



PROGRAMME  
**GÉOPOLITIQUE  
& ENTREPRISES**

# *COMPLIANCE :* DE « SOFT POWER » À « SMART » POWER

**Ingrid Dietrich-Ancelly** / Docteur en Droit,  
certifiée AMLCA FIBA/FIU

Janvier 2023



## PRÉSENTATION DE L'AUTEUR



**Ingrid Dietrich-Ancelly** / Docteur en droit, certifiée  
AMLCA FIBA/FIU

**Ingrid Dietrich-Ancelly** est diplômée d'IRIS Sup' en tant qu'Analyste en stratégie internationale, docteur en droit et titulaire du mastère Droit et Management International HEC/ESCP-EAP, du certificat d'aptitude à la profession d'avocat (EFB Paris) et de la certification AMLCA de la FIBA en partenariat avec la FIU. Elle a travaillé dans des entreprises et des cabinets français et internationaux, en France et à l'étranger en droit des contrats, droit des affaires et Compliance.

---



PROGRAMME  
**GÉOPOLITIQUE**  
& **ENTREPRISES**

Confrontées à des enjeux de corruption, de sanctions, de conformité, de responsabilité, ou encore d'extraterritorialité, les entreprises sont directement impactées par l'environnement géopolitique, mais elles sont aussi des pièces maîtresses des évolutions en cours.

Le programme « Géopolitique et Entreprises », dirigé par Sylvie Matelly, directrice adjointe de l'IRIS, entend étudier ces évolutions afin de sensibiliser les entreprises (dirigeants et salariés), les pouvoirs publics et la société civile à cette mutation politique et systémique du rôle et de la place des entreprises.

Les champs d'intervention de ce programme sont multiples : animation du débat stratégique ; réalisation d'études, rapports et notes de consultance ; organisation de conférences, colloques, séminaires ; formation sur mesure.

**iris-france.org**



@InstitutIRIS



@InstitutIRIS



institut\_iris



IRIS



IRIS - Institut de relations internationales et stratégiques

La *compliance* regroupe aux yeux de tous des comportements loyaux et honnêtes, suivant une boussole de valeurs éthiques sans aucune compromission. C'est l'ensemble de la réglementation, des lois et des principes édictés par certains organismes de contrôle, que les entreprises, leurs salariés et leurs dirigeants se doivent de respecter<sup>1</sup>. Mais c'est davantage, puisque cela comprend aussi l'observation des processus et techniques mis en place pour ce faire et en cas de manquement, le déclenchement d'un système d'autodénonciation aux autorités, l'acceptation de sanctions pécuniaires et la mise en place d'un « *monitoring* » ou suivi, afin de vérifier que les mesures pour y remédier sont effectivement appliquées. En fait, non seulement les entreprises doivent respecter la législation mais elles sont également tenues d'implémenter dans leur culture la stricte observation de ces processus, des systèmes de contrôle et d'alerte, ainsi que de valoriser et encourager la dénonciation de tout comportement frauduleux : c'est leur contribution à une société civile transparente, saine et exemplaire. À cette définition, très technique, doivent s'ajouter les objectifs plus généraux regroupés sous les vocables génériques de la lutte contre la corruption, de la valorisation de la transparence, de la défense des libertés et du refus de soutenir des régimes jugés autoritaires, illustrés par exemple, dans les notions de « buts monumentaux, des buts nécessairement humanistes »<sup>2</sup>, mis en exergue par le Professeur Marie Anne Frison-Roche.

La *compliance*, notion plurielle, recouvre divers domaines et ne se limite pas à la lutte contre la corruption (quoiqu'il s'agisse du volet le plus médiatisé et également le plus symptomatique) : elle comprend également des domaines tels que la protection des données, les sanctions internationales, le contrôle des exportations et la Responsabilité sociale et environnementale ou RSE.

Si on classe traditionnellement la *compliance* dans la catégorie du « *soft power* », considérant qu'il s'agit d'influence par le droit, il conviendrait cependant d'y apporter des nuances notables, susceptibles de remettre en cause cette catégorisation trop générique. En effet, cet « ascendant doux » est indéniable lorsqu'il s'agit de valoriser la notion même de culture juridique engendrant une influence sur les systèmes juridiques et sur la législation. En revanche, qu'en est-il lorsque de telles mesures ont pour conséquence un affaiblissement des

---

<sup>1</sup> La notion de *compliance*, pour certains auteurs, pourrait être traduite par la « conformance » : Giuliani-Viallard Amélie, « L'Europe de la Compliance au cœur du monde d'après », Policy Paper - Fondation Robert Schuman : L'Europe de la compliance, au cœur du monde d'après - Question d'Europe N°572 - Fondation Robert Schuman (robert-schuman.eu) : <https://www.robert-schuman.eu/fr/doc/questions-d-europe/qe-572-fr.pdf>

<sup>2</sup> Frison Roche Marie-Anne, interview publiée le 2 septembre 2021 sur le site Actu Juridique.fr, réalisée par Dufour Olivia : La nouvelle loi de protection des données en Chine est un "anti-RGPD" - Actu-Juridique : <https://www.actu-juridique.fr/ntic-medias-presse/la-nouvelle-loi-de-protection-des-donnees-en-chine-est-un-anti-rgpd/>

entreprises, leur faisant perdre des opportunités de marchés, mettant en péril la position économique du pays dont elles ont la nationalité ? (I).

