dispositif d'alerte permettant de révéler les manquements au code de conduite anticorruption**. Il s'agit donc de manquements processuels (l'absence de respect d'un code interne), sans nécessairement commission d'une infraction.

S'agissant de manquements à un code intégré au règlement intérieur de l'entreprise, la mise à disposition n'est légalement imposée qu'au bénéfice des salariés.

**L'article 8** de la loi Sapin 2 impose quant à lui à toute personne morale de droit privé ou de droit public de plus de 50 agents ou salariés de mettre à la disposition de ses employés et collaborateurs externes ou occasionnels un **dispositif d'alerte beaucoup plus vaste**, puisqu'il doit permettre de révéler, selon les termes de l'article 6, « **un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général** ».

Ce dispositif n'est pas seulement ouvert aux salariés, mais également aux collaborateurs externes et occasionnels (par exemple les salariés de prestataires externe...).

**La loi a introduit également** les articles L. 634-1 et suivants du code monétaire et financier imposant que les sociétés ou groupes cotés et les banques et assurances déploient des dispositifs permettant la saisine directe de l'Autorité des marchés financiers ou de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) pour les manquements relevant de leur compétence.

La loi sur le devoir de vigilance impose quant à elle un **plan de vigilance** « comprenant un dispositif d'alerte » aux sociétés qui emploient au moins 5 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales directes ou indirectes, dont le siège est en France, ou aux sociétés qui emploient au moins 10 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales directes et indirectes, dont le siège est en France ou à l'étranger.

En fait, il y a de nombreux autres dispositifs existants qui s'ajoutent à ceux qui précèdent (par exemple en matière de lutte contre le harcèlement sexuel avec la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel).

Le lanceur d'alertes a donc à sa disposition plusieurs canaux, il doit être libre d'opter librement.

### Les premières questions ont porté sur le principe même d'un dispositif d'alerte :

- quelles sont les attentes des juristes ?
- quels sont les freins ?

Les trois premières attentes sont la **confidentialité** (89,31 %), la **sécurité** du lanceur d'alertes (79,40 %) et l'opportunité d'identifier et de traiter les risques de façon **proactive** (67,69 %).

Ces trois sujets sont intimement liés. La confidentialité sera en effet un élément déterminant de protection des salariés, mais également le meilleur moyen de s'assurer que l'entreprise pourra être proactive : le salarié rassuré se confiera plus facilement au dispositif, permettant à l'entreprise d'être informée ; **l'information étant protégée, l'entreprise aura le temps d'enquêter et d'être en amont d'une procédure**. Un système d'alerte efficace est un atout maître qui permet à l'entreprise de **gérer au lieu de subir**. Les **limites** identifiées sont quant à elles principalement le **manque de confiance** des employés (71,90 %) et la peur des conséquences ou mesures de rétorsion (67,77 %), ce qui est lié à ce qui précède.

S'y ajoute **l'incompréhension du bénéfice pour le salarié** (41,67 %), ce qui démontre l'importance de communiquer sur la loi et de former les salariés sur le dispositif. L'Agence française anticorruption demande d'ailleurs dans ses Recommandations que les salariés reçoivent une formation à ce sujet, gage d'effectivité.

Il y a en effet au moins trois avantages. Le premier est la confidentialité, le deuxième est la protection contre toute mesure de rétorsion, et le troisième est que l'alerte devra être suivie d'effet.

## Focus

La confidentialité est garantie par la loi Sapin 2 de la manière la plus forte et claire qui soit : par l'introduction d'un **nouveau délit à l'article 9**, sanctionnant par deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende (le quintuple pour une personne morale) toute divulgation de trois informations : le nom du lanceur d'alertes, celui de la personne visée et l'information objet de l'alerte elle-même (les faits). Les juristes sont d'ailleurs bien informés sur l'existence de ce délit (71,19 %).

Bien entendu, une divulgation minimale du nom de la personne visée et des faits sera nécessaire pour enquêter, mais cette diffusion sera encadrée.

Cette confidentialité s'impose à tous, y compris au lanceur d'alertes.

La loi lui impose ainsi une alerte graduée (article 8, I) : sauf danger grave ou imminent, il doit en premier lieu s'adresser à l'entreprise. Ce n'est qu'en l'absence de réponse dans un délai raisonnable qu'il peut s'adresser aux autorités puis, à défaut de traitement par elles en trois mois, rendre l'alerte publique.

Diffuser l'alerte sans respecter ces étapes, c'est violer la confidentialité des faits et de l'identité de la personne visée, c'est donc commettre le délit. Bien entendu, cette obligation de gradation ne s'impose pas au lanceur d'alertes lorsqu'il est la victime même des faits révélés.

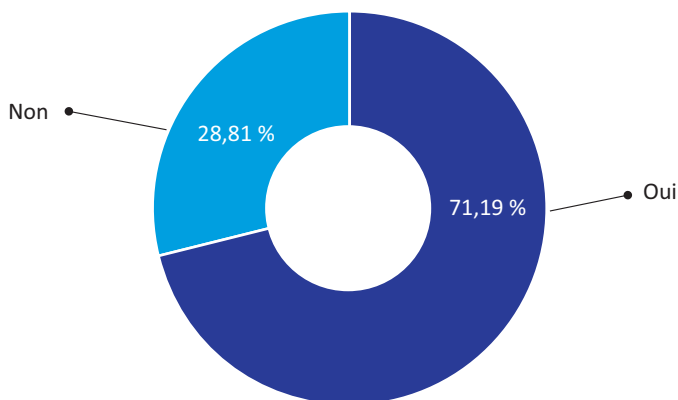
**Attention : la directive européenne 2018/0106 (COD) du Parlement européen et du Conseil sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union du 7 octobre 2019, entrant en vigueur en 2021, n'impose en revanche pas la première étape interne.**



# Le délit de violation de confidentialité

Êtes-vous informé du délit de violation de confidentialité prévu à l'article 9 de la loi Sapin 2 ?

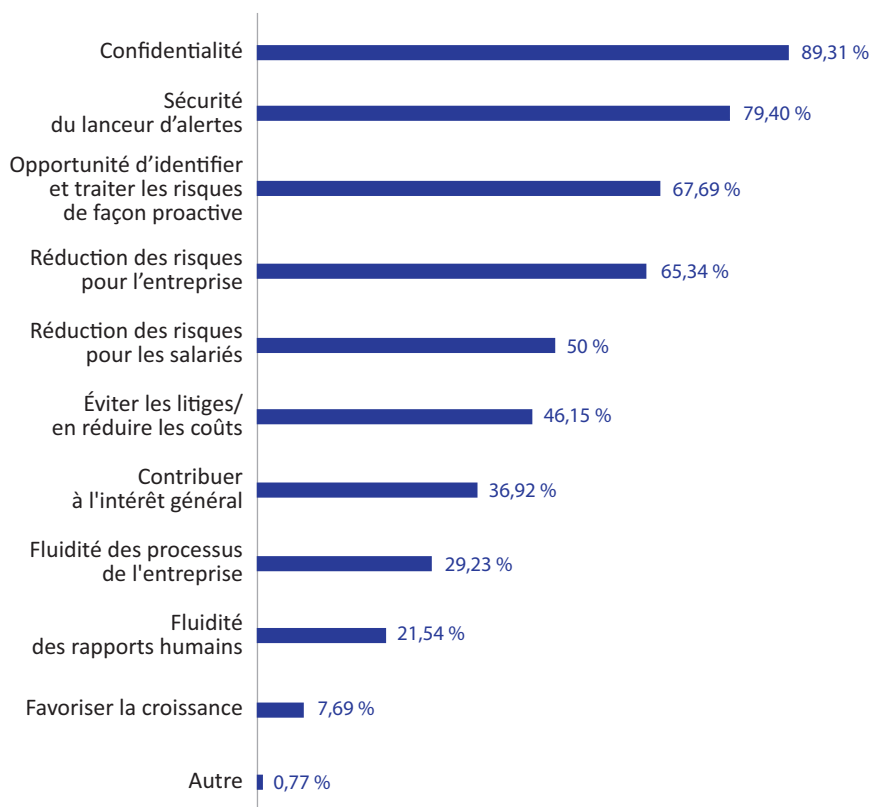
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



