



Smart Global
Governance

LIVRE BLANC

ENTREPRISES DE TAILLE INTERMEDIAIRE : NOUVEAUX ENJEUX DE COMPLIANCE ET SOLUTIONS DIGITALES

Une réflexion du Comité Scientifique de Smart Global Governance

Septembre 2023

Edité par Philippe MONTIGNY, Président du Comité Scientifique de Smart Global Governance

Sommaire

Avant-propos.....	3
Le Comité Scientifique de Smart Global Governance	4
Résumé.....	8
1. PME/ETI, compliance : définitions	9
2. La compliance pour les PME : une vraie préoccupation mais rarement une priorité	11
3. L'émergence d'une obligation de compliance pour les PME/ETI	13
4. La compliance : un atout de compétitivité pour les PME/ETI	16
5. La compliance comme stratégie de gouvernance des PME/ETI.....	18
6. La digitalisation de la compliance : un gage d'efficacité et d'économie pour les PME/ETI.....	20
7. La digitalisation de la compliance : un atout pour la valorisation des PME/ETI	24
Annexe 1 : Définitions / Glossaire.....	26
Annexe 2 : Mettre en œuvre la plateforme digitale de gestion de la compliance de Smart Global Governance	28

Avant-propos



En tant que PDG, ma responsabilité est de veiller à ce que notre plateforme digitale réponde au mieux aux besoins de compliance des entreprises.

Je veux m'assurer que nos solutions fournissent des outils digitaux qui améliorent l'efficacité de leur compliance, soient faciles à utiliser et permettent d'agir plus rapidement et en toute sécurité.

Dans un monde où les contraintes réglementaires et les attentes des parties prenantes évoluent constamment, un [comité scientifique](#) composé d'experts internationaux, a été constitué en 2021 pour fournir régulièrement à Smart Global Governance des analyses prospectives pour le développement de nos activités.

C'est ainsi que nous avons publié en juin 2022 un premier livre blanc intitulé « Compliance : nouveaux enjeux et solutions digitales » qui a donné lieu à plusieurs webinaires de part et d'autre de l'Atlantique.

Au vu des nombreux échanges que nous avons eu à cette occasion et au regard des questions posées, j'ai demandé au Comité Scientifique de réfléchir aux enjeux spécifiques qui se posent aux ETI en matière de compliance et d'examiner comment les solutions digitales y répondent de façon pertinente.

Le Comité m'a remis le résultat de ses travaux qui contient des analyses particulièrement pertinentes et utiles aux dirigeants des PME / ETI. C'est pourquoi je souhaite aujourd'hui partager à nouveau largement ce deuxième livre blanc pour engager la discussion avec les dirigeants des PME / ETI et les professionnels de la compliance des grands Groupes qui travaillent avec ces PME / ETI.

Olivier Guillo

Fondateur et PDG

Smart Global Governance

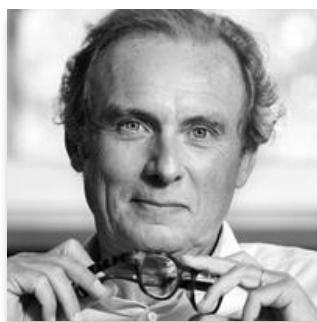
Le Comité Scientifique de Smart Global Governance



Philippe Montigny, Président du Comité Scientifique

Président du Centre de recherche international sur la compliance, l'éthique et la finance CIRCE Finance (France)

Philippe est un ancien conseiller du Secrétaire Général de l'OCDE et a participé aux négociations qui ont conduit à la Convention anti-corruption de 1997. Il a été le fondateur et le PDG d'ETHIC Intelligence qui a conçu dès 2005 le premier processus de certification anti-corruption. Il a été l'un des co-rédacteurs des normes ISO 19600-2014 (compliance) et ISO 37001-2016 (anti-corruption). Après avoir cédé son entreprise au Red Flag Group en 2018, Philippe conseille des dirigeants et des membres de conseils d'administration sur les questions de RSE et d'ESG.



Denis Musson, Vice-président

Conseiller senior, Imerys, Equanim International (France), Sagard Holdings (Canada)

Président d'honneur et administrateur, Cercle Montesquieu (France)

Denis est un ancien Directeur Juridique et Secrétaire du Conseil d'Administration d'Imerys. Il est membre du conseil d'administration du Cercle Montesquieu (association française des directeurs juridiques d'entreprise) depuis 2008 et en est le président d'honneur. Denis est conseiller senior auprès de groupes internationaux et de sociétés cotées, de fonds d'investissement, de legaltechs et de centres de médiation commerciale.



Nadia Caïd

Economiste Senior et Experte en RSE (France)

Nadia est une économiste senior spécialisée dans les sujets liés au développement durable, à la santé et à l'environnement. Elle a été directrice exécutive du programme « environnement et transport » de l'OCDE, puis directrice du développement chez Veolia. Responsable de plusieurs publications phares de l'OCDE et d'autres organismes, Nadia a également créé une revue scientifique internationale consacrée aux actions de terrain et aux meilleures pratiques dans les pays en développement. Elle a conseillé plusieurs fondations, instituts et organisations sur leurs stratégies de RSE.



Blandine Cordier Palasse

PDG et fondatrice de BCP Partners (France)

Blandine est une ancienne avocate (Barreau de Paris), directrice juridique et secrétaire générale de Gemplus. Elle est l'une des co-fondatrices et vice-présidente du Cercle de la Compliance (France) et est membre du Comité de la Compliance en Europe. Avec BCP Partners, Blandine dirige un cabinet de recrutement spécialisé dans la gouvernance d'entreprise, la direction générale, le secrétariat général, la finance, le juridique, la fiscalité, la gestion des risques, la compliance et l'éthique, et la RSE ainsi que pour les conseils d'administrations.



Roxana Family

Directrice de la Chaire - Master en droit et éthique des affaires (CY - Université de Cergy Paris) ;

Directrice scientifique de la Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires (France)

Diplômée en droit privé et droit international privé, elle a travaillé comme juriste d'entreprise et a exercé comme avocate à Paris. Elle a fondé le premier programme académique d'enseignement supérieur dédié à la gouvernance, la gestion des risques et la compliance qu'elle dirige depuis son ouverture en 2008. Experte de la lutte contre la corruption, elle est membre de différents comités sur la compliance, l'éthique et les parties prenantes dans de grands groupes.



