



# GÉOPOLITIQUE DE LA CONFORMITÉ

« IL N'Y A POINT DE VENT FAVORABLE POUR QUI  
NE SAIT PAS DANS QUEL PORT IL VEUT ENTRER. »

Sénèque, Lettres à Lucilius, Lettre LXXI

## RÉSUMÉ SYNTHÉTIQUE

La conformité et la responsabilisation des entreprises sont indispensables au développement d'un monde économique juste, garant du bon fonctionnement des institutions démocratiques. L'ignorance et la négation des normes sapent les fondations des Nations dont l'ordre et la survie dépendent d'un État de droit.

Toutefois, les modalités de mise en œuvre de la « compliance » moderne peuvent conduire à d'autres désordres. Instrument de guerre économique, elle sert aux puissances à asseoir leur domination sur les Nations et les individus, oublieuse, parfois, de son objet premier.

Conscients des opportunités mais aussi des risques liés à la multiplication des exigences en matière d'éthique, de conformité, de responsabilité sociétale et de bonne gouvernance pour les entreprises, des membres de l'Association des Auditeurs en Intelligence Économique (AAIE-IHEDN), réunis dans une commission dédiée, font part de leurs analyses et émettent la série de recommandations suivantes.

## I. ENJEUX ACTUELS

De la société civile, aux agences de notation en passant par les collaboratrices et collaborateurs, une demande pour une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux liés à l'activité des entreprises se fait ressentir. Celle-ci va jusqu'à la remise en cause des modèles de développement économique traditionnels en questionnant les organisations sur leur utilité sociétale.

Cette tendance de fond conduit à la multiplication de normes de « conformité », de « responsabilité sociétale » et de « bonne

gouvernance ». Leur existence est indispensable à la création d'un monde des affaires plus sain, plus juste et plus écologique, progrès social et sociétal dont il faut se réjouir.

L'enthousiasme ne saurait néanmoins excuser la naïveté et l'insuffisante prise en compte de la complexité des questions. Ainsi, bien souvent, les normes et obligations de conformité se trouvent détournées de leurs finalités et se transforment, de manière plus ou moins assumée, en instruments de guerre économique servant les intérêts des grandes puissances.

Que ces normes soient issues du droit « dur » – règlement, lois – ou du droit « souple »<sup>[1]</sup> – standards, guidelines, certifications – le fait, pour une organisation, de les ignorer ou de s’y soustraire fait courir le risque de sévères sanctions juridiques et économiques et peut porter atteinte de façon fatale à la réputation de l’entreprise. De plus en plus, multinationales comme PME se voient ainsi dictés les marchés autorisés, les clients et relations d’affaires tolérées, les pays d’opération admissibles, les produits ou services acceptables.

Il semble donc essentiel que les entreprises puissent disposer, quelle que soit leur taille et leur secteur d’activité, de la capacité de connaître ces contraintes normatives pour en évaluer le risque sur leur activité avant de prendre une décision stratégique.

Malgré des ambitions communes a priori louables – lutte contre la corruption, pour

la préservation de l’environnement, pour le respect des droits humains et des libertés individuelles – il apparaît urgent d’admettre qu’il existe des divergences d’objectifs et de moyens entre les divers pôles d’influence, au premier rang desquels, le monde anglo-saxon, la Chine et l’Europe continentale rejoints demain peut-être par d’autres puissances régionales.

Dans ce contexte, et puisqu’il serait vain et contre productif de vouloir résister aux tendances de fond précédemment décrites, il convient, pour la France et l’Europe, d’adopter une approche proactive, offensive et stratégique des normes d’intégrité et de responsabilité sociétale. Cette volonté doit être partagée par les acteurs publics et privés pour permettre des initiatives d’intelligence collective dans le domaine. Elle doit contribuer à renforcer l’Etat de droit et à responsabiliser le monde des affaires.

<sup>[1]</sup> Terme consacré par le Conseil d’État dans son étude annuelle de 2013 qui en propose trois conditions cumulatives : un droit dont l’objet est de modifier ou d’orienter les comportements de son destinataire, qui ne créé pas par lui-même de droits ou d’obligation mais qui présente par son degré de formalisation ou structuration un contenu qui les apparente aux règles de droit.