Si les objectifs sont extrêmement louables et fondamentalement nécessaires, la problématique soulevée par les moyens utilisés, son instrumentalisation et les conséquences en découlant, prête à questionnements, en raison de la violence<sup>3</sup> à laquelle peuvent ainsi être exposées les entreprises, remettant en cause cette classification de la compliance dans la catégorie des « *soft power* », la classant dans celle du « *smart power* » (II).

## LA COMPLIANCE, ÉLÉMENT DU « *SOFT POWER* » DISCUTABLE

Il convient de nuancer un rattachement générique et systématique de la *compliance* au « *soft power* » par le truchement de son affiliation évidente au droit, pour en appréhender toutes les facettes. Dès lors, la *compliance* ne pouvant plus être qualifiée de « *soft power* », l'examen de ses caractéristiques, au travers d'exemples, conduirait à la classer dans une rubrique située à mi-chemin du « *soft power* » et du « *hard power* » : celle du « *smart power* », manifestation d'une influence ingénieuse, habile et créative.

### Que peut-on qualifier de « *soft power* » ?

L'art d'influencer en douceur symbolise le « *soft power* » qui viendrait en opposition avec les techniques relevant de la mise en œuvre de la force au sens propre, le « *hard power* ».

Selon Joseph Nye<sup>4</sup>, le « *soft power* » relève davantage de la « séduction », de l'influence « douce » et de l'art de la persuasion, dont la société civile, essentiellement, serait la garante. Il lui attribue trois sources, qui sont la culture (au sens large), les valeurs politiques et la politique étrangère, et l'oppose au « *hard power* » qui, quant à lui, est celui du registre des mesures imposées par la force, faisant sienne la coercition au sens propre.

Le « *soft power* » culturel recouvre différentes réalités. Les premières, très communément admises sont celles, par exemple, ayant trait à l'influence par la littérature, ce sont les éléments relatifs au mode de vie, tels que le cinéma, le théâtre, la musique et plus largement

<sup>3</sup> Terme employé par le Pr. Frison-Roche, Marie-Anne. « Le Droit de la Compliance », D.2016, Chron., 29 septembre 2016, n°32, p. 1871.

<sup>4</sup> J. Nye, "Soft Power: the means to success in world politics", 27 avril 2005.

la langue et son enseignement<sup>5</sup>. On peut citer à cet égard l'extraordinaire réussite du modèle sud-coréen de « *soft power* », qui se manifeste à travers la musique et le cinéma.

Le « *soft power* » en matière de valeurs politiques et de politique étrangère, fait référence quant à lui aux systèmes politiques (démocratique par exemple) ainsi qu'aux orientations choisies qui auront un impact sur l'attitude des partenaires, aux programmes d'échanges, soit académiques, soit par le biais d'initiatives telles que celles mentionnées au paragraphe suivant qui sont des catalyseurs informels, ayant une incidence directe sur ces deux sources. Des agences économiques et/ou de développement de chaque pays, déployées à l'international participent également à asseoir le « *soft power* » de leur pays d'origine.

Une illustration du « *soft power* » est, par exemple, l'existence de programmes tels que celui des Young Leaders, regroupant sur candidatures, les profils les plus prometteurs d'un pays, susceptibles de jouer un rôle dans la société civile dans des domaines variés (politique, économique et artistique) lors d'évènements animés pour encourager et susciter les échanges avec, soit les États-Unis<sup>6</sup>, la Chine ou la France par exemple.

La *compliance* est rattachée au droit, dont l'influence est qualifiée généralement de « *soft power* » en ce qu'il en comprend les trois sources. Ce rattachement est compréhensible lorsqu'il s'agit d'influer sur la mise en place de systèmes juridiques ou de nouvelles lois, basés sur telle tradition plutôt que sur une autre (exemple du droit continental ou du droit de *common law*). Cela est impulsé par des échanges universitaires ou des travaux législatifs, la tenue de colloques ou d'échanges entre professionnels de divers pays. Le fait que les juristes d'un pays soient formés dans les universités ou les grandes écoles d'un autre pays en est un exemple important : ils seront souvent les promoteurs du système juridique dans lequel ils ont suivi leur cursus<sup>7</sup>.

