LAMY
REVUE

REVUE LAMY

Droit des Affaires

Loi Sapin II : l'arsenal répressif français et les défis de la modernité

Caroline BOYER, Emmanuel DAOUD, Kevin EL GOHARI, Cesar GHRENASSIA, Clarisse LE CORRE et Solène SFOGGIA

– Le déséquilibre significatif permet un contrôle judiciaire du prix convenu entre les parties
Gaëlle LEROY et Sylvain BEAUMONT

– La grande distribution : terrain privilégié de la publicité comparative innovante
Matthieu DARY et Thierry TITONE

125 | MENSUEL
AVRIL 2017

Wolters Kluwer

RLDA 6189

Un exemple de bonnes pratiques en matière de compliance

Aurélien HAMELLE
Directeur juridique Groupe Total

Le cabinet Vigo est allé à la rencontre d'Aurélien Hamelle, Directeur juridique Groupe Total, pour recueillir son point de vue sur les problématiques et enjeux de la mise en œuvre des dispositions de la loi *Sapin II* et plus généralement de la compliance en entreprise.

Avocat de formation, ayant fait ses armes au sein des cabinets Freshfields Bruckhaus Deringer, Metzner Associés et Allen & Overy, Aurélien Hamelle a rejoint la direction juridique du groupe Total en mars 2016. En sa qualité de Directeur juridique Groupe, il est amené à traiter quotidiennement de la gestion et de la prévention des risques, notamment par la mise en œuvre de programmes et outils de conformité.

Aurélien Hamelle nous est ainsi apparu comme l'interlocuteur idéal pour apporter son regard de spécialiste à ce dossier spécial et témoigner de son expérience de terrain s'agissant de la compliance en entreprise.

Cabinet Vigo : Qu'est-ce que, pour vous, la compliance ?

Aurélien Hamelle : C'est un concept à géométrie variable selon les pays et d'une entreprise à l'autre. D'ailleurs, en poussant vers une interprétation maximaliste, la compliance n'est rien d'autre que le respect de la règle de droit (*to comply with the law*), y compris du contrat. Plus sérieusement, la compliance en tant que domaine d'activité est née de l'application des règles « anti » : anti-blanchiment et anti-corruption au premier chef. C'est donc un corps de règles ou de bonnes pratiques qu'il convient de suivre pour éviter de commettre une illégalité grave, le plus souvent de nature pénale ou susceptible de générer un risque très significatif (sanctions pécuniaires ou dommages-intérêts élevés). Il me semble que l'on peut aujourd'hui dégager quelques critères qui permettent de mieux circonscrire *la compliance* : existence de règles supra-nationales d'application globale ou de règles nationales d'application extra-territoriale, fixation de normes détaillées de comportement visant à éviter la survenance d'une violation, sanctions d'une sévérité telles qu'elles sont significatives pour la réputation et les résultats financiers des entreprises. J'y inclurais donc l'anti-blanchiment, l'anti-corruption, les régimes d'embargos et de sanctions économiques, l'antitrust et, selon les régions du monde, les règles relatives aux données personnelles.

Cabinet Vigo : Comment se positionne historiquement le Groupe Total par rapport à la compliance ? À quel moment la compliance est-elle apparue comme une nécessité pour le Groupe Total ?

A. H. : La compliance est aujourd'hui l'une des fonctions les plus développées au sein de la direction juridique et au-delà au sein du groupe Total. Le fait que Total soit coté à New York et dispose d'activités importantes aux États-Unis a beaucoup contribué à faire prendre conscience des risques de non-conformité et a ainsi permis de jeter les bases de l'organisation de la compliance au sein du groupe.

Cabinet Vigo : Quels sont les outils de conformité d'ores et déjà mis en œuvre au sein du Groupe ? Comment ces derniers sont-ils implantés et comment évaluez-vous leur efficacité ?

A. H. : Chez Total, la conformité est avant tout l'affaire des managers opérationnels qui animent les entités et les filiales du groupe à travers le monde. C'est pourquoi la compliance a été construite autour des métiers du groupe et non pas comme une superstructure. C'était finalement plus une approche *bottom up* que *top down*. Aujourd'hui, un réseau de compliance officers est déployé dans nos filiales afin

d'assister les managers et de veiller au bon déploiement des règles conformité du groupe. Une direction centrale de la conformité, placée au sein de la direction juridique, veille à l'établissement de règles et procédures internes ainsi qu'à leur déploiement coordonné au sein du groupe. L'efficacité de ce déploiement est vérifiée par des mesures d'audit à plusieurs niveaux.

