

Compliance et Richesses Humaines, le DRH premier acteur et responsable d'une culture d'entreprise responsable et éthique

« La culture d'une organisation est déterminée par le pire comportement qu'un dirigeant est prêt à tolérer » Gruenert & Whitaker, School culture rewired

La mission de « compliance » **est de garantir l'ensemble des règles de fonctionnement et d'interaction avec le monde d'une organisation pour assurer sa pérennité et celle de son activité, ainsi que l'intégrité de ceux qui y travaillent et de toutes les parties prenantes associées.**

La notion de compliance recouvre ainsi les notions de conformité aux législations nationales mais également aux règles et accords internationaux, le respect de l'éthique qui s'entend comme une notion universelle de respect humain et non l'imposition d'une morale culturelle ou religieuse, et enfin la protection de l'intégrité de l'organisation, de ses savoirs à la pérennité de son activité.

La mission et les rôles de la fonction « Ressources Humaines » dans les organisations **est d'assurer la pérennité et le développement de l'activité de l'organisation en lui donnant les moyens de mener à bien sa raison d'être.** Pour cela, le département RH s'attachera à **créer une culture humaine inclusive qui favorisera un alignement permanent des compétences des collaborateurs avec les besoins de l'organisation collective et leurs aspirations individuelles.** L'exécution de cette mission RH s'articule souvent autour de quatre grands blocs : **prendre soin et développer les talents, diffuser la culture d'entreprise, accompagner les opérations, et accélérer la transition durable.**



La culture d'une organisation est un outil qui ne peut être efficace que s'il est sincère et porté par les personnes qui composent cette organisation. **Les valeurs ne peuvent être incarnées que par des comportements.** S'arrêter à une injonction de valeurs est improductif, le travail de traduction de ces valeurs en comportements par le corps social est une condition préalable à l'utilisation de la culture comme accélérateur de changement et levier de performance responsable. Le respect des législations partout où l'organisation opère et le respect des individus et des personnes sont deux éléments majeurs de la culture. La traduction au quotidien dans les comportements observés est de la responsabilité partagée de l'ensemble des dirigeants, sous le contrôle des équipes RH et Compliance.

L'accompagnement des opérations est une tâche qui donne à la fonction RH toute sa légitimité opérationnelle dans l'organisation. La fonction RH est garante de la **cohérence entre les engagements éthiques de l'organisation et ses choix opérationnels.** Ici encore, les

missions RH et Compliance sont confondues, que ce soit en amont, sur les projets d'acquisition ou sur les projets de développement de partenariats. Mais également dans la protection des savoirs et secrets, ou dans la protection des individus associés à l'organisation. Enfin, par son rôle de garant de l'éthique, la fonction RH a cette capacité à rappeler à toutes les étapes de l'activité de l'organisation que l'impératif court terme ne doit jamais conduire à compromettre la pérennité de l'organisation.

Les talents, partenaires, et ressources affectées pour répondre aux besoins de l'organisation ne doivent jamais être sélectionnés exclusivement sur la capacité à exécuter une tâche, mais également sur leurs comportements et éthique. **Les outils de la fonction RH doivent intégrer par conception ces notions d'éthique,** que ce soit pour l'évaluation de la performance, valorisant le quoi mais aussi le comment, pour l'identification et le développement des potentiels, ou encore pour rémunérer l'engagement et la performance.

Enfin, l'accélération de la transition durable est certainement le bloc d'action le plus varié et complexe, à la fois en anticipation et en correction, mais également le plus connecté avec le domaine de la compliance sur le sujet des droits de l'Homme. Dans le monde BANI¹ qui constitue le nouveau contexte mondial, et avec la montée des tensions géopolitiques entre les différents continents et états, la pérennité de nos organisations peut être remise en cause en quelques secondes par une attaque compliance, une attaque cyber, ou une atteinte à l'environnement ou à la santé. **Le**

strict respect des règles de conformité et d'éthique n'est donc plus uniquement une question de « faire le bien », mais une condition préalable à la persistance des organisations.

Les organisations internationales ont une exposition plus importante car leur activité, leurs opérations, leurs relations et interactions avec différentes parties prenantes, les mettent en responsabilité au-delà des législations des états et au regard des normes et conventions internationales.