# Attentes et limites perçues

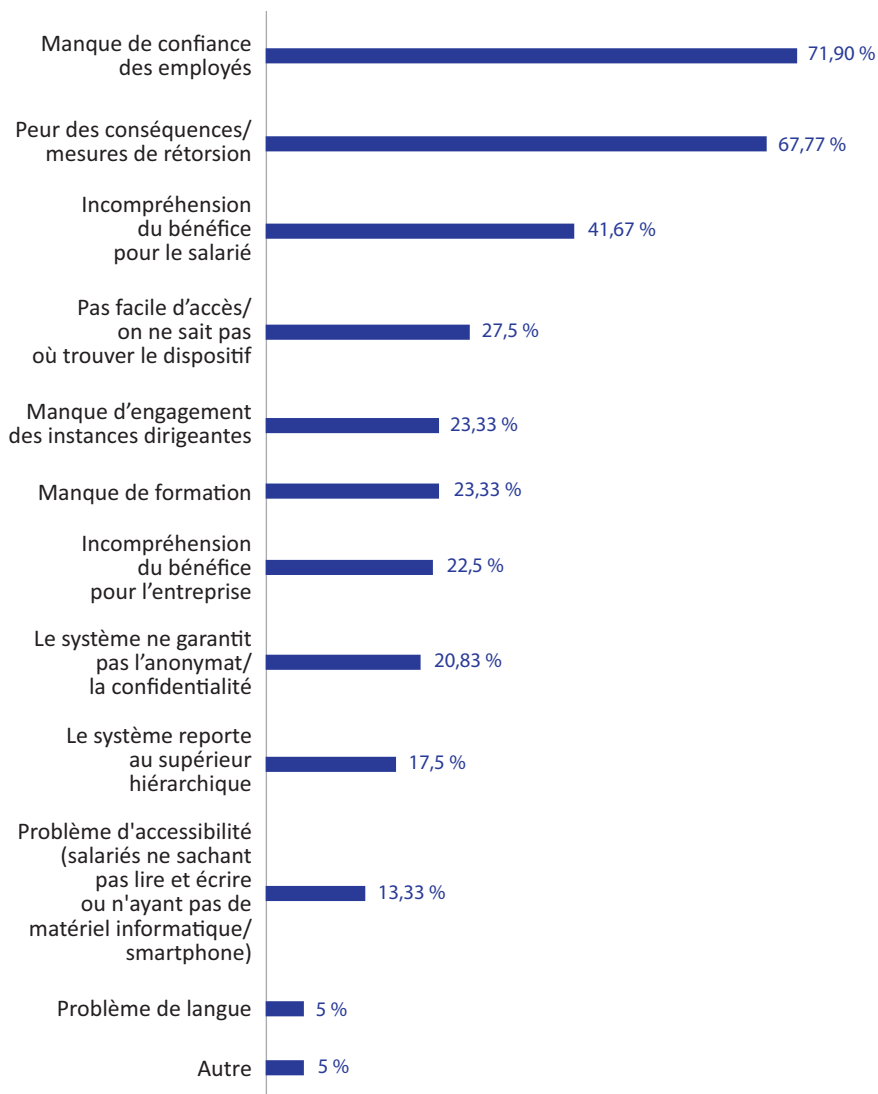
## Quelles sont vos attentes sur un dispositif d'alerte de manière générale ?

*(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)*



## Quelles sont les limites identifiées ou perçues d'un dispositif d'alerte de manière générale ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



Les entreprises sont majoritairement pourvues d'un dispositif d'alerte (77,84 %), sinon c'est en cours (12,21 %).

Le plus souvent, le dispositif est commun aux articles 8 et 17 (64,91 %), les entreprises évitent ainsi une confusion parmi les salariés.

## Focus

Le défaut de mise en œuvre est potentiellement sanctionné à deux titres :

– pour les entreprises relevant de l'article 17 de la loi Sapin 2, le contrôle est réalisé par l'Agence française anticorruption, qui peut prononcer **une sanction à l'encontre des dirigeants personnellement** (jusqu'à 200 000 euros pour les personnes physiques, 1 000 000 euros pour les personnes morales) ;

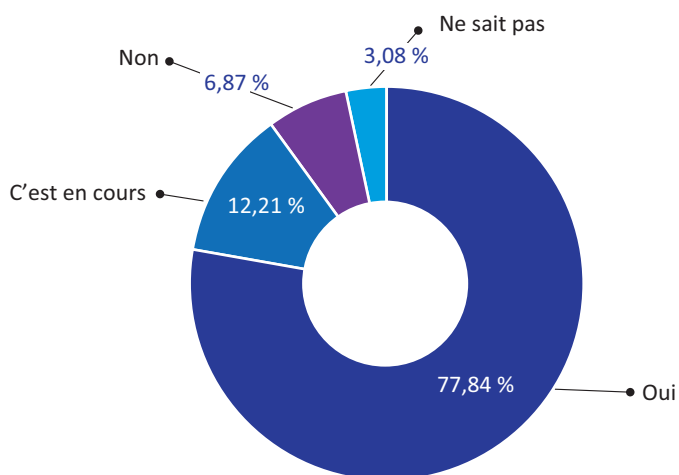
– pour les autres, il y a un délit spécifique à l'article 13 de la loi : « *Toute personne qui fait **obstacle**, de quelque façon que ce soit, à la transmission d'un signalement aux personnes et organismes mentionnés aux deux premiers alinéas du I de l'article 8 est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende.* »

**Sans aucun doute, le défaut de mise en place d'un dispositif pourra être considéré comme un obstacle au sens de la loi.**

# Existence et forme des dispositifs

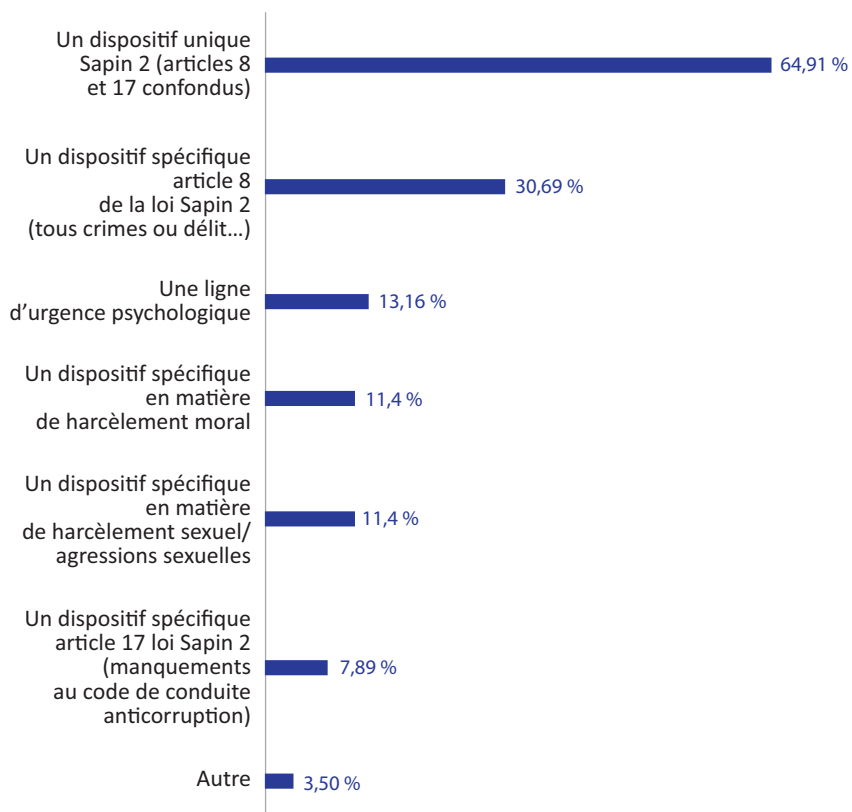
Existe-t-il au sein de votre entreprise un dispositif de signalement/d'alerte ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



