

La nécessité des compétences business pour les Compliance Offices et le Chief Compliance Officer

La compliance – et la fonction compliance – ont été historiquement souvent associées aux normes juridiques et partant, aux compétences juridiques. Bien que cette association ne soit pas inexacte, elle est trop limitative. En effet, même si la compliance renvoie au respect de la norme juridique, elle est loin de n'être que cela. D'une part, elle intègre aussi des notions d'éthique et de respect des valeurs. D'autre part, la compliance est aussi une gouvernance, une organisation, un management, avec ses procédures et ses programmes, ayant pour objectif de permettre à l'entreprise de se mettre au niveau de sécurité souhaité au regard du risque de non-conformité juridique et éthique. La compliance exige donc, des équipes qui en ont la responsabilité, des *soft skills* (compétences comportementales, telles que la communication, la résilience et le discernement, l'agilité) mais aussi des *business skills*. Ceux-ci sont même déterminants car la compliance est fortement interconnectée avec la manière dont l'entreprise fait des affaires, son secteur industriel et l'ensemble des flux financiers et économiques qui lui permettent de réaliser ses objectifs. Le Référentiel de Compétences du Compliance Office créé par le Cercle de la Compliance (disponible à l'adresse suivante : <https://www.lecercledelacompliance.com/referentiel-blanc/>) identifie ainsi, au même titre que les compétences juridiques, les *soft skills*, les compétences numériques et les compétences compliance, les compétences business indispensables pour qu'un Compliance Office puisse être performant.

Le Chief Compliance Officer et son équipe, contributeurs à la performance de l'entreprise

Depuis quelques années, on assiste à une multiplication des témoignages et des études mettant en avant le fait que le Chief Compliance Officer est un « business partner », voire un « strategic partner ». Pour que cette affirmation ne soit pas vaine, certaines compétences doivent être développées. En premier lieu, savoir formuler sa proposition de valeur : formaliser ce que la fonction compliance apporte à l'entreprise, de la mise en sécurité à l'acquisition d'un véritable avantage compétitif. Modéliser son activité afin de pouvoir identifier les processus métier, toutes les tâches à effectuer et leur valeur ajoutée en vue de décider ce qui peut ou doit être sous-traité, externalisé ou automatisé. Avoir une vision et une stratégie de son métier et donc être en capacité de fixer ses objectifs, de construire son budget et ses ressources internes et externes, de planifier sa production. Construire et co-construire avec les acteurs internes des solutions efficaces et efficientes, ce qui exige d'être tourné vers leurs besoins et implique donc de les comprendre (nous y reviendrons). Et, enfin, démontrer

comment ces objectifs sont atteints et contribuent à la performance de l'entreprise grâce à des KPIs adaptés et un reporting clair et impactant.

Le Chief Compliance Officer, manager de talents

La réalisation des missions et des objectifs d'un compliance office exige de la part du Chief Compliance Officer qu'il gère non seulement les talents de ses équipes, mais également des ressources humaines externes venant compléter le portefeuille d'expertises. Il doit donc savoir identifier sur le marché les talents dont il a besoin, les gérer de manière transversale, multidisciplinaire et souvent multisites et pays, construire une politique de recrutement, d'*onboarding*, d'accompagnement, de développement et d'évaluation des compétences afin d'éviter de perdre ces talents si précieux.

Le Chief Compliance Officer, manager de projet

Le management de projets est une compétence importante. Qu'il s'agisse de la mise en place d'une cartographie des risques, d'un programme de compliance, d'un dispositif d'alerte interne, de contrôle comptable ou encore d'évaluation et de gestion des tiers, le *Chief Compliance Officer* doit être en capacité de gérer les différentes phases en « mode projet » : cadrage, pilote, déploiement et post-mortem. Il doit en animer les ressources, réaliser un suivi de planning avec identification des chemins critiques, organiser les réunions de *kick off* et de présentation de la démarche, de la méthodologie et des objectifs, établir les rôles et les responsabilités de chacun, choisir les contributeurs et les leaders, etc.



Le Chief Compliance Officer et son équipe, au cœur même du business et de l'organisation de l'entreprise

Le compliance office a un positionnement éminemment central dans l'entreprise étant donné qu'il interagit avec un grand nombre de fonctions opérationnelles et de fonctions support, ainsi qu'avec le top management et le Board. La connaissance et la compréhension des métiers, des relations d'affaires et des flux économiques et financiers qui les construisent est donc capitale avant de concevoir et mettre en place tous les dispositifs et correctifs adéquats.

Ainsi, et par exemple, en matière d'anti-corruption, il faut être en capacité de reconnaître des signaux d'alerte permettant d'identifier des situations à risque. Dans le domaine de l'antitrust, de comprendre la notion de marché pertinent, comment les circuits de distribution fonctionnent, quelles sont les politiques de production et

de prix, pourquoi une information pourrait être sensible, comment une concertation entre concurrents pourrait se constituer, pourquoi un fournisseur ou un distributeur pourrait se retrouver en situation de dépendance économique, etc. Concernant les droits humains, comprendre les enjeux commerciaux du respect des politiques de conformité et des clauses RSE, ainsi que les modalités de communication de la performance extra-financière (DPEF) de l'entité concernée, sont des compétences importantes. Dans le domaine des données personnelles, il faut être capable de comprendre les enjeux techniques et organisationnels attachés à la mise en oeuvre des principes juridiques de la protection des données à caractère personnel. En matière de contrôles comptables, comprendre la méthodologie et le référentiel de contrôle interne et se l'approprier. Et, de manière plus générale et transversale, déterminer avec la direction de l'entreprise l'appétit aux risques au regard des activités concernées pour ensuite mettre en place les mesures de prévention des risques s'appuyant sur des scénarios de risques bruts, une cartographie, etc. Or le risque est ici la rencontre entre une norme juridique ou éthique et un événement ou un incident dont l'identification

et la compréhension requièrent cette compréhension du business, de l'organisation de l'entreprise et de ses process.

Pour résumer, qu'est ce qui est important pour l'entreprise, son développement et sa survie, au regard de ses enjeux stratégiques, financier et opérationnels ? Répondre à cette question, c'est être en capacité, pour la fonction compliance, d'élaborer les dispositifs et les programmes de mise en sécurité. Pour y répondre, et comme nous l'avons vu, il faut des compétences business. C'est aussi ce qui fait la richesse et l'attractivité de la fonction compliance dans l'entreprise : être au cœur de son fonctionnement et de sa performance.

**Christophe Roquilly, Professeur à l'EDHEC,
Directeur du EDHEC Augmented Law Institute,
Vice-Président du Cercle de la Compliance**

