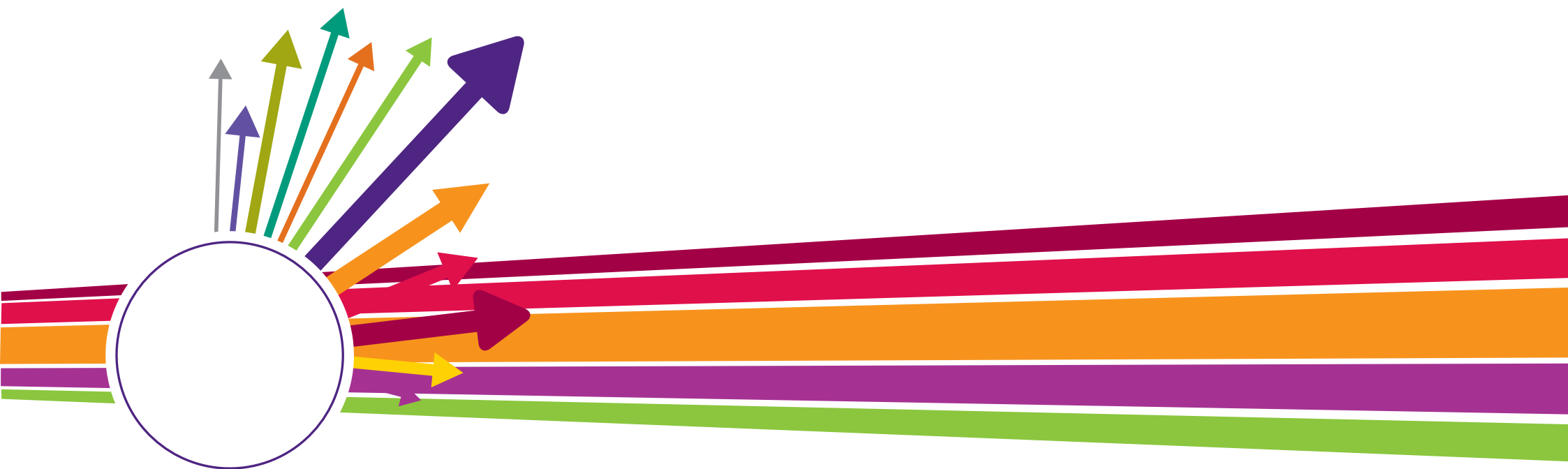


1^{ère} ÉDITION

LOI SAPIN 2

LA VISION DES ENTREPRISES

NOVEMBRE 2016



SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| 1/ Executive Summary | P3 |
| 2/ Méthodologie et structure de l'échantillon | P4 |
| 3/ L'importance de la lutte contre la corruption | P7 |
| 4/ Vision des entreprises sur le dispositif législatif actuel | P9 |
| 5/ Dispositif de lutte contre la corruption au sein des entreprises en 2016 | P11 |
| 6/ Perception vis-à-vis de la loi Sapin 2 | P17 |
| 7/ Les actions à mettre en place | P22 |

EXECUTIVE SUMMARY

Le projet de loi Sapin 2 a été adopté définitivement le 8 novembre dernier (après plusieurs mois et semaines de discussions et négociations entre les deux chambres et avec les différentes parties prenantes) et au moment où nous écrivons ces lignes notre étude (dont le questionnaire a été adressé à 1 900 personnes), montre qu'encore un tiers des entreprises ayant répondu à notre sollicitation ne connaissaient pas le contenu de cette loi !

Par ailleurs, les résultats de notre enquête tendent à confirmer les constats formulés par l'OCDE et différentes ONG, dont notamment Transparency International : les entreprises se considèrent aujourd'hui comme insuffisamment armées pour faire face à la corruption et considèrent le dispositif légal français comme inadapté. Non pas tant pour les mesures qu'il comprend mais pour l'incapacité à les faire appliquer et respecter, plaçant ainsi clairement la responsabilité dans la sphère publique. Il est intéressant à ce titre de voir la position finale retenue par les parlementaires sur la question de la transaction pénale. Le débat est vif entre les partisans de la mesure, arguant du renforcement de l'efficacité et de la rapidité du processus et les

opposants s'inquiétant d'un potentiel sentiment d'impunité... alors que justement le dispositif en place jusqu'alors ne débouchait sur aucune sanction... Au final, la mesure a été adoptée traduisant pleinement la volonté d'un dispositif efficace et pragmatique.

La corruption constitue pourtant un sujet qui préoccupe les entreprises, dont plus de deux sur cinq ont déjà été exposées à un cas concret de corruption. 80% de notre panel considère ce sujet comme important ou très important. Les tendances sont certes plus faibles que pour la fraude, dont notre baromètre 2015 faisait ressortir un taux de 95%, mais plusieurs phénomènes peuvent expliquer la différence de perception : un périmètre de risque plus flou, la difficulté à toujours identifier le schéma de corruption, le sentiment d'avoir déjà adressé certaines problématiques mais aussi le fait qu'au travers de leur installation internationale, la plupart des entreprises sont déjà soumises à des réglementations plus exigeantes qu'en France.

L'examen plus détaillé des mesures contenues dans le projet de loi et du niveau de préparation des entreprises, montre sans ambages

qu'il reste un travail significatif à réaliser au niveau des entreprises qui se déclarent très largement comme non conformes à ce jour, et dont une grande partie n'a pas encore commencé les travaux de "compliance".

Notre étude met en évidence, sans surprises, que la taille de l'entreprise (et donc les moyens qu'elle est en mesure de mobiliser) constitue un facteur différenciant dans le niveau de préparation. Ce point était d'ailleurs l'un des sujets de discussion dans les débats politiques générés par l'examen au Sénat.

La loi comporte un grand nombre d'obligations de moyens, assorties de sanctions lourdes en cas de défaillance : le principe de proportionnalité semble en effet indispensable pour éviter un effet de seuil trop violent pour les entreprises qui rentreraient juste dans les critères.

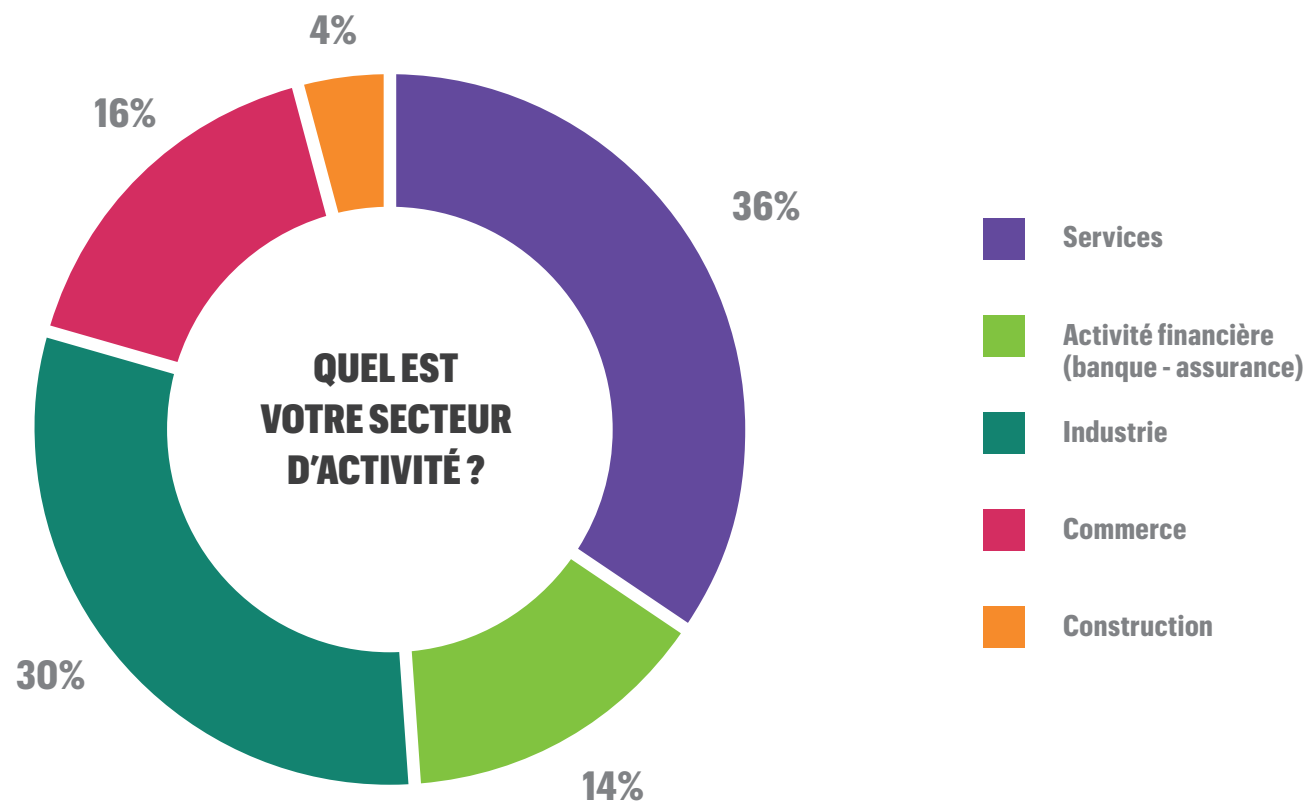
Si les travaux restant à mener semblent conséquents, les entreprises restent résolument ainsi optimistes et considèrent que la loi devrait être efficace et leur permettre de mieux se prémunir contre ce risque. Il n'y donc plus qu'à... C'est la raison pour laquelle nous avons identifié dans la dernière partie de ce rapport, les 5 chantiers prioritaires à engager pour être sur la voie de la lutte contre la corruption.

MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

Ce sondage a été réalisé par Grant Thornton auprès d'un panel de 1 900 personnes selon la méthode d'un questionnaire à choix multiples.

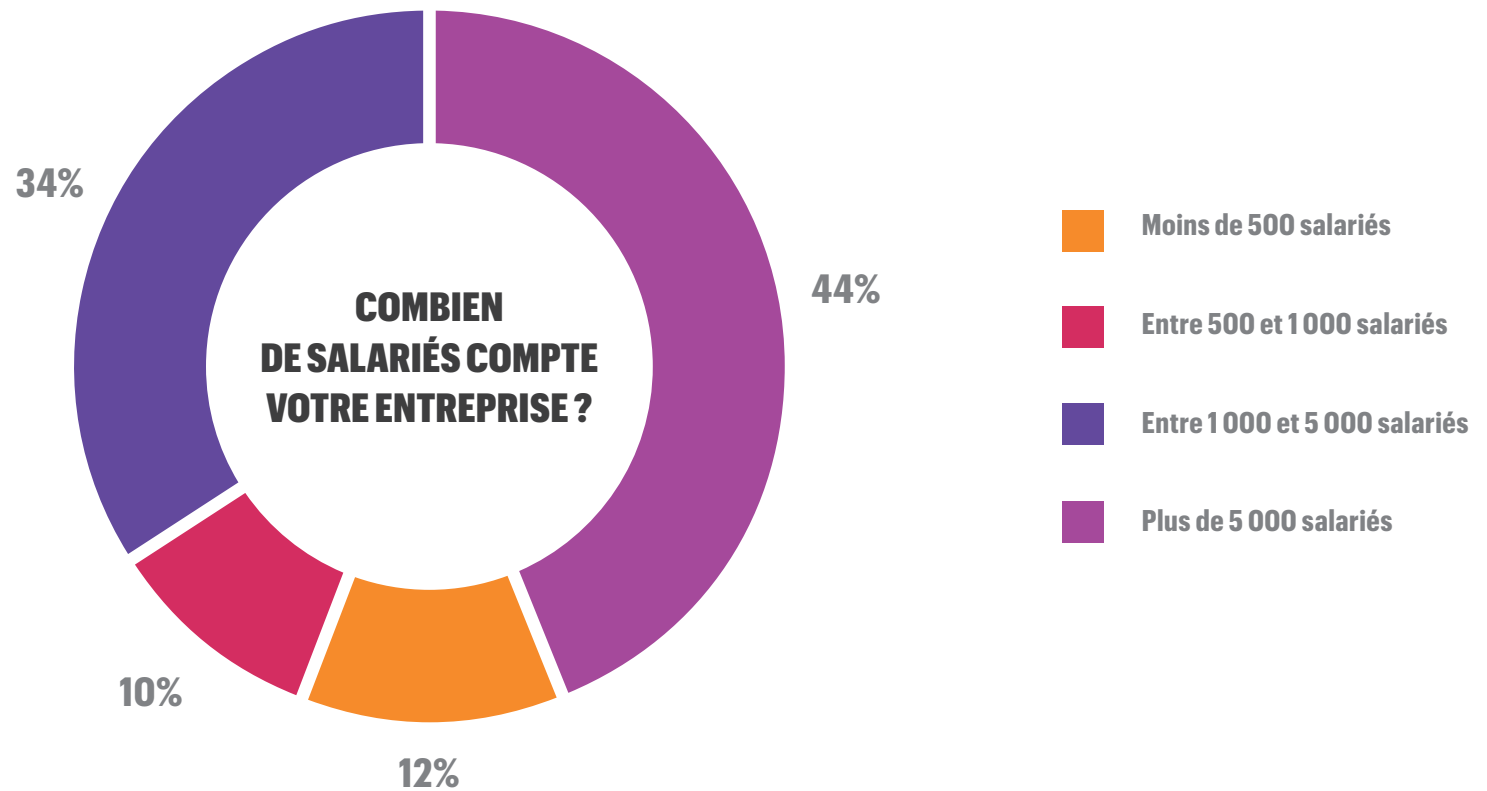
L'échantillon dans le présent sondage est diversifié, tant en termes de secteurs d'activités, qu'en termes de tailles d'entreprises. Les secteurs de l'Industrie et des Services y sont les plus représentés.

Nous relevons que 80 % des entreprises sondées déclarent avoir une implantation à l'international.



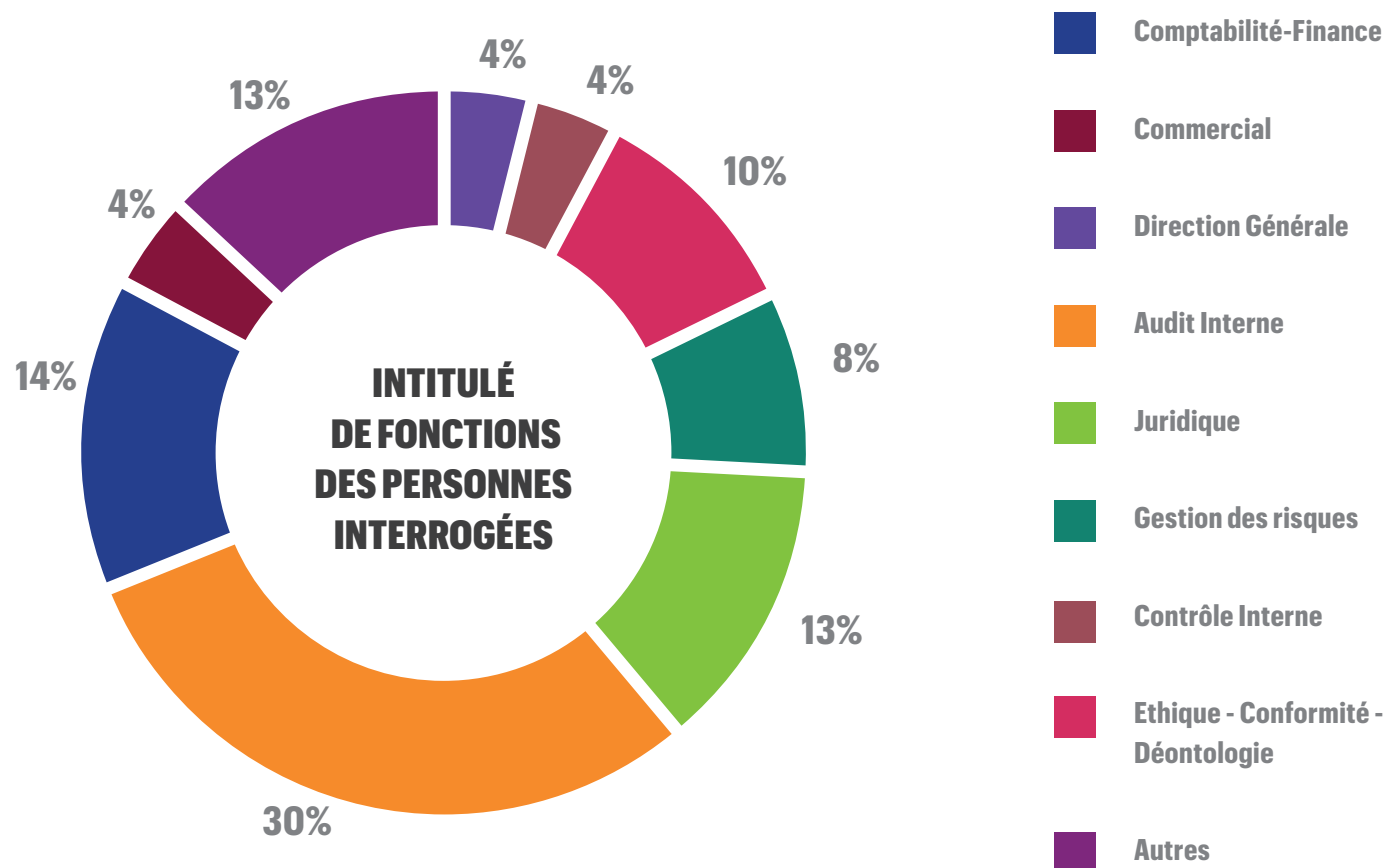
MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

Notons que des entreprises de moins de 500 personnes, partiellement concernées par la loi Sapin 2, ont malgré tout souhaité participer à cette étude, traduisant un intérêt pour le sujet.



