

Compliance : l'art de s'appuyer sur des valeurs pour améliorer l'entreprise



Par-delà son rôle de prévention et de réduction des risques, la Compliance s'est imposée comme un vecteur essentiel dans la diffusion des valeurs d'une entreprise en son sein, contribuant au sentiment de fierté des salariés, mais aussi vers l'extérieur.

Compte tenu de la mondialisation, concilier le développement et le respect des normes s'est érigé en véritable défi au sein des entreprises. Le management des risques est désormais au cœur des préoccupations stratégiques du fait de l'accroissement de la concurrence, d'objectifs toujours plus élevés, mais aussi de réglementations et de normes nationales et internationales de plus en plus complexes.

Ainsi que le rappelle Jean-Martin Folz, aujourd'hui Président du conseil d'administration d'Eutelsat après avoir longtemps dirigé PSA, « la maîtrise des risques est maintenant clairement reconnue comme une nécessité et les outils de contrôle interne sont aujourd'hui bien identifiés et largement employés. Mais au-delà des procédures et des outils, le facteur clé de progrès est et demeurera l'éthique individuelle et collective des dirigeants et de l'ensemble du personnel. »

La Compliance, dans son acception très opérationnelle et transversale, dépasse le respect de la loi, des réglementations, des normes nationales, internationales, professionnelles.

Elle permet d'assurer l'efficacité des processus de l'organisation et une meilleure protection des investissements mais aussi le respect des valeurs et un esprit éthique insufflés par les dirigeants. La conformité de l'entreprise en est le résultat. Leur non-respect peut entraîner des sanctions judiciaires ou administratives, des pertes financières, une atteinte à l'image ou à la réputation - un de ses actifs immatériels les plus importants -, la mise en cause de la responsabilité civile et pénale de l'entreprise et des dirigeants. Responsabiliser les hommes, donner du sens à leur action, les informer des risques auxquels ils sont exposés dans leurs fonctions leur permet de comprendre pourquoi et comment agir plutôt que d'« empiler » des processus qui, non assimilés, peuvent devenir contre-productifs.

Pour que l'entreprise « **Be good** » et pas seulement « **Look good** », chacun doit se reconnaître dans les valeurs adoptées par l'entreprise pour décider de les suivre. Cela tend à donner aux salariés un sentiment d'appartenance à un même système de valeurs, et par voie de conséquence, leur conférer un sentiment de fierté d'appartenance à leur entreprise.

Le Conseil d'Administration, qui détermine les orientations stratégiques des activités de l'entreprise et se saisit de toutes les questions afférentes à sa bonne marche, prend de plus en plus la mesure de l'importance de la Compliance comme enjeu stra-

tégique. Les plus en avance considèrent même la Compliance non plus comme un simple moyen de maîtrise des menaces mais comme un outil prospectif d'évaluation et de contrôle des menaces futures au service de la stratégie de l'entreprise.

La fonction de Compliance officer se développe

La figure du « Compliance officer » émerge désormais afin d'assurer l'efficacité des processus de l'organisation et une meilleure protection des investissements. Il ne peut cependant mettre en place un programme efficace qu'avec l'appui réel et vérifié de sa hiérarchie. La caution ne doit donc pas être « cosm'éthique » mais donnée depuis le haut de la pyramide, « **Tone from the top** ».

Sa mission est matricielle. Il doit corrélérer et adapter le programme au management des risques en fonction des paramètres de l'entreprise : ses enjeux, ses marchés, sa culture, son historique et les risques - de corruption active ou passive, antitrust, RSE, conflit d'intérêts, risques psychosociaux, sanctions, image et réputation, etc. Il développe une politique, une culture « compliance », un esprit et un comportement « compliant » et l'inscrit au plus près des enjeux business de l'entreprise.

Par conséquent, il doit d'abord comprendre et **définir l'ADN** de l'entreprise.

Force est de constater une alliance entre conformité aux normes réglementaires et éthique de comportement. Il faut la transmettre à des personnels très larges, diversifiés, éclatés. Et en même temps, l'adapter à chaque pays, à chaque zone tout en étant transfrontaliers et « trans-zones ».

Le Compliance officer doit faire preuve de leadership, de courage ainsi que d'indépendance dans sa mission. Au nombre de ses qualités doivent également s'ajouter sens de la rigueur, charisme et intégrité, confidentialité absolue. Il lui est par ailleurs recommandé d'être un bon communicant, de savoir fédérer en étant pédagogue, humain et ferme.

La valorisation de ces bonnes pratiques contribuera à l'image positive de l'entreprise. En étant plus conforme, l'entreprise peut réduire le risque, la menace, mais aussi augmenter les opportunités, **créatrices de valeur.** —

Blandine CORDIER-PALASSE

Après avoir été avocat chez Slaughter & May puis directeur juridique dans des groupes cotés (Parfinance, Gemplus et Siparex), Blandine Cordier-Palasse s'est tournée vers le capital humain. Elle a été associée chez Boyden en charge de la pratique juridique, fiscal, compliance et communication financière avant de créer BCP Executive Search. Elle est aussi Docteur en Droit et co-fondatrice et Vice-Présidente du Cercle de la Compliance. Pour en savoir plus www.bcpsearch.com et www.lecercledelacompliance.com