## « LE MANIFESTE SUR LA TRANSPARENCE » DE L’AAIE DE L’INSTITUT DES HAUTES ETUDES POUR LA DÉFENSE NATIONALE (IHEDN)

Les acteurs économiques sont confrontés à une hypertrophie du cadre réglementaire ou normatif avec une impérieuse exigence pour toujours plus de transparence. Toutefois, si la transparence contribue assurément à une meilleure gouvernance, elle a également des limites qui peuvent porter sur sa justification réelle et sa pertinence, et par ailleurs sur la menace qu’elle fait peser sur la sécurité économique et stratégique des organisations. (Manifeste publié en juin 2019).

## LES CONTRIBUTEURS DE CE MANIFESTE

Ce manifeste est le résultat des travaux conduits par Dominique Lamoureux et Louis Colin, avec des membres de l’association des auditeurs de l’IHEDN :

Jérémie Aboiron · Patrice Amiel · Yves De Mestier · Nathalie Devillier · Fabrice Gelly · Jean-Claude Javillier · Alexandre Laurent-Atthalin · Eloi Maillard-Perrochon · Mathilde Niang · Juliana Thiery.

Et des étudiants en Master de l’IRIS sous la direction de Sylvie Matelly :

Valentin Ikhlef · Aurélien Amabile



## II. RECOMMANDATIONS

Pour répondre aux demandes de la société civile tout en intégrant la forte dimension d'intelligence économique relative aux sujets des normes d'intégrité et de responsabilité sociétale, la Commission « Géopolitique de la conformité » recommande :

■ **N° 1 : De renforcer**, en toute priorité, **l'intelligence collective** :

- En organisant des initiatives sectorielles chargées du partage de bonnes pratiques et capables de peser sur les conditions de concurrence et de compétitivité ou « level-playing field ».
- En améliorant le dialogue entre secteur privé et acteurs publics sur ce sujet, au moyen de nouveaux espaces d'échanges (sur ce point voir aussi la recommandation N° 3).

■ **N° 2 : De rechercher** par tous les moyens et de façon continue et pragmatique **à accroître l'influence normative française** dans les instances de négociations internationales dédiées à la normalisation et à la standardisation.

■ **N° 3 : D'améliorer** significativement **l'accompagnement des entreprises**, notamment les PME, dans la prise en compte de leurs enjeux sociétaux, environnementaux et de gouvernance en transformant ou en créant des agences nationales et européennes capables d'épauler les organisations des différents secteurs d'activité dans la définition de stratégies d'intégrité offensive. Ces agences doivent également servir d'espace d'échanges entre les nombreuses parties prenantes (entreprises, syndicats, associations, ONG, etc.)

■ **N° 4 : D'assurer la souveraineté nationale** quant à la notation et l'analyse d'informations financières en créant un acteur de taille et de portée internationale. De manière subsidiaire, de classer les entreprises françaises évoluant dans ce secteur comme stratégiques et non-cessibles à des fonds étrangers.

■ **N° 5 : De favoriser**, par des dispositions d'ordre réglementaire ou fiscal, **la consommation et la production de biens et services** respectueux de ces normes et de réserver la commande publique aux entreprises les appliquant. De mesurer dans le temps l'effectivité et l'efficacité de ces dispositions.

■ **N° 6 : De former un nombre conséquent de spécialistes, stratèges, consultants en intelligence économique**, sociétale et normative et de créer, au besoin, des cursus dédiés (à titre principal ou optionnel) notamment en faculté de droit, de sciences économiques, en écoles de commerce et en écoles d'ingénieurs.

■ **N° 7 : De sensibiliser largement** les étudiants, les dirigeants et cadres du secteur privé et les agents du secteur public à la dimension stratégique du développement des normes d'intégrité et de responsabilité sociétale.

■ **N° 8 :** Pour les acteurs privés, **de se doter d'experts en intelligence économique, sociétale et normative**. De former les équipes Stratégie, Prospective et Développement à ces spécialités. De constituer des comités stratégiques intégrant des parties prenantes, capables d'analyse prospective sur ces sujets afin de passer de politiques défensives à des stratégies proactives et offensives.

■ **N° 9 : De structurer et de créer une plateforme numérique d'information** unique sur ces enjeux à destination des entreprises.

### DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

La première définition de l'intelligence économique moderne est donnée par Harold Wilensky, dans un ouvrage, publié en 1967, intitulé L'Intelligence organisationnelle (Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry). L'intelligence économique y est définie comme **l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation**, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.