## De quel(s) type(s) de dispositif(s) s'agit-il ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)

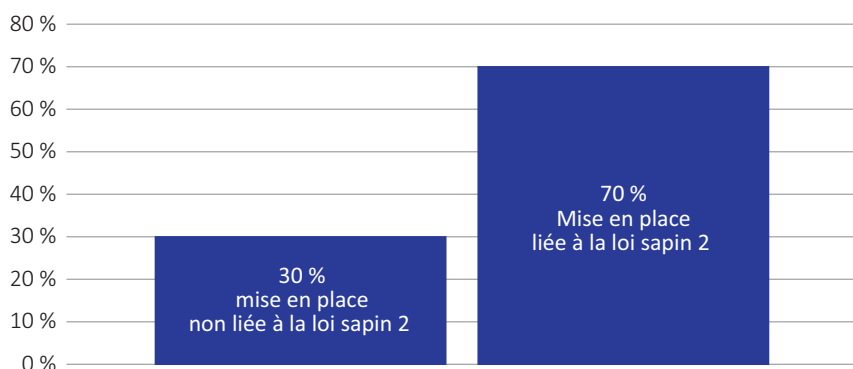


# Ancienneté du dispositif

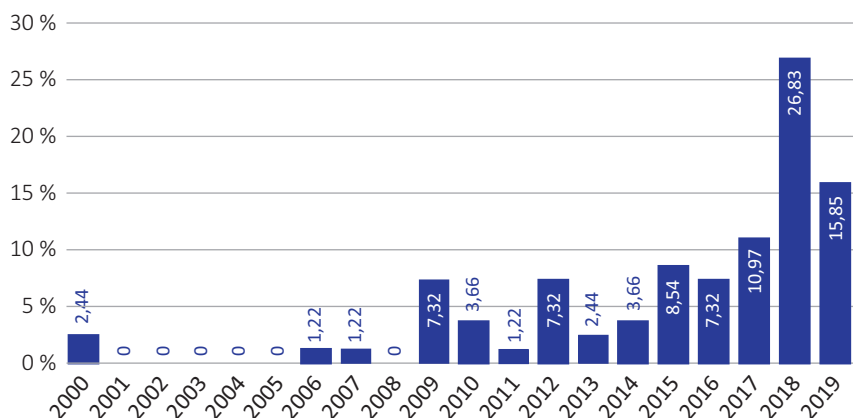
Les dates d'entrée en vigueur des dispositifs démontrent la forte influence de la loi Sapin 2. Seuls 55,26 % des juristes indiquent que le dispositif est lié à la loi Sapin 2, mais en réalité **70 % sont créés postérieurement**, et on voit une augmentation régulière.

## Depuis quand le dispositif d'alerte est-il ouvert ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



Année de mise en place



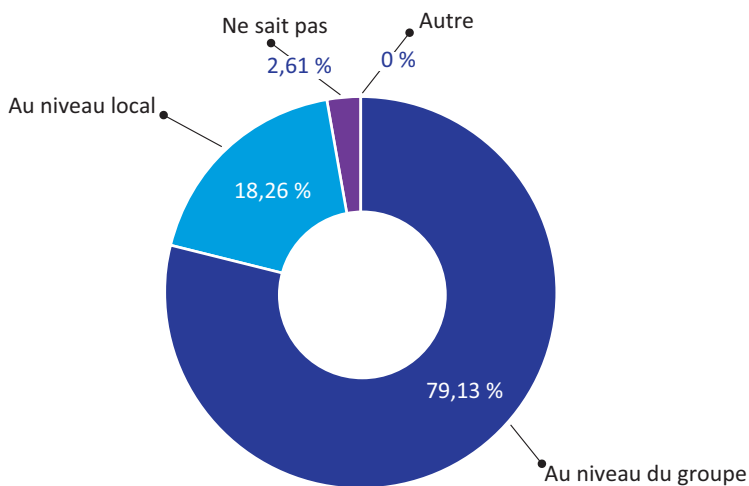
# Géographie du dispositif

Le plus souvent, le dispositif est mis en œuvre **au niveau du groupe** (79,13 %), sans différence de procédé selon le pays d'accès (56,25 %).

**Il faut être toutefois vigilant, les législations locales pouvant différer, par exemple sur le droit à l'anonymat ou sur la localisation des serveurs.**

## À quel niveau le dispositif d'alerte a-t-il été mis en place ?

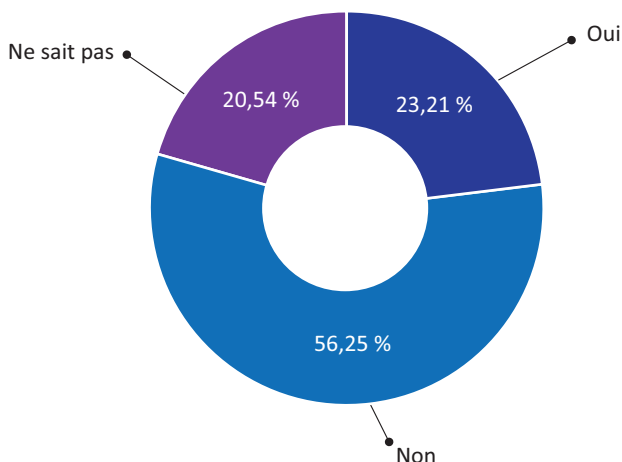
*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*





## Le dispositif d’alerte diffère-t-il selon le pays dans lequel l’alerte est déclenchée ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



Particulièrement intéressante est la question de l’ouverture du dispositif.

### Focus

L’article 8 de la loi Sapin 2 prévoit une ouverture au « personnel », aux « collaborateurs externes et occasionnels ». L’article 17 ne mentionne que les seuls « employés », ce qui est logique s’agissant de manquements à un code de conduite intégré au règlement intérieur qui ne s’oppose qu’aux salariés. La loi sur le devoir de vigilance prévoit un dispositif relatif au plan de vigilance qui concerne clients et fournisseurs, sans dire clairement si le dispositif doit leur être ouvert.

En pratique, les entreprises ont choisi la plus grande ouverture.

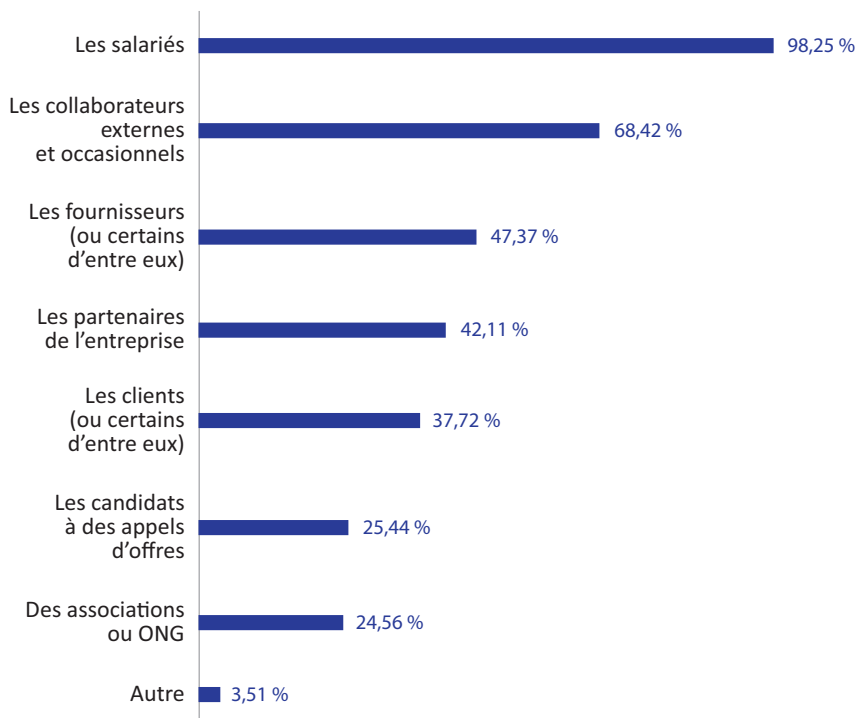
Ainsi 47,37 % ouvrent aux **fournisseurs**, et 37,72 % à des **clients**. Mais on voit aussi un accès aux partenaires, aux candidats aux appels d’offres ou à des **ONG** (24,56 %).

Il est clair que le dispositif d’alerte est là un outil démontrant publiquement la démarche éthique de l’entreprise.

# Qui peut lancer l'alerte et comment ?

## Qui peut lancer une alerte avec le dispositif en place ?

*(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)*



**Les méthodes de transmission de l'alerte** sont variables, et une importance toute particulière doit leur être apportée.

