

# Corruption et enquête interne pour maître mot

Pour ne pas laisser la régulation de l'économie mondiale dans les seules mains du DoJ américain et du SFO britannique, la France a adapté ses moyens d'action contre la corruption. La loi dite Sapin II a donc vu le jour le 9 décembre 2016 et a bouleversé les pratiques judiciaires en introduisant en droit français le concept de justice négociée. Certains y voient un changement de paradigme qui pose des questions inédites aux entreprises et à leurs conseils. Comment mettre en œuvre une enquête interne ? Quelle méthodologie suivre ? Dans quel objectif ? Autant de questions abordées par plusieurs experts du sujet.

Table ronde  
animée par  
Ondine Delaunay  
et Lucy Letellier

Reportage  
photographique  
Nicolas Nalet

De gauche  
à droite :  
**Christophe Reille**, Footprint  
Consultants,  
**Benjamin Grundler**,  
Cabinet  
Visconti &  
Grundler,  
**Jean-Luc Deza**,  
Compagnie  
de Saint-  
Gobain, **Fabien Ganivet**,  
Cabinet DLA  
Piper,  
**Jean-Baptiste Siproudhis**,  
Atos, **Marc Jany**, Dassault  
Systèmes et  
**Alexis Werl**,  
Cabinet  
Mc Dermott  
Will & Emery.  
Absents sur la  
photo, **Claudia Chemarin**,  
Cabinet  
Chemarin  
& Limbour, et  
**Dominique Mondoloni**,  
Cabinet  
Willkie Farr &  
Gallagher



# Interne : l'exemplarité

## À quel moment lancer une enquête interne ?

**Fabien Ganivet, associé, cabinet DLA Piper :** La question de savoir si l'entreprise doit ou non procéder à une enquête interne doit être posée assez tôt dans le processus, quasiment dès qu'elle a des raisons objectives de penser qu'un manquement à la loi ou aux règles de conformité internes pourrait avoir été commis. À ce stade, au-delà d'un signalement parfois accompagné

d'un faisceau d'indices, l'entreprise ne sait souvent pas grand-chose de la réalité des faits dont elle est saisie. Aussi sa décision doit être dictée, d'une part, par des considérations de droit – a-t-elle dans certains cas l'obligation d'investiguer ? – et appréciée, d'autre part, en opportunité – comment la décision de mener ou non une enquête interne pourra être interprétée ? Certains facteurs externes doivent être analysés, comme l'existence, par exemple, d'investigations judiciaires qui ne doivent pas se trouver perturbées par l'enquête interne.

Je rappelle que la loi Sapin II insiste particulièrement sur la prévention et sur la détection de la corruption. Elle incite fortement les entreprises à traiter avec diligence les alertes dont elles sont destinataires. À cet égard, elle généralise les procédures de « whistleblowing », qui se sont déjà largement développées en France, depuis quelques années, notamment dans le secteur bancaire : la loi Sapin prévoit désormais, pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, une obligation de mettre en place un système d'alerte permettant de recueillir les signalements, tout en organisant, plus généralement, un régime de protection légale pour les lanceurs d'alertes.

**Alexis Werl, associé, cabinet Mc Dermott Will & Emery :** De nombreuses entreprises fran-

çaises ont déjà eu recours, bien avant l'adoption de la loi Sapin II, à des enquêtes internes, pour faire la lumière, par exemple, sur des allégations de corruption, mais aussi de fraude ou de harcèlement – ces allégations étant facilitées par la mise en place de dispositifs d'alerte, de whistleblowing. Il existe donc déjà une pratique, une méthodologie.

Les enquêtes internes seront néanmoins, très probablement, amenées à évoluer pour s'adapter au nouveau cadre défini par la loi Sapin II, que je qualifierais de coopératif. Car lorsque l'enquête interne est diligentée à l'initiative ou à la demande des autorités judiciaires, elle devient l'instrument d'une justice coopérative. Ce qui est nouveau dans l'ordre juridique français et pose pour nous, avocats, de véritables questions, au regard de nos règles déontologiques et de notre secret professionnel.

