

Sandrine Richard, inlassable avocate de la conformité

Directrice de l'éthique des affaires et de la diplomatie d'affaires de Cristal Group International, Sandrine Richard, avocate de formation, est aussi experte de la norme Iso 37001.

Au-delà d'une passion pour les relations internationales qui l'amène à déployer son expertise dans de nombreux pays, elle se saisit des enjeux éthiques de l'intelligence artificielle (IA) et du métavers. Rencontre.

Par Jean-Claude TOURNEUR

Les vocations professionnelles naissent parfois très tôt, nimbées d'une part d'inexplicable. C'est le cas pour Sandrine Richard. « Dès la classe de 3^e, à 14 ans, j'ai su que je voulais épouser la profession d'avocat », se souvient-elle. Rien, pourtant, dans ses origines familiales ne la prédisposait à endosser cette robe-là. Née le jour de l'Épiphanie en 1984 à Béziers (Hérault), elle passe ses premières années en Afrique, où son père, d'origine vosgienne mais amoureux du continent, travaille pour la Société de télécommunications africaines. Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Cameroun... elle conserve quelques souvenirs vagues de cette prime enfance. Notamment celui d'avoir fréquenté, au Cameroun, la même école que Yannick Noah. Mais c'est à Boisset-et-Gaujac, près d'Anduze (Gard), qu'elle poursuit sa scolarité auprès de sa mère, d'origine libanaise, à qui « [elle doit] tout et qui est [son] plus beau modèle » pour reprendre ses termes.

Inscrite dans un établissement privé catholique à Nîmes (Gard), c'est en 3^e qu'elle rejoint pour un court stage scolaire... le cabinet de maître Olivier Goujon, qui deviendra bâtonnier local. « "Pourquoi vouloir épouser cette profession de mercenaire ?" m'a-t-il interrogé », sourit-elle aujourd'hui. Sandrine Richard découvre la vie d'un cabinet généraliste de province, avec du droit pénal, du

droit des affaires, « des clients qui, dans les petits villages, réglent une partie des honoraires en nature : le plus souvent des volailles et des produits de la ferme », s'amuse-t-elle.

Au lycée, elle s'investit dans une filière littéraire et philo, avec une forte dominante théâtre. « J'ai pu découvrir et approfondir ma soif des contacts humains si enrichissants... mais aussi de lectures philosophiques pour tenter



Si la volonté d'être avocate l'a saisie très jeune, Sandrine Richard a souhaité y adjoindre des compétences fortes dans différents domaines.

DR

Paris-II (Panthéon-Assas) lui a permis, à côté de son cursus en droit, d'étudier les relations internationales.

de comprendre notre condition humaine, notre écosystème, décrypter la politique internationale, et bien sûr apprendre à manier le verbe et l'éloquence », se souvient-elle.

UN CURSUS DE DROIT À PARIS-II

Sandrine Richard choisit, pour le cursus de droit qui doit la mener à la profession d'avocat, Paris-II (Panthéon-Assas). Elle souhaite en effet d'emblée doubler ce cursus d'une expertise en matière de relations internationales, son autre passion, tout à la fois professionnelle et personnelle. « *J'aurais rêvé d'être secrétaire générale de l'Organisation des Nations unies (ONU) ou d'occuper le bureau de ministre au Quai-d'Orsay* », sourit-elle. Dès lors, outre son Deug, puis sa licence en droit public, elle est aussi étudiante à l'Institut des hautes études internationales (IHEI) Paris-II-Assas). Elle y croise des enseignants de haut niveau, à l'image de Serge Sur, professeur de droit public et, entre autres, rédacteur en chef de la revue *Questions internationales*. Le choix du thème de son mémoire ? La réforme du système onusien !

