

« Le CCO doit être un incontournable de la chaîne de valeur de l'entreprise »



Interview de Laure Mazzoleni-Robin, Responsable du collège Institut Risk et Compliance

Quelques mots sur l'histoire de l'Institut Risk & Compliance et ses objectifs, son organisation ?

L'institut est une association qui a été créée en 2017 par des juristes et des « experts » de la compliance avec l'idée de partager la conviction qu'une démarche de compliance avisée permet une meilleure maîtrise des risques.

J'ai fait la connaissance de l'IRC <https://www.institutriskcompliance.org/> via LinkedIn et j'ai commencé à les suivre car je trouvais leur démarche intéressante, je suis ensuite devenue adhérente pour assister à leurs conférences et partager sur leurs travaux.

Tôt rapidement j'ai vu que le plus intéressant c'était de partager avec les participants.

Je ne sais pas précisément quelles ont été les réflexions des fondateurs de l'Institut et notamment Maïté Amado mais je peux vous dire que c'était ce que je cherchais.

Je suis dans la compliance depuis de nombreuses années, plus particulièrement la compliance financière et je ne suis pas encore en mesure de vous en donner une définition qui me convienne.

La fonction compliance est encore mal définie, mal comprise ... On y met parfois tout et n'impose quoi et parfois au contraire

on la cantonne dans une activité cosmétique tout à fait stérile.

La compliance intègre des notions et des domaines aussi variés que l'éthique des affaires, l'anticorruption, la protection des personnes et de leurs données personnelles, la gouvernance, la RSE, la concurrence, le risque de continuité, la « data », les cyberattaques ...

La mise en place des normes peut trouver sa source dans des obligations légales, comme être dictée par des principes éthiques ou par encore par un quidam sur les réseaux sociaux... Le compliance officer est de tous ces combats ...

Les entreprises qui ne mettent pas en œuvre la démarche de compliance attendue s'exposent à des sanctions administratives, pénales voire « populaires », le fameux risque réputationnel si redouté en termes de répercussions commerciales voire bouissières négatives.

La démarche de l'Institut est pragmatique.

Elle repose très précisément sur les échanges entre ses membres qui remontent leurs préoccupations du moment comme leurs convictions.

Nous avons l'ambition de constituer une communauté d'excellents compliance officers que les entreprises de tout secteur s'attachent car elles auront compris leur place dans la chaîne de valeur.

Pouvez-vous nous parler de votre rôle ?

Assez rapidement, il est apparu qu'un collège se fait un atout pour afficher notre détermination dans les projets que nous portons pour la fonction compliance.

L'IRC est un groupe d'échange d'idées, de proposition, de réflexion, de démarches académiques ou professionnelles, le Collège se positionne plutôt dans le format d'un conseil de « surveillance bienveillante » qui veille au cadrage des thématiques abordées, qui structure les initiatives attendues de nos membres à Paris et en province. Nous veillons surtout à ce que les idées que nous jugeons intéressantes soient menées à leur terme. Vous n'imaginez pas toutes les initiatives qui nous remontent ... Nous en parlons et nous voyons ce que nous pouvons en faire.

J'en ai accepté la présidence conjointe avec Romain BAYLE parce que nous partageons cette conviction que la compliance est une fonction d'avenir.

Béatrice BON-MICHEL, Antoine LABAUNE sont eux aussi à la manœuvre et bien entendu Michael BIA en est le secrétaire/pilote/animateur.

Mon rôle est surtout de contribuer :

- à professionnaliser les compliances offertes d'une part, en leur proposant des interventions et des conférences de qualité, en veillant à disposer de supports que nos membres pourront récupérer sur notre site...
- à évangéliser les entreprises et plus particulièrement leurs dirigeants de la valeur ajoutée de la compliance dans leur dispositif de qualité et de continuité d'autre part. Nous avons d'ailleurs proposé en 2019 une série de 3 petits-déjeunés qui s'adressaient tant aux dirigeants qu'aux experts de la compliance en partenariat avec le Cercle Gouvernance et Equilibre <https://cerclegouvernance-equilibre.fr/> ;

Nous sommes souvent sollicités par des étudiants que nous souhaitons accueillir pour leur permettre d'être en contact avec la vraie vie de la compliance. Nous y travaillons.

Nous avons aussi de nombreuses demandes de propositions de solutions de compliance.

Nous devons faire en sorte que l'IRC demeure un lieu d'échange qui apporte de la valeur à ses membres, c'est le rôle du collège de veiller à un bon équilibre dans les interventions.

Les grands sujets du moment – voyez-vous une différence notable sur les thèmes d'actualité entre l'avant et l'après Covid ?

Je ne pense pas qu'il y ait un avant et après COVID en matière d'actualité compliance.

