

Le secret de la réussite de la Compliance ? Aligner les comportements

L'entreprise est soumise à des réglementations et des normes de plus en plus nombreuses et précises. Leur impact dépend largement de la capacité et de la volonté de celle-ci à les respecter et à les intégrer dans la culture de l'entreprise.

En 2007, une investigation est lancée contre une entreprise européenne dans le cadre du FCPA (réglementation américaine sur la prévention de la corruption).

Cette investigation est conduite à l'initiative d'un client. La filiale est condamnée à une amende de 50 millions de dollars.

Mais surtout... Elle entraîne une enquête dans plus de 50 pays, pendant trois ans. 25 millions de mails sont saisis dont 8 millions sont revus par les conseils externes. 2 millions de pages sont transmises au juge. Ce qui génère 100 millions de dollars de frais juridiques, l'intervention de 440 professionnels externes, 300 000 heures d'avocats et 150 000 heures d'investigateurs... Sans compter le temps passé en interne pour répondre à toutes les questions posées par les uns et les autres.

Conséquences financières et extra financières :

- Perte de chiffre d'affaires de plus de 100 millions de dollars par an pendant quatre ans
- Lourde perte de clients
- Obligation de sortir de certains pays
- Forte chute du titre en bourse
- Dramatique atteinte à l'image et à la réputation du groupe pendant sept ans minimum.

Leçons tirées de cette période difficile : Résilience

Contrainte et forcée au départ, la société a mis en place un programme de Compliance très important et l'a tourné en avantage compétitif. Elle a convaincu les clients, les fournisseurs et toutes les parties prenantes que cela les protégerait face au risque accru de non compliance.

Le périmètre couvert par la Compliance est de plus en plus large. Il concerne à la fois les sujets de gouvernance : délit d'initié, confidentialité, responsabilité des dirigeants, conflits d'intérêts, mais aussi la prévention contre la corruption, la fraude, antitrust et le droit de la concurrence. La responsabilité sociale et environnementale, tant en ce qui concerne en particulier la diversité, la



Blandine CORDIER-PALASSE

Dirige un cabinet de conseil en stratégie humaine et organisation de Direction Juridique et Compliance et recrute dans les fonctions juridiques, relations sociales, compliance, gouvernance... Son cœur de métier. Ses clients : Entreprises tous secteurs CAC 40, SBF 120, autres. Elle gère une équipe au sein du cabinet qu'elle a fondé, BCP Executive Search, après avoir été associée chez Boyden, avocat chez Slaughter & May puis directeur juridique dans des groupes cotés. 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

non-discrimination, la protection des données que la sécurité des personnes et des biens ou la protection de l'environnement sont à prendre en considération dans le contexte des nouvelles obligations de communication au public puisque les risques juridiques et extra financiers devront être appréhendés dans les prochains rapports annuels des entreprises dès 2015. **Face à cette exposition accrue, les entreprises internationales ont renforcé leur gouvernance et ont pris des initiatives en matière de Compliance.** Le rôle du top management est de concilier la pression financière avec un management de la performance et de l'intégrité : développer des systèmes, des process et des best pratiques construites sur des principes clairement articulés et fondés sur la performance avec une culture de l'intégrité.

La culture est fondamentale : comment les salariés pensent, se sentent, se conduisent. Ce qui caractérise et motive cette culture ? Les valeurs, les normes, les initiatives, les sanctions et des process transparents. Elle ne consiste pas seulement à éviter que les personnes agissent mal par des menaces et des sanctions. En combinant la carotte et le bâton, elle cherche aussi à développer et récompenser les salariés qui adhèrent et se conduisent en ce sens en reconnaissant et en respectant les valeurs et une intégrité exemplaire. Les top managers de la société ont un rôle d'exemplarité et de leadership prégnant dans ce changement de paradigme. Ils créent cette culture en articulant en permanence le code de conduite, les principes, les politiques dans leur communication écrite et orale et en donnant du sens à l'action de toutes les parties prenantes, en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Ainsi conçue, la gouvernance et la compliance induisent des bénéfices à l'intérieur de l'entreprise, dans le marché et de façon plus globale dans l'environnement macro-économique sociétal. Avec des éléments interactifs : une performance économique solide et durable, une adhésion forte à l'esprit et à la lettre des règles juridiques, financières et extra financières et à des standards plus globaux qui permettent de promouvoir ses valeurs fondamentales, sa prospérité économique à long terme et renforcent sa réputation. ■■■