Cependant, la *compliance* revêt des caractéristiques supplémentaires très particulières puisque, si la mise en place relèverait du « *soft power* » de par la suggestion et l'incitation, en revanche les conséquences du non-respect de règles peuvent conduire à des effets désastreux pour les contrevenants, qu'il s'agisse de sanctions financières très lourdes, de la mise en place

---

<sup>5</sup> On peut citer ici les Instituts Cervantes pour l'enseignement et la promotion de l'espagnol, les Alliances françaises implantées dans le monde, valorisant le français et la culture française – musique, littérature et les Instituts Confucius pour la mise en exergue de la culture et de la langue chinoise.

<sup>6</sup> Pour un exemple de la French American Foundation [Le programme Young Leaders - French-American Foundation – France](https://french-american.org/programmes/young-leaders/) (<https://french-american.org/programmes/young-leaders/>) ou celui de la France China Foundation LA FRANCE CHINA FOUNDATION | France China Foundation : <https://francechinafoundation.org/the-france-china-foundation/?lang=fr>

<sup>7</sup> « Soft power : la guerre des universités », le dessous des cartes, Arte – 19 février 2022, programme animé par Emily Aubry.

d'un monitoring aux incidences parfois perverses selon certains (frais de conseil et de suivi allant jusqu'à la suspicion d'espionnage<sup>8</sup>), voire du démantèlement.

### *L'application de la compliance : des exemples coercitifs ou défensifs, voire intrusifs*

Par le biais d'amendes colossales versées par des entreprises non américaines, les États-Unis, prétextant de systèmes légaux internes insuffisamment appliqués ou efficaces de pays tiers, infligent à leurs sociétés des amendes importantes, revenant au Trésor américain : il s'agit d'une application extraterritoriale des lois américaines.

Des amendes record ont été mises à la charge d'entreprises, soit pour violation du FCPA, manipulation du LIBOR ou encore violation de mesures d'embargo décidées par les États-Unis. Ces montants ainsi que les motifs des décisions figurent sur le site du DoJ (Department of Justice américain)<sup>9</sup>.

Parmi les dossiers dont les amendes au titre du FCPA ont été les plus importantes, on peut relever que seule la première est américaine (Goldman Sachs en 2020), les suivantes étant sur le continent européen ou au Brésil avec Pétrobras<sup>10</sup>.

Des précisions sont intéressantes à apporter concernant certains dossiers :

- Siemens en 2008, dans lequel la coopération avec les autorités allemandes et l'acceptation par Siemens d'un *monitoring* (suivi) de 4 ans doit être souligné ;
- Alstom en 2015, avec un paiement de 772 millions US\$ à l'occasion duquel a été mis en exergue le défaut de coopération avec les autorités américaines ;
- Si Glencore a fait sortir Société Générale du classement en 2022, on peut toutefois mentionner Société Générale qui en 2018<sup>11</sup>, pour violation du FCPA et manipulation du LIBOR a versé des amendes au Trésor américain et à la France : d'ailleurs dans la communication presse du DoJ il est fait référence à la coopération du PNF (Parquet national financier français), du SFO (Serious Fraud Office britannique) et du Federal

<sup>8</sup> N. Barotte, « Espionnage : la « Compliance » comme cheval de Troie juridique » : [Espionnage: la «compliance» comme cheval de Troie juridique \(lefigaro.fr\)](https://www.lefigaro.fr/international/espionnage-la-compliance-comme-cheval-de-troie-juridique-20220105), *Le Figaro*, 5 janvier 2022 : <https://www.lefigaro.fr/international/espionnage-la-compliance-comme-cheval-de-troie-juridique-20220105>

<sup>9</sup> Site internet du DoJ : Department of Justice : Enforcement Actions (justice.gov) : <https://www.justice.gov/criminal-fraud/enforcement-actions>

<sup>10</sup> FCPA Blog : <https://fcpablog.com/2022/05/31/mining-and-commodities-giant-lands-on-the-fcpa-blog-top-ten-list/> : pour le calcul des amendes, on peut retenir que le FCPA Blog utilise la méthode détaillée dans un article de 2020 : <https://fcpablog.com/2020/02/21/how-do-you-calculate-fcpa-settlement-amounts/>.

<sup>11</sup> Department of Justice, « Airbus Agrees to Pay over \$3.9 Billion in Global Penalties to Resolve Foreign Bribery and ITAR Case », 31 janvier 2020 : <https://www.justice.gov/opa/pr/airbus-agrees-pay-over-39-billion-global-penalties-resolve-foreign-bribery-and-itar-case>

Office of Justice en Suisse en soulignant qu'il s'agissait du premier dossier traité en coopération avec le PNF. Il a été procédé à un partage des amendes, 273 millions de US\$ environ revenant à la France.

- Airbus en 2020<sup>12</sup> : dans ce dossier, le montant global des amendes combinées avoisinait les 3,9 milliards de US\$ et l'essentiel de l'amende (2,29 milliards US\$) est revenu au Trésor français à la suite de l'accord signé avec le PNF, les États-Unis ont, quant à eux, perçu un montant moindre, environ 600 millions de US\$ - (infractions à ITAR et FCPA)
- Glencore AG en 2022 : amende de 1,1 milliard de US\$<sup>13</sup> pour corruption et manipulation de marché, avec nomination d'un auditeur externe pendant trois ans en mai 2022 et paiement d'une amende en Suisse en novembre 2022.

