



10 bonnes pratiques de groupes en gouvernance et compliance

Des exigences accrues et des sanctions sans appel

L'éthique et la gouvernance deviennent des sujets prioritaires pour les dirigeants et les conseils d'administration : pour la première fois depuis 19 ans, plus de directeurs généraux ont été licenciés en 2018 pour manquement à l'éthique que pour une mauvaise performance financière ou des conflits avec leur conseil¹. Un sujet toujours d'actualité puisque le CEO de McDonalds, qui avait redressé le géant du fastfood, a été licencié début novembre pour avoir eu une relation consentie avec une personne de son entreprise. Face aux exigences accrues de leurs administrateurs, les entreprises doivent renforcer leur gouvernance et l'infrastructure de leur compliance. Oui, mais comment ? En partenariat avec le Master Droit et Ethique des affaires de l'université de Cergy-Pontoise², nous avons analysé la politique de gouvernance de groupes sur ces sujets en France et en avons dégagé 10 best practices.

En préambule, un constat : ils ont en commun d'avoir des valeurs fortes qui impactent les comportements, de l'assumer et de faire de l'adhésion à la culture d'entreprise

un point clé dès l'intégration et au quotidien. Et les valeurs fortes étant le socle de la compliance, cela leur donne un coup d'avance.

De bonnes pratiques en termes d'organisation

1. Rattacher le/la Compliance Officer, directeur - plus que responsable - de la conformité au bon niveau : souvent au Président et/ou l'intégrer au comité de direction
2. Créer différents comités : un qui traite d'éthique, d'ESG, de gouvernance et de stratégie au niveau du conseil, et des comités opérationnels au niveau de la direction, des fonctions globales et des filiales
3. Renforcer la transversalité et la verticalité de la compliance
 - Mettre en œuvre des comités rassemblant des responsables de tous les départements
 - S'assurer que le/la CCO soit membre de nombreux comités
 - Créer de solides canaux de communication avec le conseil d'administration
4. Identifier et former des ambassadeurs en relais de l'équipe compliance
5. « Déssiloter » : bâtir l'organisation pour qu'interagissent la RSE, la compliance, le juridique, la finance, le risque et le business

De bonnes pratiques dans le business

1. Impliquer les responsables éthique et compliance en amont des projets pour mieux cerner et monitorer les risques
2. Instaurer un cercle vertueux qui lie information, évaluation et évolution en boucle pour une amélioration permanente des politiques et des procédures par l'analyse des écarts et le suivi de l'exécution des plans d'action
3. Former tous les collaborateurs sur ces sujets, les convaincre que chacun est acteur de la compliance du groupe
4. Cartographier tous les risques – de corruption à tierces parties, sans oublier cyber, conflits d'intérêt, anti trust, data privacy, droits de l'homme, etc... – puis établir des politiques de prévention
5. Relever le défi lié au périmètre international des opérations, impliquant des croisements de réglementations, des exigences complexes dans certains pays et responsabiliser chacun au niveau local et global.

Les avantages d'une gouvernance compliance robuste

Des pratiques qui montrent bien qu'il faut des valeurs et de la discipline, une politique et une organisation qui intègre gouvernance et compliance afin de protéger le développement et l'image de l'entreprise et de ses dirigeants. ■



BLANDINE CORDIER-PALASSE

Présidente et fondatrice de BCP Executive Search, cabinet de stratégie humaine et recrutement spécialisé dans les fonctions de protection stratégique que sont Compliance & conformité, Risk Management, Juridique & Fiscal, Gouvernance et Finance. Elle a acquis une longue expérience professionnelle comme avocate puis directeur juridique et secrétaire de conseil dans des groupes cotés. Elle est aussi Docteur en Droit et co-fondatrice du Cercle de la Compliance.

Pour en savoir plus : bcpssearch.com

1. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/ceo-success.html>

2. Trophées d'excellence de l'éthique des affaires 2019