Robertson Park

Partner, Davis Wright Tremaine, LLP (USA)

Robertson a rejoint le cabinet d'avocats Davis Wright Tremaine, LLP après avoir passé vingt ans au service de la section des fraudes de la division criminelle du Ministère américain de la justice. Il a dirigé et coordonné certaines des enquêtes et initiatives les plus importantes du Ministère, notamment un procès important dans le cadre du FCPA et les enquêtes multinationales sur le LIBOR. Aujourd'hui, l'activité de Rob porte sur les affaires criminelles en col blanc, les enquêtes en application de la loi, les enquêtes internes des entreprises et le conseil en matière de compliance. Il conseille également les entreprises sur leurs besoins spécifiques en compliance.



Marc Y. Tassé

Expert en éthique d'entreprise et en criminalité financière (Canada)

Marc Y. Tassé est un expert mondialement reconnu en matière de comportement inapproprié d'entreprise, de réponse aux crises et de leadership éthique. Il possède une grande expérience en tant que conseiller indépendant auprès de plusieurs présidents et membres de conseils d'administration, de PDG et d'organisations, de ministères, d'organismes fédéraux et provinciaux, et de sociétés d'Etats.

Il conseille divers clients sur des « affaires très médiatisées et sensibles » liées à des allégations de corruptions, de fraude, de blanchiment d'argent, de mauvaise gestion financière, de conflit d'intérêts et de violation de l'obligation fiduciaire. Il conseille également ses clients sur les stratégies d'atténuation des risques liés aux questions ESG, telles que le changement climatique, l'activisme social, l'équité et l'inclusion, la diversité, le contrôle de la chaîne d'approvisionnement et la cybersécurité.



François Vincke

Membre du Barreau de Bruxelles (Belgique)

François a été pendant ces trente dernières années une figure majeure de l'action anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale à Paris, contribuant à la rédaction de nombreux documents anti-corruption de cette Organisation. Il a été directeur juridique et secrétaire général de la société pétrolière, gazière et chimique PetroFina. Il a été pendant six ans juge non professionnel au tribunal de commerce de Bruxelles. Il agit en tant que facilitateur dans le cadre d'actions collectives contre la corruption et en particulier dans le cadre du Forum sur l'intégrité du secteur énergétique.

Expert Invité



Anne Le Rolland

Fondatrice ACTE International Groupe (France)

Anne a fondé ACTE International en 1995, et développé la gestion opérationnelle des importations et exportations de ses clients, adossée à des services d'expertise, conseil, formation en commerce international responsable et durable. La compliance en général, et l'éthique et l'intégrité en particulier, ont été placés au cœur de la stratégie de la PME. En 2021 elle a cédé l'entreprise au Groupe M&M France.

Résumé

La compliance est un enjeu très particulier pour les PME/ETI, acronyme utilisé dans ce Livre Blanc pour désigner les entreprises ayant une capitalisation de moins de € 2 Milliards et un nombre d'employés inférieurs à 5 000.

Les questions de compliance sont souvent pour les jeunes PME/ETI une question difficile voire inexistante. Cependant, les obligations qui en découlent s'imposent progressivement à elles au fur et à mesure de leur croissance, soit en raison de nouvelles obligations légales soit tout simplement comme exigences commerciales de la part de leurs donneurs d'ordres.

L'expérience montre qu'un certain nombre de PME/ETI ont fait de la compliance un véritable atout de compétitivité au service de leur croissance. Un solide programme de compliance permet notamment de démontrer la solidité et la durabilité du chiffre d'affaires et d'obtenir plus facilement de nouveaux financements.

Les PME/ETI se caractérisent souvent par des services administratifs et juridiques réduits au minimum, la priorité étant donnée à la gestion du développement notamment commercial. Dans un contexte où une grande attention est portée à l'utilisation efficiente des ressources humaines et financières, les plateformes digitales apportent une réponse pertinente aux enjeux de compliance.

Les atouts d'une plateforme digitale de gestion de la compliance sont nombreux : analyse aisée des risques de non-compliance, gestion de la compliance intégrée dans la gestion des opérations, facilité de mise en œuvre, capacité de reporting simple et flexible, modularité des outils digitaux au gré des besoins de l'évolution de la compliance, le tout dans une logique de coût réduits et maîtrisés car évitant la redondance de saisie d'informations.

Les PME/ETI se distinguent souvent par leur capacité d'innovation, leur ouverture au changement, l'adaptabilité de leurs compétences autant que de leur organisation. Elles sont dès lors naturellement ouvertes à la digitalisation de toutes leurs activités opérationnelles. Ce qui est vrai pour la digitalisation de la gestion de l'entreprise l'est tout autant pour la compliance.

Enfin, beaucoup de PME/ETI s'inscrivent dans une perspective de cession voire de cotation en bourse. La digitalisation de la compliance est à l'évidence un élément majeur de la valorisation de l'entreprise : elle prouve l'absence de risques cachés de non-compliance et signe la sincérité du chiffre d'affaires, autant que les valeurs d'intégrité des dirigeants.

1. PME/ETI, compliance : définitions

PME/ETI : quelle taille ?

Le nombre d'employés et l'importance du chiffre d'affaires sont en général des critères qui permettent de distinguer les entreprises selon leur taille.

- **Union Européenne**

Au sein de l'Union européenne les petites et moyennes entreprises (PME) sont définies comme des entreprises ayant moins de 250 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à €50 millions. Une entreprise de taille intermédiaire (ETI) est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés et un chiffre d'affaires n'excédant pas € 1,5 milliard.

- **Etats-Unis**

Aux Etats-Unis, la Small Business Administration, définit les petites entreprises selon le chiffre d'affaires, le nombre d'employés et le type d'industrie. Ainsi dans le secteur manufacturier une petite ou moyenne entreprise peut avoir jusqu'à 500 employés, en revanche dans les industries extractives ce chiffre ira jusqu'à 1500 personnes.

- **Canada**

Au Canada, c'est principalement le nombre d'employés qui va définir la taille de l'entreprise : une petite entreprise aura entre 5 et 99 salariés, une entreprise moyenne entre 100 et 499, et les grandes entreprises ont plus de 500 employés.

- **Chine**

En Chine les entreprises vont être classées selon leur revenu, le nombre d'employés et leur capitalisation.

- **Domaine boursier**

Dans le domaine boursier, on distingue les entreprises en fonction de leur capitalisation. On a ainsi les petites capitalisations entre USD 250 millions USD et USD 2 milliards, les capitalisations moyennes entre USD 2 et 10 milliards USD et les grandes capitalisations au-delà de USD 10 milliards.