Après sa licence, Sandrine Richard poursuit logiquement par un master 1 de droit international, mention « droit international public » en 2007, puis, l'année suivante, elle décroche son master 2 « droit européen », toujours à Paris-II. « *J'ai choisi une dominante de droit public, car je souhaitais approfondir mon appétence pour l'intérêt général, l'État, explique-t-elle. Cela explique sans doute pourquoi je me suis bien entendue ensuite avec les magistrats et les procureurs.* »

Ces années 2007 et 2008 lui donnent aussi l'occasion de réaliser des stages importants. Sur les conseils de Dominique Chagnollaud, constitutionnaliste, et du célèbre professeur Pierre Delvové (« *professeur qui m'avait poussée à passer l'ENA et que je n'ai pas écouté à l'époque !* »), elle passe ainsi par l'Assemblée nationale puis, lors de son master 2, par une période en cabinet ministériel, à



Philphoto - AdobeStock

l'Enseignement supérieur et la Recherche. Ses missions : la rédaction d'argumentaires et de discours et le suivi d'une réforme. Si elle est ensuite tentée, tout naturellement, par le doctorat, elle poursuit finalement son cursus à l'Institut d'études judiciaires (IEJ), à Paris-II-Panthéon-Assas. Vient ensuite, pour être fidèle à son rêve, l'entrée (2009) à l'École de formation professionnelle des barreaux de la cour d'appel de Paris. Là, elle rencontre très vite de grands avocats qui marqueront son cursus et sa carrière et avec qui elle demeure d'ailleurs en contact. « *Je suis encore très proche du bâtonnier Jean-Yves Le Borgne, qui est une de mes références morales et qui est toujours à mes côtés, l'homme à la voix de bronze !, explique-t-elle. Ils m'ont bien évidemment appris beaucoup, professionnellement, mais aussi humainement, vis-à-vis de leur approche du métier d'avocat et du droit.* » Surtout, au premier jour d'après-midi, Sandrine Richard suit la présentation de l'Association des élèves avocats (AEA), qui, traditionnellement, va organiser son élection. « *Je me suis lancée, j'ai été élue présidente à l'issue d'une campagne électorale passionnante, explique-t-elle. L'Association compte environ 1 500 personnes. C'est une "entreprise" à faire tourner en elle-même, qu'il s'agisse de l'organisation de la vie étudiante, trépidante dans ces années-là, ou du contrôle de l'ordre de l'École française du barreau. J'étais, d'une certaine manière, le bâtonnier des élèves avocats, amenée à fédérer et représenter les positions sur les sujets clés de notre future profession, comme le numerus clausus. Tout cela n'aurait pas pu se faire sans mon bureau ! Par ailleurs, j'ai été*

amenée à organiser, durant cette année et demi de présidence, le 20^e gala de l'Association, à l'espace Cambon. Ce sont des expériences enrichissantes et inoubliables, qu'il s'agisse des qualités qu'il faut déployer ou de la diversité des situations que l'on se doit de maîtriser. » Dans le cadre de l'EFB, Sandrine Richard choisit, parallèlement, le département juridique du *Figaro* pour un stage d'un semestre, de juin à décembre 2010. Elle participe au traitement du contentieux, à la gestion de la propriété intellectuelle, mais se perfectionne aussi en droit des affaires. Elle y rencontre aussi des « plumes » du journal et s'implique dans des affaires de diffamation (« *diffa* », selon les initiés, sourit-elle) impliquant des personnalités...

DU BARREAU À L'ÉTHIQUE ET LA CONFORMITÉ

Capacité d'avocat en poche, Sandrine Richard retrouve le cabinet de maître Olivier Schnerb, au sein duquel elle a d'abord été avocat stagiaire dans le cadre de la formation de l'EFB de mi-2011 à début 2012. Il lui a tout transmis de cette belle profession, dira-t-elle, devenue avocat collaborateur, de 2012 à avril 2014. Si l'on a bien compris son appétence pour le droit pénal financier, on l'interroge inévitablement : pourquoi pas d'assises ? « *Je n'aurais pas pu défendre certains dossiers, réagit-elle. S'il est bien légitime que la défense soit toujours assurée, j'aurais été amenée à faire jouer ma clause de conscience vis-à-vis de certains crimes et chacun mérite d'être correctement défendu.* » Ce sera donc, durant ces années, une intense activité de droit pénal des affaires et financier,

Ngampol - Adobestock



Sandrine Richard a choisi les États-Unis pour sa certification Iso 37001 : elle voulait aussi comprendre le FCPA.

