

## Nathalie Kaleski : « Les entreprises face au défi de l'anticorruption »

*Auteure de l'étude « Les entreprises face au défi de l'anticorruption » réalisée pour l'Institut Friedland – le think tank de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Île-de-France – Nathalie Kaleski s'est appuyée sur un long travail d'enquête et de recherche pour savoir comment était vécues la compliance et la lutte anti-corruption par les entreprises. Salutare pour la société civile, la mesure de l'impact économique de la lutte anticorruption et les bouleversements que la compliance impliquent méritaient que la question se pose.*



**Pourquoi vous êtes-vous intéressée aux entreprises face au défi de l'anticorruption ?**

À travers la question du défi de la lutte contre la corruption, on touche à celle du rôle de l'entreprise dans la société. Cette question nous conduit également aux enjeux géopolitiques avec la problématique de l'extraterritorialité de droit américain par exemple. Mon intérêt pour cette question est aussi personnel, puisqu'il fait écho à mon parcours qui m'a conduite à appréhender l'entreprise de manière transverse, tant sur le volet économique que sur son volet juridique. Ce qui nous intéressait également avec l'Institut Friedland, c'était de dépasser l'approche macro-économique de l'analyse de la lutte anti-corruption pour nous concentrer sur l'angle micro-économique, c'est-à-dire l'entreprise elle-même, en ce qu'elle devient en quelque sorte un agent de la réglementation anti-corruption. Les flux d'argent qui servent à corrompre un agent public

passent par des entreprises. Ces entreprises vont être des vecteurs de la corruption. On ne peut lutter contre la corruption à l'échelle mondiale sans forcément impliquer l'un des vecteurs de la corruption que peuvent être les entreprises. C'est pour cela qu'il fallait absolument se poser la question du rôle de l'entreprise dans la société.

**Quelle a été votre démarche dans la conduite de ce rapport ? Comment avez-vous procédé ?**

Je souhaitais être au plus près du terrain. Pour cela il fallait que je rencontre des professionnels. C'est vrai qu'aborder ces sujets reste difficile, certaines questions sont encore taboues. Beaucoup de ces témoignages n'auraient pas été donnés s'ils ne l'avaient pas été de manière anonyme. Mais ce n'était pas un problème pour la réalisation de cette étude car je ne souhaitais pas viser une fonction, une entreprise ou un secteur plus qu'un autre.

J'ai choisi de ne pas me centrer uniquement sur les personnes en charge de la compliance, mais d'interroger des profils différents au sein de l'entreprise, des personnes avec des responsabilités opérationnelles, des conseils mais aussi, des personnes travaillant dans l'administration. L'intérêt de cette étude réside notamment dans ce panache d'une

trentaine de témoignages.

J'ai d'ailleurs été surprise de voir à quel point les personnes interrogées – pourtant si réticentes lors de mes premières approches – avaient envie de parler de ces sujets, aucune n'était indifférente. La compliance touche au cœur même de la façon de travailler. Chacun voit sa façon de travailler remise en question par l'application de normes de compliance.

À côté de ces recherches de témoignages, j'ai nourri ma réflexion d'études économiques internationales. Ce qui m'a permis de me rendre compte du flou qui entoure la mesure chiffrée de la corruption. Beaucoup de chiffres régulièrement annoncés et utilisés sont repris comme des « totems » par les organisations internationales, mais quand on regarde certains chiffres, on s'aperçoit que beaucoup sont repris sans qu'on sache exactement comment ils ont été établis et d'où ils viennent. Par exemple, beaucoup de données chiffrées ne font pas la différence entre la corruption totale et les pots-de-vins.

De plus, ces chiffres sont repris d'années en années, comme si la corruption était figée dans des grands ordres de grandeur.

L'impact de la corruption pour les entreprises – en termes de valeur ajoutée

tée ou de destruction de valeur – est également un point qui s'est avéré difficile à mesurer lors de mon analyse des études.

**Revenons un peu sur le titre de votre publication : pourquoi présenter l'anticorruption comme un « défi » pour les entreprises ?**

C'est un défi car c'est une véritable révolution culturelle à marche forcée pour beaucoup d'entreprises. Celles qui veulent réellement jouer le jeu se rendent compte de la difficulté de ce changement. Ce n'est pas réductible à la simple application d'une norme. L'organisation du travail et de la gouvernance de l'entreprise en est bouleversée. Le fait que le Compliance Officer doit avoir un accès direct au Président illustre bien cet impact de la compliance sur l'organigramme de l'entreprise. De même, la stratégie commerciale de l'entreprise doit être parfois repensée ou processée.