Cabinet Vigo : Le Groupe Total comprend 100 000 employés dans plus de 130 pays ; il tombe dès lors sous le coup de différentes législations nationales relatives à la compliance (UK Bribery Act, US FCPA, etc.). Comment la question de la compliance est-elle appréhendée à l'échelle mondiale ? Comment assurez-vous l'articulation entre ces différentes législations applicables en matière de compliance ?

A. H. : L'articulation entre les réglementations nationales est probablement l'une des choses les plus difficiles – et les moins abouties – de la compliance. Alors que les règles relatives à l'anti-corruption (FCPA, UKBA, *Sapin II*, ...) ont toutes une dimension extra-territoriale plus ou moins prononcée, aucune coordination n'est prévue par les textes de lois les édictant. Bien que l'article 4 de la Convention OCDE de 1997 relative à la lutte contre la corruption internationale invite les États signataires à se coordonner et à se concerter pour identifier la partie la mieux à même d'exercer ses prérogatives en la matière, il faut bien constater que la coordination reste le parent pauvre de la compliance. C'est sûrement le prochain chantier à mener pour les législateurs et les États signataires de la Convention afin d'éviter des incohérences, voire des contradictions. On peut le voir sur la question des « *facilitation payments* » qui ne sont pas traités de la même manière par toutes les législations, ou encore sur les dispositions du droit local autorisant certains types de paiement ou d'opérations.

Cabinet Vigo : La nature des activités – production de pétrole et de gaz, raffinage, pétrochimie et distribution – et l'implantation multinationale du Groupe Total confrontent nécessairement ce dernier à un risque spécifique et substantiel. Quelles sont, selon vous, les spécificités de la compliance au sein du Groupe Total ?

A. H. : Les risques auxquels le groupe est exposé font l'objet d'une classification, afin précisément de tenir compte des zones géographiques et des secteurs d'activité dans lesquels nous intervenons. Total a choisi de participer, parfois parmi les fondateurs, à des initiatives en matière de transparence (*Extractive Industries Transparency Initiative*) et de lutte contre la corruption (*Partnering Against Corruption Initiative* du *World Economic Forum*). Ces initiatives permettent de gérer les risques associés à la compliance de manière transversale, avec d'autres opérateurs économiques. Nous avons donc une approche sectorielle de la compliance, et ce d'autant plus que nos grands projets pétroliers, gaziers et industriels sont très souvent menés en partenariat avec d'autres groupes de notre secteur d'activité.

Cabinet Vigo : L'adoption de la loi Sapin II a-t-elle rendue nécessaire une mise en conformité des outils existants ou la mise en œuvre de nouveaux outils ? Suscite-t-elle des difficultés particulières pour le Groupe Total (incertitude sur la traduction concrète des obligations définies par la loi, etc.) ?

A. H. : Les dispositions relatives à la lutte contre la corruption de la loi *Sapin II* rentreront en vigueur au mois de juin prochain. Le programme anti-corruption du groupe est déjà très avancé mais certains ajustements seront nécessaires pour nous mettre en conformité car le régime français n'est pas tout à fait identique aux régimes américain et britannique. Nous suivrons également avec intérêt les travaux de l'agence française anticorruption qui aura la charge d'élaborer des recommandations détaillées en matière de lutte contre la corruption.

Cabinet Vigo : Le groupe est-il parvenu à fédérer l'ensemble des collaborateurs autour des problématiques de compliance ? Le cas échéant, quels moyens ont été mis en œuvre pour créer une réelle dynamique en interne ?

A. H. : Une chose que j'ai découverte en rejoignant un grand groupe comme Total est la force de ce que les anglo-saxons qualifient de « *tone from the top* ». Cet engagement des dirigeants d'un groupe dans la lutte contre la corruption est d'ailleurs un critère d'évaluation de la robustesse d'un programme anti-corruption pour les autorités américaines. Cela permet de créer une véritable dynamique qui est relayée par des efforts de formation, notamment au travers de e-learning, et de sensibilisation.

Cabinet Vigo : Quelles sont les éventuelles difficultés et réticences rencontrées en chemin ? Comment y répondre ?

A. H. : Il ne faut pas les nier mais, de fait, les difficultés rencontrées aujourd'hui sont principalement organisationnelles : diffusion des règles et outils pour leur mise en œuvre dans nos filiales aux quatre coins du monde, diffusion de nos formations internes... Il n'existe pas de réticence à proprement parler mais il est certain que la compliance ajoute de manière significative à la charge de travail des managers et collaborateurs du groupe qui ont déjà des journées bien remplies. C'est pour cela que nous nous efforçons de repenser nos règles et procédures, ainsi que les outils qui assurent leur mise en œuvre, pour garantir un niveau élevé de conformité tout en automatisant et simplifiant autant que possible le respect de celles-ci. ■