**Fabien Ganivet**  
Associé  
Cabinet  
DLA Piper





**Benjamin Grundler, associé, cabinet Visconti & Grundler :**

Trois situations doivent être distinguées au préalable. La première est celle dans laquelle une procédure judiciaire en cours implique nécessairement la communication d'un rapport d'enquête. Il peut s'agir d'une enquête diligentée par le DOJ ou la SEC notamment impliquant la communication d'un rapport suite à une procédure de discovery. Il en sera de même s'agissant de l'application de

**Alexis Werl**  
Associé  
Cabinet  
Mc Dermott  
Will & Emery

la convention judiciaire d'intérêt public qui appellera sans doute en pratique l'élaboration d'un rapport d'enquête interne. Dans ce premier cas, l'entreprise sait immédiatement qu'elle devra rédiger un

rapport d'enquête dans le but de convaincre l'autorité judiciaire de sa bonne foi et de sa coopération.

**Deuxième situation :** il existe une procédure judiciaire mais l'entreprise n'a aucune certitude quant à la pertinence de communiquer un rapport interne. Il s'agit par exemple de la situation d'une plainte d'une ONG ou de la publication d'articles de presse accusatoires. Dans ces cas, l'entreprise doit, dans un premier temps, diligenter une enquête aux fins de dresser un diagnostic et définir une stratégie. Puis, décider s'il est utile et dans son intérêt de rédiger un rapport.

**Troisième situation :** aucune procédure judiciaire n'est connue mais une alerte existe telle que la dénonciation par un lanceur d'alerte ou la révélation de faits anormaux par l'audit interne. Le but est alors, à l'instar de la situation précédente, d'analyser l'alerte, d'établir un diagnostic de la situation et de définir une stratégie.

**Jean-Baptiste Siproudhis, Group Head of Compliance, Atos :**

Dans le cadre du dispositif d'alerte, l'entreprise n'a pas le choix, elle doit réagir rapidement, investiguer en interne et qualifier les faits. Le mécanisme d'alerte compliance n'est pas inscrit dans notre culture d'entreprise. Il nous appartient donc de le définir sans pour autant « singer » les Américains. L'investigation doit être irréprochable pour les autorités judiciaires comme pour les employés de l'entreprise car c'est un révélateur de la crédibilité du dispositif de compliance. Il faut que le whistleblower ait le sentiment que l'entreprise ait été réactive à son alerte, et que l'investigation a été menée de façon rigoureuse et impartiale. Dans le cas contraire, il ira naturellement chercher l'autorité

judiciaire, l'autorité de régulation, voire même les médias. De même, les retombées médiatiques peuvent être dramatiques si l'investigation est mal cadrée et échappe au contrôle de l'entreprise, comme dans le cas de Renault il y a quelques années. Si l'affaire est réglée rapidement, la réputation de l'entreprise pourra être préservée. Et c'est là l'un des objectifs clés du dispositif de compliance.

**Claudia Chemarin, associée, cabinet Chemarin & Limbour :**

L'enquête interne doit également permettre d'illustrer l'efficacité des procédures de contrôle et d'alerte. Le moment de son déclenchement doit donc aussi s'inscrire dans un cadre précis - voire normé - car, il faut avoir à l'esprit qu'en cas de contrôle de l'AFA, un manquement à l'obligation de traitement de l'alerte pourra faire l'objet de sanctions autonomes.

Une bonne gestion de l'enquête interne permettra également à l'entreprise de pouvoir réagir rapidement dans l'hypothèse de cas avérés de corruption ou de trafic d'influence pour solliciter, par exemple, une convention judiciaire d'intérêt public même si les modalités pratiques du recours à cette procédure transactionnelle ne sont pas encore clairement définies.

**Dominique Mondoloni, associé, cabinet Willkie Farr & Gallagher :**

Il est fondamental de mettre en place une stratégie d'enquête rapidement. Si la société est soumise au FCPA, est cotée en Bourse ou réalise certaines transactions en dollars, elle devra se poser d'autres questions. Notamment de savoir si elle doit faire une voluntary disclosure auprès du DoJ et de la SEC. Tout dépendra de l'ampleur des faits et de l'historique de la société. Certaines entreprises, comme



Renault, ont pris un marteau pour écraser une mouche. Il n'est pas toujours nécessaire de faire une enquête de cette taille car elle peut dégénérer et les conséquences sont terribles auprès de l'opinion publique.