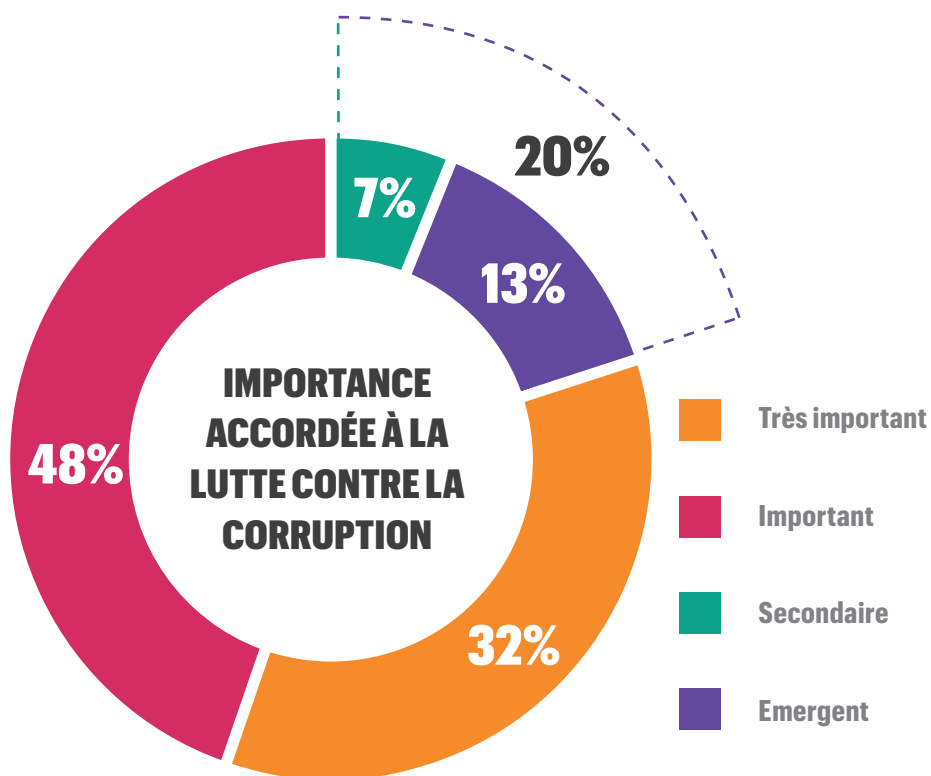
MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON

Le panel des sondés est majoritairement constitué de professionnels des fonctions Audit Interne, Comptabilité-Finance et Juridique, mais paradoxalement peu de représentants des fonctions Éthique – Conformité - Déontologie sont identifiés. Cela va dans le sens de ce que nous pouvons constater chez nos clients où ces fonctions sont encore émergentes (à tempérer pour le secteur financier qui est réglementé et impose la fonction Conformité).

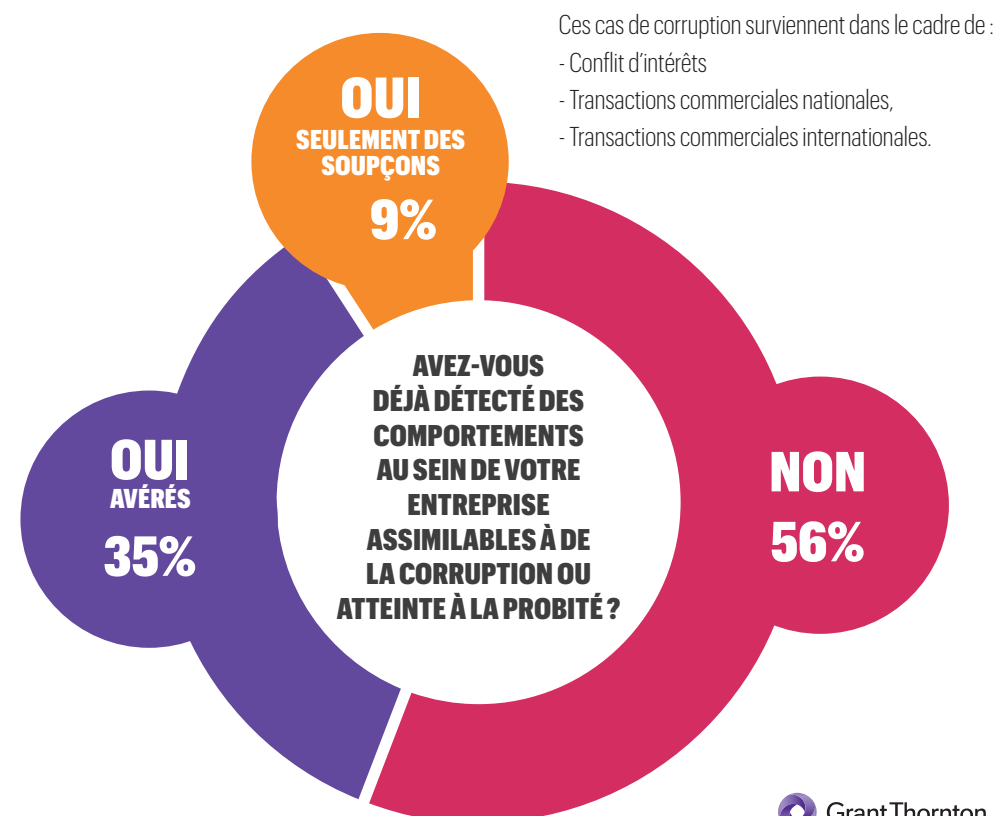


L'IMPORTANCE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le sujet de la lutte contre la corruption constitue **un enjeu jugé important ou très important** pour plus de 80% des personnes ayant répondu à l'enquête. Il est malgré tout **considéré** comme étant encore émergent pour **20%** de notre panel.



Ce niveau de sensibilisation est en retrait par rapport à celui constaté dans notre baromètre sur la fraude, publié en 2015 et qui faisait apparaître un niveau de 95%. Ceci peut s'expliquer par le fait que **44% des entreprises** déclarent **avoir déjà détecté des comportements assimilables à de la corruption ou atteinte à la probité**, alors que 75% déclaraient avoir subi un cas de fraude l'année passée.



L'IMPORTANCE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

L'analyse des réponses par secteurs d'activités montre que si la tendance générale est respectée dans l'ensemble desdits secteurs, il existe pour autant parmi ces derniers des différences significatives.

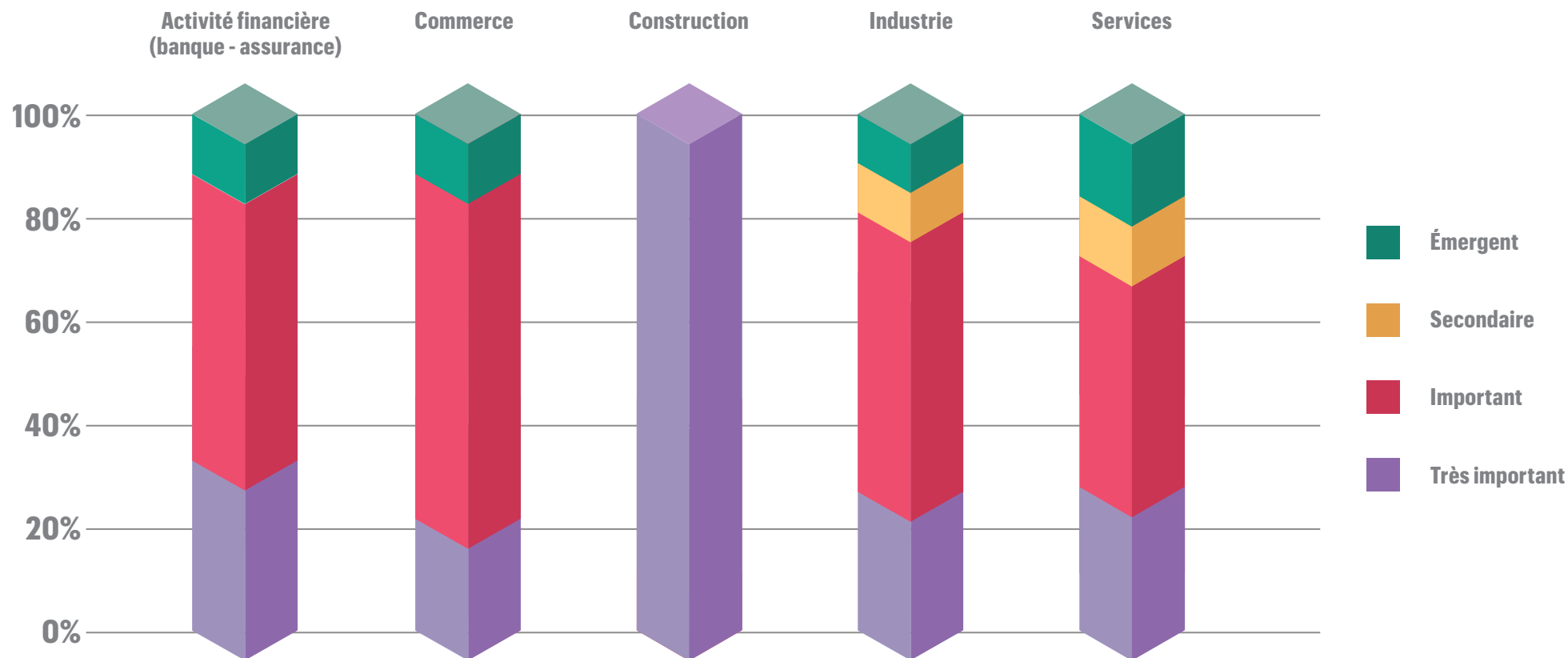
Les secteurs de la Construction, des activités Financières

et du Commerce accordent un taux d'importance à la lutte contre la corruption, compris entre 90 et 100%.

Dans les Services et l'Industrie, ce taux chute de plus de 10 points.

Si la plupart des secteurs comportent des entreprises pour lesquelles

le sujet est encore secondaire, voire émergent, **ce score atteint 26% pour ce qui concerne les Services.** Ce résultat est en décalage avec le baromètre édité en 2015 dans lequel toutes les entreprises de ce marché déclaraient le sujet comme important ou très important.