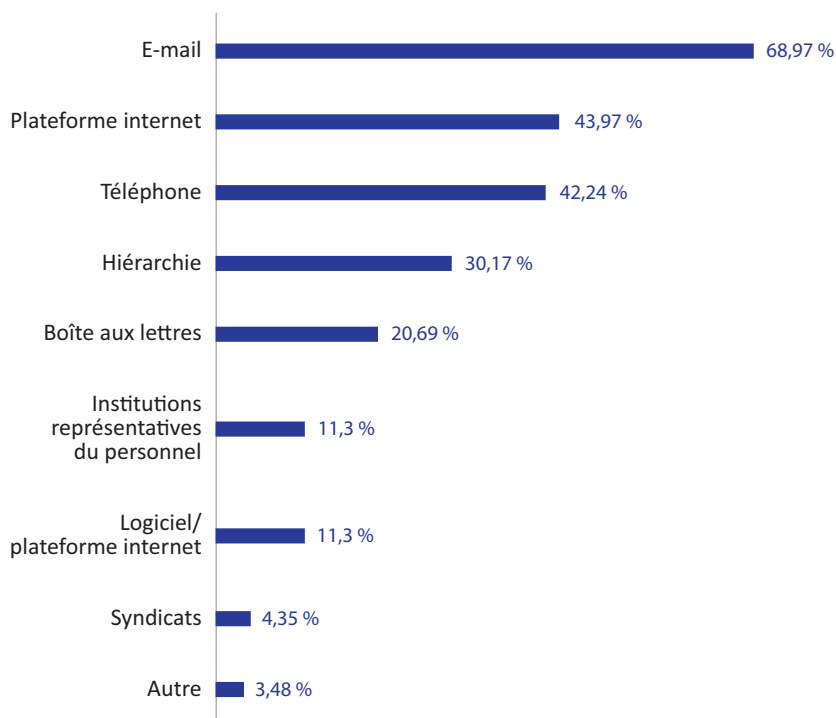
En dépendent notamment la confidentialité de l'information transmise, mais également la compétence éventuelle de juridictions internationales (localisation des serveurs...).

La solution la plus communément utilisée est celle des **e-mails** (69,97 %). Or c'est l'une des plus volatiles et les moins rassurantes pour les salariés : un e-mail se diffuse, s'imprime, se transfère très facilement. Son destinataire officiel est loin d'être le seul à le lire. Sa source peut en outre être identifiée aisément.

Les entreprises ont aussi souvent recours à des **lignes téléphoniques**. S'il s'agit de lignes internes, il faut s'assurer que l'appel n'aboutisse pas à l'auteur de l'infraction ou du manquement. Pour les lignes externes, qui reçoit l'appel, où est-il situé, quelle confidentialité assure-t-il alors que le sujet peut être d'une extrême sensibilité ?

## Par quels médias/supports s'effectue l'alerte ?

*(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)*



La **personne qui reçoit l'alerte** est dans la quasi-majorité des cas le **responsable compliance de l'entreprise (47,83 %)**, un responsable éthique ou déontologue (24,35 %) ou un comité d'éthique (21,74 %). C'est parfois le responsable hiérarchique, le n+1 du lanceur d'alertes (13,04 %), plus rarement un prestataire externe (12,17 %).

**C'est le plus souvent (près de 4 cas sur 5) sur une seule et unique personne que va reposer la responsabilité, plutôt que sur le collectif d'un comité.**

**C'est en général cette même personne qui, après avoir reçu l'alerte, prendra la décision sur son orientation ou son traitement (38,05 % des cas).** Plus rarement, ce sera renvoyé à un comité d'éthique (26,55 %).

**Et c'est encore souvent la même personne qui a reçu l'alerte qui assurera parfois son traitement effectif (26,32 %)...**

Que faire si ce référent interne est personnellement, directement ou indirectement, concerné, s'il est lui-même l'auteur du harcèlement en cours, ou qu'est simplement en cause un contrat ou un schéma qu'il (ou son équipe) a élaboré ou validé ?

Ce risque évident de conflit d'intérêts ne peut pas être pris, sauf à invalider tout le dispositif.

# Qui reçoit et traite les alertes ?

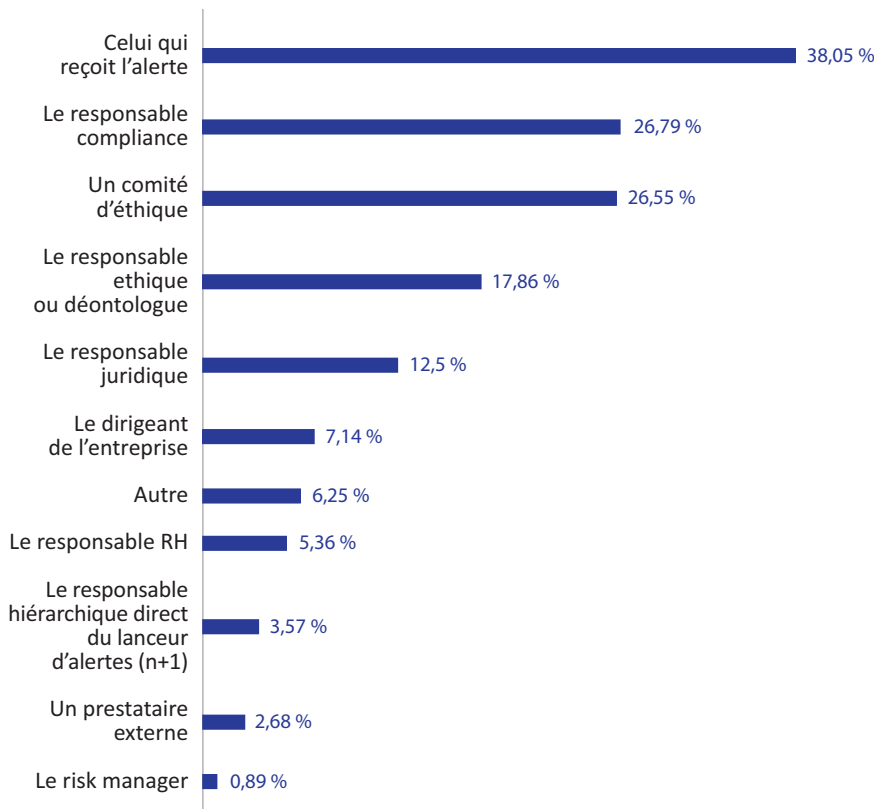
## Qui reçoit l'alerte avec le système en place ?

*(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)*



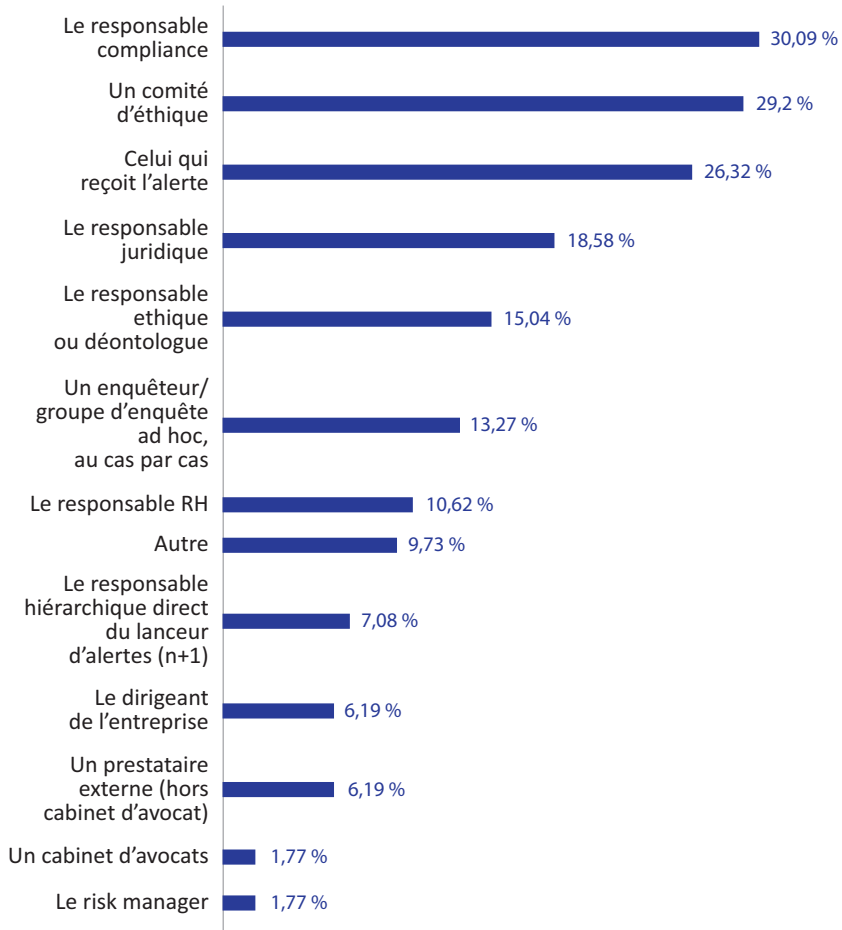
## Qui décide de l'orientation et du traitement des alertes ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Qui traite les alertes ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



Les questions du **potentiel conflit d'intérêts** et de la **confidentialité** posent celle de l'éventuelle **externalisation** du dispositif.

