

CHRONIQUE de la compliance

Une profession en devenir : le Compliance officer



Après les États-Unis, c'est au tour de l'Europe d'assister à l'émergence d'une nouvelle profession, le Compliance officer. Loin de l'image du censeur, c'est au contraire le garant de l'ADN de l'entreprise que le spécialiste du recrutement devra identifier.

Nécessité fait bien souvent Loi. BNP Paribas ou encore Alstom sont les exemples les plus récents des risques auxquels sont confrontés les grands groupes. Un sujet qui concerne aussi les entreprises de taille moyenne, même si cela reste médiatiquement moins visible, dès lors qu'un dysfonctionnement vient altérer leur image et leur réputation, mettant ainsi en péril leur pérennité.

Au sein des entreprises, l'évolution des réglementations et des normes nationales ou internationales, toujours plus complexes, conduisent à l'émergence au sein des organigrammes d'une nouvelle figure de plus en plus incontournable, au rôle central et stratégique : le Compliance officer.

À quoi sert le Compliance officer ?

Sous l'impulsion du conseil d'administration et de la direction, les responsables des ressources humaines ont aujourd'hui un rôle particulièrement important à jouer pour aider leur entreprise à éviter ces écueils. À eux de trouver la perle rare et de ne pas se tromper dans le profil recherché. Il est en effet fréquent de restreindre sa recherche à la figure du directeur de conformité existant dans les établissements financiers. Très utiles à leur entreprise, ceux-ci n'en restent pas moins cantonnés au contrôle d'un juste respect de la réglementation.

Le rôle du Compliance officer dans l'entreprise va bien au-delà, avec de véritables dimensions opérationnelles et transversales. D'aucuns estiment que ce rôle est d'attester que les affaires sont menées conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, dans le respect des règles professionnelles et de l'éthique du comportement. Pour d'autres, il doit veiller à ce que les activités soient exercées avec diligence, loyauté, équité et éthique. Enfin, certains privilégient une vision axée sur l'identification et la gestion des risques globaux, pas seulement légaux ou réglementaires mais aussi de réputation. Dans tous les cas, la plupart considèrent que la sensibilisation au risque, la formation et le conseil constituent une part essentielle de sa mission.

De fait, tous ont raison, car un bon Compliance officer se doit de remplir tous ces rôles à la fois, dans leur exigence et leur complexité.

Un candidat idéal ?

Les spécialistes du recrutement le savent : le bon candidat comblera une excellente connaissance des activités de l'entreprise, une grande faculté d'adaptation, un esprit à la fois ouvert et curieux, et une bonne sensibilité à l'humain, aux diverses cultures et à l'évolution des règles.

La capacité d'écoute du candidat, sa faculté de compréhension et d'analyse des problématiques complexes, l'aisance qu'il aura à être force de proposition sont également des qualités appréciées des recruteurs. Car le bon Compliance officer va être amené à évoluer au sein de règles et de normes complexes, parfois antagonistes en fonction des zones géographiques et des cultures. À lui de les analyser et d'en rendre compte à sa direction pour aider à prendre les bonnes décisions, pour éviter de mettre son entreprise en porte-à-faux.

S'il faut souvent aller chercher ces qualités à l'extérieur, le caractère nouveau de cette profession pousse parfois les entreprises à se tourner dans un premier temps vers un profil « maison ». Il existe ainsi d'excellents professionnels madrés aux cultures du droit et des affaires, parfaitement aptes à être formés aux enjeux et aux problématiques de la compliance puis accompagnés au début de leur mission. Au nombre de leurs atouts figure donc en bonne place leur connaissance de l'entreprise et de ses enjeux, de sa stratégie, de sa culture, des équilibres parfois subtils des pouvoirs en interne. Ils bénéficieront de plus d'une légitimité apportée par leur antériorité dans l'entreprise et par l'appui de leur direction. Le soutien du conseil d'administration ne doit cependant pas entraver leur indépendance et l'impartialité de leur jugement, via des pressions tant internes qu'externes, ou encore des intérêts propres. L'équipe pluridisciplinaire pourra être constituée autour de ce profil par des apports externes en complémentarité de compétences, d'expertise technique et géographique, de culture.

Il serait particulièrement malvenu et souvent contreproductif devant les tribunaux de mettre en place un programme de compliance « cosm'éthique », non réel. Il en va de la crédibilité de l'entreprise et le Compliance officer peut in fine être amené à sanctionner des décisions stratégiques, des pratiques, des salariés ou des fournisseurs. Or, tout cela doit se réaliser en faisant comprendre à chacun qu'il s'agit de l'intérêt global de l'entreprise dans une perspective de long terme et non pas d'une censure des initiatives opérationnelles.

Trouver un excellent Compliance officer est une mission de recrutement hautement qualifiée, à la hauteur des ambitions du programme que le candidat aura à mettre en place ou à poursuivre : un beau challenge. Un challenge désormais incontournable. ■

Blandine CORDIER-PALASSE

Après avoir été avocat chez Slaughter & May puis directeur juridique dans des groupes cotés (Parifinance, 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, fiscale, 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.lecercle-delacompliance.com