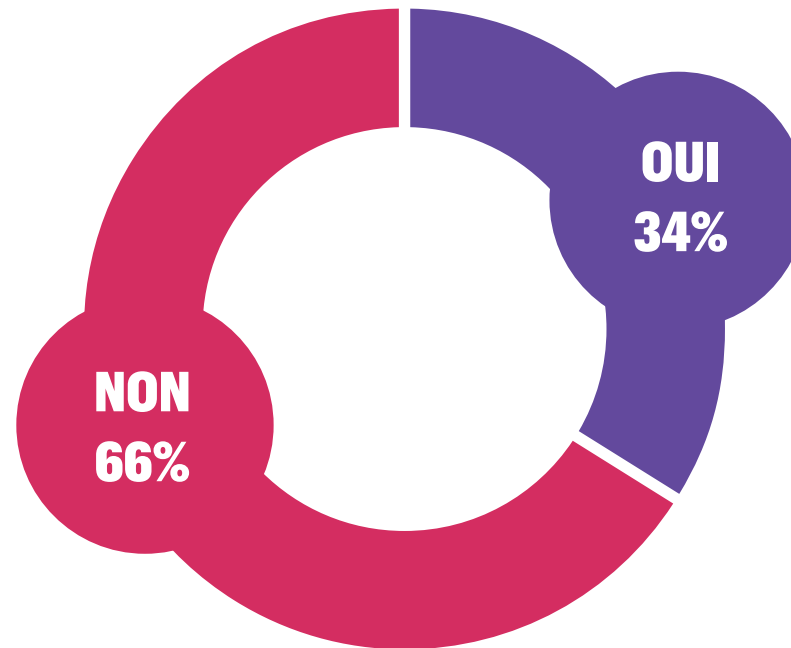
L'IMPORTANCE DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION PAR SECTEUR

VISION DES ENTREPRISES SUR LE **DISPOSITIF LÉGISLATIF ACTUEL**

Plus de 65% des entreprises de notre panel considèrent que **la réglementation actuelle** en France ne **permet pas de lutter efficacement contre la corruption.**

Seules les entreprises du secteur Financier sont plus partagées sur la question avec un équilibre parfait entre les oui et les non ; cela peut s'expliquer par les réglementations spécifiques auxquelles elles sont soumises et qui comportent des volets sur la gestion des risques dont la fraude et la corruption.

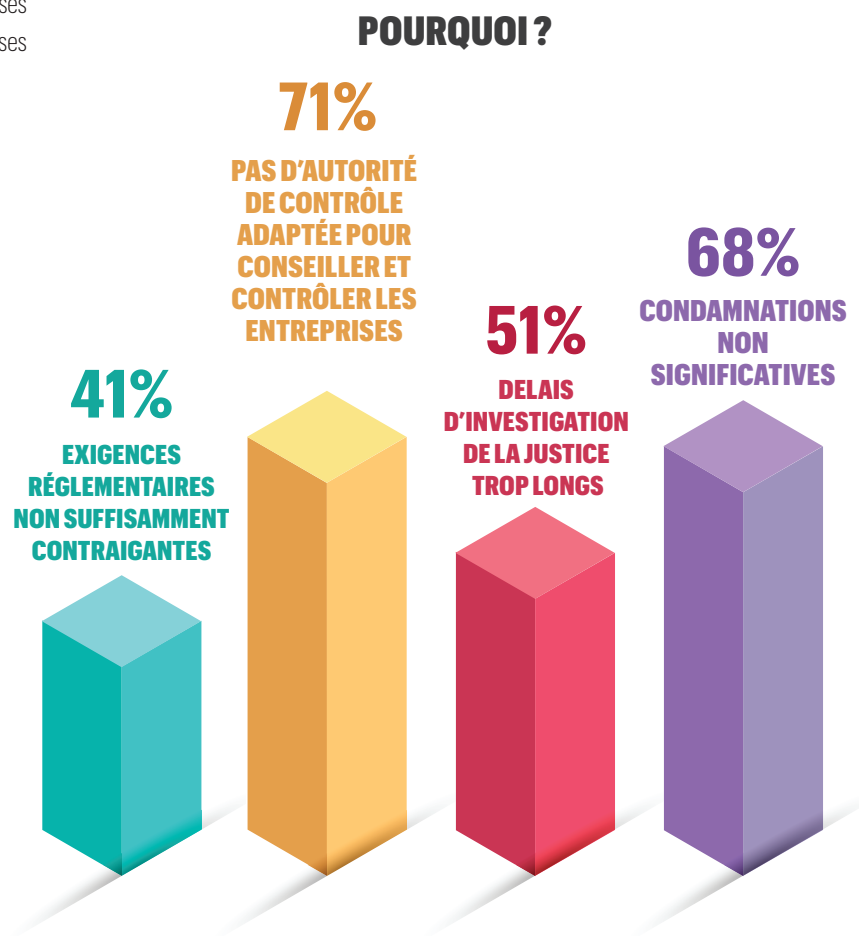
PENSEZ-VOUS QUE LA LÉGISLATION FRANÇAISE ACTUELLE EST EFFICACE POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION ?



Les entreprises partagent ainsi le point de vue déjà formulé par l'OCDE et différentes ONG telle que Transparency International sur les défaillances des exigences en matière de prévention et lutte contre la corruption en France.

VISION DES ENTREPRISES SUR LE **DISPOSITIF LÉGISLATIF ACTUEL**

Plus intéressant encore, quand on interroge les entreprises sur les **raisons de cette inefficacité**, leurs réponses sont claires et sans appel.



Ainsi, les entreprises ne réclament **pas tant de nouvelles mesures réglementaires** mais bien qu'un **contrôle de l'application des règles** et un **système de sanctions soient réellement et rapidement mis en œuvre** en cas de défaut.

Ces réponses peuvent également expliquer la position plus mitigée du secteur Financier qui bénéficie déjà d'autorités de contrôle (ACPR – AMF), ayant un réel pouvoir de sanction.

Le jugement des entreprises françaises sur leur réglementation domestique peut également s'expliquer par leur niveau d'exposition à d'autres **réglementations internationales, souvent plus coercitives**. En effet, 60% des entreprises ayant des implantations à l'international déclarent être déjà impactées par des réglementations relatives à la corruption, plus contraignantes que les exigences françaises actuelles (Bribery Act - FCPA ...).

DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES EN 2016

Périmètre du dispositif

À ce jour, **plus de la moitié des entreprises** ayant répondu à notre enquête considèrent **ne pas être suffisamment armées pour prévenir et lutter contre les risques de corruption.**

Seul le secteur de l'Industrie compte une majorité d'entreprises se considérant comme étant prêtes face à ce sujet.

En termes de **tailles d'entreprises**, il est intéressant de relever que la tendance s'inverse entre les entreprises d'une **taille inférieure à 5 000 salariés**, qui se déclarent **très majoritairement mal équipées**, face aux entreprises **de plus de 5 000 salariés** dont une **majorité s'estime déjà correctement organisées.**

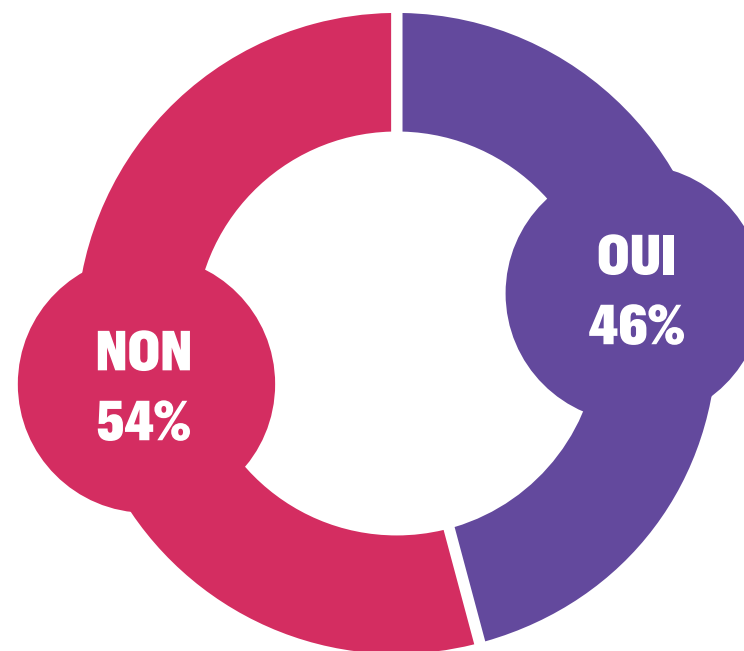
Cette tendance s'explique bien évidemment par la difficulté qu'ont les ETI de se doter de ressources dédiées à cette problématique. On peut donc penser **qu'il y aura un véritable effet de seuil** pour les entreprises lorsqu'elles dépasseront les critères de la loi Sapin 2 concernant la mise en place de mesures spécifiques de lutte et de prévention.

Les entreprises s'estimant **insuffisamment dotées** mettent en avant **deux raisons principales :**

- **l'absence de contrôle adapté pour détecter les cas de corruption,**
- **l'insuffisance des dispositifs de prévention.**

A contrario, pour les autres, les caractéristiques de leur dispositif peuvent être synthétisées comme suit.