**Marc Jany, Group General Counsel, Dassault Systèmes :** Cette instrumentalisation par les autorités américaines des moyens internes de l'entreprise est intéressante. La charge de l'investigation est clairement transférée à l'entreprise

qui, elle-même, doit payer ses propres avocats pour mener finalement le travail des enquêteurs externes. L'entreprise sait qu'elle doit coopérer et a intérêt à contrôler l'établissement des faits.

## Faire preuve de transparence

**Christophe Reille, Senior Partner, Footprint Consultants :**

Des enquêtes et des faits de corruption, il y en a toujours eu dans les entreprises. Mais aujourd'hui, ce changement de paradigme impose une justice coopérative et un effort de transparence. C'est fondamentalement nouveau pour l'entreprise et pour l'opinion publique. L'entreprise doit désormais tenir compte de ses observateurs, parmi lesquels des actionnaires, des salariés, des banquiers, des investisseurs, des autorités de marché, des ONG...

**Alexis Werl :** Dans la pratique, à tort ou à raison, les modalités d'une enquête interne ne dépendent pas seulement de la nature des faits sur lesquels il convient de faire la lumière, mais également du contexte dans lequel cette enquête s'inscrit.

À cet égard, il n'est pas rare de voir certaines entreprises diligenter des enquêtes pour répondre à la pression de l'opinion, et/ou pour attester, vis-à-vis des autorités, de l'importance qu'elles attachent à la lutte contre les comportements délictueux.

Dans un sens inverse, certaines entreprises considèrent que la conduite d'une enquête interne peut avoir un effet déstabilisant sur leurs salariés. Une enquête surdimensionnée, quand quelques investigations ciblées auraient suffi à réunir les preuves nécessaires, n'est pas dans l'in-

térêt de l'entreprise. C'est aussi à nous, avocats, de prendre en compte ces paramètres et de calibrer au mieux les modalités des enquêtes internes qui nous sont confiées.

**Christophe Reille :** La réputation de l'entreprise se traduit par le goodwill qui est un savoir-faire complexe susceptible d'être détruit par un simple retrait d'espèces dans un pays douteux. Pour éviter d'arriver à la situation catastrophique de Renault, qui a finalement essuyé les plâtres du système, j'analyse quatre axes de travail. Le premier est bien sûr l'anticipation et la confiance dans ses communicants. Il n'y a pas pire que l'effet de surprise. Plus le communicant sera intégré tôt dans le processus, plus il pourra proposer des solutions pour atténuer l'effet de surprise. Le deuxième point fondamental c'est la transparence. Il faut montrer les signes de la foi, ce qui ne signifie pas qu'on ouvre les portes aux ONG et aux autres observateurs. Troisième élément : la cohérence des faits. L'opinion publique aime les histoires, composées de faits vérifiables et démontrant que l'enquête avance. Dernier point : l'implication. Pourquoi ne pas demander l'aide de personnes extérieures, comme celle des clients ? Rappelons l'exemple du Nutella qui risquait de se voir interdire l'utilisation de l'huile de palme. En informant les

consommateurs, la mobilisation a été générale, des pétitions ont été signées par des milliers de gens.

**Benjamin Grundler :** La transparence est bien sûr une donnée essentielle mais il s'agit d'une notion à utiliser avec une certaine prudence notamment en matière de défense pénale. Il sera ainsi fortement préjudiciable à une société que son enquête interne se retourne contre elle, soit en favorisant l'intérêt des autorités judiciaires alors que celui-ci était nul ou faible, soit en couvrant des sujets non pertinents.

