

Sécurités

La lettre d'information
d'AMARANTE International

Février 2011 – n°4



Dossier : Due diligence : connaître son interlocuteur

Les fusions, acquisitions, prises de participation ou simples contrats sont assortis de risques qu'il convient d'anticiper et de maîtriser. Afin de mieux connaître leur interlocuteur, les entreprises doivent donc procéder à certaines vérifications, dans le cadre de procédures de *due diligence*.

Terme très large en raison de la diversité des domaines d'expertises concernés (comptabilité, RH, SSI, propriété intellectuelle...), ces procédés ont tous pour objectif de réunir et de vérifier certaines informations pouvant fonder la prise de décision. Le plus souvent, les *due diligence* se traduisent par des « audits préalables » conduits par des cabinets spécialisés dans le but de constater la cohérence des chiffres et des résultats financiers annoncés avec la réalité.

Cependant, au-delà de ces vérifications purement comptables, certaines opérations réclament des investigations supplémentaires, liées notamment à l'identité de la cible, à son image, ses réseaux et ses activités.

Evénement

Prenant le relai de Price Minister et de 1001 Listes, Amarante s'est vu décerner le **prix Mercure HEC 2011**, catégorie « jeune entreprise », dans les salons de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, le 19 janvier 2011.



La recherche de ce type d'informations profite aux entreprises, qui peuvent juger utile de fonder leurs choix stratégiques sur un ensemble d'éléments vérifiés, et aux banques, qui ont quant à elles l'obligation légale de connaître la provenance et la destination des fonds transitant via leur établissement.

Entreprises : opportunité et utilité de réunir des informations pertinentes

Toute entreprise souhaitant poursuivre une stratégie de développement dynamique doit être en mesure de détecter et saisir les opportunités de croissance. Cependant, tout contrat signé dans le but d'initier une relation d'affaire comporte des risques pour l'entreprise qu'il lui revient d'anticiper et de maîtriser. En ce sens, la parfaite connaissance d'un futur partenaire est une étape incontournable de la prise de décision. De nombreuses informations doivent être recueillies, étudiées, approfondies ou vérifiées afin que les dirigeants puissent se faire une idée précise de l'activité, de l'histoire et de la réputation de l'entreprise ou du partenaire avec lequel ils s'appêtent à conclure un accord.

Souvent présenté comme une des pièces maîtresses de l'intelligence, ce type d'investigation a en effet pour but de réunir certaines « informations utiles », au sens du rapport Martre : « *celles dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.* » Le recueil de ces données n'est pas réservé aux seules opérations



de fusions, acquisitions ou partenariats. Il peut – et doit – être étendu à de nombreux domaines, comme la concurrence ou les ressources humaines, dans le cadre de recrutements stratégiques par exemple.

Banques : obligations d'identification, de vigilance et d'alerte

Les obligations de vigilance incombant aux banques sont un principe essentiel de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Ce principe, défini par la loi du 12 juillet 1990, a été renforcé par l'ordonnance du 30 janvier 2009 (transposition de la 3ème directive européenne d'octobre 2005). La lutte anti blanchiment impose aux banques, au même titre qu'à d'autres professions assujetties, de déclarer à Tracfin tout doute de blanchiment au sein de leur établissement ; la définition du blanchiment étant étendue à toute infraction passible de plus d'un an de prison.

Chaque banque doit donc mettre en place son propre dispositif qui, depuis l'ordonnance du 30 janvier 2009, repose sur une approche graduée en fonction des risques. Domaines d'activité, nature des produits ou des services proposés, modalités d'exécution des opérations financières, canaux de distribution utilisés, nature de la clientèle et zones géographiques sont ainsi compilés grâce à une matrice de risques, lui permettant d'adapter son niveau de vigilance.

Chaque fois qu'un client (personne physique ou morale) souhaite adresser ou recevoir un paiement au moyen d'un compte bancaire, l'établissement doit procéder à certaines vérifications pour s'assurer qu'il n'existe aucun risque de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. C'est investigations portent sur l'objet même de la transaction, mais également sur la structure bénéficiant du transfert de fonds.