Ces différentes classifications permettent aux administrations nationales de définir des règles concernant soit les obligations de ces entreprises – notamment en

matière de compliance – soit éventuellement les avantages auxquels elles ont droit.

Nous nous sommes intéressés aux entreprises qui ont une capitalisation de moins de € 2 milliards et un nombre d'employés inférieur à 5 000 car leur mode de gestion, leur stratégie de développement et leur capacité de croissance les expose à des enjeux spécifiques en matière de compliance. Dans cette perspective les solutions digitales représentent pour elles un intérêt tout particulier, souvent mal connu alors qu'il répond très précisément à leurs besoins.

Pour une raison de simplicité terminologique nous utiliserons l'acronyme PME/ETI (*En anglais on utilisera le terme « Small Business »*) pour désigner les entreprises ayant une capitalisation de moins de € 2 milliards et un nombre d'employés inférieurs à 5 000.

Compliance : quelle définition ?

Dans le cadre de ce Livre Blanc, nous définissons la compliance comme un ensemble de processus qu'une organisation met en œuvre pour s'assurer – de façon visible et pro-active – que les lois et règlements ainsi que les engagements éthiques, sociaux et environnementaux (RSE) que l'entreprise s'est elle-même fixé sont respectés dans le cadre de ses activités.

Nous verrons que, si de prime abord, les questions de compliance sont pour les PME/ETI une question difficile voire inexistante, les obligations qui en découlent s'imposent progressivement à elles soit en raison de leur caractère légal soit tout simplement comme exigences commerciales de la part de leurs donneurs d'ordre.

Cependant l'expérience montre qu'un certain nombre de PME/ETI ont fait de la compliance un véritable atout de compétitivité favorable à leur croissance. On observe en outre que le business model des PME/ETI leur permet d'intégrer la compliance dans une véritable stratégie de gouvernance qui renforce à la fois leur croissance et leur pérennité.

2. La compliance pour les PME : une vraie préoccupation mais rarement une priorité

PME : La croissance du chiffre d'affaires comme priorité

A l'origine d'une PME/ETI, il y a toujours une toute petite entreprise entièrement dédiée au développement et à la commercialisation d'un produit ou d'un service et pour laquelle la question de la compliance et de sa formalisation est secondaire voire inexistante. Même si les dirigeants de PME peuvent avoir de fortes préoccupations éthiques et être soucieux d'engagements sociaux et environnementaux, la compliance, dans sa dimension formelle, ne fait pas partie de leurs priorités.

Plus tard, focalisée sur sa croissance, voire préoccupée par sa survie, la petite ou la moyenne entreprise ne placera pas non plus la formalisation de sa compliance dans le radar de ses priorités. Pour ses dirigeants, les questions administratives sont des questions d'intendance entièrement dévolues au service immédiat des enjeux de la croissance de leur entreprise. Les priorités d'une petite ou moyenne entreprise sont d'abord le développement commercial, le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée, la mise au point d'outils de production performants, la gestion efficace d'une trésorerie toujours tendue et la recherche de financements complémentaires.

La PME entend bien sûr se conformer aux lois qui lui sont applicables, mais la compliance – comprise comme une façon de s'assurer de façon visible et pro-active de sa conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux attentes éthiques de la société civile – apparaît comme secondaire dans le court terme.

L'intérêt pour la compliance ne va pas jusqu'à sa formalisation

Si l'intérêt de la compliance n'est pas nié en soi, les dirigeants de PME ne sont en pas enclins à accorder immédiatement grande attention à sa formalisation. La compliance est d'abord souvent perçue comme un centre de coût dont le retour sur investissement est considéré soit comme inexistant soit comme à trop long terme.

De surcroît, les petites et moyennes entreprises évoluent toujours dans un environnement hautement compétitif. Chaque PME observe ses concurrents et cherche à la fois à s'aligner et à se différencier. Comme les systèmes de gestion de la compliance sont absents chez la quasi-totalité de ses compétiteurs, le dirigeant

d'une PME ne voit pas le besoin – ni l'émulation – de développer un système de gestion de la compliance. Il ne voit pas non plus l'aspect différenciant qu'un système de compliance pourrait lui apporter du point de vue compétitif, sujet à propos duquel ce White Paper reviendra plus loin.

Enfin, le dirigeant d'une PME côtoie le risque tous les jours : revers commercial d'un produit ou d'un service, échec d'un partenariat, manque de trésorerie, défection de cadres qualifiés... En un mot, s'il perçoit l'importance d'un programme de compliance pour se prémunir des risques de non-compliance celui-ci peut lui paraître peu important au regard des risques majeurs qu'il affronte au quotidien : raison de plus pour lui de ne pas s'attarder sur les questions de compliance.

En un mot, et à quelques exceptions près, la formalisation d'un outil de compliance ne fait pas partie du plan de développement initial d'un dirigeant de petite et moyenne entreprise.

« Etant donné leur proximité, les fédérations d'entreprises, tant régionales que nationales, sont idéalement bien placées pour aider et encourager les PME/ETI à développer et digitaliser leurs programmes d'éthique et de conformité »

François Vincke

3. L'émergence d'une obligation de compliance pour les PME/ETI

La compliance : une exigence des partenaires commerciaux

Si le dirigeant d'une PME commence naturellement par laisser de côté la question de la compliance – en tout cas de sa formalisation – celle-ci s'invitera tôt ou tard dans son agenda dès lors que son activité se développera !

Tout d'abord, les obligations de conformité des grands groupes s'étendent progressivement aux PME/ETI. Ainsi par exemple la grande majorité des cas poursuivis et sanctionnés au titre de la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (US FCPA) implique des tierces parties : partenaires, distributeurs, vendeurs, fournisseurs... En conséquence, les grands groupes conduisent des opérations de due diligence à l'égard de leur tiers et demandent à ceux-ci de démontrer qu'ils ont mis en place des programmes de conformité afin de limiter leurs propres risques. Et cela concerne tous les tiers : que ce soit des grandes ou des petites et moyennes entreprises.

La PME/ETI, dont le savoir-faire intéresse les grands groupes, se voit dès lors questionnée sur son programme de compliance, c'est-à-dire sur les moyens qu'elle a mis en œuvre pour répondre tant aux obligations légales qu'aux attentes de la société civile qui s'imposent aux grands groupes. En d'autres termes, les grands groupes exportent leurs obligations de compliance !

