

Le Journal du Management

juridique et réglementaire

Interview de Corinne Lefranc
Commissaire aux restructurations
et à la prévention des difficultés
des entreprises

3



Nominations
Directions juridiques

50

Nouveaux Cabinets

56

Formations

66



DOSSIER

9



RESTRUCTURING - PROCÉDURES COLLECTIVES

DPO- RGPD

52



LA PURGE DES DONNÉES PERSONNELLES : UN EFFORT QUI EN VAUT LA PEINE

COMPLIANCE

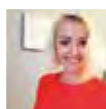
60



LE COMPLIANCE OFFICER, ACTEUR DU MANAGEMENT DE RISQUE, ACTEUR DU CHANGEMENT

RECOUVREMENT

62



LE RECOUVREMENT DES CREANCES EN LETTONIE

LE COMPLIANCE OFFICER, ACTEUR DU MANAGEMENT DE RISQUE, ACTEUR DU CHANGEMENT

De la lutte contre la corruption aux sanctions économiques, de l'antitrust à la conformité produit, de la protection des données à la gestion des représentants d'intérêts, du devoir de vigilance aux minéraux de conflits, de l'environnement à la lutte contre le harcèlement et à l'éthique, le champ d'action des Compliance Officers varie d'une entreprise à l'autre et d'un individu à l'autre.

Le périmètre d'un Compliance Office dépend en effet de l'organisation de l'entreprise, de son rattachement à la direction générale ou à la direction juridique et de la présence ou non d'une direction du développement durable ou d'une direction de la responsabilité sociale des entreprises. Selon les cas, les domaines qu'il gère sont de nature plus ou moins juridiques.

Mais le périmètre du Compliance Office dépend surtout de la cartographie des risques de l'entreprise telle qu'établie par le Comité des risques dans les grands groupes ou par le Compliance Office, au regard de l'activité, de la stratégie et de l'ambition de l'entreprise et de son Conseil d'administration.

Chargé en amont de la détection des risques, puis de la conception des règles et procédures permettant de les mettre sous contrôle, enfin de la sensibilisation des équipes, du déploiement du programme et de son effectivité, le Compliance Officer est un acteur-clé du management et de la prévention des risques et du changement de culture de l'entreprise.

Qu'il soit juriste ou non importe peu, pour autant qu'il sache s'entourer des bons experts, de contributeurs actifs, qu'il s'appuie sur des relais efficaces, et qu'il développe des alliances fructueuses.

Comme l'indique l'Autorité Française Anticorruption, il incombe en effet au responsable de la conformité institué par la loi Sapin 2 de coordonner différentes fonctions au sein de l'entreprise de sorte que le dispositif (anticorruption) s'applique à toutes ses composantes et à tous ses collaborateurs. Elle recommande également



Catherine Delhaye

que le Responsable de la Conformité soit doté d'un sens des relations et de capacités managériales, c'est-à-dire d'une capacité à échanger avec les instances dirigeantes, à travailler en équipe, mais aussi de sang-froid et de patience.

Ces qualités et caractéristiques s'appliquent naturellement aux Compliance Officers en charge de périmètres plus larges que la lutte contre la corruption. De même que la Compliance antitrust ou anticorruption s'obtient par des méthodologies et étapes similaires, le responsable conformité anticorruption présente les mêmes compétences et qualités que le Compliance Officer des autres domaines.

Mais le Compliance Officer français, récemment promu, nouvellement nommé, est-il préparé ? Est-il équipé ? Sait-il s'entourer ? Dispose-t-il des experts, des contributeurs, des relais et des alliés nécessaires ?

Les experts sont généralement des avocats ou membres de la direction juridique qui aident le Compliance Officer à suivre les évolutions législatives ou réglementaires, à en apprécier l'impact ou la pertinence pour l'entreprise et à les transposer concrètement aux activités de cette dernière. Ils contribuent également à l'évaluation des risques rencontrés en pratique ou à la résolution des crises ou non conformités. Il peut aussi s'agir des consultants et des prestataires qui sauront lui fournir des outils, des formations et les

systèmes nécessaires à la gestion des programmes dont il est chargé.

La diversité des sujets ne permet vraisemblablement pas à une même personne de les maîtriser. Leur complexité et le management des risques correspondant ne souffrent ni approximation, ni improvisation. Les experts sont donc indispensables pour choisir la bonne approche pour une entreprise donnée et permettre les meilleurs arbitrages.

Les contributeurs s'entendent des acteurs internes à l'entreprise qui de par leurs compétences ou positionnement font partie intégrante du dispositif de Compliance et font de la compliance sans nécessairement le savoir. Parmi les contributeurs, peuvent se trouver :

- la Direction des Ressources humaines par exemple qui dès la phase de recrutement aide à diffuser la culture de conformité parmi le personnel en promouvant le code d'éthique et les valeurs de l'entreprise, puis les systèmes d'alerte, en gérant les campagnes de formations, en imposant des objectifs compliance, en s'assurant de leur juste évaluation et en appliquant les sanctions en cas de manquement aux programmes de Compliance ;

- la Direction de la Communication également qui aide à faire passer les messages de manière simple et accessible et qui participe à la sensibilisation en assurant la publication interne, parfois externe, des programmes ;

- la Direction juridique, le Contrôle et l'Audit interne qui contribuent pour leur part très activement à la diffusion d'une culture de compliance à l'occasion de leurs propres missions et bien sûr au management des risques en cas de non conformités ;

- l'informatique enfin qui intervient notamment pour la mise en place des systèmes de management de la Compliance ou dans le cadre des investigations.