### DÉFINITION DE LA CONFORMITÉ

La conformité est ici entendue comme la **capacité pour des organisations, acteurs privés, à mettre en place des systèmes de management et des procédures qui leur permettent de respecter les différentes normes qui s'imposent à elles** – peu importe leur degré de juridicité. Ainsi, dans le cadre de cette étude, le terme recouvre de manière large les enjeux liés à l'éthique des affaires, à la conformité, à la responsabilité sociétale ou encore à la gouvernance d'entreprise.

### III. POUR ALLER PLUS LOIN : CONTEXTE ET PERSPECTIVES

La nature des normes de conformité et de responsabilité sociétale diverge autant que leurs sources. Règlements, lois, objectifs internationaux, recommandations, bonnes pratiques, standards de place... Leurs émetteurs sont tour à tour, des organisations internationales, des États ou des groupes d'États (Union européenne), des autorités administratives ou judiciaires, voire, de plus en plus, des associations de normalisation, des ONG, et même des entreprises ou des groupes d'entreprises. Le droit « dur » s'hybride ainsi avec le « droit souple » dans un entrelacs souvent complexe à appréhender.

A ce titre, l'emprise des agences de notation à capital anglo-saxon sur la notation extra-financière doit alerter. Elle s'accompagne d'injonctions à toujours plus de reporting et de transparence et peut in fine affaiblir considérablement la réputation des entreprises convoitées. L'opacité et les possibles biais des outils numériques conçus pour agréger les données ainsi transmises suscitent par ailleurs des inquiétudes légitimes.

La plupart des grandes entreprises multinationales françaises est désormais avertie du risque qu'il existe à ne pas prendre en compte cet environnement normatif mouvant. Malheureusement, elles adoptent encore une vision trop réactive et défensive de la matière, alors qu'il apparaît aujourd'hui urgent de transformer les contraintes en opportunités.

Le risque est encore plus accru concernant les petites et moyennes entreprises, de plus en plus soumises, elles aussi, aux normes de conformité, soit par abaissement successif des seuils d'application de la loi [2], soit par cascade des obligations assignées aux entreprises donneuses d'ordre sur leurs fournisseurs et sous-trai-

tants. Cette situation fait craindre, si des mesures d'accompagnement et de soutien ne sont pas proposées par ailleurs par les pouvoirs publics, que de nombreuses PME ne soient en mesure d'y apporter des réponses satisfaisantes, au regard du coût élevé de la conformité et des faibles revenus qu'elle génère aujourd'hui (sur ce point voir recommandation N° 2).

Dans un contexte de remise en cause des modèles économiques traditionnels, de nécessaire transition écologique et de tensions géopolitiques majeures, la souveraineté juridique de l'espace français et européen doit être préservée et l'extraterritorialité de son droit défendue. A cet égard, il convient d'accorder une vigilance soutenue :

- Au renforcement des normes de transparence imposées aux entreprises, notamment sous forme de reporting et de notation extra-financière, chronophage, insuffisante à elle seule à la transformation des modèles d'affaires et par ailleurs de plus en plus risquée en termes de confidentialité.
- Au renforcement des obligations de conformité pour les PME et ETI, notamment celles exposées à l'international, et à la vulnérabilité qui en découle.
- Au renforcement de la finance dite « responsable », à la normalisation des critères qui la définissent et aux risques que cela fait courir pour certaines filières stratégiques (défense, nucléaire, etc.)
- A la refonte et au bouleversement de la gouvernance d'entreprise par un rééquilibrage entre actionnaires et parties prenantes dans le partage de valeurs et le poids dans les décisions stratégiques.

[2] A l'heure où ces lignes sont écrites, la proposition européenne sur la directive dite CSRD, pour Corporate Sustainability Reporting Directive envisage d'imposer à toutes les entreprises de plus de 500 salariés (et même 250 salariés pour certains secteurs exposés) l'obligation de publier des informations détaillées sur la manière dont elles opèrent et gèrent les risques sociaux et environnementaux.



**Association des  
Auditeurs en  
Intelligence  
économique de  
l'Institut des Hautes  
Études de Défense  
Nationale**

IE-IHEDN - École Militaire  
1, Place Joffre – Case 41  
75700 Paris SP07

[www.ie-ihedn.org](http://www.ie-ihedn.org)