Par exemple, pour un grand groupe, la formation aux enjeux de compliance fait partie de ses obligations légales au regard de nombreuses juridictions. Il considérera en conséquence que cette formation fait partie des obligations qu'il imposera aux entreprises tierces avec lesquelles il travaille, même si cette obligation ne s'impose pas légalement à ces dernières notamment en raison de leur petite taille.

Il faut bien reconnaître que c'était l'intention ultime du législateur : en tenant les grands groupes responsables du comportement des tiers opérant pour eux, il leur imposait de contrôler la conformité de ceux-ci, et donc d'étendre leurs obligations de conformité à ceux que la loi laissait de côté.

Dans cette même logique, les entreprises ayant été certifiées ISO 37301 (standard pour les systèmes de gestion de la compliance) ont besoin de pouvoir attester que les entreprises tierces qui travaillent pour leur compte ou en partenariat avec elles, sont dotées de programme de conformité correspondant à leurs exigences. Ainsi donc une PME/ETI ne peut travailler avec une entreprise certifiée ISO 37301, que si

elle a développé elle-même un programme de compliance correspondant aux exigences de ce standard.

En conséquence, pour répondre aux demandes de leur donneur d'ordres, un grand nombre de PME/ETI ont besoin de développer un programme de compliance sur tout un ensemble de questions : corruption, sanctions et embargos, environnement ainsi qu'un certain nombre d'engagements sociaux, sociétaux et environnementaux.

La croissance appelle des obligations de compliance

Si la mise en œuvre d'un programme de compliance par une PME/ETI est souvent le résultat d'une exigence d'un donneur d'ordre ou d'un partenaire commercial, elle peut être également, dans certains cas, être requise par la loi.

En effet, certains pays imposent des obligations de conformité aux entreprises dès lors que celles-ci répondent à des conditions de taille. Ainsi en France la Loi Sapin 2, crée une obligation de conformité anti-corruption pour les entreprises ayant plus de 500 employés et un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€. Au niveau européen, depuis le 15 février 2023 les entreprises de plus de 250 employés sont tenues, de mettre en place un canal de signalement interne de certaines infractions. De plus, une directive européenne sur le devoir de vigilance, qui a pour objet d'établir des règles relatives aux droits de l'homme et à l'environnement, devrait s'appliquer prochainement aux entreprises comptant plus de 1 000 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 300 M€ d'euros.

La compliance pour sécuriser la croissance

Il existe enfin une troisième raison qui conduit une PME/ETI à développer son propre programme de conformité.

Dans le cadre sa croissance une PME/ETI peut être amenée à développer ses affaires à l'international que ce soit pour trouver de nouveaux clients ou pour s'appuyer sur de nouvelles sources d'approvisionnement. Dans l'un et l'autre cas elle s'expose à de nouveaux enjeux de compliance, en particulier si elle s'ouvre à des pays où la gouvernance est faible et où les enjeux sociaux et environnementaux sont élevés. La mise en œuvre d'un programme de compliance, lui permet de mieux maîtriser les risques inhérents à ces pays, de protéger sa réputation et de disposer d'un moyen de défense significatif en cas de poursuites.

« La compliance est le passeport qui permet à une PME/ETI d'accéder à un changement d'échelle en limitant au maximum les divers risques encourus sur des nouveaux marchés à l'étranger. »

Nadia Caïd

De même, si la PME/ETI élargi son champ d'activité et l'étend à de nouveaux secteurs ceux-ci peuvent parfois impliquer un cadre de conformité nouveau auquel l'entreprise devra répondre par la conception et la mise en œuvre d'un programme de conformité *ad-hoc*. Ainsi une entreprise qui élargira son activité dans le domaine financier se verra assujettie aux lois relatives au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme. Une autre qui développera une technologie duale, c'est-à-dire pouvant avoir une application militaire, relèvera des lois sur le contrôle à l'exportation.

Autrement dit, les PME/ETI rencontrent des obligations de conformité du simple fait de leur croissance. Si l'on considère que le propre d'une PME/ETI est de croître cela veut dire, qu'un jour ou l'autre, elle sera obligée de concevoir et mettre en œuvre un programme de conformité.

4. La compliance : un atout de compétitivité pour les PME/ETI

La compliance : une opportunité de compétitivité

Centrés sur la croissance de leur entreprise beaucoup de dirigeants de PME/ETI, ne réalisent pas que cette obligation de compliance est, plus qu'une contrainte, une opportunité de compétitivité.

Si elle paraît d'abord imposée par la loi ou exigée par un partenaire commercial, il ne faut pas perdre de vue que la compliance a pour objet de s'assurer que toutes les précautions sont prises pour garantir que les opérations de l'entreprise sont conduites de façon légale, en respectant les attentes légitimes de la société civile et – de plus en plus – en répondant aux aspirations éthiques des collaborateurs.

« La compliance est nécessaire à la croissance de l'entreprise et ce sera un véritable atout au moment de la cession de celle-ci. »

Anne Le Rolland

En effet, l'existence d'un programme de compliance permet de garantir la légalité du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il permet également de démontrer qu'en cas de défaillance – toujours possible – il s'agirait d'un accident lié à un comportement individuel déviant, contraire aux pratiques de l'entreprise et d'éviter ainsi des poursuites et des sanctions dont le coût juridique pourrait mettre en grande difficulté la PME/ETI. Autrement dit un programme de compliance est d'abord une assurance, une assurance qui porte sur la réalité des engagements d'intégrité de la direction et des organes de gouvernance.

Les quatre atouts de la compliance pour les PME/ETI

▪ Maîtriser les risques sur de nouveaux marchés

Le premier avantage, déjà évoqué plus haut, est de permettre à l'entreprise de se développer sur des marchés nouveaux, notamment à l'international en travaillant dans des pays où la croissance est forte mais où les risques sont élevés : risque de corruption, risques sociaux, risques environnementaux... En effet qui dit programme de compliance, dit évaluation des risques et définition de procédures de prévention et de mesures de contrôle proportionnés. Très concrètement, un programme de compliance permet de maîtriser le risque et de définir les moyens à mettre en œuvre pour s'assurer de l'intégrité et de la

pérennité du chiffre d'affaires. Avec un programme de compliance, les PME/ETI sont en mesure de chercher des relais de croissance dans des pays ou des secteurs plus difficiles tout en gérant leur prise de risque.