Les relais sont les personnes qui aident à diffuser les messages

de compliance et gouvernance, contribuer à déployer les programmes et à informer les personnels entrant dans leurs champs d'action et à mettre l'accent sur les priorités définies par le programme de Compliance. Ils peuvent être des membres de la Direction Conformité ou de la Direction Juridique. Ils peuvent aussi relever d'autres Directions (Achats, ventes, finance, R&D...). Ils contribuent à la diffusion personnalisée et ciblée du programme de Compliance.

Ces relais peuvent aussi recevoir les questions des équipes et guider ces dernières à travers les diverses politiques, procédures, demandes d'autorisation. Généralement qualifiés de Champions ou d'Advocates, ils sont, selon les cas, affectés à temps partiel ou complet à cette mission. En tout état de cause, leur contribution est le plus souvent clé dans l'efficacité et l'effectivité du déploiement des programmes de conformité.

Les indispensables alliés parmi lesquels on peut compter :

- les Directeurs ou Vice présidents en charge des fonctions-clés de l'entreprise : Directeur des Ventes, des Achats, le Directeur Financier, le Directeur du Développement International, les VP en charge de Business Units sont par définition en tant que membres du Comité de Direction, des acteurs clés de la compliance. Mais au-delà de ce rôle imposé, leur soutien actif et visible, leur engagement personnel sont essentiels. Une collaboration étroite et affichée avec le Compliance Officer assoit au sein de leurs équipes le programme et en tout cas, l'importance que le top management attache à la conformité ;

- le middle management est également important. A défaut du soutien des managers, role models et référents des équipes sur le terrain, ces dernières ne croiront pas à l'importance de la compliance ;

- la Finance ensuite qui seront les yeux et les oreilles du Compliance Officer, gardiens du temple au cœur des opérations les plus reculées qui ne disposent pas toujours d'une Direction Juridique ou Compliance ;

- les Directeurs de pays enfin, à défaut desquels les équipes locales seront tentées de rejeter un programme

prétendument global, imposé par un siège éloigné des réalités locales.

Ainsi soutenu et entouré, à la croisée des activités de l'entreprise : achats, ventes, R&D, logistique, le Compliance Officer peut alors devenir à la fois le promoteur et le catalyseur des bonnes pratiques et des bonnes volontés et l'artisan de la conduite du changement.

A cet égard, la peur de la sanction et le « zéro tolérance » sont en aucun doute des arguments convaincants, à condition toutefois de les faire connaître, de les appliquer vraiment et de le faire savoir.

La prise en compte dans les politiques globales des contraintes locales peut être très efficace : Elle passe par un dialogue entre le Compliance Office et les dirigeants locaux, un ajustement le cas échéant des politiques globales et une meilleure appropriation des programmes ainsi « localisés » par ces dirigeants et en conséquence, leurs équipes.

La spécialisation enfin, est sans aucun doute la meilleure approche : Une politique générale ne sera en effet jamais aussi bien appliquée que si elle est parfaitement comprise. Elle devra à cet effet être étroitement associée aux opérations quotidiennes d'un collaborateur.

A l'évidence, une politique anti-corruption ne peut adresser les risques auxquels la Direction des Ventes, la Direction des Achats, les responsables d'usine ou les logisticiens sont confrontés, de la même façon. Les formes et risques de sollicitation varient ; la façon de les résoudre également.

Il est donc essentiel de comprendre précisément le profil de risques de chacune des activités de l'entreprise de façon à pouvoir y répondre par des recommandations appropriées. Cela peut même conduire à développer des programmes différenciés et spécifiques.

Un programme dédié à la Compliance R&D portera principalement sur les risques de pratiques anticoncurrentielles, l'export control et la protection des données personnelles.

Un programme de Compliance Achat permettra de se concentrer sur la gestion des tiers au sens de la loi Sapin,

de la loi sur le devoir de vigilance mais également sur les sanctions économiques.

Un programme de Compliance Ventes, adressera l'ensemble des sujets de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles et contre les pratiques de corruption et sur les sanctions économiques.

Parler aux équipes de ce qui les concerne, des situations réelles qu'elles rencontrent dans leurs « vraies vies » donnent du corps, du sens à une politique ou une procédure et leur permet de s'identifier. Donner des exemples concrets aide à comprendre ; proposer et construire ensemble des réponses, des solutions les rend plus faciles à adopter.

Tout comme la qualité ou le développement durable, la Compliance est transverse et le Compliance Officer en est le chef d'orchestre. Il est temps de reconnaître qu'acteur du management des risques et du changement de culture, le Compliance Officer est devenu un élément-clé de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Catherine Delhaye
Présidente du Cercle de la Compliance
Le Cercle de la Compliance
De la conformité à la Création de Valeur