à son cheminement professionnel : Philippe Montigny, expert international dans la lutte contre la corruption, fondateur d’Ethic Intelligence (2001). « En 2016, juste avant la création de l’Agence française anticorruption (AFA), je me suis investie sur ces sujets. J’ai alors choisi de partir aux États-Unis, à Washington DC, pour passer la certification Iso 37001 et Iso 19600 avec Ethic Intelligence au sein d’un cabinet américain et pour comprendre un peu mieux le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). » Elle voulait comprendre l’utilisation de « cet acte de puissance économique » et acquérir la meilleure formation afin de conseiller, sensibiliser les entreprises françaises et également le secteur public sur la nécessité de prévenir ces risques. Elle peut ainsi produire aujourd’hui une cartographie de risques englobant 17 facteurs de risques macro et micro ! Passionnant à l’heure où l’on parle de politique de gestion des risques intégrée. En 2018, Sandrine Richard reçoit le *Professional Certification in Anti-Bribery* par Ethic Intelligence. Là voilà auditrice et experte Iso 37001 et Iso 19600.

de droit fiscal et international des affaires. Et surtout une ouverture tous azimuts vis-à-vis de problématiques qui la passionnent et qui effectivement gagnent vite en importance au sein du droit, des entreprises et des politiques publiques : la conformité, l’éthique, la lutte contre la corruption... En 2014, Sandrine Richard se met à son compte au sein d’un « cabinet groupé ». Indépendante, elle traduit professionnellement son tropisme : « Je considère que le droit constitue un instrument d’influence de la puissance diplomatique et économique, affirme-t-elle. Dès lors qu’il s’agit aussi, bien sûr, d’un outil d’influence, la profession d’avocat devient le vecteur de cette stratégie. De même, j’ai très vite découvert que la lutte anticorruption était un vecteur de diplomatie évident. » Elle compare son parcours à un puzzle dont elle assemble les pièces une à une, curieuse de belles rencontres. C’est dans cet esprit qu’elle est investie, lors des législatives 2017, dans la 10^e « circo » de Paris (XIII^e-XIV^e arrondissements) par Les Républicains (LR). « J’ai réalisé, sans grands moyens, avec une petite équipe très motivée, une campagne de près

d’un an sur le terrain, frappant à toutes les portes pour écouter, comprendre et convaincre aussi, se souvient-elle. C’est une expérience humaine incroyable qui m’a permis d’acquérir dix ans d’expérience en seulement un an, de développer ma force de conviction, de comprendre le leadership. » Si elle n’est pas élue, vague macroniste oblige, elle mesure aussi, dans cette circonscription, les défaillances, le désarroi, la violence parfois des habitants. Autre rencontre essentielle, qui l’avait ramenée plus directement

C’est à Beyrouth, où elle a organisé et porté un vaste colloque international sur la lutte contre la corruption, qu’elle s’investit fortement.



Diak - Adobestock

Intelligence artificielle, métavers, données de santé... entrent dans le champ des interventions de Sandrine Richard, qui enseigne notamment l'éthique.