**Benjamin Grundler**

Associé

Cabinet  
Visconti &  
Grundler



## Qui doit lancer l'enquête en interne ?

**Marc Jany :** Le directeur juridique est aux premières loges, avec le directeur de l'audit, le comité de gouvernance et d'éthique et le compliance officer. Ils doivent constater les premiers éléments de preuve et les qualifier très rapidement, dans la journée ou dans les deux jours. Dès le départ, il faut avoir la bonne méthodologie, mettre en place une équipe adaptée pour prendre les bonnes décisions car tout va très vite ! Il faut préserver les preuves, réparer le dommage, stopper l'hémorragie le cas échéant. Car si c'est le DoJ qui frappe à la porte le premier, c'est déjà trop tard.

**Jean-Baptiste Siproudis :** Le canal de l'alerte qui déclenche l'investigation est géré par le responsable compliance. Mais il est fondamental que la direction juridique apporte son appui, pour le cadrage procédural de l'investigation ainsi que pour la stratégie judiciaire à mettre en place. La direction juridique pourra mettre à disposition ses différents experts, voire choisir de se faire appuyer par des avocats.

**Claudia Chemarin :** En cas d'alerte, la première personne avertie est, par principe, le supérieur hiérarchique

ou le référent désigné par l'employeur. C'est lui qui va saisir le service compétent pour instruire l'alerte et, le cas échéant, déclencher une enquête. D'où l'importance d'une organisation claire définissant le rôle de chacun dès ce premier stade.

En matière de conformité, j'ai pu constater la difficulté de conduire une enquête interne lorsque coexistent plusieurs compliance officer au sein de la même direction juridique ou au sein de services distincts. La responsabilité de la direction de l'enquête interne doit être clairement définie, en fonction de la culture et de l'histoire de chaque entreprise, pour éviter une dilution des responsabilités, synonyme d'inefficacité.

**Dominique Mondoloni :** Le rôle du directeur juridique et du directeur compliance est de calibrer l'enquête interne. Tous les faits ne justifient pas une enquête démesurée, avec l'intervention d'un avocat. Certaines enquêtes sont parfaitement conduites par l'audit interne.

**Fabien Ganivet :** La question de savoir si c'est le directeur juridique ou le directeur en charge de l'éthique et de la compliance qui est compétent pour mener l'enquête interne pose en réalité la question de l'organisation de la gouvernance au sein de l'entreprise. Quel que soit le choix retenu, le plus important à mon sens est de savoir si l'équipe qui va mener les investigations peut concrètement justifier de garanties d'indépendance et d'autonomie suffisantes pour que son travail soit crédible et incontestable, notamment s'il devait être produit ensuite dans le cadre d'une procédure juridictionnelle. Il est donc essentiel qu'il n'y ait aucune interférence, ni dans la

conduite des investigations, ni dans la rédaction du rapport.

Pourquoi ne pas nous inspirer, à certains égards, des structures et méthodes d'enquête existantes dans le secteur public ? Lorsqu'un agent est suspecté d'avoir commis un manquement, quasiment tous les ministères disposent de corps d'inspection interne indépendants qui ont vocation à mener des investigations pour apprécier la réalité des faits en cause et aider les décideurs à en tirer les conséquences.

**Jean-Luc Deza, Chief Security and Fraud Officer, Compagnie de Saint-Gobain :** Le fraud officer que je suis s'intéresse à la fraude en entreprise, qu'elle soit un détournement d'actifs ou un acte de corruption, commise à l'intérieur de l'entreprise par un salarié. En tant que directeur de sûreté, j'accompagne les services à l'international, je vérifie que les sites sont protégés, que l'on n'implante pas des expatriés au cœur de quartiers sensibles, etc. J'étais auparavant chef adjoint de la brigade centrale de lutte contre la corruption et j'ai servi à l'inspection de la gendarmerie nationale. Je connais donc bien les procédures d'enquêtes administratives qui peuvent typiquement servir de modèle au rapport de fraude que l'entreprise doit établir. La valeur du rapport reflète ce qui a été mené en amont, elle s'appuie sur la politique de lutte contre la fraude diffusée par l'entreprise. Mais le service d'enquête ne requiert pas de cavalerie lourde ! Un fraud officer, un spécialiste de l'IT, un auditeur local, constituent souvent l'équipe suffisante pour traiter de la majorité des cas. Des enquêtes, on en conduit tous les jours. Nul besoin d'être 50 personnes pour

**Jean-Baptiste Siproudis**

Group Head of Compliance  
Atos



les traiter, car le fraud officer interne connaît l'entreprise, souvent ses personnels et ses systèmes d'information.