Le chiffrage total des conséquences financières de toutes les sanctions prises en application de ces lois extraterritoriales américaines pourrait se révéler plus important si l'on en évalue les incidences indirectes (comme le manque à gagner ou les pertes d'opportunités de marché - lire à ce sujet les propositions de l'Institut Jacques Delors<sup>14</sup>).

En matière de gestion et protection des données, il faut signaler que les raisons qui sous-tendent la mise en place des législations et dispositifs sont différentes selon la culture juridique ou le but poursuivi.

Le système le plus mature en la matière est celui du RGPD, mis en place en Europe, en raison de la législation qui s'est développée ainsi que des sanctions prises. Le but poursuivi étant la protection des individus, de leurs libertés individuelles et de leur libre choix de disposer de leurs données. C'est un dispositif récent qui s'est imposé et a influencé d'autres pays en ce qu'ils ont des relations commerciales (donc un échange de données personnelles) avec les pays d'Europe soumis au RGPD. C'est ainsi qu'un écosystème de la *compliance* s'est développé autour de cette législation, et qu'ont été prononcées les premières amendes<sup>15</sup>. Si Amazon semble occuper la première place, c'est en réalité le Groupe Meta qui a payé le montant le plus élevé (avec les amendes cumulées de Facebook, Instagram et WhatsApp). Il convient également de mentionner que le *Privacy Shield* qui permettait le transfert des données

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Department of Justice, « Glencore Entered Guilty Pleas to Foreign Bribery and Market Manipulation Schemes », 24 mai 2022 : <https://www.justice.gov/opa/pr/glencore-entered-guilty-pleas-foreign-bribery-and-market-manipulation-schemes>

<sup>14</sup> Sanctions extraterritoriales américaines, Institut Jacques Delors, mars 2021 : PB\_210315\_SanctionsUS\_IJD-JDC-EJD\_FR.pdf (institutdelors.eu) : [https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2021/03/PB\\_210315\\_SanctionsUS\\_IJD-JDC-EJD\\_FR.pdf](https://institutdelors.eu/wp-content/uploads/2021/03/PB_210315_SanctionsUS_IJD-JDC-EJD_FR.pdf)

<sup>15</sup> Stadista, « Violation des données : Meta cumule les amendes monstres », Stadista, 6 janvier 2022 : <https://fr.statista.com/infographie/28887/plus-grosses-amendes-infligees-a-une-entreprise-violation-donnees-personnelles-rgpd/>

européennes aux États-Unis a été invalidé en 2020. Depuis, en mars 2022, un nouvel accord a été signé à ce sujet<sup>16</sup>, un décret a été signé par le président des États-Unis le 7 octobre 2022 pour sa mise en place, et le 13 décembre 2022, la Commission européenne a lancé le processus de décision d'adéquation prévu à l'article 45 du RGPD pour permettre le transfert des données hors UE<sup>17</sup>. L'Union européenne poursuit ses avancées dans le domaine par le Digital Market Act<sup>18</sup>, avec obligation d'interopérabilité et dont l'application permettrait de prononcer des amendes dissuasives (il est question de 10% du chiffre d'affaires mondial de l'année précédente).

S'agissant des États-Unis, la législation à mentionner est le *Cloud Act*, permettant aux autorités américaines d'obtenir des données, même lorsque le serveur n'est pas situé sur leur sol. Il n'existe pas de réglementation sur la protection des données des utilisateurs (même si la Californie a adopté une législation, davantage axée sur la marchandisation des données personnelles. En matière de protection des données des utilisateurs, une proposition a été introduite récemment par des sénateurs en février 2022<sup>19</sup>).

En Chine, la récente loi sur la protection des données, présentée à tort comme un équivalent du RGPD par certains, est en réalité l'occasion pour le gouvernement chinois de s'arroger un droit de regard sur les données de ses citoyens et de s'assurer qu'aucune donnée ne sorte de Chine. Depuis 2020, le gouvernement chinois a procédé à un recadrage de ses entreprises du numérique, leur infligeant des amendes record et les obligeant à l'interopérabilité. Ces mesures résonnent en parallèle du système de crédit social en Chine puisque ces entreprises participent à la collecte des données dans cet objectif. On connaît ce dispositif pour les personnes physiques, mais il existe également pour les personnes morales. Le but est que toutes les administrations soient reliées entre elles : ainsi, une amende prononcée par une administration, ou une infraction signalée par une autre, seront connues de toutes et auront un impact direct sur les décisions des autres (l'attitude des dirigeants est également un élément important). Les entreprises étrangères sont, elles aussi, soumises à ce dispositif<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> The White House, « Fact Sheet : United States and European Commission Announce Transatlantic Data Privacy Framework », 25 mars 2022 : <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/03/25/fact-sheet-united-states-and-european-commission-announce-trans-atlantic-data-privacy-framework/>

