



LE MÉDIA DE TOUTES LES COMPLIANCES

RENCONTRE  
**SONIA CABANIS (DELOITTE) :**  
**COMPLIANCE ET ESPRIT**  
**D'ENTREPRENDRE**

GRAND PORTRAIT  
**EMMANUEL DUPIC**  
**(DASSAULT AVIATION) :**  
**LES MAGISTRATS**  
**SONT PARMİ NOUS !**

RÉGIONS  
**UNE COMMISSION**  
**COMPLIANCE AU**  
**BARREAU DE LYON**



## **Compliance,** **une histoire politique**

Rapport de l'OCDE : la France doit continuer sur sa lancée  
La Coupe du Monde de la corruption  
2022 : l'âge de raison des sanctions européennes ?

Numéro ISSN : 2679-7461



Le magazine trimestriel Compliances est en vente sur le site internet de Compliances, [www.compliances.fr](http://www.compliances.fr), au tarif de 19,90 € par numéro et disponible sur abonnement.

# SOMMAIRE



p.8



p.11



p.42



p.44

## LES ACTUS

6 **Le best of** du trimestre

## LES ACTEURS DE LA COMPLIANCE

8 **GRANDS PORTRAITS**  
Sonia Cabanis (Deloitte)  
Emmanuel Dupic (Dassault Aviation)

14 **PORTRAITS EXPRESS**  
Marie Chateau  
David Marais

## LE DOSSIER

18 **AU RAPPORT !**  
Rencontre avec Sandrine Hannedouche-Leric (OCDE)

21 **FOCUS**  
Lois de blocage : l'apogée de la *Lawfare*

22 **FOOTBALL**  
La Coupe du Monde de la corruption

24 **HARDER, BETTER, FASTER, STRONGER**  
2022 : l'âge de raison des sanctions européennes ?

26 **EN CAMPAGNE**  
La compliance, un thème de présidentielle ?

30 **BOULE DE CRISTAL**  
La vigilance en matière de droits humains : comment anticiper les évolutions réglementaires ?

34 **DANS LE RÉTRO**  
Droits humains : les outils au service de la vigilance

## LA VIE DU CCO

38 **FUTURO**  
L'après Sapin 2 : de simples ajustements pratiques ou une vraie révolution ?

42 **RH**  
Le salarié face à une démarche de compliance

44 **GUIDE PRATIQUE**  
Contrôles comptables anticorruption

48 **RED IS RED**  
Pas toujours évident d'aligner les équipes commerciales et compliance

50 **BILAN**  
Cinq ans après, l'évaluation des tiers se précise

52 **APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE**  
Minerais de conflit

54 **RÉGIONS**  
Une Commission Compliance au Barreau de Lyon

## LA COMPLIANCE TECH

56 **JEU DE MOTS**  
Avec BELT, c'est « ceinture et bretelles » pour la conformité réglementaire !

58 **COVID**  
Le RGPD a-t-il été efficace pour encadrer le recours aux données personnelles dans la gestion de la crise sanitaire dans l'Union européenne ?

## LIFESTYLE

60 **La sélection culture**

62 **Nos contributeurs**

Jean-Charles Falloux et Cécile Nzengu, Skan1

## Red is red : pas toujours évident d'aligner les équipes commerciales et compliance

Maximiser les ventes, sécuriser les *deals* et minimiser les risques autant que possible... Des objectifs parfaitement conciliables sur le papier, *a fortiori* lorsque les équipes commerciales et compliance ont l'habitude de travailler ensemble. Or, ce modèle de collaboration n'est pas aussi répandu qu'il le devrait et le dialogue entre ces équipes n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît... En témoigne cette expérience pleine de rebondissements vécue par l'un de nos clients qui nous a autorisés à la partager de façon anonymisée avec les lecteurs de *Compliances*.

### « NON, MAIS VOUS MARCHEZ SUR LA TÊTE OU QUOI ? »

C'est à peu près la teneur de l'e-mail que notre cliente reçoit un beau matin de la part du responsable commercial en charge de la zone Amérique du Sud pour l'entreprise de taille intermédiaire (ETI) où elle travaille en tant que responsable compliance. En question, un partenariat avec une société locale en vue d'un appel d'offres particulièrement intéressant.

