

# LA CONFORMITÉ

## UNE NOUVELLE VALEUR D'ENTREPRISE ?

*Philippe A. Charlez*

*Total Exploration Production*

*Depuis une vingtaine d'années, la sécurité et l'environnement sont progressivement devenus des valeurs à part entière. Aucune entreprise ne peut aujourd'hui négliger ses performances sécurité et environnement sous peine de dégrader très rapidement son image et sa réputation avec des conséquences désastreuses sur son cœur de métier.*

*L'affaire Enron, la crise des subprimes ainsi que des scandales financiers collatéraux comme les affaires Kerviel, Madoff ou Petrobras ont fait apparaître au grand jour de nombreux dysfonctionnements au sein du système financier mondial. Dans un monde où grâce à la communication numérique et les réseaux sociaux « ce qui ne se savait pas se sait instantanément », les corps intermédiaires et l'opinion publique réclament davantage de transparence et de conformité au monde des affaires. Aussi, afin de maîtriser des risques de plus en plus élevés (amendes, sanctions judiciaires, perte d'affaires, chute boursière, déficit d'image), les entreprises ont érigé la conformité en nouvelle valeur.*

*Au sein de l'entreprise, la conformité ne doit pas être vécue comme une composante morale, une simple fonction de contrôle ou un frein à l'activité. Au contraire, elle doit être ressentie comme un vecteur de croissance permettant à l'entreprise de conquérir de nouvelles parts de marché, de réduire ses coûts, d'améliorer sa réputation et son image de marque et même de recruter des talents.*

---

## Deux valeurs incontournables

---

### ■ La valeur sécurité

Comme l'ensemble du Royaume-Uni, l'Écosse est célèbre pour ses vastes espaces verts. Capitale

pétrolière de l'Europe, Aberdeen ne fait pas exception. Hazlehead Park est une magnifique étendue boisée où, dès les premiers week-ends ensoleillés du printemps, les Écossais se réunissent en famille pour pique-niquer. En poussant sa visite jusque dans l'immense roseraie, le promeneur s'arrête devant un monument représentant trois personnes en vêtements de travail. L'épithète gravée sur le socle dit : « Ce monument

commémore les 167 victimes tuées le 6 juillet 1988 sur la plateforme pétrolière Piper Alpha Occidental. Il s'agit de la catastrophe la plus meurtrière de l'histoire du pétrole ».

Si l'industrie pétrolière et gazière n'a pas attendu Piper Alpha pour assurer la sécurité de ses salariés, cette catastrophe fut une réelle prise de conscience. Avant Piper Alpha, une compagnie était essentiellement jugée sur ses performances financières et opérationnelles. Depuis, la sécurité est progressivement devenue une valeur business à part entière. Quelles que soient ses performances opérationnelles et financières, toute compagnie est tenue de publier chaque année dans son rapport annuel des indicateurs reflétant ses performances sécurité. Médiocres, elles abîmeront rapidement son image, dégraderont son évaluation auprès des agences de notation et altéreront son crédit vis-à-vis de ses clients mais aussi des États hôtes. Et, à terme tout cela se traduira par des pertes de contrats avec des conséquences irréversibles sur le volume d'activité et le chiffre d'affaires.

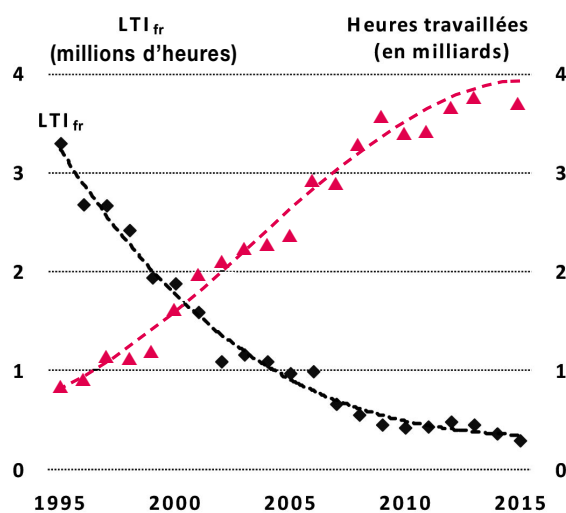
Les progrès réalisés dans ce domaine par l'industrie pétrolière au cours des deux dernières décades sont saisissants. L'historique présenté sur la figure 1 ci-contre montre que le LTI<sub>fr</sub> <sup>(1)</sup> a été divisé par dix en vingt ans. En termes d'accidentologie, la valeur actuelle du LTI<sub>fr</sub> correspond à un accident d'importance moyenne (par exemple un bras cassé) tous les 3,5 millions d'heures <sup>(2)</sup>. Traduite dans la vie courante, accepter un LTI<sub>fr</sub> de 0,29 c'est « accepter un bras cassé durant l'ensemble de la vie d'une famille de sept personnes ».