Selon les juristes, les entreprises semblent à ce jour avoir assez majoritairement choisi **l'internalisation** (63,48 % des cas), plus rarement l'externalisation (29,57 % des cas).

Dans les deux cas, la raison principale du choix a été le **souhait d'éviter une diffusion et une perte de confidentialité** : à 58,57 % pour l'internalisation, et même jusqu'à 75 % pour l'externalisation (l'internalisation se justifie aussi par la simplicité 52,86 % et le coût 40 %, ce dernier point devant être relativisé à l'aune des économies qu'un dispositif efficace peut assurer selon les juristes eux-mêmes).

Que le système ait été internalisé ou non, les garanties de confidentialité avancées seront pratiquement les mêmes que celles des e-mails ou données « *cryptés* », des sécurisations contractuelles (clause de confidentialité)... En pratique, il s'agit en réalité de garanties formelles plus que réelles, ce qui importe c'est que la chaîne de confidentialité soit assurée à chaque étape.

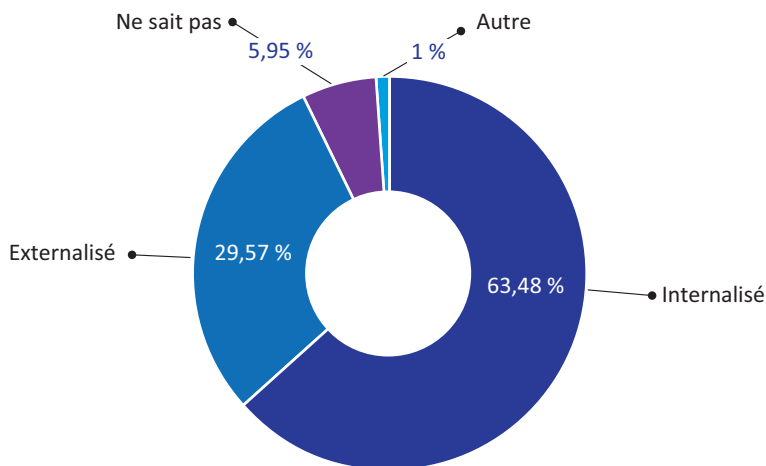
Enfin, le plus souvent, lorsqu'il y a externalisation, elle n'est que partielle : elle concernera essentiellement le dépôt de l'alerte (96,55 %) et son accusé de réception (86,21 %), plus rarement les échanges avec le lanceur d'alertes (48,28 %), et très exceptionnellement l'analyse factuelle (34,48 %), l'analyse juridique (17,24 %) ou les recommandations sur les mesures à prendre (13,79 %). L'entreprise et ses équipes restent donc le plus souvent au cœur du dispositif.



# Externalisation ou internalisation

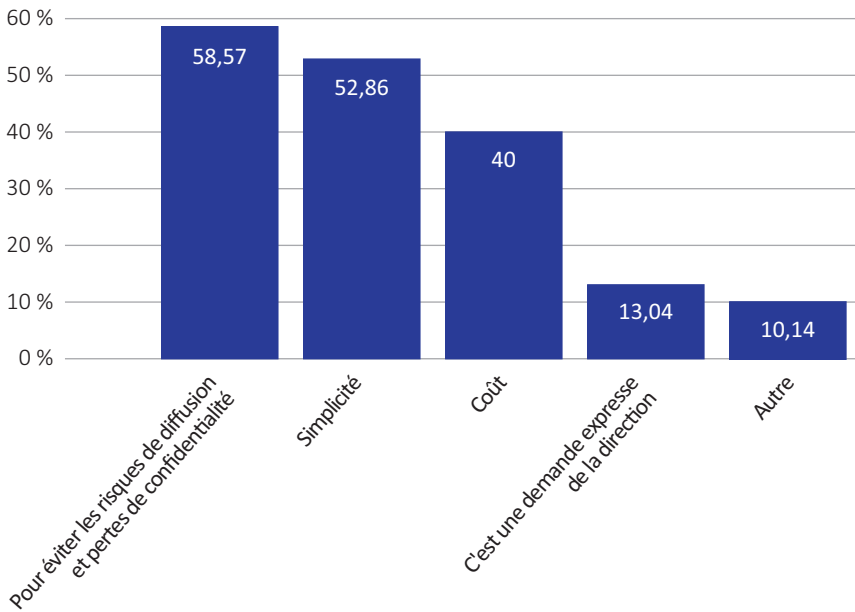
Le dispositif est-il internalisé ou externalisé  
(prestataire) ?

*(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)*



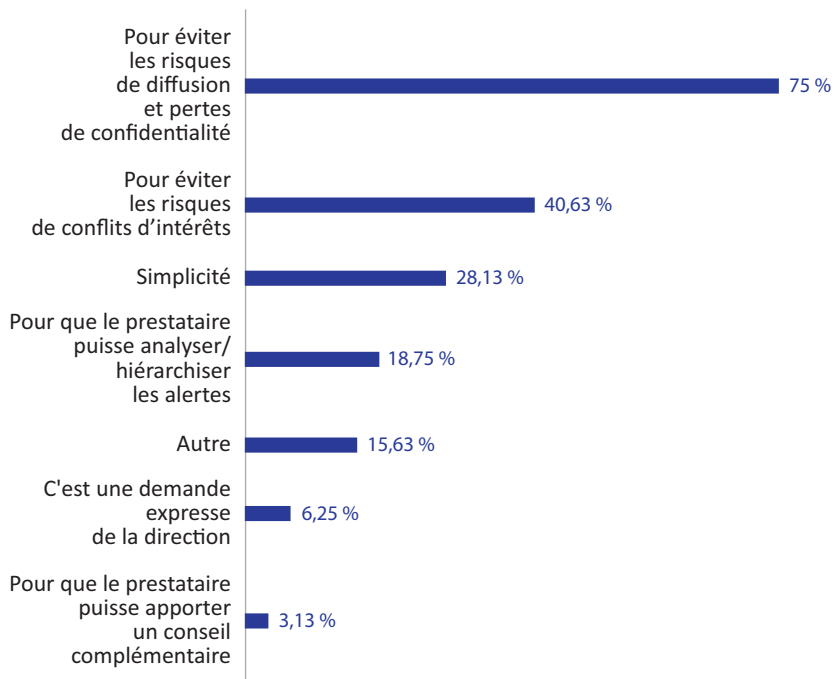
## Si le système est internalisé, quelle a été la raison du choix ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



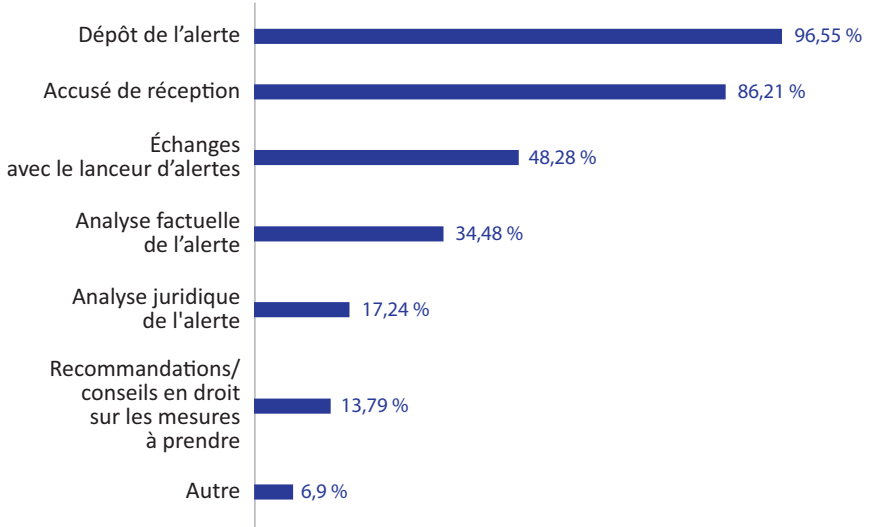
## Si le système est externalisé, quelle a été la raison du choix ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Quelles étapes du processus sont externalisées ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



# Combien d'alertes ? Sur quels sujets ?

67,92 % des entreprises auxquelles appartiennent les juristes interrogés ont plus de 500 salariés, ce taux atteignant 94,32 % dans les groupes.