- **Intéresser les investisseurs**

Le second avantage est lié au financement du développement de l'entreprise. Toute PME/ETI est à la recherche de financements pour accélérer sa croissance. La qualité du chiffre d'affaires, c'est-à-dire le fait qu'il soit réalisé avec un risque maîtrisé, est un critère essentiel pour les investisseurs, qu'il s'agisse de banques, de fonds d'investissements ou d'actionnaires privés. L'existence d'un programme de compliance témoigne de la solidité et de durabilité d'un chiffre d'affaires qui s'appuie sur de saines pratiques, conformes aux lois et aux attentes légitimes de la société civile.

- **Attirer et retenir les talents**

Le troisième avantage tient à la capacité d'attirer et de retenir des ressources humaines de qualité. Il est apparu clairement au cours de la dernière décennie que les collaborateurs attachent beaucoup d'importance à l'environnement éthique de leur entreprise, voire qu'ils associent leur propre réputation à celle de leur employeur. L'expérience montre également que les entreprises qui sont soucieuses de l'éthique dans la pratique de leurs affaires le sont également dans la gestion interne de l'entreprise. A responsabilité et rémunération égales, les collaborateurs – et notamment les plus qualifiés – préféreront une entreprise qui met en œuvre concrètement ses principes d'intégrité et ses engagements éthiques. Ainsi une PME/ETI qui appuie son développement sur un système de gestion de la compliance aura plus de chance d'attirer – et de conserver – des ressources humaines performantes. Et l'on sait combien la qualité de la main d'œuvre dans une PME/ETI est un facteur de croissance et de pérennité.

- **Faire la différence avec les concurrents**

Le quatrième avantage est directement lié à l'environnement compétitif dans lequel évoluent la plupart des PME/ETI. Afficher un programme de compliance solide est un facteur de différenciation significatif que ce soit pour les clients ou les partenaires commerciaux. Cela met en avant la volonté d'intégrité de la direction tout autant que le partage de cette volonté par les collaborateurs. A proposition égale dans le cadre d'une consultation ou d'un appel d'offre, il est évident que, de plus en plus souvent, préférence sera donnée à l'entreprise qui témoigne de ses engagements éthiques. Ceci est d'autant plus vrai pour les grands groupes que – comme évoqué précédemment – ils se savent pénalement responsables pour les actes délictueux qui seraient commis par des tiers travaillant pour leur compte. Démontrer la réalité d'un programme de compliance est dès lors une forme de blanc-seing dans le monde des affaires.

5. La compliance comme stratégie de gouvernance des PME/ETI

PME/ETI : l'enjeu de la réputation

Dans la plupart des PME/ETI il y a une grande proximité entre le ou les propriétaires et l'équipe dirigeante, parce qu'il s'agit souvent des mêmes personnes : le fondateur, ou de sa famille voire ses héritiers. Si des actionnaires privés sont entrés au capital, ils suivent en général de très près l'évolution de l'entreprise.

« Les entreprises familiales savent que leur nom et leur réputation est leur valeur principale. C'est la raison pour laquelle la compliance est si importante pour elles. »

Denis Musson

Dans cette configuration, les dirigeants et actionnaires ont une conscience aigüe de l'importance de la réputation : la réputation de l'entreprise est aussi leur propre réputation et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une entreprise éponyme. Protéger la notoriété de l'entreprise est alors une préoccupation constante.

Quand l'équipe dirigeante réalise que la compliance n'est pas seulement une obligation imposée de l'extérieur – par les clients, partenaires ou simplement par la loi – mais également et surtout un moyen efficace de préserver la réputation de l'entreprise, elle suscite alors l'adhésion immédiate.

PME/ETI : une compliance aisée à déployer

Dès que les dirigeants d'une PME/ETI comprennent l'importance de la compliance, l'expérience montre que le déploiement d'un système de gestion de la compliance est particulièrement aisé et cela pour plusieurs raisons.

- **La formalisation aisée de l'éthique des dirigeants**

Perçue comme le moyen de formaliser les engagements éthiques des dirigeants, la compliance s'inscrit naturellement dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi, intégrée dans développement organique de l'entreprise, la compliance se déploie naturellement dans son organisation.

- **Une mise en œuvre rapide**

Dans une PME/ETI les temps de décisions sont courts, notamment en ce qui concerne l'allocation de ressources adéquates, ce qui permet une mise en œuvre rapide du programme de compliance.

- **Une compliance intégrée naturellement dans les opérations**

Les dirigeants des PME/ETI étant avant tout des entrepreneurs ils comprennent mieux que quiconque que la compliance ne doit pas être une strate administrative supplémentaire et savent faire en sorte que la compliance s'inscrive dans les processus business sans les ralentir.

- **La motivation des collaborateurs**

Enfin les collaborateurs d'une PME/ETI sont particulièrement enclins à déployer rapidement et intelligemment une compliance dont ils comprennent qu'elle a le soutien inconditionnel des dirigeants – que souvent ils connaissent personnellement –, qu'elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et qu'elle est conçue de façon opérationnelle avec des procédures simples et agiles.

En conséquence, dans les PME/ETI on observe que dès que la compliance est intégrée dans la stratégie elle devient un mode de gouvernance. La volonté de croissance est toujours aussi forte mais avec la conviction que la qualité des modalités d'acquisition du chiffre d'affaires est aussi importante que le résultat financier. Elle garantit tant la pérennité de l'entreprise que la solidité de sa croissance sur le long terme.

« La compliance est d'abord une question de gouvernance au plus haut niveau de la direction et du Conseil, sans laquelle il ne peut y avoir de culture éthique dans l'entreprise. »

Blandine Cordier-Palasse

6. La digitalisation de la compliance : un gage d'efficacité et d'économie pour les PME/ETI

La digitalisation au cœur de la croissance des PME/ETI

Beaucoup de PME/ETI tirent la force de leur croissance de la digitalisation de leurs processus qui leur permet d'être encore plus agiles tout en minimisant leurs coûts de gestion.

En effet les PME/ETI se distinguent souvent par leur capacité d'innovation, leur ouverture au changement et l'adaptabilité de leur compétences ainsi que de leur organisation. Elles sont dès lors naturellement ouvertes à la digitalisation de toutes leurs activités : du marketing à la gestion clients, du suivi des mécanismes d'achat au processus de ventes, de la comptabilité aux prévisions financières, des procédures de recrutement à la gestion des ressources humaines...