Sur le fondement des *process* habituels de *screening*, les équipes de notre cliente ont rendu un avis négatif : un beau drapeau rouge qui ne plaît pas du tout au responsable sur zone. Il exprime haut et fort son mécontentement ; il connaît le terrain, lui, il mesure les enjeux ! Il est certain que la société existe et ne pose pas *a priori* de problème. Il demande des comptes, et surtout des explications à une décision qu'il ne comprend absolument pas...

Reprenant le dossier, notre interlocutrice constate que l'évaluation si vivement critiquée repose sur un élément clé et *a priori* indiscutable : la contrepartie au contrat visé n'existe tout simplement pas ! Elle organise une visio-conférence avec son collègue pour faire un peu de pédagogie, rappeler les bonnes pratiques, les *process* et leur usage. Et là, patatras ! La douche froide... Le responsable de zone partage une copie de l'enregistrement de la société auprès du greffe local. Certes la création est récente, mais quand même, la situation est presque gênante.

### LE NÉCESSAIRE RECOURS AUX SOURCES PUBLIQUES LOCALES

Décidés à se sortir par le haut de cet *imbroglio*, les deux antagonistes conviennent qu'il faut aller plus loin et relancer

des vérifications. C'est alors que notre cliente décide de nous solliciter. Skan1 entre en piste et sous pression. Il faut débloquer la situation en urgence afin de ne pas perdre l'opportunité commerciale en jeu.

L'objectif est clair : identifier cette structure, finalement pas si fantôme, et le cas échéant dresser son profil en quatre dimensions à partir des sources publiques disponibles au niveau local : gouvernance, opérations, réputation et parties liées.

En pareil cas, deux principaux *scenarii* sont envisageables : soit le document transmis par le responsable de zone est un faux, soit – bien plus probable – les informations concernant ce partenaire potentiel ne sont tout simplement pas remontées au niveau global des grandes bases de données *corporate*. Cela serait possible du fait de sa récente, de sa taille supposément encore modeste ou de sa zone d'implantation par exemple...

Il est donc nécessaire de traiter ce cas par une approche terrain. En effet, seule la consultation des registres locaux peut permettre de s'assurer de l'existence de cette société et d'obtenir les informations nécessaires à son évaluation.

### DU GREFFE LOCAL À DES ENTRETIENS DISCRETS EN VUE D'ÉCARTER UN POTENTIEL CONFLIT D'INTÉRÊTS

Grâce à la réactivité de notre partenaire local, nous revenons très vite vers notre cliente et partageons des résultats encourageants : la société existe bel et bien, et rien ne semble contre-indiquer *a priori* une entrée en relation d'affaires, à l'exception toutefois d'un montage juridique un peu complexe mais susceptible d'avoir été mis en place à des fins d'optimisation fiscale.

Poursuivant nos recherches, nous remontons finalement au bénéficiaire économique final de la structure. Son profil apparaît ambigu et pose en tout cas question. À moins d'une homonymie, il pourrait s'agir de l'un des membres de la famille de l'une des personnalités locales en charge de l'appel d'offres visé par notre responsable de zone.

C'est un véritable choc. Ainsi, et alors que tout semblait bien engagé pour une prochaine signature, ce coup de théâtre, s'il est avéré, remet tout en cause. Tout le monde en est conscient. Cette fois la convergence de vue entre les équipes commerciales et compliance est totale : il faut absolument vérifier ce point.

Elles décident donc de lancer une investigation de terrain incluant en particulier des entretiens discrets auprès de sources proches des acteurs locaux. Objectif : cerner au plus près la situation et définir les liens potentiels entre les sujets, toujours dans la plus grande confidentialité.

Les résultats de l'évaluation sont sans appel : les liens familiaux sont prouvés, l'établissement d'un partenariat avec cette structure est vivement déconseillé. Il y a possiblement ici un conflit d'intérêts notoire, et il ne peut être exclu que le montage complexe identifié dans la première phase de nos travaux soit destiné à le masquer.