Le nombre d'alertes reçues doit être apprécié au regard de ces chiffres : majoritairement, **entre 0 et 10 par an. C'est faible.**

Il faut en outre enlever de ces nombres les alertes qui ne relèvent pas réellement des cas les plus graves prévus par la loi : seulement 22,87 % en moyenne correspondent à des manquements ou infractions.

Pourtant, la communication sur l'existence du système, d'une part, et celle sur son fonctionnement, d'autre part, sont réelles et utilisent des moyens divers : e-mails, newsletters, formations en présentiels autant de moyens qui en pratique doivent d'ailleurs se cumuler. Tous les salariés d'une entreprise n'ayant pas, par exemple, accès à l'intranet, un affichage sera un complément indispensable.

Pour expliquer le faible nombre – outre que les entreprises ont peut-être moins de problèmes internes que craint –, on en revient aux limites identifiées par les juristes. Non pas théoriques, sur le principe même d'un dispositif d'alerte (voir *supra*), mais concrètes, sur le propre dispositif de leur entreprise. Encore une fois, en premier, on relève le **manque de confiance des salariés** et la **peur des rétorsions** et l'absence de compréhension du bénéfice pour le salarié... Mais, juste après, la réponse est : « **pas facile d'accès, on ne sait pas où trouver le dispositif** » (29,35 %). Malgré les formations, malgré les communications, **le dispositif demeure peu accessible.**

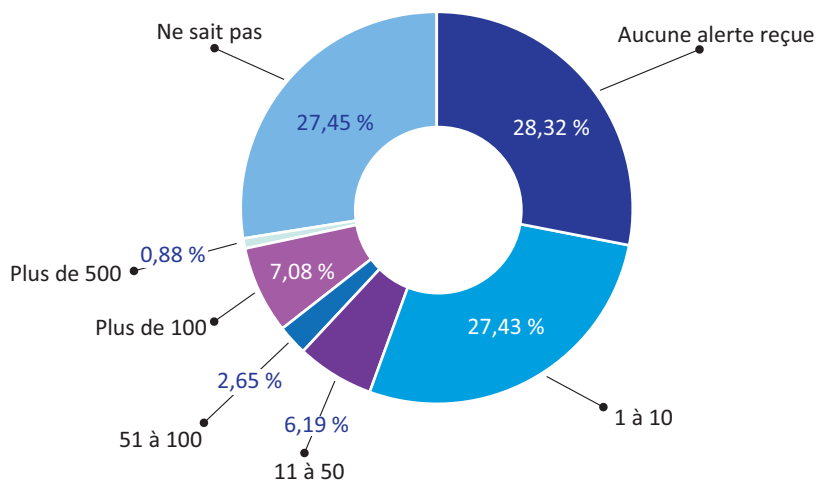
## Focus

Il importe de rappeler qu'en cas de contrôle de l'AFA, **c'est l'effectivité de l'accès qui sera prise en compte, pas seulement son existence.** Et on a vu qu'il existait un délit d'obstacle au fonctionnement ou à l'accès d'un dispositif d'alerte (article 13 de la loi Sapin 2)... l'enjeu n'est donc pas anodin pour les entreprises et les dirigeants personnellement.

Rappelons que les sanctions par l'AFA, pesant sur les **dirigeants personnellement**, atteignent 200 000 euros pour les personnes physiques, 1 000 000 euros pour les personnes morales.

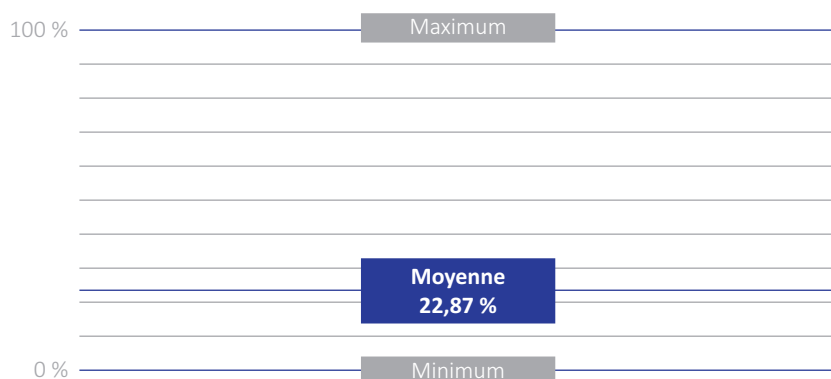
## Combien d'alertes par an sont reçues par le dispositif en place ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)



## Quel pourcentage d'alertes portent réellement sur des risques de manquements ou infractions plutôt que sur de simples questions de compliance ?

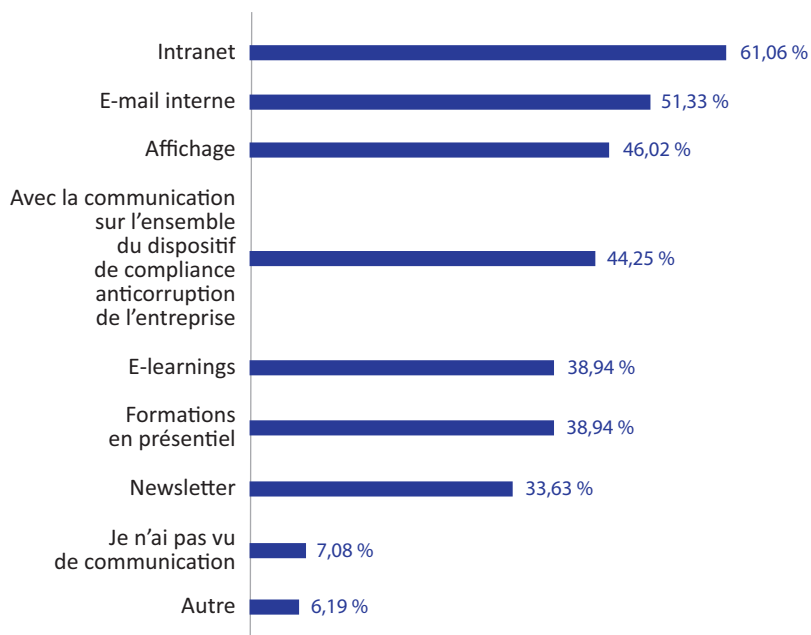
(Pourcentage libre indiqué par les répondants)



# Communication sur le dispositif

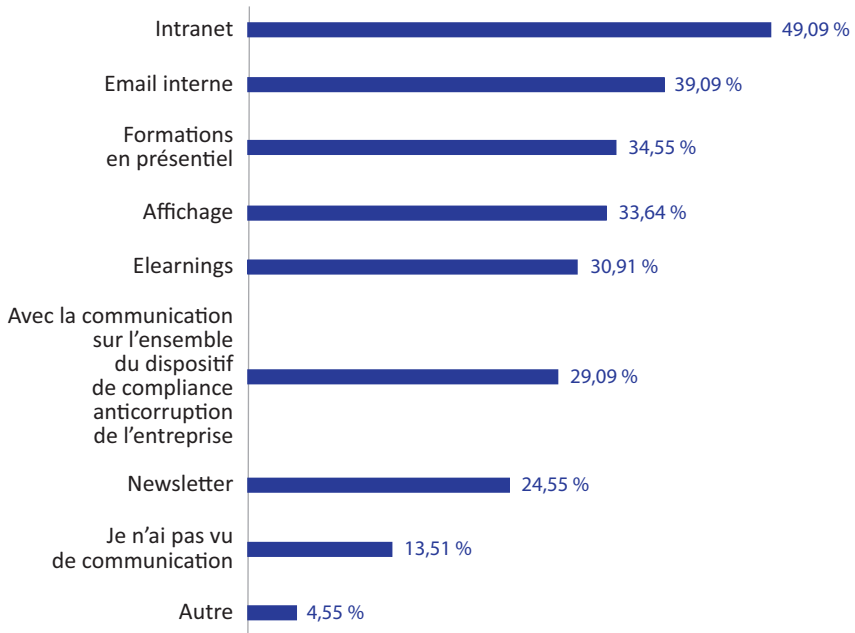
## Comment a été faite la communication sur l'existence du système ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Comment a été faite la communication sur le fonctionnement du système ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)