## ■ La valeur environnement

Si l'environnement s'est invité dans le débat public dès les années 1960 et 1970 – notamment après les désastres du Torrey Canyon (1967) et de l'Amoco Cadiz (1978) –, c'est au cours des années 1990 que la prise de conscience va se cristalliser dans l'opinion publique. Comme pour la sécurité, d'autres catastrophes maritimes comme l'Exxon Valdez (1988) et l'Erika (1999) vont à nouveau venir jouer les

trouble-fêtes. Mais, c'est surtout dans la problématique climatique liée aux émissions de gaz à effet de serre que se situe le tournant environnemental après les sommets de Rio (1993) puis de Kyoto (1997).

Figure 1 - Évolution des indicateurs sécurité dans l'industrie pétrolière et gazière depuis 1990



Source : International Association of Oil and Gas Producers (IOGP).

Avec un décalage de dix ans, l'environnement est lui aussi devenu une véritable valeur d'entreprise au début des années 2000. Comme pour la sécurité, aucune entreprise ne peut aujourd'hui négliger ses performances environnementales sous peine de dégrader très rapidement son image et sa réputation avec les mêmes conséquences désastreuses en termes d'activité. Ainsi, la catastrophe de Macondo d'avril 2010 <sup>(3)</sup> n'engendra pas seulement la plus grande marée noire de l'histoire. Elle a aussi définitivement détruit le capital image de BP pourtant considéré jusqu'alors comme l'une des firmes pétrolières les plus respectées de la planète. En dehors de sa réputation, BP perdit 100 GUS\$ <sup>(4)</sup> de capitalisation boursière. Le coût final <sup>(5)</sup> pour la plus importante compagnie pétrolière anglaise est estimé à 54 GUS\$ dont 18,7 GUS\$ pour solder les poursuites.

Aujourd'hui les compagnies pétrolières sont tenues de déclarer officiellement toute pollution accidentelle supérieure à un baril. Elles doivent

rapporter leurs émissions de gaz à effet de serre, leur consommation d'énergie ainsi que les quantités de gaz qu'elles brûlent pour des raisons opérationnelles. Elles ne peuvent rejeter leurs eaux de production qu'après les avoir traitées pour en extraire l'huile résiduelle.

Si la sécurité et l'environnement ont un coût, l'expérience passée et présente montre clairement que tout déficit a une valeur négative bien supérieure. En dehors des risques difficilement chiffrables en termes d'image et de réputation, les performances d'un actif en matière de sécurité et d'environnement vont toujours de pair avec de bonnes performances opérationnelles. Sécurité et environnement riment en effet avec bonne conception, maintenance et inspection régulières et politique pertinente de ressources humaines. Toutes ces composantes jouent sans exception en faveur de bonnes performances opérationnelles et financières.

En matière de sécurité et d'environnement, l'une des clefs du succès tient en deux mots : reporting et transparence. Pour améliorer ses performances il faut d'abord les suivre et donc les mesurer à partir d'indicateurs pertinents. Mais, on ne peut progresser que si l'on reconnaît et que l'on analyse ses erreurs passées. Manquer de transparence c'est refuser de se remettre en cause et accepter implicitement que les incidents se répètent.

## La conformité (6), nouvelle valeur de l'entreprise

**L**a conformité ambitionne de combattre deux grands fléaux. Tout d'abord, la fraude qui vise à contourner les règles et les lois. Ensuite, la corruption qui consiste à offrir une valeur (argent, cadeau, donation, participation à une campagne électorale) à un fonctionnaire ou à une personne du secteur privé pour obtenir un avantage indu. La corruption et la fraude incluent le conflit d'intérêt et le délit d'initié.

Selon l'OCDE, fraude et corruption renchérissent de 10 % le montant des contrats internationaux. Leur coût annuel est estimé à 2,5 TUS\$ (7) dont 1 TUS\$ de pertes fiscales (8). Les supprimer doublerait donc « en un clic » la croissance mondiale. L'obtention de marchés publics (57 % des cas) en est la principale cause, loin devant le dédouanement (12 % des cas), les traitements fiscaux favorables (6 %) et l'accès à de l'information confidentielle (4 %).