Ces *due diligence* ont pour première mission d'identifier les bénéficiaires effectifs de chaque transaction. L'ouverture d'un compte, la demande d'un crédit ou le transfert de fonds pourra être refusé par la banque si :

- ▶ Le bénéficiaire est une personnalité politiquement exposée (PPE) sur laquelle repose un soupçon renforcé de corruption
- ▶ Les fonds sont soupçonnés de provenir d'activités criminelles
- ▶ Le destinataire est (ou est connecté à) une personne figurant sur la liste des organisations ou individus associés à des activités terroristes
- ▶ La transaction est interdite par les règles d'embargo et sanctions internationales.

Un dispositif similaire existe dans de nombreux pays, notamment aux Etats-Unis où il est appliqué particulièrement sévèrement depuis 2001 (*Patriot Act* et *Foreign Corrupt Practices Act*)

En raison de l'existence de réseaux d'influences parfois occultes et de liens capitalistiques souvent complexes, ces vérifications peuvent cependant ralentir le processus et pénaliser les entreprises.

Afin d'anticiper le besoin d'informations des banques, d'éviter le blocage ou le non paiement d'une opération bancaire à cause des activités ou de l'identité de la contrepartie et pour alimenter leur propre connaissance de leur interlocuteur, les entreprises ont tout intérêt à procéder, en amont, à ces *due diligence* en faisant appel, au besoin, à des cabinets spécialisés.

Ces informations sont toujours réunies grâce à l'exploitation de sources ouvertes, mais parfois méconnues. Néanmoins, l'expérience et la méthodologie de professionnels du renseignement peuvent s'avérer particulièrement utiles et efficaces pour mener ce type d'investigations.

Sécurités



Banque

Ouverture de compte

Due diligence du client afin d'envisager la nature de ses transactions futures et lui appliquer le niveau de vigilance approprié (allégé, standard ou renforcé) en fonction d'une matrice de risques pré-établie



Client

Transaction/transfert des fonds

Vérifier que la transaction ne provient pas d'une infraction passible d'une peine de prison de plus d'un an
Art L.561-15 du CMF



Bénéficiaires effectifs

PPE

Vigilance accrue concernant les personnalités politiques mondiales, leurs familles et leur entourage de façon à prévenir le risque de corruption

En cas de soupçon : possibilité de refuser la transaction et obligation de procéder à une déclaration auprès de Tracfin

Embargo

Recoupement de la nationalité et/ou de l'activité spécifique des bénéficiaires effectifs identifiés avec la réglementation internationale

En cas de concordance : blocage de la transaction, déclaration à Tracfin et gel des avoirs

Activité criminelle

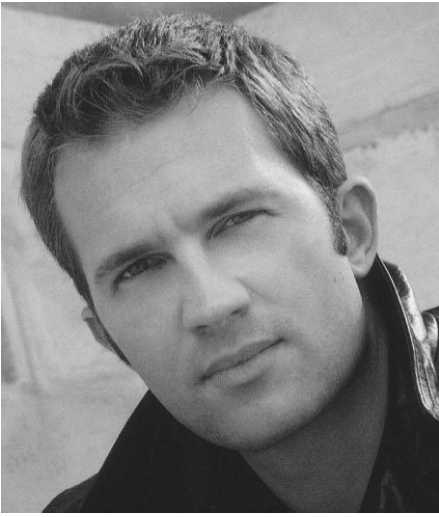
Investigations facultatives pour déterminer si le bénéficiaire effectif est soupçonné d'activités criminelles

En cas de soupçon : blocage de la transaction pour prévenir un risque d'image et éviter d'éventuelles accusations de complicité

Terrorisme

Vérification des listes répertoriant les personnes, physiques et/ou morales soupçonnées de participer ou de financer des activités terroristes (sources européennes, Onusiennes...)

En cas de soupçon : blocage de la transaction et gel des avoirs



Eric Delbecque :

Chef du Département Sécurité Economique de l'INHESJ, Eric Delbecque fut auparavant Directeur de l'IERSE, expert au sein de l'ADIT et responsable des opérations d'intelligence économique et de communication de crise d'une filiale de la Compagnie Financière Rothschild. Il enseigne également à l'ENA, à l'ENM et à l'ENSP.

Il est membre du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques (CSFRS) et de l'Advisory Board en intelligence stratégique de l'Agence Wallonne de stimulation économique. Eric Delbecque est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de philosophie, et Docteur en histoire du XXe siècle. Il est également l'auteur de nombreux ouvrages de géoéconomie et d'intelligence économique.

La signature de contrats ou d'accords par les entreprises comporte-t-elle des risques particuliers ?

