



Compliance : quels contours pour une nouvelle fonction stratégique ?

Antoine Henry de Frahan

Débarquée dans un premier temps des Etats-Unis dans la foulée de la loi Sarbanes-Oxley, appelée par beaucoup suite à la crise financière de 2008 à monter en puissance, la « compliance » n'est plus cette fonction de second ordre, obscure et paperassière comme elle a pu être perçue dans le passé. Elle se profile comme une priorité stratégique pour l'entreprise. Le non-respect des normes peut en effet coûter très cher et les dirigeants l'ont bien compris, parfois à leurs dépens. Signe des temps, chez Pfizer, le responsable de la compliance rapporte désormais directement au CEO.

Comment donner une forme organisationnelle adéquate à cet impératif stratégique de compliance ? Au-delà de la prise de conscience et de la proclamation des principes, comment structurer la fonction de compliance dans l'entreprise ? La réponse la plus fréquente est la mise en place d'un département de compliance ou la reprise en main énergique d'un département existant. Mais la question du périmètre de ce département est une redoutable pierre d'achoppement.

Où commence et où se termine la compliance ? L'entreprise est soumise à des règles multiples et variées. Certaines sont externes (normes européennes, lois et règlements, conventions collectives de travail, normes comptables, etc.), d'autres sont internes (plans stratégiques, chartes diverses, « polices », procédures, règlements d'ordre intérieur, notes de service...) Auparavant la compliance désignait souvent le département chargé d'assurer la conformité aux obligations imposées par une réglementation particulière, par exemple celles imposées par un régulateur ou par les autorités de marché. Aujourd'hui, la compliance est appelée à sortir de ces limites étroites. Elle a de plus en plus, dans l'intention des dirigeants qui la mettent en place, une vocation globale et non plus sectorielle. Il s'agit idéalement de prémunir l'entreprise contre tous les risques de « dérapage », quel que soit le domaine.

Mais qui peut assurer que dans l'entreprise, tout le monde se conforme toujours à toutes les normes applicables ? C'est évidemment impraticable. Le département compliance peut, tout au plus, sensibiliser chacun au principe général du respect des normes, mais mettre en place un dispositif opérationnel centralisé et exhaustif pour un suivi du respect par chacun de toutes les règles applicables serait une monstruosité

bureaucratique. Le département compliance doit donc faire des choix. Sur le respect de quelles règles va-t-il porter ses efforts ? Va-t-il se limiter à la promotion d'un code de conduite ? Va-t-il s'impliquer dans des politiques plus précises, plus opérationnelles ? Lesquelles ? Une tâche fondamentale de la compliance est donc de délimiter son propre contour.

Comme évoqué plus haut, la plupart du temps, l'entreprise va départementaliser la compliance. Or, elle est un champ où se rencontrent beaucoup d'acteurs : la direction juridique, l'audit interne, le risk management, les ressources humaines, les regulatory affairs, les entités opérationnelles... Tous, qu'ils le veuillent ou non, sont des acteurs de la compliance.

Faire vivre un département compliance nécessite donc de dynamiser les interfaces avec ces acteurs. Ce n'est pas aisé. Certains départements peuvent voir avec malveillance l'émergence d'un département concurrent. Pour éviter de se fâcher avec les collègues, la compliance risque de se replier sur elle-même : c'est la « silotisation » de la compliance. « Nous ne dérangeons personne, personne ne nous dérange. » On voit des départements compliance démarrer avec les meilleures intentions, mais bientôt se recroqueviller sur eux-mêmes, tournant en cycle fermé au rythme de plans d'action que personne ne met en œuvre et de rapports que personne ne lit.

La départementalisation n'est pas nécessairement la réponse organisationnelle adéquate au défi de la compliance. Celle-ci est l'affaire de tous, pas seulement d'un département. Départementaliser, c'est aussi déresponsabiliser les autres acteurs. Plutôt qu'un département distinct, ne s'agit-il pas plutôt de créer une équipe d'animation pour créer des ponts et faciliter les interfaces entre les différents acteurs de l'entreprise autour de la compliance ? Plutôt que de créer une bureaucratie silotisée de plus, ne faut-il pas plutôt déclencher une dynamique de réseau ?

En cela, la compliance illustre un paradoxe organisationnel fréquent aujourd'hui : on continue à penser les organisations sur le modèle de l'Etat français, découpé en entrecroisement matriciel. Mais beaucoup de nouveaux enjeux, dont la compliance, se prêtent mal à ce découpage : ils sont globaux et multipolaires. Ils nécessitent une vision systémique et réticulaire de l'entreprise, selon laquelle il ne s'agit pas de loger une nouvelle entité statique dans un organigramme déjà compliqué, mais de dynamiser et d'orienter les interfaces entre les entités existantes. ■