Fraude et corruption sont particulièrement présentes dans les pays les plus pauvres d'Afrique et d'Asie dont elles surenchérissent de 25 % le coût de développement. Le degré de corruption des États est évalué par l'ONG Transparency International (9) sur une échelle de 0 (corruption maximale) à 100 (corruption minimale). Parmi les pays européens, les scandinaves [Danemark (92) et Suède (89)] sont de loin les plus vertueux alors que l'Italie et la Grèce [43] sont les plus corrompus. Avec une note de 69, la France se situe en dessous de la moyenne européenne (l'Allemagne et la Grande-Bretagne sont tous deux à 79).

Comme pour la sécurité et l'environnement, ce sont des événements déclencheurs qui vont progressivement placer la conformité sous les feux de la rampe.

Le premier, aujourd'hui assez méconnu, est l'affaire Lockheed (10), un scandale international révélé au milieu des années 1970. Elle fit suite à de nombreux pots-de-vin versés depuis la fin des années 1950 par les responsables du groupe aérospatial à des fonctionnaires et des hommes politiques pour obtenir des marchés publics. L'affaire eut des conséquences politiques considérables en Allemagne de l'Ouest, en Italie, aux Pays-Bas et surtout au Japon où elle fut qualifiée de « *watergate* japonais ». D'autres enquêtes des autorités américaines révélèrent à l'époque que plusieurs centaines de sociétés américaines avaient réalisé des paiements illégaux dépassant les 300 millions de dollars à destination de fonctionnaires étrangers.

Aussi, en 1977 les États-Unis promulguèrent une loi destinée à lutter contre la corruption d'agents

publics à l'étranger : le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA <sup>(11)</sup>). Peu utilisé durant les années qui suivirent sa promulgation, ce texte trouve aujourd'hui son application dans de nombreuses affaires de fraude et de corruption. Il s'applique à l'international et concerne les entreprises ou personnes, américaines ou non, qui participent d'une manière ou d'une autre à un marché régulé aux États-Unis. Mais, l'histoire ne s'arrête pas là.

Au début des années 2000, Enron est l'un des plus importants courtiers énergétiques de la planète. La compagnie emploie 19 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 100 GUS\$. En 2002, une supercherie éclate. Pour maîtriser les cours de la bourse, Enron a mis en place une comptabilité « créative » construite sur des ventes fictives, la dissimulation des charges ainsi qu'une fausse communication financière. Les dirigeants sont assistés par de multiples acteurs. Experts, agences de notation, banques, analystes et médias participent tous à la tromperie. Enron ne résiste pas à la tempête. La faillite de 40 GUS\$ est la quatrième de l'histoire de l'industrie. En dehors du personnel interne, le scandale fait de nombreuses victimes collatérales dont le célèbre consultant Arthur Andersen qui avait participé, contre rétribution, au maquillage des résultats financiers. Les assureurs subissent près de 2 GUS\$ de pertes. De nombreuses banques européennes sont affectées. L'affaire Enron coûtera aux États-Unis 78 GUS\$ de fuites de capitaux.

Pour protéger les investisseurs et lutter contre les comportements frauduleux des entreprises, les autorités américaines décidèrent alors d'imposer de nouvelles normes sur la comptabilité et la transparence financière. Elles furent édictées dans la loi Sarbanes-Oxley <sup>(12)</sup>, qui enjoignit aussi au régulateur des marchés financiers américains, la SEC, de définir précisément la conformité dans ses règlements.

Cinq ans plus tard se profile un séisme financier planétaire : la crise des subprimes <sup>(13)</sup>. Elle trouve son origine dans la hausse des taux directeurs de la Réserve fédérale conjuguée à une baisse significative

des prix de l'immobilier outre-Atlantique. Le renchérissement du coût de l'argent induit un défaut de remboursement chez de nombreux emprunteurs modestes tandis que les organismes prêteurs se remboursent en bradant les biens immobiliers. On assiste alors à un effet domino. La crise des subprimes se transforme en une crise bancaire et financière puis s'étend à l'économie réelle. Pour rassurer des marchés affolés, les États sont dans l'obligation d'intervenir. Aussi en Europe, où les États sont très endettés et les banques parfois très affaiblies, la crise des subprimes déclenche finalement une crise des dettes souveraines. En trois ans, la France verra ainsi sa dette passer de 60 % à plus de 90 % de son PIB.

À ces crises majeures qui firent apparaître au grand jour de nombreux dysfonctionnements au sein du système financier mondial, il faut aussi citer d'autres scandales financiers collatéraux, comme en 2008 les affaires Kerviel <sup>(14)</sup> et Madoff <sup>(15)</sup>.