J'ajoute qu'en cas d'enquête anti-corruption, ce n'est pas le rôle de l'audit interne de

conduire les investigations. Ce type d'enquête, outre qu'il exige un savoir-faire particulier, répond à des normes plus strictes de confidentialité des investigations et des documents de travail.

## Comment conduire une enquête interne ?

**Jean-Baptiste Siproudhis :** Le numérique a bouleversé les investigations et la manière de les conduire. Les enquêteurs se connectent désormais sur le serveur avec des moyens d'investigations particulièrement intrusifs. Aujourd'hui, la personne qui m'aide le plus dans l'entreprise est le directeur sécurité. Il est capable en très peu de temps de réunir un grand nombre d'informations pour débiter l'investigation. Ces nouvelles méthodes conduisent à d'autres problématiques comme la data protection et le droit aux données personnelles.

**Benjamin Grundler :** Il faut dans certains cas également être conscient que le simple fait de déplacer la documentation qu'elle soit numérique ou papier, peut créer une compétence qui n'existait pas auparavant, ou surtout accroître le risque de saisie. Dans un dossier phare, il y a quelques années, un groupe français avait rapatrié au siège parisien des données de plusieurs pays. En deux jours de perquisition, les enquêteurs ont tout saisi sans avoir à recourir à de multiples demandes d'entraides internationales incertaines et longues.

**Jean-Luc Deza :** L'IT permet de recueillir des informations, mais ne peut pas les analyser. Il y a également des entretiens à mener.

**Alexis Werl :** L'intelligence artificielle jouera un rôle croissant dans les procédures d'enquête.

**Jean-Baptiste Siproudhis :** Plutôt que d'intelligence artificielle, nous sommes davantage dans une phase de machine learning. Les logiciels dont disposent les autorités de régulation identifient les mots-clés et les repèrent dans les documents avec une acuité et une rapidité accrues au gré des affaires. Le temps d'investigation est bien plus court et désormais les affaires sortent très vite dans la presse.

**Alexis Werl :** À ce jour, en France, il n'y a pas encore de justice coopérative. Les enquêtes internes dont nous parlons ne s'inscrivent pas dans un processus coopératif. Cela va probablement changer dans un avenir proche, avec la mise en œuvre de la loi Sapin II et les premières conventions judiciaires d'intérêt public. À mon sens, il convient de distinguer deux méthodologies dans la conduite des enquêtes internes, directement inspirées des deux principaux modes d'investigation judiciaire, le premier, que l'on pourrait qualifier, de façon schématique, d'europpéen, le second d'anglo-saxon.

La première méthodologie consiste à définir, en amont, les éléments que l'on veut identifier et, ensuite, à cibler les recherches et les auditions sur les documents



et les personnes susceptibles d'aider à cette identification.

La seconde méthodologie, calquée sur la discovery anglo-saxonne, consiste, plutôt qu'à cibler les recherches, à passer en revue le plus grand nombre de documents et de témoins possible, de façon plus systématique, pour trouver, ou non, les preuves d'agissements répréhensibles. Cette seconde métho-

**Claudia Chemarin**

Associée

Cabinet Chemarin & Limbour



dologie requiert évidemment des moyens matériels et humains plus significatifs.

**Dominique Mondoloni :** La question peut par ailleurs se poser de savoir si l'avocat doit transmettre au client le compte rendu des auditions des salariés. Doit-il également produire le rapport ? Je rappelle que ces notes, prises par des avocats français, ne peuvent pas être saisies par les autorités. Quand il s'agit d'avocats anglais, il y a une petite nuance car le legal privilege s'applique dans les rapports entre l'avocat et son client. Or le salarié n'étant pas le client de l'avocat, on pourrait considérer que les notes de son audition peuvent être saisies. Quant à l'avocat américain, il bénéficie aussi du legal privilege mais qui peut être levé par le client. Or si l'on communique spontanément des documents couverts par le privilège de confidentialité, le DOJ aura beau jeu de demander l'ensemble des notes. Il faut donc faire très attention de manière à préserver le secret professionnel.