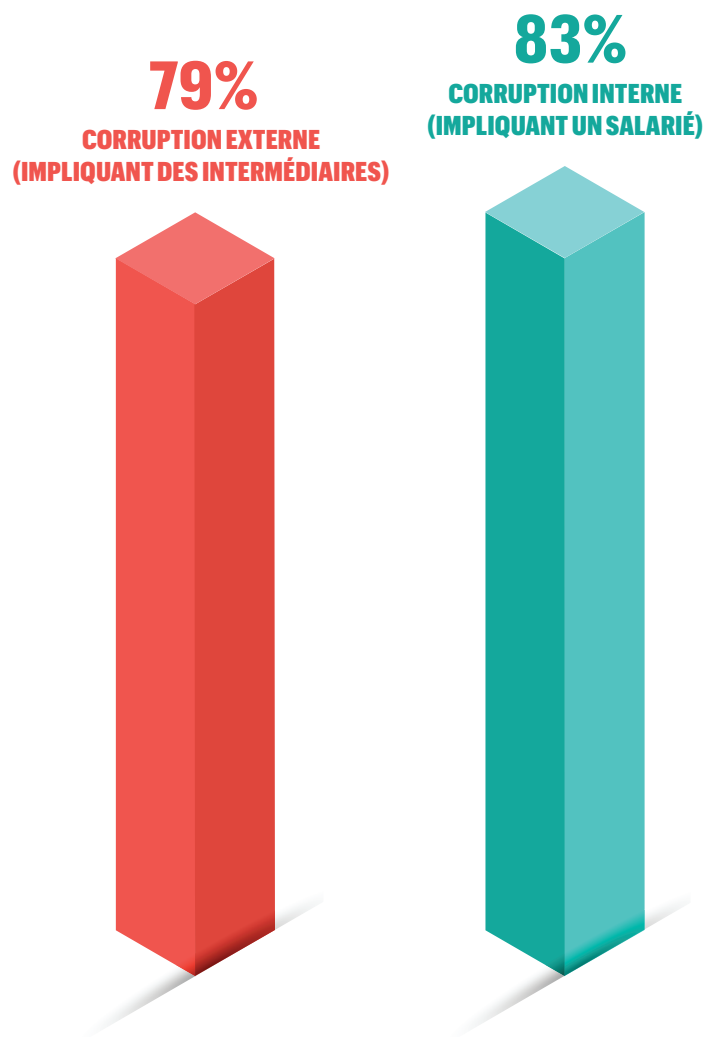
**CONSIDÉREZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE EST
AUJOURD'HUI ARMÉE POUR PRÉVENIR ET LUTTER
CONTRE LES RISQUES DE CORRUPTION ?**



DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES EN 2016

VOTRE DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION PORTE SUR :

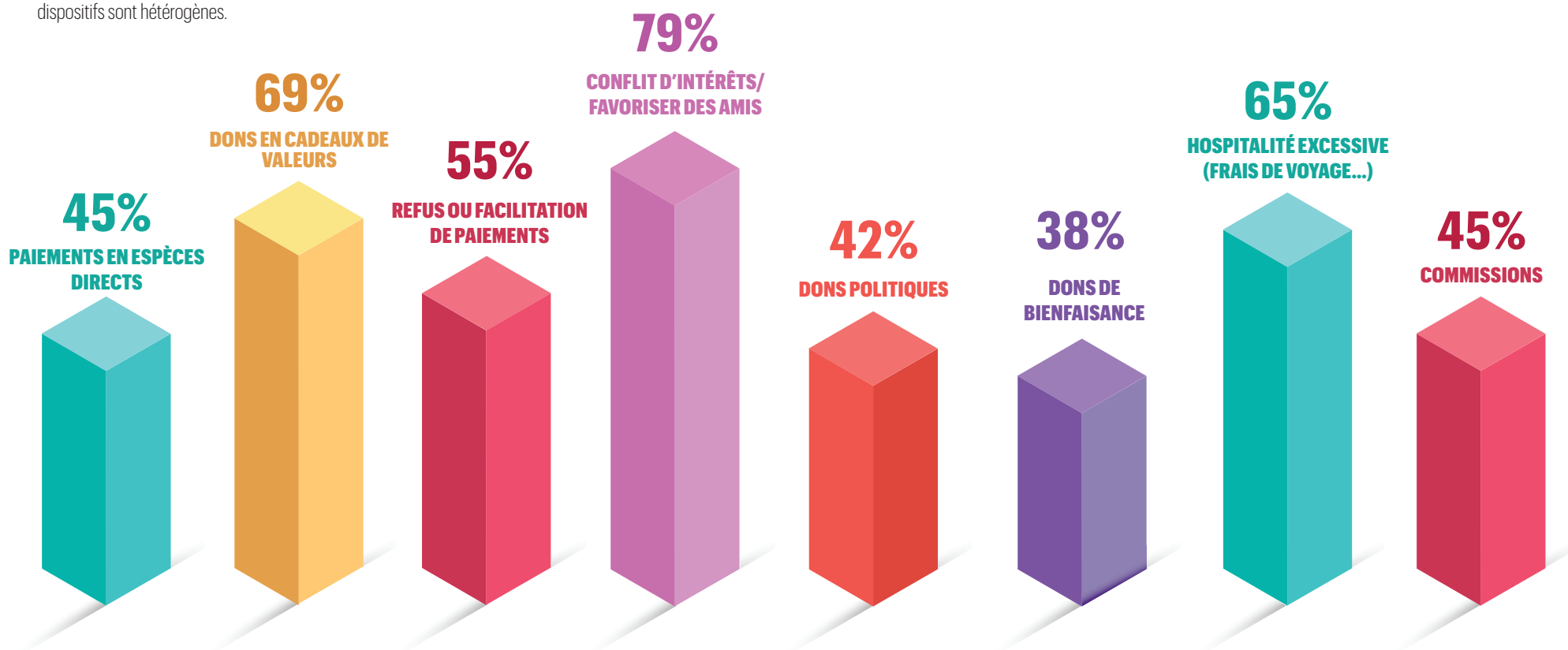
Premier point, les dispositifs en place couvrent de manière presque équilibrée les cas de corruption interne et les cas de corruption impliquant des intermédiaires externes.



DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES EN 2016

Second point, les scénarios de corruption adressés par les dispositifs sont hétérogènes.

VOTRE DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION PORTE SUR :



Ainsi **les trois sujets les plus couramment adressés** sont les suivants :

- Conflit d'intérêts,
- Dons en cadeaux de valeur,
- Hospitalité excessive.

Ces sujets reflètent bien les éléments que l'on retrouve majoritairement lors de nos diagnostics de dispositifs de lutte contre la fraude et la corruption auprès des entreprises. Enfin, les scénarios renvoyant à **des flux financiers directs** (commissions, paiements en espèce, dons, ...) **sont bien moins couverts** par les dispositifs actuels mis en place.

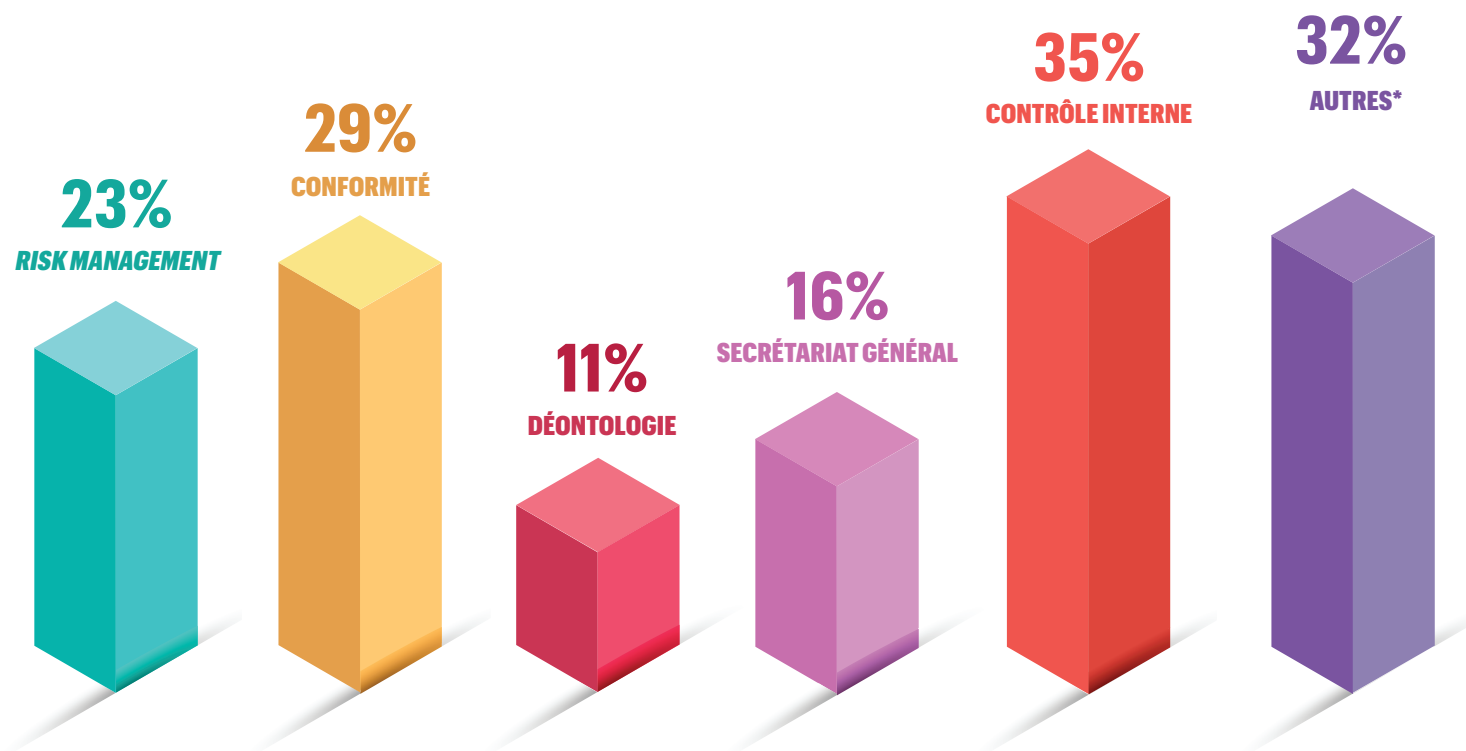
DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES EN 2016

Acteur en charge du dispositif :

Les dispositifs de lutte contre la corruption sont aujourd'hui pris en charge par des fonctions très diverses : Contrôle Interne, Conformité, *Risk Management*... De manière surprenante, très peu d'entreprises déclarent la fonction juridique comme étant en charge de ce sujet. Quelques entreprises déclarent que les responsables légitimes pour prendre en charge le sujet n'ont pas encore été identifiés.

