

Analyses

COMPLIANCE

## Faire de la compliance un outil de compétitivité

**Lutte antiblanchiment, lutte anticorruption, données personnelles, fraudes, délits d'initiés, concurrence, RSE... Les sujets des métiers de la compliance sont hautement protéiformes. En outre, d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre les appellations oscillent entre «direction de la conformité», «direction compliance», «business integrity».**



Par Olivier Chaduteau, associé fondateur,

L'expression «éthique et compliance», qui sera retenue ici, fait référence à une fonction ou un département en charge d'une part de veiller au respect d'un certain nombre de réglementations et, d'autre part, d'aller au-delà des simples règles en veillant à l'application des valeurs et de la philosophie du groupe (ex : charte éthique, code déontologique, intégrité des affaires...).

Et l'enjeu aujourd'hui est tout autant dans la définition et la clarté des contours de la fonction éthique et compliance que dans son rôle et sa finalité. Certains la regardent comme une simple fonction de contrôle déconnectée de la réalité opérationnelle de l'entreprise et la considèrent comme un frein au business. A l'inverse, nous pensons que la fonction éthique et compliance est un outil de compétitivité et doit permettre aux entreprises de conquérir plus sereinement leurs marchés, mais également de participer à l'amélioration de la réputation et d'agir sur la préférence du client pour ses services et ses produits. Pour ce faire, plus tôt cette fonction est intégrée au cœur même de la stratégie de l'entreprise, plus elle devient un outil de compétitivité pour cette dernière.

Mais qu'entend-on par outil de compétitivité pour la fonction éthique et compliance ?

Nous retiendrons quatre axes :

- La réduction des coûts de non-conformité ;
- La construction et la préservation de la réputation ;
- L'attractivité et la rétention des talents ;
- La capacité à croître sur davantage de marchés.

### Réduction des coûts de non-conformité : amendes, contentieux...

Les scandales de non-conformité sont onéreux : 8,97 milliards de dollars pour contournement de règles d'embargo payés par la banque BNP Paribas ; Walmart poursuivi pendant de nombreuses années pour non-respect du FCPA avec des frais d'enquêtes internes de plus de 650 millions de dollars<sup>1</sup>. Les exemples ne manquent pas. Au-delà des frais de procédure et d'avocats, la valorisation de l'entreprise peut être directement touchée : l'action

Volkswagen (non-voting preferred stock) accusait une baisse de 21,77 % dès le 21 septembre 2015<sup>2</sup>, suite aux annonces faites par le groupe.

Il est aisé de démontrer les gains de compétitivité en soulignant les coûts évités. En évitant les amendes, l'entreprise a plus de réserve disponible afin d'investir et de doper sa compétitivité.

### Construction et préservation d'une réputation solide

C'est surtout en protégeant, voire en contribuant à l'amélioration de la réputation de l'entreprise que la fonction éthique et compliance devient un outil de compétitivité. Une image de marque de qualité garantit le succès auprès des clients. Désormais, l'image «propre», «éthique», «intègre», «responsable»... de l'entreprise devient un argument de vente et doit lui permettre de remporter plus facilement des contrats et de susciter la préférence chez les clients. Sous différentes casquettes, le consommateur, également salarié, citoyen, parent... recherche désormais les entreprises qui respectent un grand nombre de valeurs éthiques, sociétales, environnementales, humaines et réserveront leurs achats à celles qui se conforment, vivent et mettent en application ces principes à tous les étages de l'entreprise. Il faut néanmoins pour cela accepter de ne pas être présent sur certains marchés comme l'a souligné Jean-Laurent Bonnafé, directeur général de BNP Paribas, dans un entretien pour les Echos<sup>3</sup>. Il s'agit alors de choix stratégiques auxquels le directeur éthique et compliance devra participer. L'entreprise doit choisir ses marchés et surtout sa façon de «faire du business» pour être, en retour, choisie et préférée par ses clients !

### Attractivité et rétention des talents

Par ailleurs, la dimension «éthique», mais également «RSE», d'une entreprise devient un argument dans le domaine des ressources humaines afin de recruter et conserver les talents. La marque employeur est aujourd'hui primordiale pour une génération Y «en quête de sens»<sup>4</sup>. Les jeunes diplômés, informés

constamment des activités des entreprises par les réseaux sociaux, sont moins enclins à postuler ou à rester dans une entreprise à la réputation ternie par différents scandales. Dans un récent article de la prestigieuse Harvard Business Review, son auteur, Wade Burgess, assure qu'une mauvaise réputation coûte 10 % de plus à l'entreprise pour chaque nouveau recrutement<sup>5</sup>.

#### Capacité à croître sur davantage de marchés

La compliance ne se décrétant pas seul, il va devenir de plus en plus difficile de faire du business sans avoir une fonction éthique et compliance forte et digne de ce nom. Non seulement les appels d'offres ne seront plus accessibles aux entreprises qui ne se conforment pas à un certain nombre d'éléments, mais la compliance appelant la compliance, les clients, les fournisseurs, les partenaires et autres parties prenantes de l'entreprise refuseront de continuer de travailler avec elle si elle n'est pas en mesure de démontrer, au-delà d'une fonction, une réelle culture éthique et compliance. Les acquisitions, les joint-ventures, les alliances, autant de moyens de croissance aujourd'hui, ne seront plus possibles si la démarche éthique et compliance n'est pas sincère et intégrée dans toutes les dimensions de l'entreprise.

#### La compliance efficace est celle qui relève de la culture et non de la procédure

Enfin, comme le soulignent de plus en plus les régulateurs<sup>6</sup>, les heures que les compliance officers passent à rédiger des procédures sont vaines

si les opérationnels ne les appliquent pas. Il est donc fondamental pour les fonctions éthiques et compliance de bien comprendre et d'être correctement informées de l'activité des opérationnels. Les compliance officers doivent maîtriser les subtilités

du métier de l'entreprise afin d'apporter toute leur valeur. La fonction éthique et compliance doit désormais être parfaitement intégrée et faire corps avec le business et non être à côté et encore moins en dehors. Dans ce rôle d'intégrité des affaires, elle participe à la première ligne de défense, puisque la compliance efficace est celle qui relève de la culture et non de la procédure. C'est à cette condition, et à cette condition seulement, que

la fonction éthique et compliance pourra véritablement être un outil de compétitivité et créer la valeur nécessaire au développement et à la pérennité des entreprises. ■

**«C'est surtout en protégeant, voire en contribuant à l'amélioration de la réputation de l'entreprise que la fonction éthique et compliance devient un outil de compétitivité.»**



et Aurore Marie,  
analyste, Day One

1. «Walmart Bribery Probe Finds Few Signs of Major Disconducts in Mexico» – *Wall Street Journal (WSJ)* – October 19th, 2015.

2. *WSJ Market Data Group*.

3. «BNP Paribas, un an après l'amende» in *Les Echos*, 16 septembre 2015.

4. «Génération Y, rupture ou continuité ?» Jérôme Rusak et Daniel Vámos-Fecher du cabinet Day One – *LJA* – avril 2014.

5. «A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire», Wade Burgess – *Harvard Business Review* – March 29th 2016.

6. «Compliance 'Culture' – A Timeline of Regulators' Comments» – *WSJ* – February 5th, 2016.