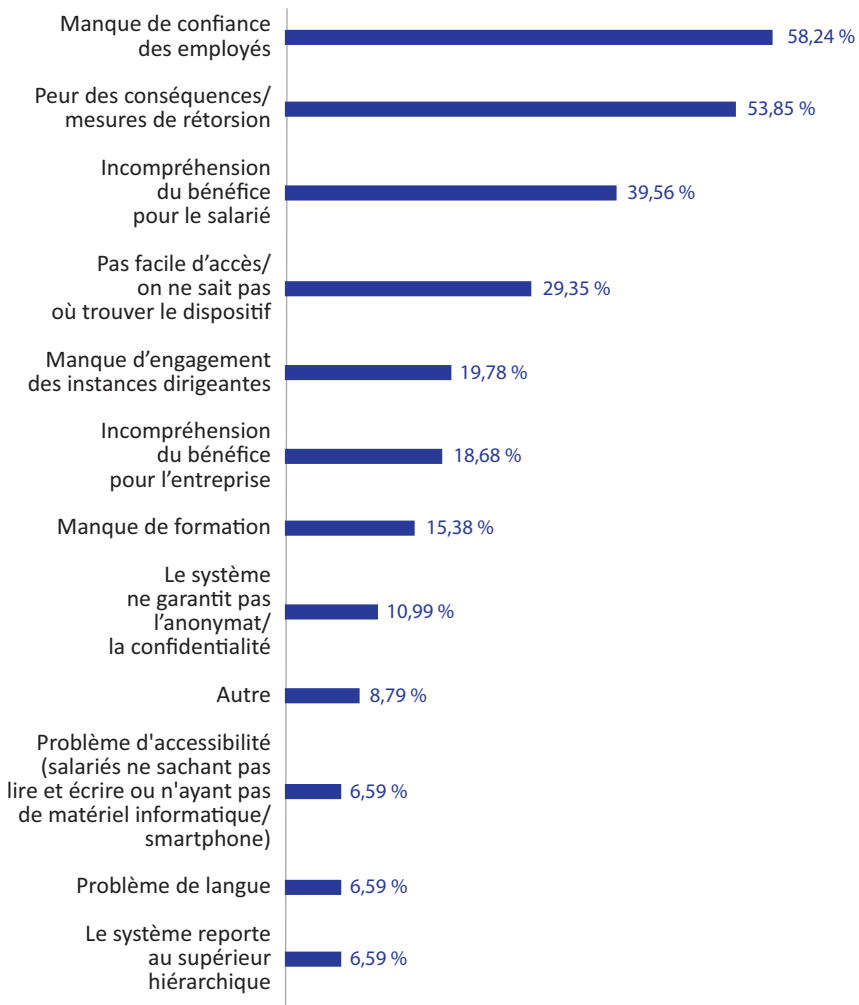




# Efficacité des dispositifs

Quelles sont les limites identifiées ou perçues du dispositif d'alerte en place ou en cours de déploiement ?

*(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)*



## L'efficacité des dispositifs

### **Au-delà de l'effectivité du dispositif, l'enjeu est son efficacité.**

Un dispositif d'alerte est un **outil d'intelligence économique**. Il permet à l'entreprise d'être mieux informée sur ce qui se produit éventuellement en son sein et de prendre elle-même les mesures qui s'imposent.

D'anticiper les difficultés au lieu de les subir.

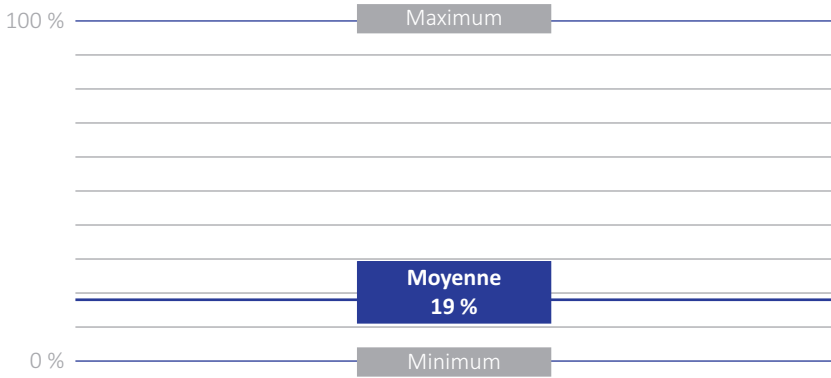
De **développer une stratégie préventive** au lieu de devoir réagir avec une gestion de crise.

### **À cet égard, il est important de noter que le coût moyen d'un litige, tel qu'indiqué par les juristes, est de 285 000 euros.**

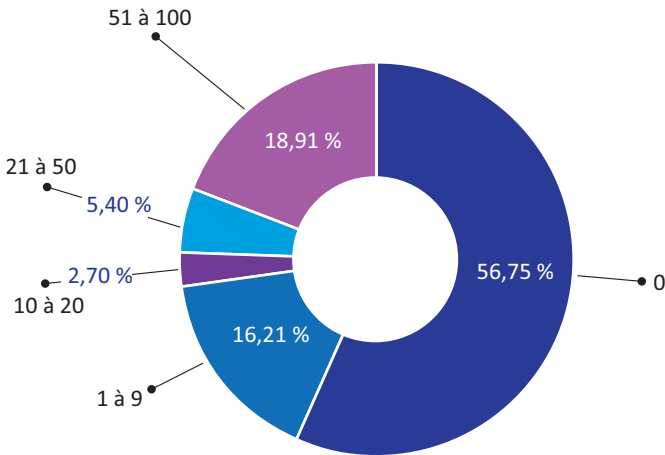
Lors de la précédente édition, ce montant était pratiquement identique : 286 000 euros. Il y a donc une remarquable stabilité dans les réponses.

Ce montant, c'est l'enjeu de la compliance. Chaque litige évité, prévenu, c'est une économie de 285 000 euros réalisée, sans compter les enjeux humains et réputationnels, fondamentaux.

## Quel pourcentage de litiges sont apparus hors système d'alerte, c'est-à-dire sans avoir été annoncé par lui ?



(Pourcentage libre indiqué par les répondants)



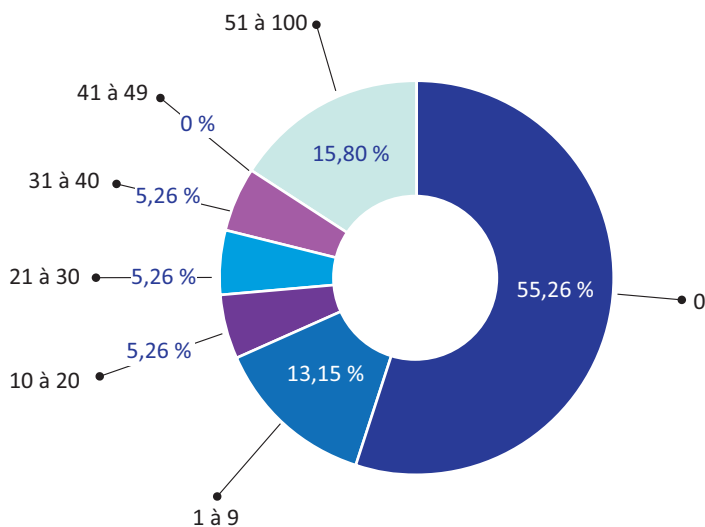
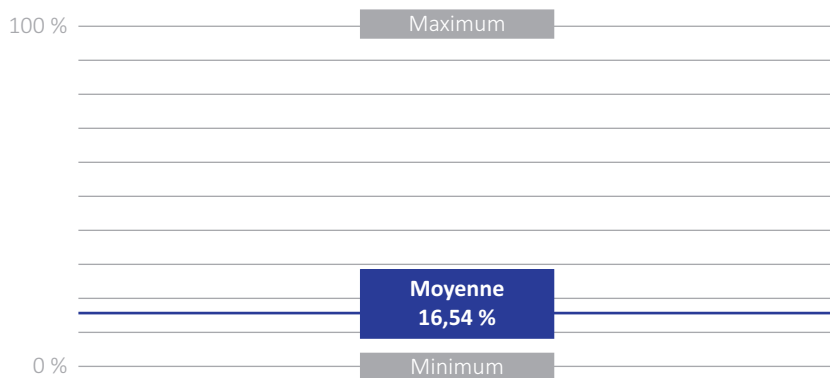
## Quel est selon vous le coût moyen d'un litige pour votre entreprise ?