* Autres : Direction Juridique - Direction Générale - Audit Interne

QUELLE FONCTION EST EN CHARGE DU DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?

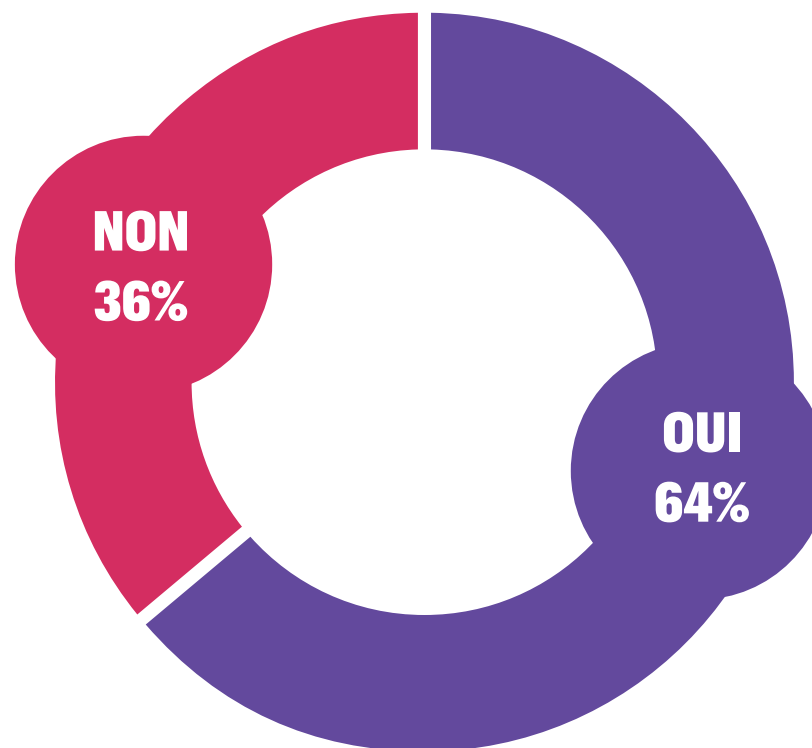


DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES EN 2016

Au-delà des responsabilités opérationnelles au sein des entreprises, nous avons également cherché à comprendre **le niveau d'implication de la gouvernance sur ce thème.**

Les résultats de notre enquête font ressortir que dans **les deux tiers des entreprises** de notre panel, **les instances de gouvernance se sont saisies de la question.**

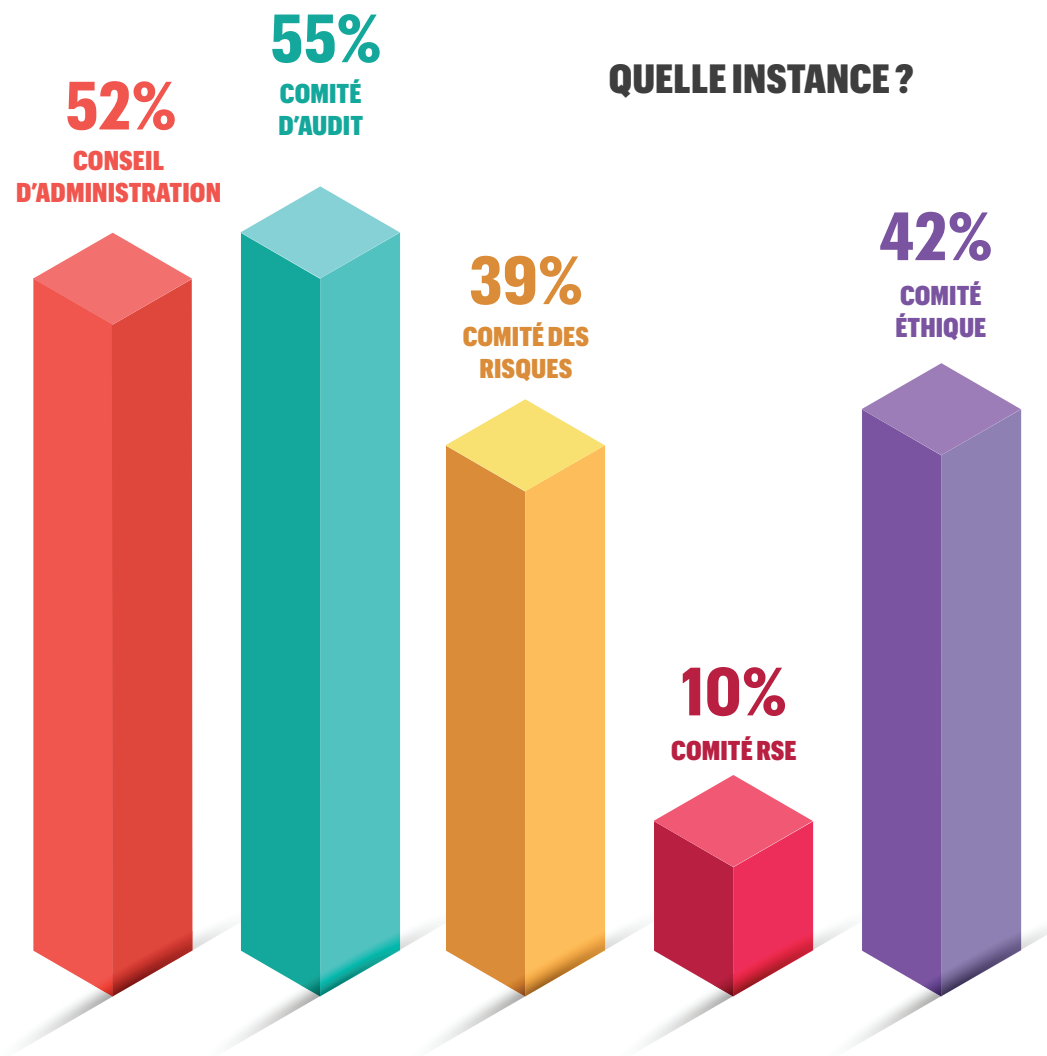
VOS INSTANCES DE GOUVERNANCE SE SONT-ELLES SAISIES DE LA QUESTION RELATIVE AU DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ?



DISPOSITIF DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AU SEIN DES ENTREPRISES EN 2016

Plus précisément, quand la gouvernance s'empare du sujet, celui-ci est traité principalement soit **directement au niveau du Conseil d'Administration**, soit au niveau du **Comité d'Audit**, ou enfin au niveau d'un **Comité Éthique**.

Nous relevons que le Conseil d'Administration est ainsi bien plus impliqué sur ce sujet que sur celui plus large de la fraude, au regard des résultats de notre baromètre publié en 2015 qui montrait la préemption du sujet par le Comité d'Audit. Ceci peut s'expliquer par **l'impact en termes de réputation des cas de corruption et par le niveau de responsabilité des auteurs**.



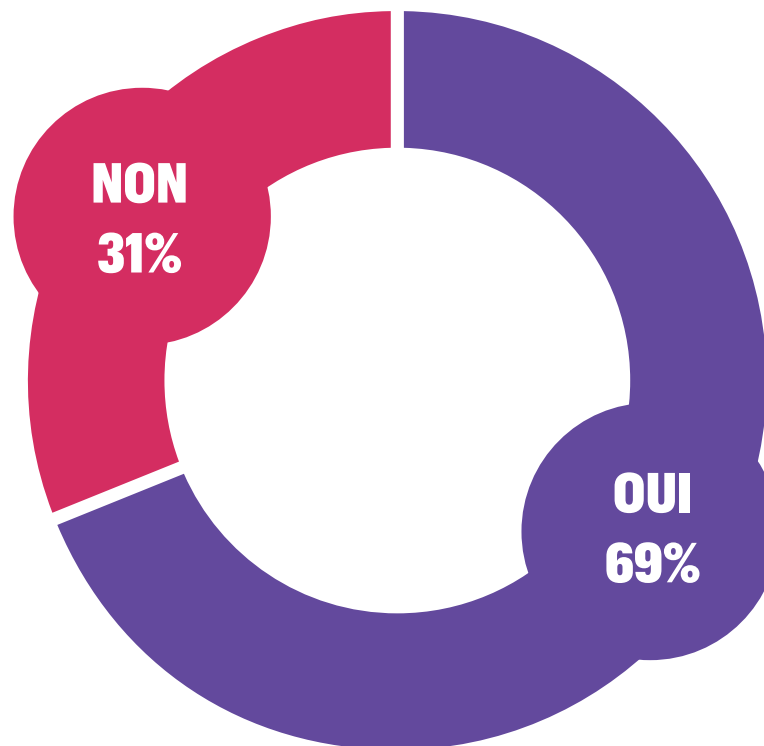
PERCEPTION VIS-À-VIS **DE LA LOI SAPIN 2**

Niveau de connaissance des entreprises

Un tiers des entreprises déclare ne pas avoir pris connaissance de la loi Sapin 2. Cette proportion monte jusqu'à presque **50% pour les entreprises d'une taille comprise entre 1 000 et 5 000 salariés**, alors qu'elles sont directement concernées et auront vraisemblablement plus de contraintes dans la mise en œuvre que les plus grosses entreprises.