Ce qui est vrai pour la digitalisation de la gestion de l'entreprise l'est tout autant pour la compliance et ce d'autant plus que dans les PME/ETI la compliance est, comme nous l'avons vu, naturellement intégrée dans les opérations quotidiennes.

« La digitalisation des données liées à la compliance est essentielle pour aider les dirigeants des PME/ETI à se concentrer sur la croissance de leur entreprise tout en maîtrisant leurs risques. »

Roxana Family

Digitaliser la compliance : une étape naturelle pour les PME/ETI

▪ Digitaliser la gestion du risque de non-compliance

Le premier outil de compliance que les PME/ETI doivent digitaliser est évidemment la gestion du risque de non-compliance. Le risque de non-compliance est devenu protéiforme : données privées, corruption, sanctions internationales, contrôle à l'exportation, corruption, blanchiment, due diligence, devoir de vigilance, droits humains...

Or une PME/ETI est rarement exposée à tous les risques. Dès lors une cartographie des risques est essentielle pour lui permettre d'identifier les risques qu'elle court et d'éliminer ceux qui ne sont pas pertinents pour son activité... tout en gardant à l'esprit les risques que l'extension de ses opérations pourrait lui faire courir ultérieurement.

Si cette analyse des risques est le préalable à toute compliance efficace, elle n'est pas forcément aisée à conduire. Les dirigeants de PME/ETI sont rarement des juristes et n'ont que très peu de temps à consacrer à cette analyse pourtant incontournable. Le recours à une plateforme de gestion des risques de non-compliance est alors une solution à ces deux difficultés.

- **Analyser et hiérarchiser les différents niveaux de risques en temps réel**

Une fois la cartographie des risques réalisée, la plateforme digitale aide ensuite à les analyser pour décider si ces risques sont i) élevés et il convient alors de les traiter en priorité, ii) moyens et ils seront traités dans un second temps, iii) ou faibles et il suffit alors de les surveiller.

Une plateforme digitale d'analyse de risques permet un reporting aisé et en temps réel, ce qui en fait un véritable outil d'aide à la décision. Cette analyse des risques peut être aisément suivie, par exemple tous les ans, par l'organe de direction qui prendra alors les décisions *ad-hoc* pour ajuster le programme de compliance.

De surcroît un certain nombre de donneurs d'ordres – qui ont de lourdes obligations de compliance – demandent à leur distributeurs, fournisseurs ou partenaires de rendre compte de leur analyse de risques liés à la compliance. Une plateforme digitale permet alors de répondre aisément, précisément et rapidement à une demande qui varie souvent d'un donneur d'ordres à l'autre, notamment en raison de leur appartenance à des secteurs ou des juridictions diverses.

- **Définir les processus de prévention et de contrôle**

Passée cette première étape d'analyse de risque, une plateforme digitale permet alors de définir les processus de prévention et de contrôle puis de suivre en temps réel leur mise en œuvre. Là aussi un certain nombre d'acteurs – donneurs d'ordres, mais aussi banques, investisseurs ... – demandent un rapport sur les mesures prises par les PME/ETI pour maîtriser leurs risques de non-compliance. L'un des intérêts significatifs d'une plateforme digitale de gestion de la compliance tient dans la facilité à établir en temps réel ce type de rapport sur les moyens de compliance mis en œuvre, tout en adaptant chaque réponse à la particularité de la demande.

- **Optimiser les coûts de gestion de la compliance et de son reporting**

Les plateformes digitales de gestion de la compliance sont donc tout particulièrement adaptées aux besoins des PME/ETI mais en outre elles permettent une économie de moyens financiers et humains auxquelles ces entreprises qui veillent scrupuleusement à leur trésorerie sont particulièrement sensibles.

Les plateformes digitales rendent en effet interopérables des bases de données existantes ou des applications informatiques distinctes. En d'autres termes, elles créent des canaux de communication entre des outils qui ne sont intrinsèquement pas compatibles et permettent d'assurer *ex-post* une approche homogène des risques et des moyens de maîtrise de ceux-ci. En un mot elles permettent de capitaliser sur les données existantes – sans avoir à les ressaisir –, ainsi que sur les applicatifs existants – sans avoir à les modifier –, et de construire ainsi aisément un outil de pilotage spécifique à l'entreprise.

« *L'analyse de risque est la première étape – et la plus importante – de tout programme de compliance autant pour les grandes entreprises que pour les PME/ETI. »*

Robertson Park

Une compliance digitale qui évolue avec la croissance de la PME/ETI

Par la suite, quand l'entreprise étend son champ d'activité il peut être nécessaire qu'elle élargisse ses outils de compliance. Les plateformes sont conçues sur la base de modules spécifiques : analyse de risques, données privées, corruption, sanctions et embargos... mais qui sont tous totalement compatibles entre eux.

Cette approche permet à la PME/ETI de commencer avec le ou les modules qui répondent immédiatement à ses besoins puis de compléter sa plateforme au fur et à mesure de leur évolution. La compatibilité des modules entre eux leur permet de se compléter et de s'enrichir mutuellement : le module diligence, par exemple, pourra être utilisé tant pour les questions de prévention de la corruption que pour les questions de contrôles de l'application des sanctions internationales et des embargos.

Evidemment, également, les modules d'une plateforme obéissent à la même logique de fonctionnement et ne nécessitent pas de nouveaux paramétrages ni de nouvelles formations des collaborateurs.

« *Les solutions digitales permettent de relever les défis d'une compliance qui doit – avec un budget toujours limité – s'adapter constamment aux évolutions réglementaires, sociales et sociétales. »*

Marc Tassé

Enfin dans une PME/ETI il y a rarement un responsable entièrement dédié à la gestion de la compliance. L'atout majeur de la digitalisation est alors d'offrir une plateforme unique qui permet une gestion partagée de la compliance, que ce soit pour l'identification des risques, la formalisation des procédures de prévention et de contrôle ou encore pour en extraire des reporting *ad-hoc* selon les besoins de chacun.

7. La digitalisation de la compliance : un atout pour la valorisation des PME/ETI

Au-delà des atouts techniques : la valorisation du capital

Les atouts d'une plateforme digitale sont nombreux pour la gestion de la compliance d'une PME/ETI :

- Analyse aisée des risques de non-compliance
- Gestion de la compliance intégrée dans la gestion des opérations
- Facilité de mise en œuvre
- Capacité de reporting simple et flexible
- Modularité des outils digitaux au gré des besoins de l'évolution de la compliance
- Logique de coût réduits et maîtrisés.

