



Le DRH, élément clé de la mise en place de la compliance

La loi Sapin II de fin 2016 qui rend obligatoire des mesures de prévention de la corruption dans les entreprises de plus de 100 millions de chiffres d'affaires de plus de 500 salariés a fortement contribué à la prise en compte et l'implémentation de la compliance dans les entreprises en France. Les premiers contrôles effectués par l'Agence Française Anticorruption ont accéléré cette prise de conscience et entraîné la transformation des organisations afin de se conformer aux nouvelles exigences.

S'il est clair que la fonction compliance se structure, nous constatons lors de nos mandats de recrutement des variations de maturité fortes selon le secteur d'activité plus ou moins réglementé, le type d'organisation, la sensibilité des dirigeants... En France, plus de 50 % des chief compliance officers sont aussi, dans un premier temps, directeur juridique. Puis l'entreprise mûrit et opte pour une organisation qui lui permette de relever ses challenges avec un focus sur les risques.

Approche juridique/ approche compliance... approche risques

Le juriste définit si un projet est légal ou pas. Il jongle avec les réglementations, les normes pour définir ce que l'entreprise et ses parties prenantes doivent respecter.

Pour devenir chief compliance officer, un directeur juridique doit donc avoir une véritable appétence pour le business, une mentalité de risk manager et une vision de business partner. Le compliance officer analyse comment gérer le risque, même si c'est légal. Par exemple, un contrat avec un distributeur peut être légal, mais comporter des risques colossaux.

À la fois proche de la direction et des opérationnels, il intervient très en amont dans les réflexions stratégiques, les projets et les opérations. Il y a donc une double exigence – soft skills et compétences d'un côté et positionnement pointu dans l'organisation de l'autre. Connaître le business permet d'appréhender les risques compliance, qu'il faut apprendre à maîtriser en les connectant aux risques business – que l'on

accepte plus ou moins de prendre et aux risques assurables (incendie, dégât des eaux, usine...). Sans oublier les risques spécifiques tels que les assets familiaux à préserver dans les entreprises familiales.

Quel est le rôle du DRH ?

Cette approche compliance du rapport risques/business impacte à la fois les décisions d'organisation et les process, voire la structure de l'entreprise et des rémunérations. Ainsi le variable des vendeurs pourrait être indexé sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Stratégique et visionnaire, le DRH contribue avec le compliance officer à redéfinir les valeurs et les comportements clés. Le but du programme de compliance étant d'atteindre les objectifs de l'entreprise de la façon la plus sûre et la plus propre possible, ils doivent être alignés avec son ADN.

Dans ses contrôles, l'Agence Française Anticorruption vérifie d'ailleurs que l'entreprise a structuré l'organisation de la compliance.

Travailler en partenariat avec les DRH sur les postes de chief compliance officer permet de positionner le rôle au plus juste dans l'organisation, une mission aussi cruciale pour la réussite du projet que la définition d'une fiche de poste précise.

Il s'agit de recruter un compliance officer solide, capable de mettre en place un programme réel et pas cosm'étique, d'avoir le bon ton, les discussions pertinentes pour bien évaluer les risques, faire les recommandations adéquates et prendre les bonnes décisions. ■



BLANDINE CORDIER-PALASSE

Après avoir été avocat chez Slaughter & May puis directeur juridique dans des groupes cotés (Parfinance, Gemplus et Siparex), Blandine Cordier-Palasse s'est tournée vers le capital humain. Elle a été associée chez Boyden avant de créer BCP Executive Search spécialisé en juridique, fiscal, compliance et gouvernance. Elle est aussi Docteur en Droit et co-fondatrice du Cercle de la Compliance.

bcpsearch.com