Evidemment. Outre le risque d'être trompé sur la valeur même de l'objet du contrat (par exemple en se fondant sur la bonne foi du partenaire quant à l'épaisseur de son carnet de commandes), il existe – pour les avoir constatés – trois risques majeurs, souvent mésestimés par les entreprises : l'ignorance de l'environnement d'affaire de la cible, le risque d'image assorti au contrat et le risque juridique lié à la gestion d'un éventuel contentieux.

En effet, il est essentiel pour une entreprise de chercher à comprendre la dynamique poursuivie par son potentiel partenaire ainsi que la composition de son environnement de façon à anticiper leurs interactions

Eric DELBECQUE

Chef du département Sécurité Economique de l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ)

« Saisir les opportunités tout en anticipant les potentielles menaces »

negatives lors de l'exécution du contrat.

Les entreprises doivent également se montrer particulièrement attentives à la façon dont ce partenaire est perçu par l'opinion publique, par les médias, et surtout par les acteurs institutionnels lorsqu'il s'agit de secteurs stratégiques. Les conséquences d'une négligence sont de nature à compromettre la conclusion du contrat, à entacher la réputation de l'entreprise et à alerter la vigilance des services concernés lorsque la cible est fortement soupçonnée de soutenir des activités criminelles.

Enfin, il est encore trop fréquent de voir les entreprises se focaliser sur les clauses même du contrat et se désintéresser des clauses de juridiction ou d'arbitrage. L'anticipation d'un potentiel contentieux est pourtant indispensable tant ses conséquences peuvent être désastreuses.

Selon le périmètre accordé à la *due diligence*, ces paramètres sont souvent délaissés au profit des aspects comptables ; et c'est bien là le plus grand danger, d'autant que cette réalité ne doit pas être négligée lorsque la cible en question est une grande enseigne.

Selon la DCRI, plus de 30% des attaques portées aux entreprises seraient d'ordre capitalistique. Que recouvre ce type de menaces ? Quelles sont les entreprises les plus exposées ?

Il est vraisemblable que les « attaques capitalistiques » dési-

gnent les prises de contrôle non sollicitées ou carrément hostiles. Les entreprises les plus concernées sont bien sur celles appartenant au périmètre stratégique regroupant les secteurs de la défense, de la sécurité, de l'énergie, de la santé ou de la pharmacie mais également les PME à fort potentiel technologique.

Face à ces menaces, les entreprises qui pourraient en être victimes sont confrontées à deux impératifs : celui d'anticiper l'opération et surtout celui de déterminer l'identité réelle de celui qui cherche à prendre le contrôle. Or, en ce domaine, les techniques de la finance actuelle – succession de sociétés écrans et cascades de holding – permettent une telle dissimulation des acteurs et de leurs intentions qu'elles rendent l'accès à cette information particulièrement complexe.

Dans quelle mesure la conduite de due diligence peut-elle prévenir ce type de menace ?

Précisément, si la *due diligence* ne se réduit pas à un audit financier et qu'elle essaie de renseigner les dirigeants sur l'identité et les objectifs de la cible, elle leur permettra de saisir les véritables opportunités tout en anticipant les potentielles menaces. Cette démarche permet une protection et une sécurisation de l'entreprise, de son patrimoine, de ses dirigeants et de ses informations stratégiques. Une fois la cible identifiée, il est possible d'entrevoir les objectifs qu'elle poursuit vis-à-vis de l'entreprise (partenariat, pillage technologique,

débauchage...) En cela, les *due diligence* sont de véritables produits d'intelligence économique.

Je profite de cette allusion pour vous proposer mon point de vue sur les différentes approches de l'IE. A mon sens, la partition de l'intelligence économique en stratégies offensives et défensives est erronée. Je préfère distinguer trois spécialités que sont la veille, les opérations de protection et celles d'influence. En ce sens, les *due diligence* et les cartographies d'acteurs ou de réseaux relèvent de la veille. Se traduisant par une démarche dynamique visant à recueillir de l'information, ces initiatives pourraient être qualifiées de stratégies offensives – surtout lorsqu'elles poursuivent l'objectif de distinguer des relais de croissance – mais sont à la fois défensives lorsqu'il s'agit d'identifier une menace. Cette confusion des objectifs empêche donc la distinction offensif/défensif, d'ailleurs trop souvent associée à l'idée d'illégalité ou de légalité.