La fonction RH a ici un rôle particulier sur le respect des droits de l'Homme. Elle bénéficie d'un positionnement privilégié pour mener à bien cette mission, à condition de ne pas regarder simplement sa fonction comme fournisseur de « ressources » humaines, mais cultivateur de « richesses » humaines. Ce terme symbolise l'évolution que doit faire notre fonction RH aujourd'hui, se rapprochant ainsi de la compliance et de l'éthique.

1 - 'Brittle', 'Anxious', 'Nonlinear' and 'Incomprehensible'- Concept de Jamais Cascio, anthropologue américain, qui succède à celui de monde VUCA en 2020

Il ne peut exister d'organisation pérenne sans respect du corps social et de la diversité des richesses individuelles qui le constitue. Respecter les droits de l'homme en entreprise c'est a minima respecter le texte fondateur de la « Déclaration universelle des droits de l'Homme » et les directives internationales qui en découlent dont celle de l'organisation internationale du travail (OIT)². Les organisations peuvent également prendre des engagements volontaires auprès des Nations Unies en rejoignant le programme Global compact, et les 17 objectifs de développement durables à horizon 2030 dont 5 concernent directement les conditions d'emplois des ressources humaines et la qualité de vie des individus³.

Si les états ont le devoir de protéger les individus et les droits de l'Homme, les organisations ont la responsabilité de respecter les individus et les droits de l'Homme selon les « Principes des droits de l'Homme et du business »⁴ du Bureau des droits de l'Homme des Nations unies.

Outre les aspects facilement partagés dans nos organisations de non-discrimination et de protection contre toute forme de harcèlement, nous sommes bien responsables de prévenir et lutter contre toute forme d'atteinte aux Droits de l'Homme et aux droits de populations fragiles ou spécifiques. Nous pouvons citer par exemple s'assurer de l'absence de travail des enfants, de marchandisation d'êtres humains, d'esclavagisme, ou encore de privation des droits et libertés fondamentales. Cela est valable pour le travail au sein de nos organisations, quel que soit le statut des personnes, dans l'ensemble des pays où nous opérons et quelle que soit la législation locale à ce sujet, et enfin sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Il ne peut pas exister de compromis lorsque l'on parle de respect des Droits de l'Homme, et c'est bien à l'alliance du DRH et du Compliance officer de s'en assurer,

à l'ensemble des dirigeants de l'entreprise de l'incarner par leurs décisions au quotidien.

Se conformer aux législations et aux conventions internationales, en prendre l'engagement sincère au plus haut niveau de nos organisations, est la première pierre d'une gouvernance d'organisation durable et responsable. **Une veille attentive** des garants que sont le DRH et le Compliance officer permet une identification anticipée des potentielles injonctions contradictoires, et ainsi la **recherche de solutions adaptées** et respectueuses des engagements mondiaux de l'organisation. Enfin, **l'audit, l'enquête, et la remédiation rapide et professionnelle** des cas de non-conformité ou de manquement éthique permet de rendre concret les engagement pris par l'organisation aux yeux de toutes les parties prenantes, et de sécuriser l'avenir de l'organisation face aux menaces des compétiteurs et des états abusant du principe d'extra-territorialité.

La Compliance est un sujet de culture, de valeurs incarnées dans des comportements, d'actions concrètes et visibles conformes au discours. C'est donc un sujet de « management » et de « leadership », un sujet de **capacité à « Cheffer » pour le bien de l'organisation, des individus qui la constituent, et de l'ensemble des parties prenantes.** Un sujet dont tout RH doit naturellement s'emparer en commençant par l'Ethique et les droits de l'Homme.

**Fabien SIGUIER, SHRM-SCP
VP Exécutif RH & Transformation, Groupe ADISSEO.
Administrateur Cercle de la Compliance et FNEP.
Conseiller du commerce extérieur pour la France.**



2 - Declaration on fundamental principles and rights at work - International Labor Organization - 1998, amended 2022

3 - SDG3 : Santé et bien-être / SDG4 : Implication des entreprises dans l'éducation pour tous / SDG5 : Equité homme femme droit des enfants / SDG8 : Conditions de travail décentes et croissance économique durable / SDG10 : Réduction des inégalités

4 - Guiding principles on business & human rights - UN Human Rights office of the high commissioner - 2011, amended 2021