<sup>17</sup> European Commission, « Adequacy decision for the EU-US Data Privacy Framework », 13 décembre 2022 : [https://commission.europa.eu/document/e5a39b3c-6e7c-4c89-9dc7-016d719e3d12\\_en](https://commission.europa.eu/document/e5a39b3c-6e7c-4c89-9dc7-016d719e3d12_en)

<sup>18</sup> European Parliament, « Deal on Digital Markets Act: EU rules to ensure fair competition and more choice for users », 24 mars 2022 : Deal on Digital Markets Act: ensuring fair competition and more choice for users | News | European Parliament (europa.eu) : <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220315IPR25504/deal-on-digital-markets-act-ensuring-fair-competition-and-more-choice-for-users>

<sup>19</sup> Titles - S.3608 - 117th Congress (2021-2022): Social Media NUDGE Act | Congress.gov | Library of Congress : <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/3608/titles?r=3&s=5>

<sup>20</sup> European Union Chamber of Commerce in China, « The Digital Hand: How's China's corporate social credit system conditions market actors » August 28, 2019, 41 p.



En définitive, les dispositifs de *compliance* ayant des visées extraterritoriales ont été mis en place pour affaiblir les entreprises de pays tiers ne connaissant pas les codes ou n'ayant pas les mêmes principes directeurs généraux. Ils ont également pour objectif soit de protéger les données de ses concitoyens, soit pour mieux les contrôler, mieux les négocier ou mieux les protéger.

Les différentes mesures prises par chacun des pays ou des grands ensembles en matière de *compliance*, en raison de leur violence, leurs aspects coercitifs ou intrusifs sont des marqueurs éloignant radicalement la *compliance* du « *soft power* », conduisant à remettre en cause l'appartenance stricte de cette dernière au « *soft power* » et obligeant à repenser sa classification.

## LA COMPLIANCE, ÉLÉMENT DU « SMART POWER » MANIFESTE

La *compliance* est utilisée comme un outil pour préserver son économie. C'est la conjonction de différents éléments, à la fois les dispositifs en eux-mêmes et les sanctions pouvant être édictées, la culture juridique, la coordination des agences et des administrations, l'influence des organisations internationales et non gouvernementales, les partenariats entre pays et la diplomatie qui sont des marqueurs de ce qui est théorisé comme étant le « *smart power* ».

### *La compliance instrumentalisée dans la lutte d'influence économique*

Les dispositifs de *compliance*, pour être efficaces et contraignants, sont adossés à une puissance économique, car dans le cas contraire, ils n'exerceraient aucune influence sur les entreprises du monde entier. C'est au travers de certaines facettes de la *compliance* (lutte contre la corruption, réglementation en matière de gestion des données, contrôle export et sanctions internationales ou RSE), que peut être expliquée concrètement l'instrumentalisation qui en est faite, s'illustrant à travers des moyens variés<sup>21</sup> comme décrits précédemment (amendes, conséquences d'une atteinte réputationnelle ou monitoring dont certains auteurs redoutent un quasi-espionnage).

---

<sup>21</sup> Au nom de la loi... américaine, par Jean-Michel Quatrepoint (Le Monde diplomatique, janvier 2017) ([monde-diplomatique.fr](http://monde-diplomatique.fr)) : <https://www.monde-diplomatique.fr/2017/01/QUATREPOINT/56965>

Si le montant de ces amendes pour les sociétés non américaines laisse songeur, la raison évoquée serait que les entreprises ne connaissent pas les règles inhérentes à la culture de la *compliance* américaine<sup>22</sup> notamment en termes de coopération avec les autorités<sup>23</sup>.

La mise en place de dispositifs de *compliance* a d'abord été l'apanage des États-Unis, ainsi que leur instrumentalisation et des législations spécifiques ont vu le jour en Europe par exemple, en réponse à une application extraterritoriale des lois américaines. En tant que pionniers, disposant de la suprématie économique, les États-Unis ont imposé leur culture juridique en la matière, concernant la notion de justice négociée, souvent mal perçue et mal comprise dans les pays d'autres traditions juridiques. Ce système, bien que décrié, offre la perspective d'un règlement complet, à savoir à l'égard de la personne morale et des personnes physiques. Les systèmes n'offrant pas cette possibilité de double résolution, comme en France par exemple, peuvent alors se trouver privés d'une partie de leur efficacité, puisque l'existence du plaider coupable, à la fois pour les entreprises et les personnes physiques, permet aux autorités de poursuite et aux mis en cause de régler leur dossier dans un laps de temps identique évitant une procédure longue et incertaine (ces délais peuvent donc avoir un caractère incitatif à l'autodénonciation).