Les *due diligence* sont donc indispensables à la prise de décision. Cependant, un certain paradoxe veut que les entreprises les plus exposées soient en même temps celles qui manquent des ressources nécessaires pour les entreprendre. En effet, les PME n'ont ni la trésorerie des grands groupes, ni leur diversité d'activité ; pour autant, elles concentrent les convoitises et sont particulièrement vulnérables face aux tentatives hostiles de certaines firmes dont la moindre initiative peut leur être fatale.

L'actualité de ces dernières semaines a montré que les menaces de pillages technologiques pouvaient être intrinsèques à l'entreprise. Sur le plan social, est-il possible, et nécessaire, de vérifier le parcours, les références et les réseaux d'un potentiel collaborateur ?

Effectivement, les menaces de pillages technologiques pesant sur les entreprises sont nombreuses. Malheureusement, beaucoup d'entre elles considèrent cette réalité comme relevant de la paranoïa.

Or, les modes de développement des pays émergents et la manière dont est structuré le modèle capitaliste aujourd'hui montrent que l'information sur la connaissance et

« Le grand challenge auquel nous sommes confrontés – au même titre que les sociétés comme Amarante – est de faire rimer protection avec développement »

sur l'innovation symbolise la pièce maîtresse du jeu concurrentiel actuel. Technologies, procédés commerciaux, circuits de décision ou nouveaux marchés, les leviers d'innovation sont au cœur de toutes les convoitises. Leur captation peut être diligentée via des moyens parfaitement légaux, même si certaines firmes ou services étrangers peuvent chercher à l'obtenir de façon illégale. Ce n'est pas de la science fiction.

Il est aussi réaliste de considérer que cette menace peut également venir de l'intérieur. Si l'écrasante majorité des salariés fait preuve de loyauté à l'égard de son employeur, certains d'entre eux peuvent être « infiltrés » au cœur de l'entreprise et chargés de rendre compte de ses objectifs à un concurrent ou une puissance étrangère. Il est également possible de voir un salarié déçu ou vulnérable à un des éléments de la célèbre devise MISE (Money, Ideology, Sex et Ego) trahir les secrets de son entreprise.

Sans pour autant créer un système délétère parmi les salariés, les dirigeants doivent prendre conscience de ces risques et fournir un travail minimal, qui est aussi de la veille, sur le profil de leurs collaborateurs, toujours dans le respect des règles de déontologie et de légalité.

Ainsi, dès leur embauche, il convient de procéder à certaines vérifications nécessaires quant aux diplômes et au parcours professionnel des salariés. Cela peut paraître évident et pourtant, de nombreuses entreprises ne le font pas. Il est également recommandé de *googeliser* le candidat et de parcourir les réseaux sociaux de façon à se faire une idée de sa personnalité et de son intégrité. Ces

vérifications permettront par exemple de constater son indiscrétion lorsqu'il aura diffusé des informations sensibles sur ses profils Viadéo ou Facebook.

Lorsque le candidat fait état d'activités annexes (associations, think-tank, publications...) il n'est pas interdit, voire vivement conseillé de se renseigner sur ces organisations de façon à s'assurer que les opinions et les positions adoptées par ce futur collaborateur ne sont pas radicalement contraires à l'activité et aux intérêts de l'entreprise.

Les notions d'intelligence économique sont aujourd'hui largement rependues et les entreprises françaises sont régulièrement informées et alertées sur la nature des menaces pesant sur leurs savoir-faire et leurs capitaux. Pour autant, est-il possible d'affirmer que ce type de vérifications est aujourd'hui devenu un réflexe ?

Non, les *due diligence* ne sont pas des réflexes, même s'il est possible de constater une grande hétérogénéité parmi les entreprises ayant – ou non – intégré ces procédés. Ainsi, les sociétés ayant implémenté les dispositifs les plus efficaces sont celles qui ont déjà été victimes d'opérations hostiles. Dans les grands groupes, ces procédés commencent à être systématiques. C'est indéniablement parmi les PME que le plus grand effort de sensibilisation reste à fournir.

Le grand challenge auquel nous sommes confrontés – au même titre que les sociétés comme Amarante – est de faire rimer protection avec développement. En effet, trop souvent, la protection de l'information et du savoir faire est perçu comme un frein par les entreprises. Il s'agit donc de les informer et de les sensibiliser sur ces risques et menaces, sans pour autant leur faire peur. Sur ce point, j'insiste sur le fait que sécurisation de l'information n'est pas synonyme de bunkerisation. Il est donc parfaitement possible d'associer protection et prévention avec dynamisme, réactivité et développement.



