

Tribune de Pierre Memheld, Directeur Général de Global Risk Profile France, et Paul Labic, enseignant et doctorant à l'Université de Strasbourg

LA CENTRALISATION ET LA DÉMATÉRIALISATION DES FLUX CONFORMITÉ POUR S'IMPLANTER DANS DES PAYS « À RISQUE »

Près de trois ans après l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2, les enjeux pour les entreprises ne nous semblent plus seulement liés à son application interne mais également à leur dimension internationale. En effet, si le Code de conduite, le dispositif d'alerte, les contrôles comptables, les sanctions et le contrôle des mesures sont de l'ordre de la procédure interne, les autres obligations ont toutes une dimension externe.

Il s'agit d'établir une cartographie des risques dans plusieurs dizaines de pays et filiales, avec souvent des organisations héritées de fusions/ventes successives, d'évaluations de la situation de clients, fournisseurs et intermédiaires – eux-mêmes exposés à des risques – plus ou moins importantes. La formation des personnels exposés doit tenir compte de facteurs externes, du fait des cultures et perceptions variées dans des organisations étendues.

Cette variété de situations, avec des filiales détenues minoritairement ou des partenaires exposés, nécessite une analyse fine de chaque cas et une centralisation des flux d'informations. L'organisation de la fonction conformité peut être centralisée ou décentralisée, mais sans vision globale, il y a le risque qu'un nouveau partenaire ne soit pas évalué ou qu'un fournisseur stratégique ne soit pas réévalué car « déjà bien connu ».

Seule la dématérialisation des échanges permet de répondre à ces enjeux organisationnels et informationnels. La « chaîne » conformité doit être intégrée dès le début des projets, qu'ils soient de sélection d'un partenaire commercial ou d'un fournisseur industriel, mais aussi de développement d'une nouvelle implantation et évidemment d'acquisition d'une entreprise étrangère.

Sinon, cela peut engendrer non seulement des délais dans la décision mais surtout des risques non évalués. Les investigations/évaluations en amont permettent de se concentrer uniquement sur les opportunités viables, d'éviter les risques et les dépenses inutiles et de gagner du temps.

L'entreprise doit affiner sa cartographie en s'appuyant sur des données variées, basées sur l'étude détaillée de chaque pays, la réalité des cas d'exposition et l'expérience de ses équipes, dûment formées. L'objectif étant d'avoir une cartographie précise, à jour et dynamique, et d'éviter les cartographies trop générales, elles-mêmes facteurs de risque face aux autorités.

L'autre enjeu actuel réside pour les entreprises exportatrices à se développer dans des environnements clairement identifiés comme à risque : se renseigner sur les environnements d'affaire, cartographier les réseaux en place et identifier les différents aléas sont des impératifs. Il faut également tenir compte des projets, partenaires ou contrats à risques, hérités des équipes et des fusions-acquisitions précédentes, l'ère « pré-Sapin ».

CENTRALISER ET DÉMATÉRIALISER LES FLUX

Après plus de dix ans d'expérience dans les investigations sur les tierces parties, nous avons mis au point une solution de centralisation et de dématérialisation des flux de la fonction conformité – du passage en revue des tierces parties existantes à l'intégration de nouveaux partenaires, de l'analyse globale détaillée de l'exposition aux risques à la répartition des responsabilités dans les organisations distribuées – pour mieux répondre à ces enjeux.

Cette répartition des rôles, s'appuyant sur un outil de « reporting », permet une plus grande réactivité, le niveau local ayant la possibilité d'agir tout en faisant remonter les informations au niveau central de manière interactive et sécurisée. Selon la complexité des cas, une réponse graduée se met en place en fonction du risque identifié pour chaque tierce partie, du risque pays, modulé pour chaque entreprise, et du type/ampleur de la relation avec chacune.

Un processus de conformité intégré et distribué peut aussi déporter sur les tierces parties le respect des règles de conformité : questionnaires déclaratifs, clauses éthiques dans les contrats, identification des décideurs et parties prenantes, audits volontaires et investigations complémentaires. Ces informations sont



intégrées à la solution de gestion de la fonction conformité. Toutes les fonctions de l'entreprise ont un rôle à jouer, chacune ayant une connaissance spécifique de son environnement.

Souvent, l'évaluation interne de l'exposition au risque s'appuie sur des cartes du monde transposant les classements par indices « de corruption ». Cette méthode répandue ne s'appuie toutefois que sur des perceptions du risque et une vision à l'échelle d'un pays, sans tenir compte des situations de chacun des acteurs en présence. Nous avons donc développé nos propres indices de risques, l'Indice Global de Corruption et l'Indice Devoir de Vigilance, couvrant respectivement 199 et 177 pays, et s'appuyant sur plusieurs dizaines de critères, collectés auprès d'organisations internationales (ONU, Banque Mondiale, GAFI, OIT, WEF, ...). Mis à jour régulièrement et personnalisables, ils permettent de synthétiser la situation de chaque pays.