**Dominique Mondoloni**  
Associé  
Cabinet  
Willkie Farr  
& Gallagher



**Alexis Werl :** Lorsqu'il conduit une enquête interne, un avocat offre des garanties incontestables. Il est tenu, en effet, conformément aux principes essentiels de sa profession, d'agir, en toutes circonstances, avec indépendance, modération et délicatesse. Lorsqu'il enquête, il doit rester fidèle à ses principes. Je rappelle, par ailleurs, que les avocats sont les fers de lance du respect des droits de la défense dans le système judiciaire. Lorsque, pour les besoins d'une investigation interne, nous devenons enquêteurs, nous restons avocats, et la moindre des choses est donc que nous respections ces droits.



**Claudia Chemarin :** Le rôle de l'avocat-enquêteur est nouveau. Lorsque l'entreprise choisit de recourir à un avocat pour réaliser une enquête interne, il faut garder à l'esprit que celui-ci ne peut être que l'avocat de l'entreprise à l'exclusion des salariés concernés ou des dirigeants. L'avocat ne doit pas manquer de le rappeler.

**Fabien Ganivet :** Les questions déontologiques soulevées par la conduite des enquêtes internes ont été examinées avec soin par le Barreau de Paris depuis quelques années. Plusieurs recommandations ont ainsi été adoptées en 2016 et inscrites au sein du Règlement intérieur de notre barreau. Elles positionnent l'avocat comme un acteur naturel pour conduire ce type d'investigations, puisque cette profession est soumise à de fortes obligations déontologiques. Elles précisent, à titre d'exemple, l'obligation lors des auditions de faire état de sa qualité et de préciser le cadre de la mission dans lequel elles interviennent, le caractère non coercitif de ce genre de procédure, etc. Un débat existe sur la possibilité ou non pour un simple témoin de se faire assister lors de cette audition, mais lorsque le salarié interrogé est susceptible de voir sa responsabilité engagée, il convient de lui proposer d'être assisté ou conseillé par un avocat.

**Marc Jany :** Si les faits reprochés au salarié sont avérés et l'incriminent personnellement, l'entreprise n'a pas toujours intérêt, sur la durée, à régler les honoraires de son avocat, car certaines autorités judiciaires, telles le DOJ exigent que les entreprises sanctionnent les salariés fautifs.

**Alexis Werl :** L'employeur est en principe tenu de prendre à sa charge les honoraires d'avocats de ses salariés pour leur défense pénale.

**Benjamin Grundler :** En principe, les règles de couverture prévoient un règlement par l'entreprise sauf cas de condamnation pénale définitive.

**Dominique Mondoloni :** Je suis frappée par les discussions sur l'avocat expert. Les autorités accorderont plus de crédibilité à un rapport fait par un expert que par un avocat-conseil. Or ce rapport d'expert n'est pas couvert par le secret professionnel, contrairement à celui qui est mené par un avocat. Il est donc important de qualifier dès le début la mission qui est la nôtre.

**Benjamin Grundler :** Dans le cadre de procédures FCPA ou OFAC conduites en France, certaines enquêtes sont menées par



des cabinets qui se soucient peu des droits des personnes auditionnées. Ainsi, aucune ou peu d'informations sont communiquées préalablement, la faculté de bénéficier de l'assistance d'un avocat est parfois lais-

sée sous silence et surtout il est souvent impossible de valider les retranscriptions des propos tenus. De tels procédés, outre qu'ils pourraient discréditer l'enquête diligentée voire avoir des conséquences procédurales ultérieures, sont de nature à créer un réel traumatisme en interne. Il me paraît essentiel que les entreprises diligentant des investigations internes en France exigent de leurs avocats un strict respect des obligations rappelées récemment par le conseil de l'ordre des avocats inscrits au barreau de Paris.

**Dominique Mondoloni:** Lorsque les procédures sont menées depuis les États-Unis, il est essentiel que les entreprises françaises aient l'avis d'un avocat français.