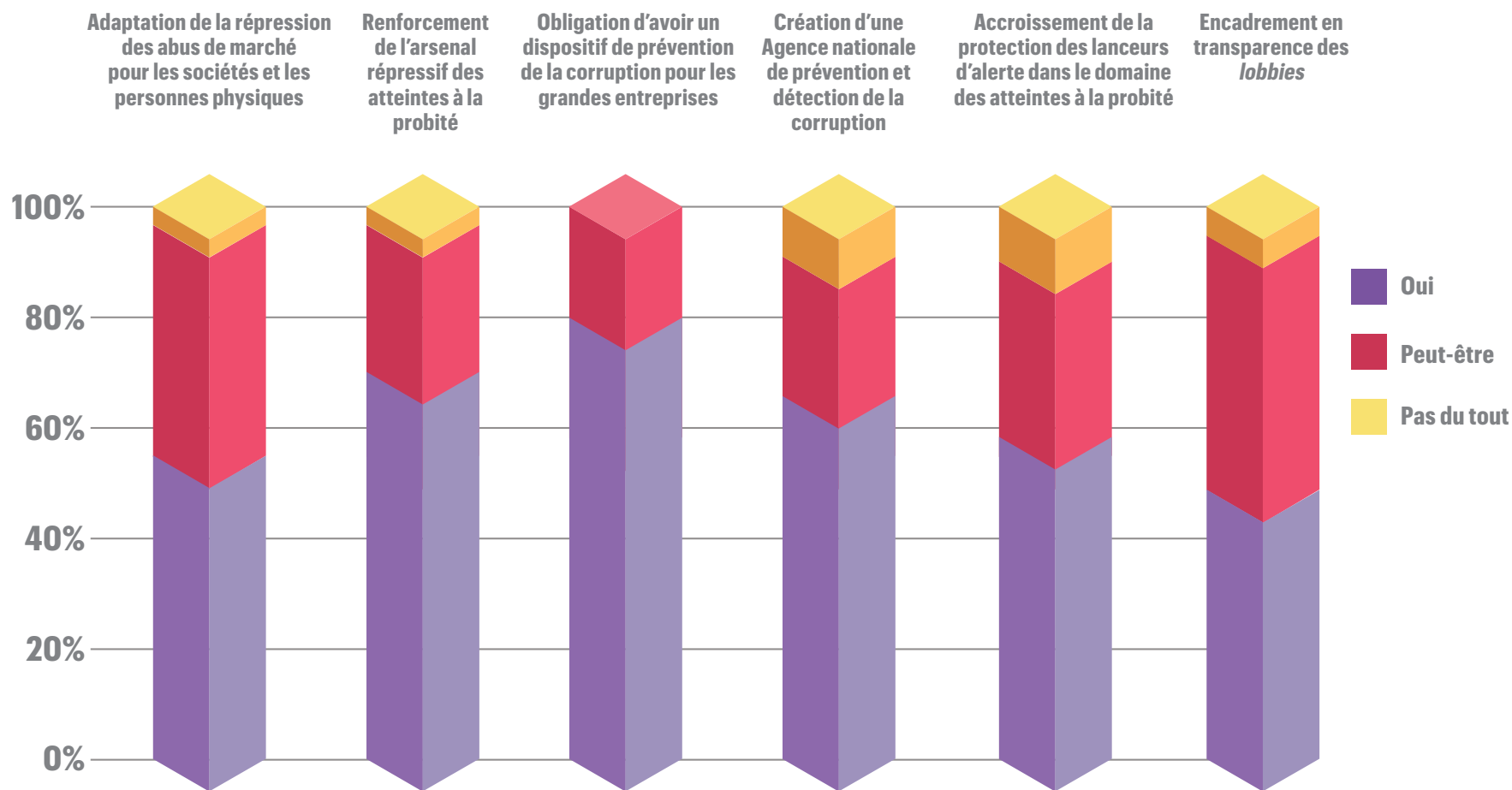
En effet, cette loi introduit des obligations qui vont nécessairement demander des investissements humains, techniques et financiers pour répondre aux exigences et ceci est d'autant plus préoccupant au regard du temps nécessaire pour voir mûrir un dispositif de lutte contre la corruption.

AVEZ-VOUS PRIS CONNAISSANCE DE LA LOI SAPIN 2 ?



PERCEPTION VIS-À-VIS DE LA LOI SAPIN 2

Au-delà de la vision globale de la loi, nous avons également interrogé les entreprises sur la **pertinence des principales mesures envisagées pour lutter contre la corruption.**



NIVEAU D'INTÉRÊT DES MESURES PROPOSÉES PAR LA LOI SAPIN 2 POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

PERCEPTION VIS-À-VIS DE LA LOI SAPIN 2

Trois mesures, très différentes mais complémentaires, sont largement approuvées par les entreprises :

- **L'obligation de mettre en place un dispositif de prévention de lutte contre la corruption,**
- **Le renforcement de l'arsenal répressif des atteintes à la probité,**
- **La création d'une Agence française anticorruption.**

Ces mesures sont cohérentes et répondent ainsi aux constats de carence faits par les entreprises sur le dispositif légal actuel.

En revanche, les exigences sur lesquelles les entreprises interrogées sont les **plus sceptiques** portent sur :

- **L'encadrement des lobbies,**
- **L'adaptation de la répression des abus de marché,**
- **L'accroissement de la protection des lanceurs d'alerte.**

L'une des raisons de ce scepticisme réside certainement dans le décalage culturel induit par ces mesures. En particulier pour les *lobbies* et les lanceurs d'alerte, ces mesures s'inscrivent plus facilement dans une culture anglo-saxonne que dans les pratiques des entreprises françaises, notamment au regard de la gestion souvent sensible des relations sociales pour le dernier point, et du caractère tabou du premier.

Sapin 2 : une loi efficace ?

Si la répression des abus de marché n'est perçue comme pertinente que par la moitié des répondants, ils sont pour autant **plus de 60%** à considérer que ces mesures sont de nature à augmenter la confiance des investisseurs.

De même, **83% des entreprises** pensent que la mise en œuvre de contrôles et sanctions financières possibles par l'Agence nationale de prévention, est une bonne solution pour pousser les entreprises à déployer un dispositif de lutte.

Enfin, pour près de **60% des entreprises interrogées**, la loi Sapin 2 devrait placer la France au niveau des meilleurs standards internationaux.

Le marché est donc plutôt optimiste *in fine* sur l'intérêt et le niveau d'impact que pourra avoir cette loi en France tant pour les investisseurs, que les entreprises mais également au regard des autres pays.

PERCEPTION VIS-À-VIS **DE LA LOI SAPIN 2**

Les entreprises sont-elles prêtes ?

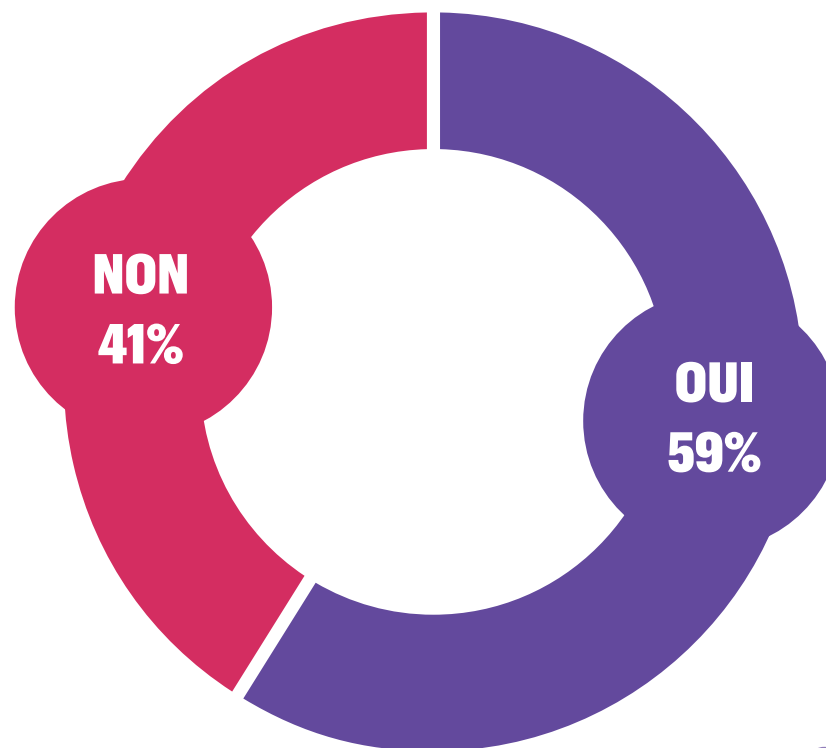
Concernant le niveau de préparation des entreprises aux exigences de la loi, 41% des entreprises ayant participé à notre enquête déclarent ne pas avoir commencé à se mettre en conformité.