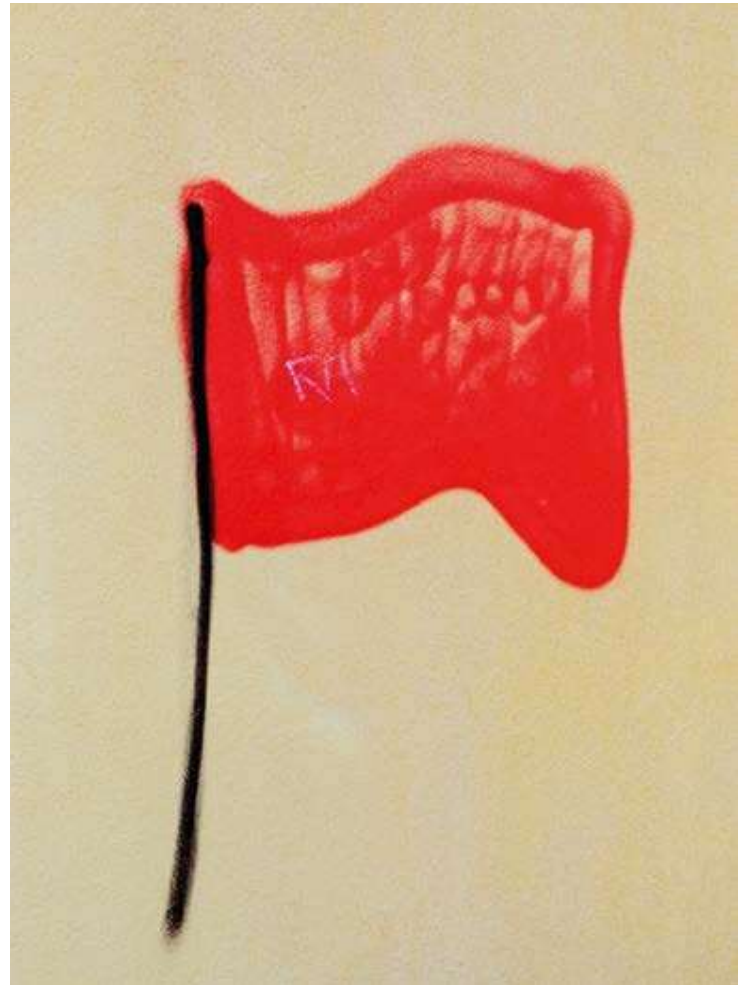
### **EN CONCLUSION, DU ROUGE ENCORE ET TOUJOURS... CERTES. MAIS CETTE FOIS SUR UN FONDEMENT MAÎTRISÉ ET COMPRIS DE TOUS.**

Nous sommes en effet confrontés à un cas particulièrement intéressant. Les opérations de *screening* et les investigations approfondies menées par nos équipes conduisent à un résultat similaire : la relation d'affaires est déconseillée. Pour autant, le cheminement des recherches et les motifs invoqués sont radicalement différents.

Dans un cas, l'avis négatif émane d'un mécanisme relativement arbitraire fondé sur l'absence de données électroniques disponibles concernant l'entité visée. Ce qui est susceptible de générer, comme ici, une incompréhension, voire une certaine défiance des équipes opérationnelles vis-à-vis de leurs homologues de la compliance perçus in fine comme des *deals-breakers*.

Dans l'autre, les investigations approfondies et l'intervention de terrain permettent de revenir à la réalité concrète du projet, telle que perçue d'ailleurs ici par les équipes locales.

Cependant parce qu'elles incluent des dimensions complémentaires, elles permettent d'appréhender d'autres niveaux de risque, dont notamment la question fondamentale des conflits d'intérêts (soulevée ici via l'étude des parties liées, et au besoin de recherches visant à reconstituer les réseaux familiaux, business ou encore personnels).



Force est également de constater, qu'elles réconcilient de plus finalement les forces en présence : l'avis est étayé par des éléments factuels et probants susceptibles d'être compris de tous.

C'est d'ailleurs ce qui a conduit notre cliente à revoir de façon subtile ses process. Elle inclut désormais les équipes terrain en amont dans le cadre des vérifications réalisées par l'équipe compliance : *briefing* contextuel et transmission de toute la documentation à leur disposition sur le sujet, en plus de la simple fiche de renseignements habituelle.

Elle propose d'office aux équipes terrain de faire mener par Skan1 des évaluations plus approfondies, imputées sur leur budget, en cas d'avis négatif émanant des *screening* de masse. Cela présente non seulement l'intérêt de les responsabiliser davantage. Cela leur offre aussi la possibilité de défendre si besoin leurs projets au moyen d'études complémentaires robustes et fiables, aux périmètres clairement définis et aux tarifs transparents. //