En termes d'attitude et de conduite de la gestion de la mise en cause, là encore, les différences de culture juridique doivent être mises en exergue. Les sociétés américaines, dès qu'elles appréhendent une mise en cause, vont mandater leurs avocats pour négocier, reconnaître leurs torts et coopérer avec l'autorité poursuivante. Dans d'autres pays, cela est inconcevable, il n'est pas dans leur culture de coopérer avec les autorités poursuivantes et encore moins lorsqu'il s'agit d'une autorité étrangère pour des raisons évidentes de méfiance envers leurs intentions : cette attitude enclenche alors une réponse sans nuances (amendes élevées ainsi que mesures complémentaires) de la part de l'administration américaine, considérant qu'il s'agit de signaux de mauvaise foi.

Le but n'est pas d'assimiler entièrement la culture américaine, mais plutôt de montrer par la mise en place de mécanismes anticorruption solides, de ne pas donner l'occasion de faire jouer les dispositifs extraterritoriaux, puisque les dispositifs légaux internes existent, sont

<sup>22</sup> [The FCPA unfairly punishes foreign companies. Or does it? | The FCPA Blog](https://fcpablog.com/2020/11/19/the-fcpa-unfairly-punishes-foreign-companies-or-does-it/) : <https://fcpablog.com/2020/11/19/the-fcpa-unfairly-punishes-foreign-companies-or-does-it/>

<sup>23</sup> Dans le dossier Alstom, il est expressément mentionné les facteurs d'aggravation de la décision comme le fait de ne pas avoir volontairement déclaré les faits ou le refus de coopérer avec les autorités pendant plusieurs années : [Alstom Sentenced to Pay \\$772 Million Criminal Fine to Resolve Foreign Bribery Charges | OPA | Department of Justice](https://www.justice.gov/opa/pr/alstom-sentenced-pay-772-million-criminal-fine-resolve-foreign-bribery-charges) : <https://www.justice.gov/opa/pr/alstom-sentenced-pay-772-million-criminal-fine-resolve-foreign-bribery-charges>.

On peut citer dans ce dossier une décision de 2020 au sujet de l'application extra territoriale du FCPA : [Affaire Alstom/Hoskins : le bras de fer entre administration et justice sur l'application extraterritoriale du FCPA continue - Administratif | Dalloz Actualité \(dalloz-actualite.fr\)](https://www.dalloz-actualite.fr/node/affaire-ialstomhoskinsi-bras-de-fer-entre-administration-et-justice-sur-l-application-extraterr#.YkPIKS2ZNRy) : <https://www.dalloz-actualite.fr/node/affaire-ialstomhoskinsi-bras-de-fer-entre-administration-et-justice-sur-l-application-extraterr#.YkPIKS2ZNRy>

appliqués et ne font en aucun cas preuve de mansuétude à l'encontre de leurs entreprises nationales.

Lorsque les États-Unis considèrent que certains pays ont acquis une certaine maturité en matière de *compliance*<sup>24</sup> (en s'aidant pour ce faire de divers indicateurs tels les rapports de l'OCDE, ceux du GAFI, l'efficacité de la législation et des systèmes mis en place), ils s'insèrent alors dans une démarche de coopération, partageant les informations et les amendes. Le dossier Airbus est intéressant à cet égard à plusieurs titres : le partage de l'amende entre le SFO, le PNF et le DOJ, ainsi que la coopération qui s'est manifestée entre ces trois administrations, lesquelles ont échangé des informations.

Ainsi, lorsque l'on évoque l'instrumentalisation de la *compliance*, il s'agit d'expliquer comment les États-Unis, utilisent leur lutte internationale contre la corruption qui est un objectif hautement louable, à d'autres fins, notamment d'hégémonie économique. Mais cette stratégie n'est pas condamnable en soi, même si l'on peut en dénoncer les effets pervers. Il revient aux pays tiers de savoir comment s'en prémunir : la seule option étant de disposer eux-mêmes de systèmes légaux de lutte contre la corruption efficace, permettant au passage de protéger leurs entreprises non pas en évitant de les condamner, mais en les condamnant fermement, les amendes étant versées à leurs finances publiques, et en mettant en place des dispositifs contraignants permettant de protéger les secrets industriels de leurs sociétés lorsqu'elles sont en relation avec des autorités étrangères. Ce faisant, l'objectif global de lutte contre la corruption est atteint, la lutte d'influence économique restant active et multilatérale.