Étonnamment, à travers mon enquête j'ai pu m'apercevoir que, bien que la compliance provienne historiquement des États-Unis, les entreprises américaines ne sont pas épargnées par ce bouleversement. Certains professionnels rencontrés m'ont appris que l'implémentation des dispositifs d'alerte tels que prévu par la loi Sapin II était peut-être plus un vecteur de problèmes dans les filiales américaines que dans les filiales françaises. Le simple fait de mettre un coup de projecteur sur un système d'alerte – qui existait déjà auparavant – dédié aux problématiques de corruption, a pu créer des tensions dans ces filiales américaines.

**Vous posez une question qui est souvent taboue lorsqu'on parle de corruption : son impact économique. Comment avez-vous fait**

**pour aborder cette question auprès des entreprises ? Avez-vous été surpris par les conclusions de votre enquête ?**

Avant de me lancer dans cette étude, autant je n'avais aucun doute sur les conséquences négatives de la corruption au niveau macro-économique, autant je n'avais pas de certitude sur l'impact économique de la corruption pour une entreprise. D'un autre côté, j'avais le sentiment que la compliance était un coût et une mobilisation de ressources financières et humaines importante pour les entreprises.

En réalité, le coût de la compliance est assez difficile à chiffrer (au-delà du coût de l'équipe compliance). L'évaluation de l'aspect positif de la lutte anticorruption ou de la corruption est de son côté plus difficile. Quelques études internationales – exposées dans mon étude – ont travaillé sur un échantillonnage assez important d'entreprises et sur l'impact de la corruption pour l'entreprise. Il est apparu qu'à court terme l'impact de la corruption était positif. On touche du doigt les difficultés à convaincre les chefs d'entreprise de mettre en place une politique de lutte anticorruption en avançant des arguments d'efficacité et de rentabilité, du moins à court terme.

Pour l'entreprise, la difficulté est de se dire que la lutte contre la corruption est un coût immédiat. Par ailleurs, la corruption représente de gros gains à court terme (certains chiffres exposés dans mon étude montrent un bénéfice moyen de 11\$ pour 1\$ investi !). Le discours des autorités qui imposent aux entreprises de changer leur façon de travailler est qu'à moyen-long termes, les entreprises déga-geront une nouvelle rentabilité grâce à ces changements. Or,

cette nouvelle rentabilité est pour l'heure difficile à chiffrer, en dehors de la préservation de la réputation de l'entreprise, de la protection contre les sanctions ou de la mobilisation de talents autour d'un projet vertueux.

Ce qui est certain, c'est que les entreprises qui ont toujours été vertueuses par choix ou par éthique ont un intérêt évident à ce que la compliance s'impose à l'ensemble de leurs concurrents.

**Quelle serait selon vous la bonne direction à prendre pour lutter contre la corruption ?**

Les mêmes règles devraient s'appliquer à tous, en s'appuyant notamment sur l'échelon européen. Il ne faut pas que subsiste la possibilité de mieux s'en sortir pour ceux qui trichent, face à ceux qui ne peuvent pas, ou ne veulent pas, tricher. C'est une nécessité absolue et lorsqu'une règle est généralisée, elle devient une seconde nature.

La compliance est très lourde à mettre en œuvre mais il n'y a malheureusement pas d'autre manière de lutter contre la corruption. Ces lois sont en outre salutaires pour la société civile, il est donc exclu de revenir en arrière. Aux entreprises de tenir compte de cela et de mettre en place pour les commerciaux des objectifs qui tiennent compte du fait que le marché est saturé, de ses contraintes, etc.

Du côté du régulateur, il faudrait réfléchir à une manière de sortir de la logique de sanction et penser à un outil qui permettrait de rétablir l'équilibre en faveur des entreprises qui ne trichent pas. // ■

“ L'impact de la corruption pour les entreprises - en termes de valeur ajoutée ou de destruction de valeur - est difficile à mesurer.

## Nathalie Kaleski a une

*Nathalie Kaleski a une triple formation en Humanités classiques, Droit et Management. Après un parcours dans la Banque, au Barreau de Paris et dans une société de gestion de droits musicaux comme Directeur Juridique puis Directeur Général, elle rejoint le secteur des Think Tanks. Elle a réalisé pour l'Institut Friedland (CCI Paris Ile-de-France) une étude sur Les Entreprises face au défi de l'anticorruption et s'est spécialisée dans les questions de gouvernance et de compliance.*

