

Compliance et Direction des Ressources Humaines

S'il est bien un domaine dont la réussite dépend de l'implication et de l'engagement des RH, c'est la compliance. La compliance s'entend d'un dispositif permettant aux entreprises, désireuses de se prémunir contre certains risques, pouvant avoir un impact financier ou extra financier, d'image et de réputation, de s'appuyer sur un ensemble de mesures pour y parvenir.

La lutte contre la corruption, les pratiques anti-concurrentielles la RSE sont les domaines de prédilection des programmes de compliance préconisés par les législateurs et régulateurs anglais, voire russe ou brésilien qui y voient une vraie méthodologie permettant aux entreprises de s'organiser et de se protéger. En France, l'Autorité de la concurrence et le Service Central de Prévention de la Corruption les préconisent, considérant qu'une entreprise qui adopte un tel programme sera mieux préparée, mieux protégée et par suite moins exposée à des sanctions de plus en plus internationales. Un programme de compliance est un ensemble de mesures indispensables, indissociables et complémentaires dont la vocation est de prévenir certains actes par des politiques claires, des règles et des interdits précis, une sensibilisation et formation à ces risques, règles et interdits, aux opérations de contrôle interne, audits et plans d'action correctrices. L'idée générale est de développer dans l'entreprise une **culture d'intégrité** établie sur la base de règles claires prônées par le top management et dûment relayées par le middle management, déployées sous la direction et la coordination d'un directeur de la Compliance.

Une telle mise en œuvre ne se fait pas en un jour : Elle implique une remise en cause de pratiques parfois anciennes de l'entreprise, passe par l'implémentation de procédures, autorisations préalables, contrôles approfondis voire d'interdits. À titre d'exemple, il est prévu que non seulement les pots de vin sont interdits mais aussi toutes les invitations ou relations susceptibles de donner l'impression que l'entreprise n'y est pas hostile. Les invitations à déjeuner sont parfois proscrites et la convivialité des relations clients s'en trouve affectée. L'arrivée de ces règles suscite peu d'en-



Blandine CORDIER-PALASSE

Docteur en Droit, ESCP, elle dirige un cabinet de recrutement, BCP Executive Search après avoir été associée chez Boyden, avocat chez Slaughter & May puis directeur juridique dans des groupes cotés. Ses clients : Entreprises tous secteurs CAC 40, SBF 120, autres.

Elle est aussi co-fondatrice et Vice-Présidente du Cercle de la Compliance.

Pour en savoir plus : www.bcpsearch.com et www.lecercledelacompliance.com

thousiasme et exige un travail d'éducation et de change management.

...Elle ne se fait pas non plus du seul fait du Président, de la direction ou du directeur de la compliance. Un travail de fond s'impose qui exige la mobilisation de toutes les équipes de management. Le « role model » prend ici toute sa dimension : le manager devra montrer son adhésion à la politique de compliance et s'en faire l'avocat. Bien plus, il sera observé et ses réactions, sa rigueur, ou a contrario sa tolérance à la non compliance, auront valeur d'exemple. Le rôle des RH sera donc primordial dans le succès du programme de Compliance :

- La conception du programme et en particulier du **code d'éthique** doit refléter **les valeurs** de l'entreprise dans le fond et son mode d'interaction dans la forme.
- Son **déploiement** exige souvent la consultation du CE, CHSCT et autres instances.
- Les **formations à l'éthique** et à la compliance doivent être systématiques, récurrentes, obligatoires, en particulier pour certaines catégories de collaborateurs particulièrement exposés ou de niveau élevé dans le management.
- Les **descriptifs de poste** doivent intégrer des obligations de compliance cohérentes avec l'activité de chacun, son niveau d'exposition, le nombre et le type de collaborateurs encadrés.
- Des **objectifs annuels** collectifs et parfois individuels doivent être définis en matière d'éthique et compliance.
- **Performance, compréhension des enjeux** de compliance, rôle joué dans la diffusion du programme, respect des procédures jusqu'aux éventuelles **sanctions des manquements** doivent être **monitorés**.

L'implémentation d'un tel programme par la **construction et la diffusion d'une culture d'intégrité et le change management qui l'accompagnent, le lien entre ce programme et la culture de l'entreprise**, sont des sujets requérant une **collaboration sans faille** entre la DRH et la direction de l'éthique et de la compliance. A défaut, un programme de compliance sera perçu comme une démarche Top/Down, probablement dogmatique et théorique, vécue comme un carcan faute de parvenir à s'intégrer dans les opérations de l'entreprise. —