Un autre volet de la *compliance* comme la RSE doit être mentionné au regard de la notation. En effet, la notation extra financière contenue dans le *reporting ESG* (respect des critères sociaux et environnementaux) est primordiale pour les entreprises, une mauvaise notation étant susceptible de faire baisser leur valorisation, en les rendant moins attractives pour les investisseurs. Les agences de notation sont alors cruciales en la matière. Or, les critères de notation ne sont pas transparents et la concentration des agences, auparavant européennes, rachetées par des grands groupes, essentiellement américains, interpelle<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Le leadership américain en matière de lutte contre la corruption a poussé d'autres pays vers la mise en place de système parfois plus performants sous certains aspects : ainsi, le modèle français qui impose aux entreprises au-delà de certains seuils la mise en place d'un système de compliance alors que les systèmes américains et anglais iront l'examiner seulement en cas de mise en cause, le fait de ne pas le mettre en place n'étant pas en soi punissable : [In France, bribery isn't needed to violate the anti-bribery law | The FCPA Blog](#)

<sup>25</sup> Demartini Anne, Risques et Tendances AMF France : « La fourniture de données extra-financières : cartographie des acteurs, produits et services », décembre 2020, pp. 26 Microsoft Word - 20201208 Fourniture de données ESG\_Cartographie\_VF\_publication.docx (amf-france.org)

En Chine, la *compliance* de manière générale, sert les intérêts du Parti et le système du crédit social pour les entreprises par exemple doit être compris comme un outil de gestion des entreprises dont la diffusion se fera à l'étranger dans le cadre de la BRI ou « *Belt and Road Initiative* ». Le rapport de la Chambre de commerce européen en Chine précité dans sa partie « *Outlook : China's Corporate Social Credit System will have an impact beyond the Chinese Market* » l'explique. D'abord limité aux entreprises chinoises, il semblerait se diffuser dans d'autres entreprises en Europe, participant au projet BRI.

Une fois le constat dressé de l'instrumentalisation de la *compliance*, sa classification dans la catégorie du « *smart power* » suggère de revenir sur la genèse de cette notion, et d'évoquer ses acteurs et son rôle dans la lutte d'influence que se livrent les pays.

### **La théorie du « smart power »**

Selon Joseph S. Nye<sup>26</sup>, qui a repris l'article de Suzanne Nossel<sup>27</sup> paru dans *Foreign Affairs* en 2004, les États doivent procéder à un agencement habile de leurs techniques de hard et soft power, pour privilégier des techniques dites de « *smart power* ». Celui-ci, à mi-chemin entre soft et hard power, relève de l'ingéniosité et offre des solutions adéquates, mûries et stratégiques à une situation donnée.

La *compliance* s'inscrit dans cette inflexion des deux notions des *hard* et *soft power*, marquant, parmi d'autres notions, l'émergence du « *smart power* ». Les États-Unis ont depuis longtemps pris la mesure de l'importance de la *compliance* comme outil d'influence, le portant d'ailleurs à une maturité qui en fait une référence. À cet égard, il convient de souligner le pragmatisme auquel les États-Unis recourent, ou plutôt à la combinaison réfléchie et pesée des différents outils à leur disposition<sup>28</sup>. Il faut réussir à fédérer ses partenaires, pays tiers, organisations internationales et non gouvernementales, pour que les objectifs puissent être atteints.

Hillary Clinton expliquait lors de son audition pour sa désignation en tant que Secrétaire d'État<sup>29</sup> qu'elle croyait en matière de politique étrangère en une combinaison de principes et de pragmatisme. Elle mettait notamment l'accent sur l'utilisation nécessaire du « *smart power* », et l'exploitation de l'éventail de tous les outils à disposition, choisissant les outils idoines pour arriver à ses fins dans une combinaison savamment pensée. Son engagement à mettre à contribution tous les acteurs, à les inclure dans sa vision est un marqueur de la conception du « *smart power* ». Cette perception figurait déjà dans le rapport de la CSIS en

<sup>26</sup> Nye, Joseph S. « L'équilibre des puissances au XXIe siècle », *Géoéconomie*, vol. 65, No. 2, 2013, pp. 19-29.

<sup>27</sup> Nossel S., *Smart Power*, *Foreign Affairs*, Vol. 83, N°2, March-April 2004, pp. 131-142.

<sup>28</sup> Lire Richard Armitage & Joseph Nye: « CSIS Commission of Smart Power, A Smarter More Secure America », CSIS, 2008, 90 pages.

<sup>29</sup> [Transcript Of Clinton's Confirmation Hearing: NPR](#)

2008 (Center for Strategic and International Studies, voir note 22) permettant de comprendre ce qu'est le « *smart power* » : une combinaison d'outils choisis pour remplir un objectif déterminé.