**Benjamin Grundler:** Les enquêtes internes dans le cadre des procédures DOJ ou OFAC se déroulant en France avec l'appui d'avocats inscrits dans un barreau français se passent souvent mieux, tant au niveau psychologique qu'au niveau du respect des garanties rappelées précédemment. Il y a en effet une question de culture qui est loin d'être neutre ou même accessoire.

**Alexis Werl:** Il est déjà arrivé que les membres du service d'enquête interne d'une entreprise fassent l'objet de plaintes pénales de salariés auditionnés du chef de harcèlement. La fonction d'enquêteur peut être dangereuse et la meilleure façon, pour les avocats, de se prémunir contre ce danger est d'agir conformément à leurs règles déontologiques.

## Que faut-il écrire dans le rapport ?

**Marc Jany:** Tout dépend de la portée de l'enquête. S'il est rédigé par le cabinet d'avocats de l'entreprise, il est couvert par le secret professionnel. Mais il n'est pas obligatoire de tout rédiger. Une présentation verbale ou éventuellement un PowerPoint peuvent suffire. Ce qui est le plus important c'est la transmission aux équipes dirigeantes des faits leur permettant de prendre les mesures adéquates. L'enquête sert bien sûr à protéger l'entreprise, ses dirigeants et ses salariés, mais aussi à faire évoluer les procédures et à améliorer les process internes. En revanche, elle crée des éléments de preuve qui, s'ils ne sont pas couverts par le secret professionnel, doivent être élaborés et maniés avec parcimonie. Le rapport d'enquête est donc à mener avec grande prudence, notamment dans les juridictions où le juriste d'entreprise n'est pas couvert par le legal privilege.

**Jean-Baptiste Siproudhis:** L'entreprise doit prouver son organisation de compliance. Le rapport d'investigation est la preuve de la robustesse de son organisation. Il est fondamental que ce rapport soit rédigé suivant une méthodologie particulière. Sa première étape est de qualifier les faits. Il faut avoir la preuve que l'entreprise a mené les diligences nécessaires, pour que ce rapport soit auditable par les instances de gouvernance, par le comité d'audit du conseil d'administration, par les autorités. Car la compliance est aussi et surtout un sujet de bonne gouvernance d'entreprise.

**Christophe Reille:** Dans un rapport, ce qui est le plus facile à comprendre est le plus facilement utilisable. La stratégie de communication consiste à complexifier les choses de façon à ce qu'elles soient moins reprises par la presse.



**Marc Jany**  
Group General  
Counsel  
Dassault  
Systèmes





**Benjamin Grundler :** L'enquête interne n'implique selon moi pas nécessairement la rédaction d'un rapport. Je reviens à la distinction initiale que j'opérais au début de cette discussion. Dans le cadre de certaines procédures judiciaires, l'entreprise est tenue de rédiger un rapport. C'est un exercice délicat, d'autant que l'on doit quasiment tout divulguer. Mais dans les autres cas, il n'y a aucune obligation d'en rédiger un ! Tout dépend de la stratégie décidée à la suite des investigations diligentées.

En cas d'élaboration d'un rapport d'enquête, il convient d'être très vigilant à sa rédaction et aux termes utilisés. Il peut arriver que certains rapports destinés à demeurer confidentiels placent l'entreprise dans une situation très délicate qu'elle aurait préféré éviter.

Enfin, outre le rapport, il faut également faire attention aux échanges écrits qui peuvent formaliser des erreurs d'interprétation ou des malentendus. Il faut également être vigilant au nombre de personnes internes à la société associées aux investigations.

Encore une fois, certains réflexes propres aux avocats pénalistes sont essentiels.

**Claudia Chemarin :** Il est essentiel de pouvoir démontrer le respect des diligences attendues en matière de conformité et donc d'enquête interne, sans aller jusqu'à s'auto-incriminer. La frontière est ténue et le risque d'autant plus prégnant que le nombre d'échanges internes par emails, de comptes rendus divers, le tout avec de plus en plus d'interlocuteurs en copie, n'a cessé d'exploser. Bref, cela constitue un véritable foyer d'informations potentiellement compromettantes et de mises en causes possibles. Selon moi, il faut donc veiller dans la rédaction du rapport à se limiter à des faits, sans les qualifier juridi-

quement en ayant à l'esprit qu'il peut avoir plusieurs usages. En effet, il peut être communiqué dans le cadre d'une enquête pénale mais également constituer un outil RH d'aide à la décision dans le cadre d'une procédure disciplinaire.

