

LE RÔLE DU CHIEF COMPLIANCE OFFICER

La Compliance est aujourd'hui au cœur de tous les fantasmes. Si certains regardent désormais cette fonction comme un nouvel eldorado, d'autres la regardent d'un œil beaucoup plus méfiant, à l'instar de l'essor des directions juridiques il y a de cela quelques dizaines d'années.

Fonction transverse et au positionnement évolutif, prendre la responsabilité de l'éthique et de la conformité de nos jours n'est pas une mince affaire. Entre hypothèses de positionnement multiples, multiplicité des compétences transverses requises, les contraintes inhérentes à la prise de ce poste peuvent être considérées comme un véritable défi. Avec son lot de contraintes, le rôle de Directeur de la Compliance n'en est pas moins une formidable opportunité. A la croisée des chemins entre l'opérationnel, le juriste et la direction des groupes dans lesquels il évolue, l'efficacité du rôle de ce dernier réside sur des données clés que nous allons tenter d'aborder.

La question est ainsi posée : suite à l'édition de réglementations de plus en plus complexes, le législateur a-t-il contribué à créer une fonction qui vient freiner le business, ou au contraire accompagner ce dernier ? Le responsable de l'éthique et de la conformité est-il un nouveau partenaire d'affaires, ou une nouvelle fonction support « bloquante » ?

La réponse est à géométrie variable, et la variabilité de la réponse trouvera sa source dans un certain nombre d'éléments que l'entreprise devra avoir bien défini.

Pour définir le rôle du CCO, encore faut-il se poser les bonnes questions. Qui est-il donc ?

1. Sa formation
2. Son positionnement dans l'entreprise
3. Sa mission

1. SA FORMATION

Du point de vue « historique », il est raisonnable de considérer que la grande majorité des compliance officers actuellement en poste sont soit issus des directions juridiques, soit plus largement des directions opérationnelles.



Antoine LABAUNE

Hormis le secteur bancaire, qui doit être considéré comme à part (car s'étant très tôt armé d'équipes dédiées), l'automatisme fut de réagir au plus vite aux besoins qu'imposaient les nouvelles réglementations. Comprenant qu'il était avant tout question de conformité il fut logique de conférer cette mission aux directions juridiques.

Hommes et femmes de lois entraîné(s) aux délicates missions d'interprétation des textes, d'application de ces derniers, et ayant la connaissance des enjeux rédactionnels, ce sont vers ces derniers que les directions se sont tournées afin de mettre en place les procédures et dispositifs requis par les réglementations.

Pour autant, et bien que majoritairement traitée par le service juridique, la fonction compliance a vu émerger un certain nombre de pratiques visant à conférer ces postes à des opérationnels, soit parce que le service juridique ne disposait pas des ressources suffisantes pour traiter de ces sujets, soit par choix culturel et de pragmatisme intrinsèque au groupe qui s'orientait vers cette voie.

Pour ces raisons, on le voit aujourd'hui, très peu des personnes qui sont actuellement en poste sont issues de formations spécialisées en compliance, ce qui contribue de très loin à l'éclatement du profil type du Chief Compliance Officer. Et là-dessus, l'originalité ne fait peur à personne. D'anciens directeurs des ressources humaines, d'anciens avocats, consultants, ou encore d'anciens directeurs

de l'audit incarnent désormais cette fonction, chacun apportant d'ailleurs à sa nouvelle mission la coloration de ses anciennes fonctions.

Même si aujourd'hui et depuis peu le métier de compliance officer peut se réaliser à l'issue de formations diplômantes en Compliance (comme les diplômes d'Université tels que celui de l'Université Panthéon Assas, de Dauphine et ou encore de Saint Quentin), ou encore se perfectionner via des formations à destination de professionnels (comme celle proposée par l'Institut Risk & Compliance) il faudra un peu de temps avant que ces « étudiants » n'entrent sur le marché du travail et dessinent petit à petit les contours de cette nouvelle profession.

2. SON POSITIONNEMENT DANS L'ENTREPRISE

Pour parler chiffres, des études¹ ont montré que le rattachement hiérarchique du Compliance Officer a nettement évolué depuis 2016 en faveur de la direction juridique :

- 45 % des Compliance Officers sont rattachés à la direction juridique ;
- 34 % à la présidence ou à la direction générale.

A l'instar des autres fonctions support, le positionnement de la fonction compliance est crucial. Crucial pour celui qui incarnera le rôle et pour l'efficacité des directives qu'il soumeta donner. Crucial pour le Groupe qui devra s'assurer de positionner ce dernier au plus près des instances décisionnelles.

C'est pour cette raison que nous recommandons de positionner toujours les fonctions compliance au plus près des directions générales et non à la direction juridique, au risque de limiter cette dernière dans ses tâches et de la cantonner à un rôle mineur dans l'organisation.

Cela peut paraître tranché de l'affirmer mais la fonction **Compliance est avant tout une fonction « business »**. Exit les âpres des idées reçues voulant faire de cette fonction celle qui ne va se contenter que de définir la politique cadeau de l'entreprise ou encore en charge de la définition des modules de learning sur

la formation des salariés aux enjeux de corruption. La fonction compliance est bien plus que cela et DOIT être bien plus que cela. Si la fonction juridique est bien elle aussi directement connectée au « business » puisqu'elle vient piloter les enjeux juridiques des divers projets et/ou opérations, force est de constater que le champ de la compliance vient englober des enjeux qui vont concerner la réalisation « day-to-day » des divers projets. La rattacher à la direction juridique vient à mon sens la cantonner à un rôle support du support sur les besoins émis par la direction juridique alors que la fonction compliance doit être traitée à part. Elle est un partenaire du business avec son identité propre et doit ainsi pouvoir échanger avec les autres départements directement sans subir les filtres d'un rattachement défini (parfois) dans l'urgence.