Il y a cependant un autre atout auquel les dirigeants et actionnaires sont particulièrement sensibles : la digitalisation de la compliance augmente significativement la valorisation de l'entreprise.

La compliance : une assurance sur le chiffre d'affaires

La plupart des PME/ETI sont dans une recherche constante de fonds pour financer leur développement que ce soit pour leur croissance interne ou en vue de d'une croissance externe. Les banques, fonds d'investissement ou investisseurs particuliers ont besoin de connaître la valeur de l'entreprise et d'être rassuré sur ses perspectives d'évolution à court, moyen ou long terme.

Comme cela a déjà été évoqué dans ce document, au-delà des ratios financiers traditionnels la qualité des modalités d'acquisition du chiffre d'affaires est essentielle pour en apprécier la solidité et la pérennité. Outre les amendes financières, la découverte de pratiques illégales ou non éthiques porte atteinte au développement commercial : contrats qui ne peuvent être renouvelés, distributeurs ou fournisseurs dont il faut séparer, partenariats brutalement interrompus...

Le but ultime d'un programme de compliance est de s'assurer que les risques sont maîtrisés parce qu'une fois identifiés, des procédures de prévention et de contrôle sont en place pour éviter qu'ils ne se matérialisent.

De même qu'au-delà de l'analyse des ratios financiers habituels, l'investisseur potentiel voudra rentrer dans le détail du business plan, vérifier le niveau de satisfaction des clients, regarder le carnet de commande... il voudra également connaître les risques de non-compliance et vérifier la réalité du programme de compliance.

« L'existence d'une plateforme digitale de gestion de la compliance, permet à la PME/ETI de démontrer la solidité et la pérennité de son chiffre d'affaires et de justifier sa valorisation auprès d'un acquéreur potentiel »

Philippe Montigny

Rendre visible la maîtrise du risque de non-compliance

L'entreprise qui a digitalisé l'ensemble de ses processus pourra communiquer aisément avec des investisseurs potentiels sur sa capacité de croissance. Si de surcroît, elle a digitalisé ses processus de compliance elle pourra également communiquer de façon crédible sur son système de gestion de la compliance et ainsi conforter l'intérêt financier qu'elle présente.

Performance financière et compliance sont dorénavant pour l'entreprise comme les deux faces d'une même pièce : l'une ne peut exister sans l'autre. Si la digitalisation de l'activité de l'entreprise facilite sa valorisation financière théorique, la digitalisation de la compliance en est le complément nécessaire qui assure la légitimité du chiffre d'affaires.

Enfin ce qui est vrai pour l'attraction d'investisseurs extérieurs l'est encore plus lorsque la PME/ETI envisage sa cession. Car outre le risque financier que prend l'acquéreur si le chiffre d'affaires futur n'est pas réalisé en raison d'un défaut de compliance, il court un risque pénal significatif. En effet l'héritage du passif pénal permet à la plupart des juridictions de poursuivre la société absorbante pour des délits commis – avant l'acquisition – par la société absorbée.

Dans la perspective d'une cession, la digitalisation de la compliance, qui permet à l'acquéreur d'en vérifier la matérialité dans tous ses aspects, est à l'évidence un élément majeur de la valorisation de l'entreprise : elle signe la sincérité du chiffre d'affaires autant que les valeurs d'intégrité des dirigeants.

Annexe 1 : Définitions / Glossaire

Numérisation, digitalisation et plateforme numérique

Numérisation : *conversion de l'information en un format numérique.*

Exemple : stocker tous les contrats d'une organisation avec des tiers dans une base de données, dans un format numérique, est une activité de numérisation. Enregistrer tous les processus de diligence raisonnable concernant les tiers avec un logiciel spécifique, est une activité de numérisation.

Digitalisation : *automatisation de l'analyse des données et des processus qui ont été préalablement numérisés.*

Exemple : si une entreprise a numérisé ses contrats (c'est-à-dire s'ils sont stockés dans un format numérique), elle peut plus facilement identifier les relations commerciales avec une organisation qui figure sur une liste de sanctions ou d'embargos. Si une entreprise a numérisé son processus de due diligence (c'est-à-dire l'enregistrement numérique des processus), cela permet d'identifier toute faille dans ce processus, y compris l'identification des tiers qui n'ont pas renvoyé un questionnaire, ou dont les documents justificatifs ne sont pas mis à jour.

Plate-forme digitale : *outil destiné à contrôler un ou plusieurs processus qui ont été numérisés.*

Exemple : grâce à une plateforme digitale de conformité, un dirigeant d'entreprise peut surveiller au niveau mondial l'exécution de l'ensemble de ses processus de conformité de ses tiers : conformité en matière de la lutte contre la corruption, de sanctions, relative à la RSE, à la confidentialité des données, etc.

Outils d'investigation (Forensic)

Data Mining (Exploration des données) : *recherche dans un grand ensemble de données brutes pour en extraire des informations utiles à l'aide d'un algorithme.*

Exemple : le Data Mining permet de rechercher automatiquement dans toute la base de données d'un organisme les associations avec toute entité sous embargo.

Process Mining (Exploration des processus) : collecte de données à partir de systèmes d'information afin d'analyser les processus.

Exemple : le process mining dans une base de données tierce permettra d'identifier les éventuelles failles et déviations concernant le processus de due diligence de l'organisme.

Intelligence artificielle : un logiciel ayant la capacité d'apprendre à partir de l'analyse d'une grande quantité de données.

Exemple : l'intelligence artificielle dans le domaine des investigations digitales permet de découvrir, par l'analyse systématique d'une grande quantité de données, des preuves qu'un responsable de la conformité n'aurait pas été en mesure de trouver aussi rapidement.

Logiciels de gestion de données

CRM : Gestion de la relation client (Customer Relation Management)

Le CRM contient les coordonnées des clients et des prospects, ainsi qu'une description de leurs relations avec toute personne de l'organisme que ce soit par le biais d'emails, de réunions, de propositions, de contrats et de toute autre communication ou interaction.

GRH : Gestion des ressources humaines

La GRH contient toutes les données relatives à un employé : coordonnées, contrats, bulletins de salaire, évaluations des performances, formations, etc.

ERP : Progiciel de Gestion Intégrée (Enterprise Resource Planning)

L'ERP aide à gérer les activités commerciales quotidiennes telles que la comptabilité, les achats, les opérations de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de projets, la gestion des risques et la conformité.