UN FORT INVESTISSEMENT POUR LE LIBAN

Sandrine Richard marque aussi un profond attachement pour le Liban, qu'elle connaît intimement. Elle y a notamment organisé, quasi seule, la conférence internationale de lutte contre la corruption à l'École supérieure des affaires (ESA)-Jacques-Chirac de Beyrouth en mai 2018. Si elle y travaille avec ardeur pendant un an, la date est importante : « Pendant la campagne pour les législatives libanaises, le devoir de réserve et la neutralité politique à observer ont permis de déployer des tables rondes scientifiques de haut niveau, de faire venir des personnalités internationales, notamment Bruno Dalles, ancien directeur de Tracfin, Charles Duchaine, directeur de l'AFA, Patrick Moulette, head of anticorruption de l'OCDE, Pierre Corvol, président de l'Académie des sciences, et d'accueillir le responsable régional anticorruption UNDP Arkan El Seblani (ONU) et l'ancien directeur général des finances publiques du Liban Alain Bifani », se souvient-elle. Cet engagement pour le pays du Cèdre ne se dément pas : « Durant trois ans, j'ai passé une à deux semaines par mois, à titre bénévole, au Liban et plus globalement au Moyen-Orient dans le cadre de programmes internationaux et d'initiatives anticorruption », se souvient Sandrine Richard, afin d'acquiescer ce qu'elle nomme, pour parler des compétences opérationnelles, « la diplomatie appliquée ». « J'ai également mené des actions en Afrique. » Cette approche juridique, économique et financière (la lutte contre la corruption, au-delà des normes et codes, est encadrée par un corpus international de plus en plus solide et partagé) se double à l'évidence d'une forte composante diplomatique et de *soft power*. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que Sandrine Richard rejoigne, en 2020, l'Institut national des hautes études de sécurité et de justice (INHESJ), où elle approfondit son expertise en intelligence économique et protection des entreprises. Là encore, elle s'implique dans ce cursus. « Outre de belles rencontres avec des personnalités brillantes d'horizons professionnels très variés, j'y ai eu confirmation que derrière la



tippapatt - Adobestock

lutte anticorruption et pour l'intégrité se jouait une carte diplomatique avec, bien entendu, une guerre économique », poursuit-elle. « J'essaie, depuis, de prolonger cet acquis et d'organiser la réflexion collective comme présidente de la commission stratégique des anciens de l'INHESJ. » Si durant ces années, elle se multiplie sur plusieurs fronts et enrichit sa palette de techniques et de connaissances, elle poursuit sa carrière d'avocate.

Pourtant, en septembre 2021, elle saisit une opportunité qui s'inscrit dans le prolongement de son parcours professionnel : réussir ce challenge de créer et développer, au sein de Cristal Group International, à Paris, le département éthique des affaires et diplomatie d'affaires. « Je me suis alors fait "omettre volontairement" de l'ordre des avocats, selon l'expression professionnelle consacrée », sourit-elle. Ce nouveau département collabore étroitement sur certains sujets avec le département cybersécurité dirigé par le général Yves Mathian, à Paris également. Sandrine Richard continue des missions au Liban et y adjoint de fréquentes missions au Québec notamment par un réseau qu'elle a construit depuis de nombreuses années. Mais son champ de réflexions et d'interventions s'élargit. « Parmi les enjeux actuels, déjà présents ou émergents, je m'implique dans l'esanté, le biomédical, explique-t-elle. Protection contre la fraude scientifique, respect et protection des données de santé, lutte contre la falsification des médicaments, notamment dans le cadre du programme Médicrime du Conseil de l'Europe,

sont essentiels. » Là encore, le respect du droit, bien sûr, la *compliance*, mais aussi celui de la personne humaine et de l'intégrité des sociétés et des nations motivent le déploiement de son action pour laquelle, d'associations professionnelles en laboratoires d'idées, elle « embarque » le plus de professionnels multidisciplinaires. Témoin, sa récente nomination en qualité de coadministratrice du comité de déontologie des juristes et membre associé de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE). Elle assure aussi la responsabilité des alliances stratégiques au sein de l'organisation non gouvernementale Respect Zone, fondée et présidée par Philippe Coen, avocat de formation, vice-président et directeur juridique de la Walt Disney Company EMEA, Europe Centrale et Europe de l'Est. Enfin, Sandrine Richard s'implique de plus en plus dans l'application de l'éthique dans l'intelligence artificielle (IA) et plus largement dans le numérique. Elle va même dispenser des cours d'éthique dans l'IA au sein du prestigieux master 2 dit « MVA » (Mathématiques, vision, apprentissage), dirigé par le brillant professeur Nicolas Vayatis. Au-delà du règlement général sur la protection des données (RGPD), domaine d'intervention important, elle travaille fortement sur l'éthique et les risques liés à l'IA et au métavers. Au point qu'il n'est pas surprenant que cette marathonnienne, amoureuse aussi du voyage, décide de s'investir désormais dans le processus français (Afnor) et européen (Cen/Cenelec) de normalisation... ●