Pour ceux et celles qui nous lisent il est une chose essentielle à comprendre : la compliance est aujourd'hui une fonction nouvelle et ses domaines d'intervention ne vont faire que s'agrandir au fur et à mesure que les réglementations vont émerger et se complexifier. Si beaucoup de groupes recourent à ce jour à des cabinets d'avocats ou à des cabinets de consultant, souvent pour pallier le manque de ressources internes et se faire aider dans la mise en place de dispositifs, il semble pertinent de reconnaître que petit à petit nous irons vers des fonctions avec leurs capacités propres et qui ne recourront aux conseils que sur des points techniques ou ponctuels, à l'instar du service juridique actuel. Il y a donc un enjeu de coûts pour les structures qui à ce jour voient ces postes comme générateur de dépenses de recrutement et qui préfèrent à ce titre recourir aux services de conseils externes. Mais il est à parier que les coûts pourraient être réduits à terme en intégrant directement des personnes capables de gérer directement tous les sujets. Cela milite pour un positionnement au plus près des problématiques business, et donc de la direction générale.

3. SA MISSION/SOIN IDENTITÉ

G. Kuster, alors Directeur de la Compliance du Groupe Suez avait dit au sujet du responsable de l'éthique lors d'une interview donnée au JDN que « les conditions nécessaires sont d'être reconnu par les salariés, qui doivent avoir confiance. Le respon-

sable de l'éthique doit savoir écouter et comprendre les risques évoqués. Il doit être capable de travailler avec les autres sur le terrain, être convaincant et convaincant, connaître le métier et l'entreprise et avoir de bonnes connaissances juridiques. Il doit surtout se sentir bien dans ce poste. »

Si la mission confiée à la Direction Compliance va définir son identité, force est de constater que l'identité de celui qui va incarner cette fonction, à savoir son cursus, la culture issue de sa propre carrière, ses compétences, va contribuer de très loin à définir le cadre de sa mission.

Dans les groupes les plus avancés sur le sujet, et en fonction de l'identité du CCO, la Direction Compliance va pouvoir intervenir et formuler des recommandations dans le choix des fournisseurs, dans la validation des profils de risque des sociétés cibles dans le cadre des opérations de croissance externes. La fonction compliance va en outre intervenir en amont des projets pour faire connaître des contraintes et risques soulevés en matière de corruption notamment et prononcer des avis sur la validation de ces derniers. Partenaire d'affaires avec les commerciaux, c'est le compliance officer qui va parfois intervenir dans la pré-qualification du projet en collaborant avec la direction juridique pour certifier que la société est conforme aux réglementations requises. En connaissant le terrain, c'est lui qui édictera les règles dont la cohérence et la pertinence sera comprise de tous. Et c'est avant tout en s'inscrivant dans un rôle de partenaire crédible qu'il aura les retours espérés par les opérationnels, tant dans l'application des procédures que dans la remontée des incidents potentiels.

Mais force est de constater que cette hypothèse dépend essentiellement de la personnalité de ce dernier. Il est impératif de mettre à ce poste une personne à l'écoute, qui puisse comprendre les contraintes de fonctions qui n'ont rien à voir entre elles. Proactif, il est crucial que ce dernier aille au plus près de tous et puisse échanger en direct avec ceux qui pourraient avoir besoin de son assistance ou de ses services. C'est ainsi parfois avec l'attitude d'un véritable contrôleur interne qu'il pourra interroger les salariés sur leur connaissance et l'application des procédures mais aussi dans une optique de transparence interroger ces derniers sur la

cohérence des règles édictées une fois testées sur le terrain.

La bonne nouvelle dans cette déclaration c'est qu'il est parfaitement possible de créer une mission avec une vision éminemment opérationnelle où le responsable compliance intervient au côté de tous en vrai partenaire. La mauvaise nouvelle tient dans le fait qu'aujourd'hui rares sont les profils capables de jongler entre expérience opérationnelle et maîtrise des enjeux complexes des nouvelles réglementations. Loin d'être une question de manque de compétence ou même de pertinence des profils, cette problématique n'est que le résultat du parcours de spécialisation dans lequel tout salarié est conduit au long de sa carrière.

Tout le défi avec la compliance on le voit bien : il faut des profils transverses, capables de s'adapter aux divers sujets. Or quels sont les sujets traités ? Et bien pour faire simple TOUS ! En effet la compliance ne va pas toucher que les KYC et les partenaires commerciaux, mais bien aussi des aspects RH, juridiques, commerciaux etc...

La mission du CCO va donc requérir un profil capable de discuter avec les différents intervenants de ces fonctions spécialisées. Il lui faut comprendre leurs contraintes, ainsi que leurs capacités et trouver le pragmatisme pour concevoir des règles qui intègrent ces contraintes. L'enjeu est ainsi dans la compréhension de ces dernières car à défaut le risque est de produire des normes déconnectées de la réalité qui feront assurément perdre tout le soutien espéré à leur bonne applicabilité.

Antoine LABAUNE
Ancien avocat à la Cour,
Head of Compliance, Risks &
Performance,
membre de l'Institut Risk et
Compliance



INSTITUT du RISK
& COMPLIANCE

1 - V. Cartographie des directions juridiques 2018 réalisée par LEXqi Conseil