Enfin, plus récemment l'affaire Lava Jato <sup>(16)</sup> (mieux connue sous le vocable « affaire Petrobras ») est un méga-scandale de corruption impliquant le géant pétrolier brésilien mais aussi de nombreuses entreprises du BTP ainsi que des hommes et femmes politiques dont les plus connus sont l'ancien président Lula et la présidente déchu Dilma Rousseff. L'ampleur de l'affaire Lava Jato est inédite. Elle dépasse largement le Brésil et a pris une dimension internationale avec des pots-de-vin versés contre obtention de contrats publics au Pérou, en Argentine, au Mexique, en Colombie ainsi que dans plusieurs pays africains.

Les conséquences désastreuses de toutes ces affaires en termes économique et social ont incité les États à contrôler davantage les acteurs économiques par rapport à leurs obligations légales et leurs devoirs déontologiques. Cela s'est traduit par des lois plus répressives et davantage de coopération entre les pays concernés. Ainsi, peut-on citer le UK Bribery Act <sup>(17)</sup> (UKBA 2010) considéré comme la loi la plus sévère au monde en matière de lutte contre la corruption (mais aussi contre le défaut de prévention de la corruption) au sein des entreprises et la loi Sapin 2 <sup>(18)</sup>

relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique promulguée en France en décembre 2016.

De surcroît, dans un monde où grâce à la communication digitale et aux réseaux sociaux « ce qui ne se savait pas se sait instantanément », les corps intermédiaires et l'opinion publique réclament au monde des affaires davantage de transparence et de conformité dans leurs activités financières. Cette nouvelle donne a fait émerger en Europe certaines pratiques juridiques comme l'action collective. Présente depuis longtemps dans le droit anglo-saxon, elle permet à un groupe de personnes qui ont un intérêt commun de se regrouper dans une action en justice unique pour faire valoir leurs droits et obtenir l'indemnisation d'un préjudice.

Aussi, comme ce fut jadis le cas pour la sécurité et l'environnement, les entreprises ont érigé la conformité comme une nouvelle valeur d'entreprise, ceci afin de maîtriser des risques de plus en plus élevés : amendes, sanctions judiciaires, perte d'affaires, chute boursière, déficit d'image, atteinte à la réputation ou encore détérioration des relations avec les autorités.

---

## La conformité au sein de l'entreprise

---

**L**a conformité ne doit pas être vécue dans l'entreprise comme une composante morale, une simple fonction de contrôle ou un frein à l'activité. Au contraire, elle doit être ressentie comme un vecteur de performance et de croissance permettant à l'entreprise de conquérir de nouvelles parts de marché, de réduire ses coûts, d'améliorer sa réputation et son image de marque et même de recruter plus facilement des talents.

Pour ce faire, elle ne doit pas seulement être une « affaire de juristes ». Elle doit se situer au cœur de l'activité et intervenir de façon transverse aussi bien dans les fonctions support que métier et techniques.

Sa fonction première est de favoriser l'anticipation et de prévenir les risques de non-conformité grâce à une cartographie adaptée et des procédures d'alerte pertinentes. Aussi doit-elle être bien ajustée à la stratégie de l'entreprise et à ses métiers opérationnels. Les actes d'engagement (achats, signatures de contrats) devront être encadrés grâce à la séparation des fonctions de demandeur, d'acheteur et de payeur ainsi qu'à une collégialité des grandes décisions au sein de comités contrats. Un autre point d'importance est la traçabilité des paiements permettant notamment d'empêcher la signature de contrats et le transit de fonds avec des juridictions « non coopératives » (19). L'analyse de risque concerne enfin le choix des sous-traitants qui devront être régulièrement audités en particulier ceux qui, comme les transitaires, traitent directement avec des agents publics de pays réputés corrompus (20).

Mais, pour devenir une véritable valeur d'entreprise, la conformité devra être insufflée dans la culture de l'entreprise ce qui requiert l'exemplarité des dirigeants. Ce « *tone from the top* » passe par des messages forts de la direction générale et de l'encadrement intermédiaire, une tolérance zéro accompagnée de sanctions en cas de manquement, une sensibilisation à l'embauche, une formation obligatoire à la conformité pour l'ensemble des salariés ainsi qu'une communication continue en interne mais aussi en externe vis-à-vis des sous-traitants. Cadeaux, invitations, donations et possibles conflits d'intérêt seront systématiquement enregistrés et étroitement encadrés.