Sans surprises, le taux concernant les entreprises ayant commencé à œuvrer est directement lié à la taille de la structure.

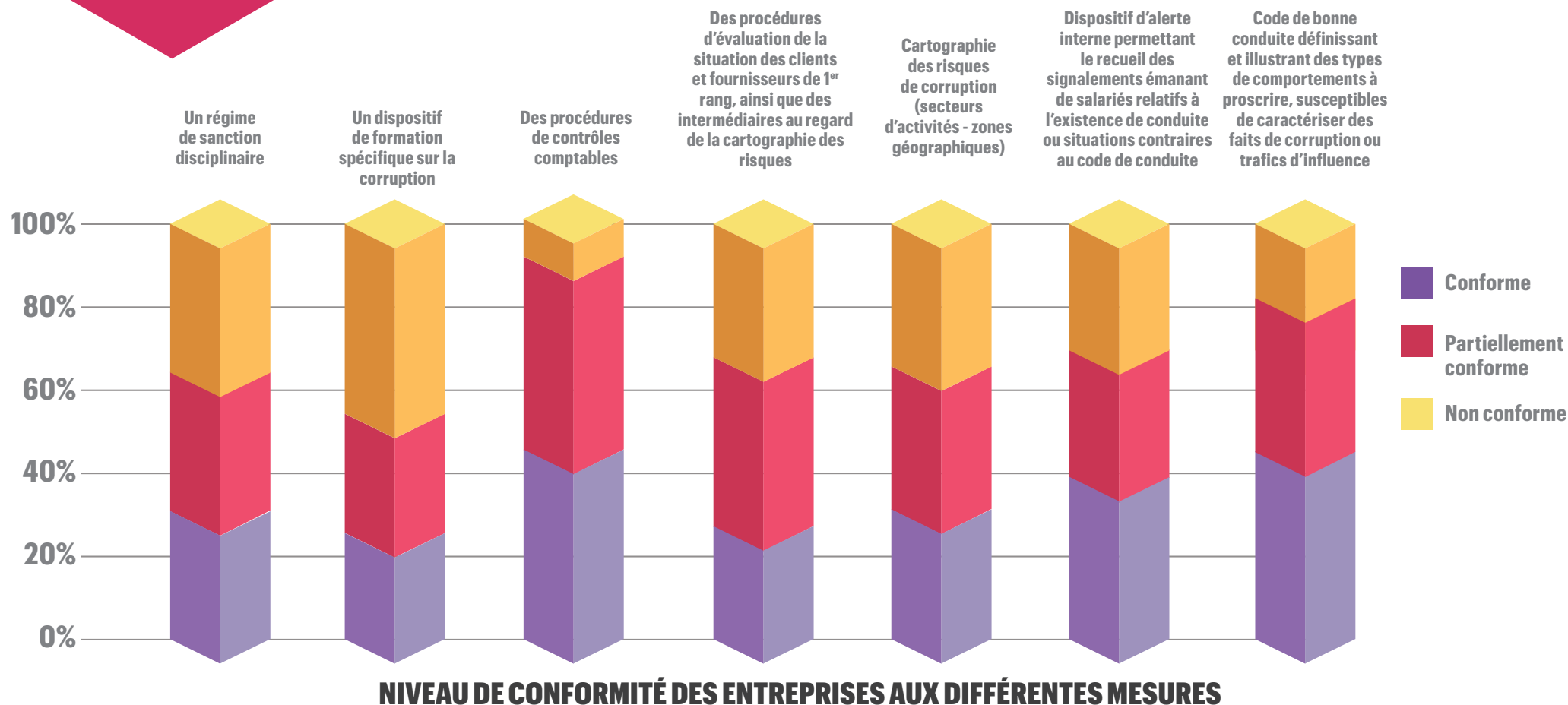
En clair, le taux concernant les entreprises de plus de 5 000 salariés ayant démarré une phase de préparation est de **75%** alors qu'il est d'à peine un tiers pour les plus petites de notre panel.

Si l'on examine de manière plus détaillée le niveau de conformité des entreprises par rapport aux 7 principales mesures opérationnelles, un double constat s'impose : d'une part, **aucune de ces mesures n'est déployée de manière conforme par une majorité des structures** et d'autre part, il existe **une forte hétérogénéité dans les niveaux de conformité entre ces mesures.**

AVEZ-VOUS COMMENCÉ LES TRAVAUX POUR INTÉGRER LES NOUVELLES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ?



PERCEPTION VIS-À-VIS DE LA LOI SAPIN 2



Une **analyse un peu cynique** pourrait consister à penser que les **mesures recueillant le plus fort niveau de conformité** sont celles nécessitant essentiellement un **travail de documentation**, tels que le code de bonne conduite et les procédures. Les **mesures nécessitant un travail d'analyse plus "fouillé" et adapté à l'entreprise**, voire celles nécessitant une évolution des *process*, des pratiques et de la culture de l'entreprise, présentent quant à elles un **taux**

de conformité nettement plus faible. L'on peut d'ailleurs noter que pour ce qui concerne le code de bonne conduite, le régime de sanctions, (qui fait passer ce document de recueil de bonnes intentions à de véritables règles applicables) est justement l'un des sujets de non-conformité pour notre panel.

LES ACTIONS À METTRE EN PLACE

Les entreprises **sont globalement optimistes concernant cette loi : 86% des répondants considèrent que ces nouvelles exigences vont leur permettre de mieux lutter contre le risque de corruption.**



D'après le retour sur le niveau de conformité des entreprises de notre panel aux mesures de la loi Sapin 2, tout comme de notre expérience, nous pouvons dégager 5 chantiers sur lesquels des travaux doivent être entrepris afin de disposer d'un dispositif complet et opérationnel :

Gouvernance :

- Développer la culture de l'entreprise en positionnant le code de bonne conduite / code éthique comme une obligation soumise à sanction en cas de non-respect,
- Faire de ce code de bonne conduite / code éthique un véritable outil du dispositif en ne restant pas sur un recueil de principes et valeurs, mais en expliquant concrètement les comportements acceptés et interdits,
- Penser à adapter les outils déjà existants tels que les délégations de pouvoirs et les exigences contractuelles avec les partenaires, fournisseurs et clients afin de prendre pleinement en compte la dimension corruption.

Cartographie des risques :

- Identifier, formaliser et évaluer les scénarios de corruption et atteinte à la probité que l'entreprise peut rencontrer dans le cadre de l'exercice de son activité. Ce travail demande un investissement qui est un préalable indispensable au dispositif de prévention et de lutte contre la corruption. En effet, comment décrire les règles à suivre et comportement prohibés sans une connaissance des zones de risques ?

Procédures d'évaluation de la situation des clients et fournisseurs de 1^{er} rang, ainsi que des intermédiaires au regard de la cartographie des risques :

- Intégrer dans les processus de relation avec les tiers et notamment dans les processus achats, des éléments d'analyse et de *scoring* intégrant la dimension éthique et corruption,
- Mettre en place des contrôles et audits de qualification des fournisseurs au regard des orientations retenues par l'entreprise.

Formation :

- Mettre en place des programmes de formation courts, dynamiques et concrets permettant une appropriation des éléments clés du dispositif déployé au sein de l'entreprise,
- Il est également important selon nous de compléter ces campagnes de supports ludiques et pérennes (type boîte à outils) pour accompagner les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes.

Dispositif de lanceur d'alerte :

- Mettre en place un dispositif d'alerte permettant aux collaborateurs de signaler des problèmes pouvant sérieusement affecter l'activité de l'entreprise ou engager gravement sa responsabilité.
- Par expérience, c'est généralement le sujet qui fait le plus défaut dans les entreprises du fait :
 - De notre histoire et culture qui ont tendance à voir ce dispositif comme un outil de délation,
 - Des difficultés à le mettre en place du fait des échanges avec les instances représentatives du personnel, de l'obligation de garantir la confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte et des moyens techniques nécessaires pour déployer un tel dispositif.

- Pour autant, il nous semble important de le mettre en place afin de ne pas laisser "seul" un collaborateur face à des doutes. Cette solitude peut engendrer des impacts aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié.

De manière plus globale, la **nouvelle norme ISO 37001** constituant une norme de systèmes de *management* anti-corruption pourrait constituer un cadre normatif pertinent pour les entreprises dans la construction de leur dispositif de lutte contre la corruption, voire s'imposer comme le référentiel international.

À PROPOS DE

Grant Thornton

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 700 collaborateurs dont 117 associés dans 23 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : **Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & Outsourcing et Conseil Juridique et Fiscal.**

Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée. Les membres de Grant Thornton International Ltd constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Grant Thornton, l'instinct de la croissance.

www.grant-thornton.fr

Agnès de RIBET

Directrice du *Marketing* et de la Communication
E agnes.deribet@fr.gt.com



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

© 2016 Grant Thornton. Tous droits réservés.
Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement.

CONTACTS :

Nicolas GUILLAUME

Associé, Directeur de la ligne de services
Risk Management
E nicolas.guillaume@fr.gt.com

Patricia POMBO

Senior Manager au sein de la ligne de services
Risk Management
E patricia.pombo@fr.gt.com

Grant Thornton
29 rue du Pont CS 20070
92 578 Neuilly-sur-Seine Cedex
T +33 (0)1 41 25 85 85
www.grant-thornton.fr