SAS : Système d'analyse statistique.

SAS fournit une plate-forme pour la production d'analyses financières, sous forme de tableaux et de graphiques, qui sont traitées à partir de feuilles de calcul et de bases de données.

Interopérabilité des logiciels : Capacité de différents logiciels à fonctionner ensemble.

L'interopérabilité d'une plateforme digitale permet d'analyser les données créées par différents logiciels qui ne sont pas nécessairement compatibles entre eux, par exemple le système de ressources humaines (GRH) et le système de gestion des relations avec la clientèle (CRM), etc.

Annexe 2 : Mettre en œuvre la plateforme digitale de gestion de la compliance de Smart Global Governance

Principes de mise en œuvre d'une plateforme digitale de gestion de la compliance de Smart Global Governance

1. Acquisition de la plateforme digitale :

- Abonnement annuel dont le coût dépend du nombre d'employés et du nombre de modules acquis. L'entreprise peut commencer avec un seul module et plus tard étoffer sa plateforme avec d'autres modules.

2. Mise en œuvre :

- En collaboration entre une équipe (ou une personne) de l'entreprise, un intégrateur, et les experts de Smart Global Governance, dont un spécialement dédié au projet

3. Equipe informatique et/ou intégrateur système :

- Nécessaire pour un diagnostic initial du système informatique du client et l'identification des actions préalables à l'installation de l'application ainsi que le paramétrage de certains applicatifs de l'entreprise.

4. Assistance technique :

- Une fois la plateforme configurée, Smart Global Governance peut répondre aux différentes demandes du responsable de la compliance sous forme de tickets avec un interlocuteur désigné.

Conception de de la plateforme digitale

1. Identification des réglementations applicables :

- Commencez par déterminer les réglementations auxquelles votre organisation doit se conformer. Par défaut, toutes les organisations doivent respecter le RGPD et la cybersécurité.
- Pour les entreprises françaises, la loi Sapin 2 s'applique aux entreprises ayant un CA de 100 M€ et plus de 500 salariés.
- Pour les entreprises basées en Europe et ayant un CA de plus de 300 M€ et plus de 1000 salariés, s'applique la directive européenne sur le devoir de vigilance (également gérable par l'application SGG).

2. Choix d'une solution globale :

- Évitez l'erreur courante de choisir une solution distincte pour chaque domaine de conformité. Cela risque de créer des redondances et une surcharge de travail.
- Optez plutôt pour une solution intégrée, comme Smart ERM, qui vous permet, à partir d'une analyse de risque globale, de gérer toutes les exigences de conformité en un seul endroit, de manière progressive, selon les besoins et évolutions de l'entreprise.

3. Engagement de la direction et nomination d'un chef de projet :

- Assurez-vous du soutien de la direction par l'animation d'une réunion sur les arbitrages stratégiques, la présentation des objectifs et des indicateurs de suivis (délai, coût, impact)
- Désignez un chef de projet interne ou externe pour coordonner l'ensemble du processus de digitalisation de la conformité.
- Coordonnez-vous avec le responsable informatique, et/ou le sous-traitant qui assure votre régie informatique

Déploiement de la plateforme digitale :

1. Initialisation du projet :

- Commencez par une réunion de cadrage pour établir les besoins et objectifs spécifiques du projet ainsi que son calendrier.

2. Configuration de la solution Smart ERM (5 jours) :

- Configurez – avec l'assistance des équipes de Smart Global Governance - les différents paramètres de la solution, tels que le Single Sign-On (SSO), les profils utilisateurs, la gouvernance, les flux d'approbation et les flux de travail.
- Sélectionnez également les modèles de conformité pertinents pour votre organisation. (SGG propose plus de 170 standards et réglementations qui couvrent tous les domaines de risque et de conformité pour toutes les lignes de défense : Sapin 2, CSRD, ISI 27001, GDPR ...).

3. Gestion de l'interopérabilité (2 jours) :

- Mettez en place l'interopérabilité entre les différents domaines de conformité (base de données, applicatifs...) pour maximiser l'efficacité et éviter les redondances.

4. Sensibilisation des équipes :

- Utilisez la Smart Global Academy (*) pour sensibiliser vos équipes à la conformité et favoriser l'évolution de la culture de conformité dans votre organisation.

5. Formation sur la solution Smart ERM et ses fonctionnalités

(3 jours) :

- Formez votre équipe à l'utilisation de la solution et à ses différentes fonctionnalités, y compris la gestion de la conformité, l'évaluation des risques, la gestion documentaire, la gestion des incidents, etc. La formation peut être réalisée en plusieurs fois selon le niveau de maturité des apprenants et leurs disponibilités.

6. Assistance à la collecte des preuves de conformité :

- Profitez de l'accompagnement de Smart Global Governance dans le processus de collecte des données de conformité.

7. Revues régulières du projet :

- Organisez des réunions régulières pour faire le point sur l'avancement du projet.
- Si vous avez en vue une certification, cette étape vous permettra de vous préparer pour l'audit de certification.

Maintenance et amélioration continue

- Une fois la solution déployée, il est important de continuer à surveiller et à améliorer la conformité de votre organisation de manière continue.
- Utilisez les outils d'audit et de contrôle interne pour vous aider dans cette tâche.

(*) La Smart Global Academy est une plateforme d'e-learning permettant de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux des risques et des conformités associés à chacun des modules de Smart ERM.

Copyright

Copyright © 2023,

Smart Global Governance® Sophia Antipolis, F-06560, France. Tous droits réservés. Produit en France.

Version du contenu : 01.09.23

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'extraction ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur, Smart Global Governance®.

Marques et brevets Smart. Smart Global Governance®

140 routes des Dollines, Buropolis 1, Sophia Antipolis F-06560, France.

Smart Global Governance® et tous les autres noms de produits ou services Smart Global Governance® sont des marques déposées ou des marques de commerce de Smart Global Governance® aux États-Unis et dans d'autres pays.

® indique un enregistrement aux États-Unis.

Les autres noms de marques et de produits sont des marques déposées ou des marques commerciales de leurs sociétés respectives.

Clause de non responsabilité

Ce document est fourni "TEL QUEL", à titre d'information uniquement.

Les engagements contractuels de Smart Global Governance® sont contenus uniquement dans l'accord de services professionnels exécuté entre Smart Global Governance® et le client.