Tunisie

La « révolution de jasmin »...

Le suicide par le feu d'un jeune vendeur de légumes a déclenché en Tunisie un mouvement de protestation qui a rapidement contraint le Président **Ben Ali** à quitter le pays après 23 ans d'exercice du pouvoir. Les raisons profondes de la « révolution de jasmin » sont sans doute à chercher dans la rupture du pacte implicite qui liait jusqu'alors le régime et la société.

En échange d'un certain confort de vie, autorisé par des résultats économiques longtemps satisfaisants, la population acceptait les restrictions imposées en matière de libertés publiques et la neutralisation de toute vie politique. La crise financière et économique mondiale et les appétits croissants du clan Ben Ali ont mis les autorités dans l'incapacité d'assurer le niveau de redistribution nécessaire au maintien de la paix sociale. Après une première phase de troubles sévèrement réprimés dans le bassin minier de **Gafsa** en 2008, le mécontentement a gagné la classe moyenne. Les mots d'ordre à caractère économique et social ont été relayés par des revendications plus politiques, exprimés par des citoyens disposant d'un bon niveau d'instruction et de la maîtrise du net. Dès lors, la base même de soutien du régime étant désormais liguée contre lui, les jours du Président Ben Ali à la tête du pays étaient comptés. Sauf à recourir à une répression encore plus sanglante, ce que l'armée s'est manifestement refusée à faire.

La question qui se pose à présent est celle de « l'après ». A ceux qui réclament une épuration radicale répondent d'autres voix qui estiment nécessaire de ménager une transition soft pour éviter de basculer dans le chaos. La longue neutralisation de l'opposition politique tunisienne, dont nombre de cadres vivent depuis longtemps en exil, coupés des réalités du pays, va compliquer l'élaboration d'un contre projet politique à substituer plus ou moins progressivement à l'ordre ancien.

Le risque de voir la Tunisie se doter d'un régime de type islamiste semble minime. Même si l'audience des islamistes reste difficile à évaluer, des pans entiers de la société sont profondément attachés aux valeurs libérales et notamment au statut actuel des femmes. Le mouvement **An-Nahda** conduit par **Rashid Ghannouchi** s'est positionné sur une ligne pragmatique et modérée. En revanche on ne peut exclure, si l'incertitude et le désordre venaient à perdurer, des débordements émanant des franges radicalisées d'une population travaillée par un processus de réislamisation. Risque d'autant plus réel que l'ancien pouvoir tunisien a laissé la bride sur le cou au courant salafiste, ce mouvement islamiste radical ayant l'insigne avantage aux yeux des dirigeants d'être a priori apolitique.

... peut-elle inspirer les pays voisins ?

En **Egypte**, après deux jours de manifestations, la mobilisation a pris le vendredi 28 janvier une ampleur sans précédent, regroupant toutes les catégories de la population. Le gouvernement a été limogé ; **Omar Souleyman**, chef des services de renseignements a été nommé Vice-Président, le **Général Ahmed Chafik** est devenu Premier ministre. Le régime, dont les militaires ont toujours été un rouage essentiel, cherche à se maintenir en faisant apparaître l'armée comme un recours, proche du peuple et garant de l'ordre.

L'arrivée des militaires aux affaires n'est pas une surprise : ce scénario était à l'étude depuis plusieurs mois et l'onde de choc tunisienne n'a fait que précipiter sa réalisation. L'hypothèse d'une succession dynastique, rejetée par l'armée, hostile à **Gamal Moubarak** (pour des raisons à la fois politiques et économiques), est désormais écartée. Reste à ménager une sortie honorable à Hosni Moubarak, lâché également par les Américains qui ont préconisé une transition sans chaos. Ce départ, voire la promesse de ce départ à moyenne échéance (le *ra'is* s'étant engagé le 1^{er} février, à ne pas briguer de nouveau mandat) pourrait satisfaire le gros des manifestants, inquiets de la peur du chaos, soucieux de reprendre une vie normale et de ne pas pénaliser davantage l'économie du pays. Si seul un noyau d'opposants déterminés reste mobilisé, il sera relativement facile de jouer l'usure sans ternir l'image de l'armée en recourant à la force. Tout dépend donc maintenant de la détermination de l'opinion.