La mise en œuvre d'un programme de conformité demande de créer au sein de l'entreprise une fonction conformité (21). Son action se situe entre le contrôle et le conseil. En effet, si son premier rôle est la prévention des risques, elle agit aussi comme formateur en dispensant en interne des prestations de conseil, de sensibilisation, d'information et de formation, comme coordinateur par son action transverse, comme porte-parole vis-à-vis des sous-traitants et comme rapporteur (rapport périodique, retours d'expérience, archivage de la documentation légale).



## Conclusion

L'histoire se répète. Après la sécurité (années 1990) puis l'environnement (années 2000), l'entreprise a au cours des dix dernières années érigé la conformité en nouvelle valeur d'entreprise. Cette prise de conscience ne résulte pas d'une moralisation soudaine de la société mais d'événements déclencheurs. L'affaire Enron, la crise des subprimes ou les scandales Kerviel, Madoff et Petrobras sont à la conformité ce que furent jadis Piper Alfa, l'Exxon Valdez et l'Erika à la sécurité et à l'environnement.

D'ailleurs contrairement à une idée reçue, le mot valeur n'a aucune connotation morale. Ouverture d'esprit, rapidité, efficacité, sécurité et même beauté n'ont rien de moral et pourtant ce sont bien des valeurs. L'étymologie vient du latin « *valor* » qui signifie « vigueur ». La valeur est donc une qualité destinée à renforcer un groupe humain pour le rendre plus résistant, moins fragile aux aléas. C'est un véritable accélérateur de potentiel. Les valeurs correspondent à une culture, une époque, une histoire et une stratégie. Elles ne sont ni objectives, ni neutres, ni impartiales et ne représentent en rien une vérité universelle.

### Notes

1. *LTIf* : Lost Time Incident frequency est le nombre total d'accidents avec arrêt de travail recensés par million d'heures travaillées.

2. 3,5 millions d'heures, c'est la durée de vie de sept personnes (hors période de sommeil soit seize heures par jour) durant quatre-vingts ans.

3. [https://www.lesechos.fr/29/06/2010/LesEchos/20708-036-ECH\\_maree-noire---comment-l-image-de-bp-a-sombre.htm](https://www.lesechos.fr/29/06/2010/LesEchos/20708-036-ECH_maree-noire---comment-l-image-de-bp-a-sombre.htm)

4. 1 GUS\$ = 1 milliard de dollars.

5. [https://www.lesechos.fr/02/07/2015/lesechos.fr/021181081605\\_maree-noire---bp-versera-19-milliards-a-la-justice-americaine.htm](https://www.lesechos.fr/02/07/2015/lesechos.fr/021181081605_maree-noire---bp-versera-19-milliards-a-la-justice-americaine.htm)

6. *La traduction du mot anglais compliance est conformité.*

7. 1 TUS\$ = 1000 GUS\$.

8. *Source des données : World Bank, Nations unies, FMI.*

9. <https://www.transparency.org/>

10. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire\\_Lockheed](https://fr.wikipedia.org/wiki/Affaire_Lockheed)

11. <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/foreign-corrupt-practices-act-fcpa.html#ITCQj8hJQIzytrFB.99>

12. *Du nom de ses promoteurs, le sénateur Paul Sarbanes et le député Michael Oxley.*

13. <http://www.olivierpastre.fr/xerfi/173-articles-1977-a-2013/articles-2008/160-2008-la-crise-des-subprimes-et-ses-consequences.html>

14. <http://www.la-croix.com/Economie/France/Les-cles-pour-comprendre-laffaire-Kerviel-Societe-generale-2016-11-15-1200803273>

15. [http://www.lemonde.fr/economie/article/2008/12/19/comprendre-l-affaire-madoff\\_1133354\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2008/12/19/comprendre-l-affaire-madoff_1133354_3234.html)

16. [http://www.lemonde.fr/ameriques/art cle/2015/03/09/comprendre-le-scandale-petrobras-qui-secoue-le-bresil\\_4590174\\_3222.html](http://www.lemonde.fr/ameriques/art cle/2015/03/09/comprendre-le-scandale-petrobras-qui-secoue-le-bresil_4590174_3222.html)

17. [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga\\_20100023\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf)

18. [http://www.senat.fr/espace\\_presse/actualites/201606/le\\_senat\\_examine\\_la\\_loi\\_sapin\\_2.html](http://www.senat.fr/espace_presse/actualites/201606/le_senat_examine_la_loi_sapin_2.html)

19. <http://www.economie.gouv.fr/mise-a-jour-liste-des-Etats-et-territoire-non-cooperatifs-2015>

20. <https://transparency-france.org/project/indice-de-perception-de-la-corruption-2016/>

21. <http://www.economie-entreprises.com/la-place-de-la-fonction-compliance/>