Avec le COVID et l'explosion du télétravail, peut-être que le CYBERRISQUE est devenu une préoccupation majeure étant donné la difficulté que les entreprises rencontrent à tenter de le cerner (multiplication par 4 des attaques en 4 ans). Une approche compliance du sujet est généralement une bonne approche mais elle suppose un minimum de technique et les CCO (Chief Compliance Officer) ne sont pas des experts en la matière. Ils doivent pouvoir s'appuyer sur les sachants pour faire les bonnes propositions. Ce serait mentir que de considérer qu'il est possible de se prémunir totalement face à ce risque, cependant l'application des méthodologies de la compliance s'avère particulièrement adaptée pour tenter de le circonscrire.

- Catégoriser les risques spécifiques,
- Formaliser une gouvernance des systèmes d'information et des données,
- Évaluer, gérer, anticiper les risques.

Les enjeux du moment ?

- La RSE (avec la dominante très nette du E avec le « vert » à tout prix mais ne pas oublier le S) et le risque

réputationnel qui va avec si le dispositif de maîtrise des risques ne confirme pas le discours commercial ou coopérative ;

- Les exigences GAFI en matière de lutte contre la corruption qui sont venues compléter celles de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme qui embaïquaient déjà la fraude.

Comment voyez-vous le Chief Compliance Officer (CCO) 4.0 et comment l'IRC appréhende le monde de demain et la transformation des métiers accélérée par la Covid ?

Un CCO doit être un incontournable de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La compliance irrigue toutes les réflexions sur la gouvernance, que ce soit à travers une organisation veillant au respect de la compliance par tous, une supervision des obligations associée à des dispositifs d'évaluation en continu, de prévention, sensibilisation et alertes.

Le positionnement des fonctions de compliance est aujourd'hui de plus en plus près des dirigeants, il n'est plus rare de voir la fonction compliance au sein même de la stratégie de l'entreprise et des organes de prise de décision.

À quand des experts de la compliance systématiquement invités dans les conseils d'administration ?

Le CCO doit disposer pour incarner cette posture d'une aisance de communication très souvent négligée dans sa formation d'expert.

Un CCO qui ne convainc pas ne peut pas faire son travail ni vis-à-vis de la direction qui doit comprendre le risque pour l'assumer ou le couvrir (et c'est bien sa responsabilité) ni vis-à-vis des opérationnels qui doivent mettre en œuvre les recommandations pour maîtriser le risque identifié.

Un CCO qui ne gère pas correctement la pression ne peut pas être efficace dans son action, alors même qu'il est généralement mis à contribution dans les moments critiques où la pression est la plus forte.

Nous avons d'ailleurs créé avec l'IRC en partenariat avec DAUPHINE un certificat pour permettre aux CCO de travailler leurs softskills.

Le compliance officer de demain doit aussi pouvoir libérer sa valeur ajoutée.

La transformation des métiers post COVID et notamment la digitalisation des organisations doivent être un pilier sur lequel il doit s'appuyer pour se débarrasser des tâches à faible valeur ajoutée ou inefficace (« maïe des faux positifs à purger !!! »). Les compliance officers qui disposent de budgets conséquents pour digitaliser ou automatiser leurs contrôles sont très rares; en revanche, ceux qui appartiennent à des entités qui ont entamé une démarche de digitalisation sont nombreux.

Les CCO ont une carte à jouer en s'inscrivant dans les transformations des organisations pour s'insérer au cœur même des dispositifs et capitaliser sur le BAU partout où c'est possible.

C'est d'ailleurs avec ce thème que j'ai eu le plaisir de clôturer le congrès de l'IRC la semaine dernière.



HARWELL MANAGEMENT

NOUS CONTACTER
Communication@harwell-
management.com

Éditeur Harwell Management

Directeur éditorial : Christophe Da Cunha & Franck Benzoni

Directeur de rédaction : Pascal de Lima - Chef Économiste

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Practice Assurance, Retail & Digital

B. Rallu – Senior Manager

F. Cournée – Manager

**Practice Transformation de la
Fonction Finance et Risque**

C. Almenar – Senior Manager

Practice Conformité & Contrôle

A. Büchler – Senior Manager

H. Hernandez – Managing Consultant



POUR TOUTE DEMANDE DE RENSEIGNEMENT SUR CETTE ONZIÈME ÉDITION OU SUR NOTRE OFFRE DE SERVICE :

**HARWELL MANAGEMENT
CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT
01 53 64 57 60
COMMUNICATION@HARWELL-MANAGEMENT.COM**

**PARIS - LONDRES - BRUXELLES - GENÈVE
MONACO - RÉGION SUD
©HARWELL MANAGEMENT 2022**