En **Algérie**, des manifestations ont éclaté ces dernières semaines, en réaction à la flambée des prix des produits de grande consommation. Face à cette contestation à caractère avant tout économique et social, portée par des jeunes exaspérés, les autorités ont joué la double carte de la fermeté et des concessions, promettant une baisse au moins temporaire des prix et davantage d'ouverture économique. La très forte imbrication de l'armée dans les institutions de l'Etat et dans le système de prise de décision rend peu plausible l'évolution de l'Algérie vers un scénario à la tunisienne.

Au **Maroc**, aucun trouble n'a pour l'instant été constaté et la légitimité monarchique semble préserver le pays de toute remise en cause de son régime politique. De surcroît, les autorités ont privilégié le développement économique et mis en place des mécanismes de compensations sociales. Néanmoins, ce développement s'est construit sur de profondes inégalités et le système de « subventionnement » garant de la paix sociale a aussi ses limites.

ExpertiseS



Amarante permet à ses clients de disposer d'informations fiables, pertinentes et utiles dans des délais raisonnables, compatibles avec les exigences de la prise de décision stratégique.

Les collaborateurs d'Amarante accompagnent les entreprises dans leur recherche d'information.

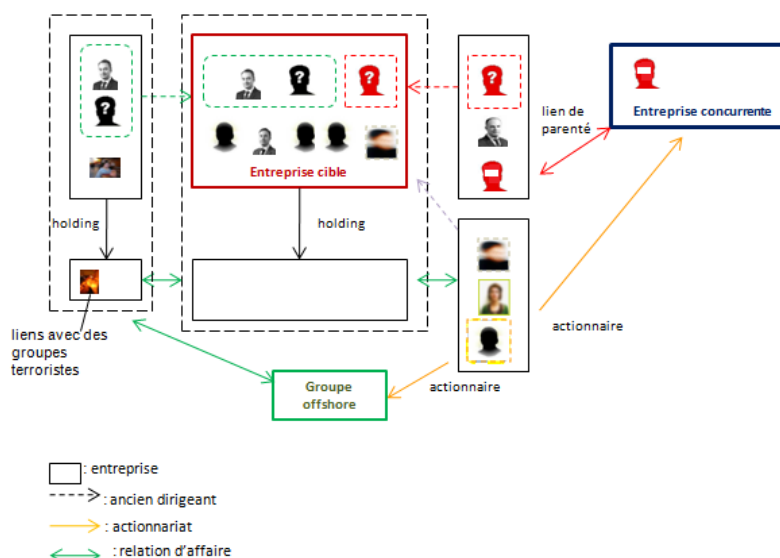
Qu'il s'agisse d'un futur client, d'un potentiel partenaire ou d'un éventuel collaborateur, Amarante met tout en œuvre pour permettre aux dirigeants de prendre leurs décisions en toute connaissance.

Rompue aux procédures de *due diligence*, Amarante assiste les banques dans les investigations que leur impose la législation anti blanchiment.

Due diligence : Avoir accès à l'information stratégique

Amarante met à la disposition des entreprises un éventail de solutions leur permettant de bénéficier de l'information la plus complète possible. Compilé ou isolé, chacun de ces services concoure à apporter la transparence indispensable à la prise de décisions stratégiques.

- Etude de structures capitalistiques
- Elaboration d'organigrammes complets identifiant
 - les principaux décisionnaires
 - les bénéficiaires effectifs
 - les personnes politiquement exposées
- Enquête de notoriété ou de réputation
- Décryptage et cartographie de réseaux
- Contrôle d'activité, notamment concurrente
- *Background check* et vérification de CV



Amarante est en mesure de cartographier les réseaux et de signaler les bénéficiaires effectifs identifiés au moyen de schémas dynamiques.

Afin de fonder ses recherches, Amarante dispose d'un très vaste réseau de contacts internationaux capables de réunir les informations nécessaires à la constitution de dossiers particulièrement complets. Très réactif, ce réseau est en mesure de recueillir les informations pertinentes dans des délais très courts afin de ne pas freiner le



GRUPE

SécuritéS, lettre d'information bimestrielle d'Amarante International

Contact inscription : inscription@amarante.com

Siège social: 14 avenue de l'Opéra, 75001 Paris

Bureaux : 5 rue Jean Mermoz, 75008 Paris

Tel : + 33 (0) 1 53 16 29 25

Fax : + 33 (0) 1 53 16 14 00

www.amarante.com