En matière de *compliance*, ce concept de « *smart power* » s'applique pleinement : le Président Joe Biden l'a mis en pratique dans un communiqué de la Maison-Blanche en juin 2021, confirmé par un autre daté du 6 décembre 2021 pour la publication de la stratégie de la Maison-Blanche en matière de lutte contre la corruption<sup>30</sup>. Dans ce document, il a déclaré la corruption comme étant une menace à la sécurité nationale des États-Unis et détaillé leur stratégie autour de cinq piliers<sup>31</sup>, expliquant pour chacun les tactiques adoptées. Au-delà d'une politique de relance de la *compliance*, l'accent est mis sur la nécessaire coordination entre les agences gouvernementales et le partage d'information, reconnaissant les lacunes des dispositifs américains en matière de registre des bénéficiaires effectifs<sup>32</sup> et concernant les transactions immobilières, ainsi que la nécessité d'y pallier. De plus, il est clairement expliqué la nécessité du partenariat avec les pays tiers et le renforcement de la coopération avec les organisations internationales. Tous ces outils sont mis en œuvre pour une meilleure efficacité des dispositifs de *compliance* et cette combinaison, couplée avec les sanctions pouvant être infligées marque l'appartenance de cette notion de *compliance* au « *smart power* ».

Parmi les acteurs de la *compliance* on peut citer les États qui mettent en place les dispositifs de *compliance* et en confient la mise en place aux entreprises, auxquelles ils délèguent de s'auto-contrôler, ainsi que les organisations internationales, telles que l'OCDE ou le GAFI, qui publient des lignes directrices générales, font des propositions en termes de fiscalité, évaluent les pays quant à leurs systèmes de *compliance* (ou sur la lutte anti-corruption, élément de la *compliance*) ou sur des thèmes en particulier (par exemple le rôle de certains acteurs ou secteurs), ou citent leurs systèmes légaux dans des publications, ce qui a une influence directe sur leur attractivité économique (on préfère investir dans des pays sûrs d'un point de vue juridique, ayant des dispositifs de *compliance* éprouvés). Les agences non gouvernementales qui publient des indices, ou les agences de notation, ont un rôle important dans le dispositif en ce qu'elles classent des pays ou notent des entreprises.

---

<sup>30</sup> Site internet de la Maison-Blanche : United States strategy on countering corruption, December 2021 : [Microsoft Word - United States Strategy on Countering Corruption \(whitehouse.gov\)](https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/12/United-States-Strategy-on-Countering-Corruption.pdf)

<sup>31</sup> La coordination des institutions et des acteurs, la lutte contre la finance illicite, la mise en cause des acteurs de la corruption, la préservation et le renforcement de l'architecture multilatérale anticorruption, et l'utilisation des leviers de la diplomatie.

<sup>32</sup> Aux États-Unis, la Fincen a publié le 29 septembre 2022 les règles concernant ce registre qui seront applicables en janvier 2024, en indiquant que les règles en matière d'accès seraient précisées dans une autre publication <https://www.fincen.gov/news/news-releases/fincen-issues-final-rule-beneficial-ownership-reporting-support-law-enforcement>. Par une décision du 22 novembre 2022, la CJUE a invalidé l'accès public à ce registre prôné par la 5<sup>e</sup> directive anti-blanchiment. Ce registre existe en France depuis 2017 et depuis 2021, il est consultable en ligne.

Certains États ou groupes d'États, en raison de leur poids économique et/ou politique, exercent une influence sur les organisations internationales, faisant avancer les sujets au gré de leurs agendas et de leurs priorités. Ainsi, ce sont les États-Unis qui ont fait avancer l'idée d'un impôt sur les sociétés mondial minimum, pour enrayer le recours aux paradis fiscaux et tenter de limiter le *dumping* fiscal.

Les buts affichés de la lutte contre la corruption, contre l'économie souterraine, contre les régimes totalitaires, pour protéger les données de ses citoyens sont sains, nécessaires et louables. En revanche, parfois, les techniques utilisées, comme l'influence directe des organisations internationales ou non gouvernementales (publications d'indices par exemple) sur l'attractivité d'un pays au regard de ses dispositifs de *compliance*, ainsi que l'application extraterritoriale des lois permettant de prononcer des amendes, peuvent revêtir certains aspects pervers et violents (affaiblissement économique des autres pays, même partenaires, soit parce qu'ils n'auront pas suffisamment coopéré, soit parce qu'ils n'auront pas compris la règle du jeu ou renforcement de la mainmise d'un gouvernement sur les données de ses citoyens). Ainsi, cette dualité fait de la *compliance* un outil de « *smart power* » dans la lutte pour l'hégémonie économique.

# L'expertise stratégique en toute indépendance



PROGRAMME  
GÉOPOLITIQUE  
& ENTREPRISES



2 bis, rue Mercœur - 75011 PARIS / France

+ 33 (0) 1 53 27 60 60

[contact@iris-france.org](mailto:contact@iris-france.org)

[iris-france.org](http://iris-france.org)



L'IRIS, association reconnue d'utilité publique, est l'un des principaux think tanks français spécialisés sur les questions géopolitiques et stratégiques. Il est le seul à présenter la singularité de regrouper un centre de recherche et un lieu d'enseignement délivrant des diplômes, via son école IRIS Sup', ce modèle contribuant à son attractivité nationale et internationale.

L'IRIS est organisé autour de quatre pôles d'activité : la recherche, la publication, la formation et l'organisation d'évènements.