**Jean-Luc Deza :** D'où le danger de confier ce type d'enquête à des auditeurs externes. Ils peuvent rendre des rapports tellement explicites montrant qu'il existe des éléments de non-conformité obligeant l'entreprise à mener d'autres investigations ou de prendre la décision de se contenter du rapport reçu. J'ajoute que le rapport de l'auditeur externe n'est couvert par aucun secret.

**Fabien Ganivet :** La question de l'auto-dénonciation et de la coopération avec les autorités publiques est, de plus en plus, un vrai point d'attention, dès lors en particulier que la loi Sapin II prévoit désormais pour les personnes morales la possibilité de s'inscrire en France dans un cadre de « justice négociée » avec le Parquet. À cet égard, on observe que certains pays européens, comme l'Italie par exemple, tirent des conséquences importantes en matière d'exonération de la responsabilité pénale de la personne morale s'il a été démontré qu'elle avait satisfait à un certain nombre de critères en matière de prévention de la corruption. En France, la loi, en l'état, est moins précise à cet égard mais il paraît évident que la possibilité, ou non, pour une entreprise, de bénéficier d'un accord transactionnel (la « Convention judiciaire d'intérêt public ») dépendra très largement de la manière dont elle aura traité, le cas échéant à l'issue d'une enquête interne rigoureuse, le manquement en cause.

**Jean-Luc Deza :** J'ajoute que l'enquête interne n'est pas obli-

**Christophe Reille**

Senior Partner

Footprint Consultants



gatoirement synonyme de secret. Le directeur juridique peut décider de porter les faits objets de l'investigation devant une juridiction pénale et de donner accès à l'intégrité du rapport à la justice. Le fraud officer est parfois entendu comme témoin. La justice reconnaît souvent alors l'absence d'intention coupable de la société et l'action souvent personnelle et isolée d'un collaborateur qui avait agi en dehors des pratiques de l'entreprise et de son code de déontologie. Il se peut que cette information de la justice, exonère alors la personne morale de poursuites pénales directe. Il arrive fréquemment au fraud officer de collaborer à l'enquête que mènent les services de police judiciaire.



## Quelle communication ?

**Dominique Mondoloni :** Il me semble dangereux d'utiliser l'enquête et le rapport comme un véhicule de communication.

**Christophe Reille :** Donner intégralement les documents aux journalistes est une mauvaise habitude qui a été prise. C'est aussi un moyen de les manipuler. Il faut dès le départ savoir organiser la communication en tenant compte de son temps qui n'est pas celui de l'enquête. Il faut imaginer comment est ce que l'opinion publique va réagir aux éléments donnés ? Comment les minorer ? Comment attirer l'attention sur autre chose ? C'est une stratégie qui ne s'improvise pas. C'est la différence avec la tactique. Nous n'avons pas discuté des conséquences de ce type d'enquête sur les fournisseurs de vos clients qui sont des PME. Elles n'ont pas les mêmes moyens de défense et ne comprennent pas ce qu'il se passe. Or le risque de fuites est chez elles absolument

gigantesque. Le risque d'explosion médiatique au niveau local peut détruire tout le dispositif de communication mis en place, y compris pour des protections du secret et de la qualité de l'enquête.

**Jean-Baptiste Siproudhis :** La protection de l'information est l'un des principaux enjeux du traitement des alertes et des investigations internes de compliance. Or les entreprises ne sont pas toujours bien armées pour traiter l'information et la sécuriser. C'est aujourd'hui l'un des axes de progrès prioritaires de la compliance, qui combine au sein des entreprises les compétences de l'IT, de l'audit, de la sécurité, et du juridique. ■



**Jean-Luc Deza**  
Chief Security  
and Fraud  
Officer  
Compagnie  
de Saint-Gobain