LES CAS DE LA CHINE ET DE L'INDE

Depuis la crise de 2008, la croissance chinoise a fortement ralenti. Même en ignorant la pandémie de coronavirus, l'année 2020 s'annonçait, à la suite de 2018 et 2019, comme une année difficile pour les entreprises en Chine : dégradation du chiffre d'affaires et des marges, perspectives médiocres. Tant que l'économie chinoise était en phase de rattrapage, les problèmes étaient masqués :

- Une corruption systématique représentant, selon les sources, 5 à 15 % du chiffre d'affaires, intégrée au fonctionnement de l'État et au profit du Parti Communiste Chinois.
- L'absence d'un État de droit et un monopole de la violence conduisant au non-respect de la propriété intellectuelle et plus largement à la prédation des économies développées.
- Les trois quarts de la population chinoise laissés à l'écart de la croissance réduisant pour beaucoup de produits et d'entreprises le marché chinois réel à environ 300 millions d'habitants.

Avec le ralentissement de l'économie, le surcoût dû à la corruption n'est plus compatible avec la baisse des marges. La



perte de compétitivité notamment par rapport aux pays du sud de l'Asie a rendu la Chine moins attractive. La réaction du Parti Communiste Chinois (PCC) a été la réaffirmation que toute entreprise, même étrangère, en Chine participe de l'État chinois. Une série de purges au sein du PCC a resserré les rangs. Enfin, le fameux « vent de falsification et d'embellissement » – chargé de falsifier les résultats – a permis de rassurer une partie de la population.

La capacité pour les entreprises étrangères à se maintenir passe par le respect des règles prescrites par le PCC. Les entreprises chinoises partenaires, elles aussi en difficulté, sont moins accommodantes par exemple comme canal dans le jeu des *joint-ventures* et des sur-sous-facturations permettant d'alimenter le PCC.

À noter, la situation kafkaïenne des entreprises de conseil implantées en Chine qui à la fois connaissent la réalité chinoise, ne peuvent en dévoiler toute l'ampleur au risque de faire fuir leurs clients, et ne peuvent elles-mêmes s'échapper devenant de fait captives et caution.

Le parallèle avec l'Inde peut sembler évident. Ces deux pays montrent des progrès considérables en termes d'éducation, de recherches, d'industries... Ce sont aussi deux économies en décélération et soumises à une corruption pouvant être systématique dans certains secteurs.

Pourtant les situations en Inde et en Chine diffèrent sur de nombreux points décisifs. La corruption indienne n'est pas la corruption chinoise :

- La corruption ne converge pas vers une organisation unique mais vers un ensemble d'élus, qui par les réseaux (castes, familles, régions) font commerce de leurs décisions.
- La désorganisation de l'État ne permet pas de lier le pot-de-vin à une décision. Un premier paiement risque surtout de créer des appétits.
- Les nombreux mouvements anticorruption peuvent agir. Mais la situation continue de se dégrader. En particulier depuis les lois de dépénalisation de fait des corrompus en 2017 et 2018.

La leçon est que l'impréparation et l'ignorance de l'environnement ont des conséquences. Selon les enjeux de développement commercial, une entreprise doit pouvoir aller sur tous les marchés, mais de façon renseignée.

La compétition en Chine et en Inde est forte. En 2020, il est probable que vos concurrents y soient déjà présents. Observons aussi ces entreprises indiennes ou chinoises qui se projettent maintenant en Europe notamment pour rétablir des marges mises à mal par la corruption. Mais l'hostilité de ces environnements va au-delà :

- La soumission des entreprises étrangères à l'État chinois, signifie également que votre entreprise est une cible. Observons Danone, Airbus, Alstom, Bosch, PSA, Siemens, GM... Observons aussi les 400 PME allemandes ou les 250 italiennes qui depuis 10 ans sont passées sous contrôle chinois.
- En Inde, observons les performances de Renault, Air Liquide, Valeo, Danone, Vinci, SEB, Transdev... Les « difficultés » sont diverses à l'image d'une société indienne « si particulière ».

Si après avoir tenu compte de ce qui précède, votre choix stratégique se confirme de l'implantation sur un marché « à risque », le recours à l'expertise d'un cabinet de conseil peut s'avérer nécessaire. Il s'agit d'avoir une expertise indépendante de terrain et de recherche afin de caractériser les spécificités des pays ciblés, d'utiliser des bases de données multicritères, de définir une approche limitant l'exposition, puis d'explorer les solutions, sans exposer son entreprise et surtout sans rien manquer.

Se projeter vers ces marchés demande d'accepter un effort, désormais encadré par loi, de préparation de l'entreprise – ne plus ignorer son ignorance. Mais surtout cela demande de la prudence : ne pas exposer son entreprise à l'inconnu. Le risque se mesure, pas l'incertitude. //