*(Montant libre indiqué par les répondants)*

**Coût moyen**  
**285 000 €**

## Quel pourcentage de litiges aurait pu être évité selon vous grâce à un système d'alerte efficace ?

(Pourcentage libre indiqué par les répondants)



# Les suites données aux alertes

L'effectivité et l'efficacité d'un dispositif d'alerte ne doivent pas seulement s'apprécier à l'aune de son utilisation, mais des **suites réelles données à l'alerte**.

L'alerte est une information sans intérêt si elle n'est pas analysée, traitée et suivie d'effets : enquête interne, procédure disciplinaire, judiciaire, etc.

Dans la majorité des cas, il y a **enquête interne** après une alerte (52,34 %), puis **sanction disciplinaire** (28,04 %), **licenciement** (23,36 %), **action de sensibilisation** (20,75 %) et **révision des processus** (15,09 %).

Voilà un avantage pour les salariés qui devrait être mis en avant : **les alertes sont majoritairement suivies d'effets**. Or les lanceurs d'alertes ne craignent pas seulement d'être victimes de mesure de rétorsion, ils ont tout autant peur que l'alerte soit « enterrée ». Ils ont la conviction d'agir dans l'intérêt de l'entreprise et/ou l'intérêt général.

Ce sujet est intimement lié avec celui des **enquêtes internes : qui doit enquêter, selon quelle méthodologie**. Il est nécessaire de mettre en place dans l'entreprise une forme d'arbre décisionnel. Certaines affaires pourront donner lieu à une enquête par les services internes, juridique, audit, RH... D'autres devront au contraire être externalisées, soit pour des raisons d'objectivité, soit pour assurer que les résultats de l'enquête soient soumis au secret le plus absolu, y compris opposable aux autorités. Dans ce cas, c'est un avocat qui devra être missionné.

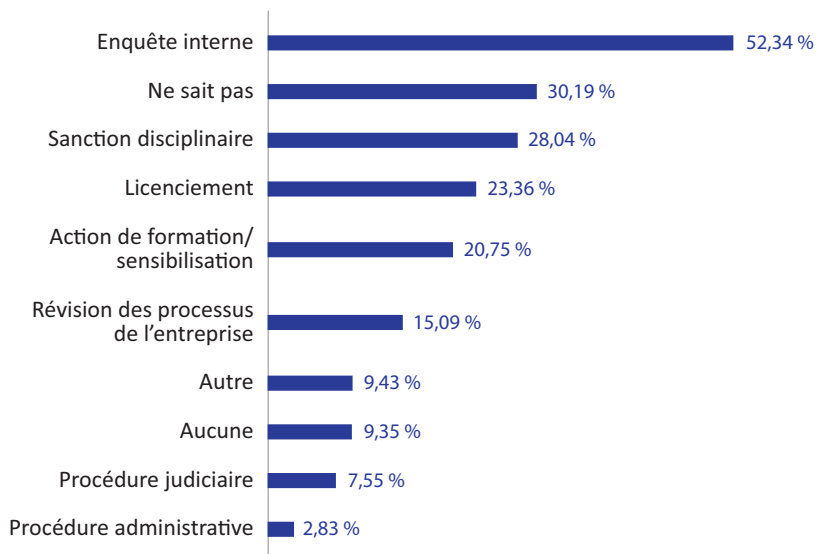
Il faut que la **mission** soit clairement définie. On ne rédige pas un rapport sous la même forme selon qu'il a vocation à être rendu public ou qu'il sert à éclairer la direction sur les risques pris. Le second cas peut relever d'une consultation d'avocat confidentielle. Par ailleurs, on n'enquête pas de la même manière selon qu'il s'agit d'un cas potentiel de corruption ou de harcèlement moral.

Enfin, les investigations doivent être menées dans le **respect de procédures très encadrées**. Parfois, il s'agira de respecter les règles fixées par les autorités qui ont demandé à ce que l'enquête soit menée (cas notamment d'investigations dans le cadre de procédures étrangères). Mais dans tous les cas, la chambre sociale de la Cour de cassation a développé une jurisprudence détaillée et stricte sur les droits de la défense, le respect du contradictoire... qui si elle n'est pas respectée peut invalider l'ensemble de l'enquête et ses suites (procédure prud'homale par exemple).

Et il faut en tout état de cause que les investigations se déroulent avec **finesse et délicatesse** pour éviter de perturber inutilement le fonctionnement d'un service, voire de l'entreprise et traumatiser les salariés.

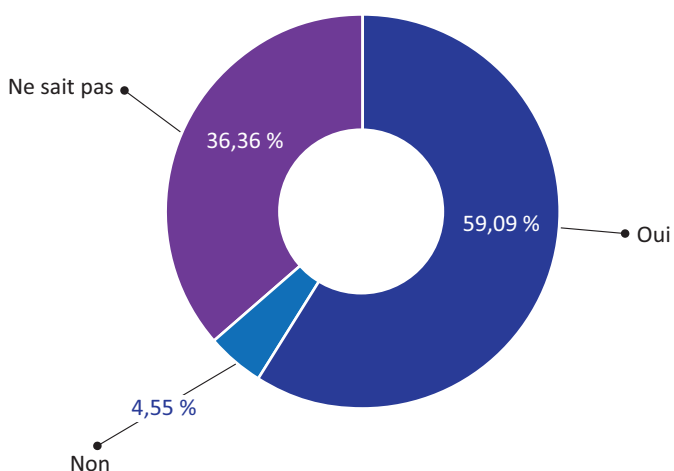
## Quelles suites ont été données aux alertes ?

(Pourcentage de répondants - plusieurs réponses possibles)



## Le suivi des alertes vous semble-t-il effectif ?

(Pourcentage de répondants - une seule réponse possible)







## Remerciements

Aux **juristes** membres de l'AFJE ayant répondu, pour le temps qu'ils y ont consacré, et l'attention apportée aux réponses particulièrement constructives.

Aux équipes de l'Association française des juristes d'entreprises et d'ethicorp.org et à leur investissement personnel et leur disponibilité, en particulier **Anne-Laure Paulet** et **Coralie Tsatsanis**.  
A **Stéphanie Fougou**, présidente d'honneur de l'AFJE, qui a apporté son soutien à la première édition de l'enquête, lui permettant de voir le jour.

A **Marc Mossé** et tous les membres du Conseil d'administration de l'AFJE pour nous avoir renouvelé leur confiance amicale.

A la CCI de Paris, notre partenaire, notamment son Président **Didier Kling** et **Anne Outin-Adam**, Directrice du pôle politique législative et juridique.

Et à notre éditeur, les Éditions Législatives pour son soutien et son engagement.

# COMPLIANCE & ANTICORRUPTION

## OÙ EN SONT VRAIMENT LES ENTREPRISES EN FRANCE ?

L'AFJE et [ethicorp.org](https://www.ethicorp.org) ont interrogé plus de 7 500 juristes en France, représentant plus de 1 500 entreprises.

C'est la plus grande enquête réalisée sur le sujet de la prévention des risques et de la compliance, auprès de celles et ceux qui sont au cœur de la protection des entreprises, de leurs collaborateurs et de leurs partenaires.

À quels risques les entreprises sont-elles effectivement confrontées ? Quelles mesures de prévention ont été déployées ? Quelle organisation éthique a été mise en œuvre ? Est-ce que la cartographie est à jour ? Quels types de systèmes d'alertes ont été utilisés et avec quelle efficacité ?...

Les juristes dressent un état des lieux complet, qui permet de mesurer le chemin parcouru et les difficultés concrètes rencontrées, et donc de comprendre comment être plus efficace encore pour transformer une obligation légale en un outil de croissance.

Enquête AFJE [ethicorp.org](https://www.ethicorp.org),  
2019-2020 - analyses et perspectives

[ethicorp.org](https://www.ethicorp.org)

