

# METTRE EN PLACE UN PROGRAMME D'ETHIQUE ET DE CONFORMITÉ : UNE ÉTAPE NORMALE ET UN ÉVÈNEMENT IMPORTANT DANS LA VIE D'UNE ENTREPRISE.

## UNE ÉTAPE NORMALE

Les raisons d'être d'un Programme d'Ethique et de Conformité étaient jusqu'il y a quelques années : identifier et corriger les situations problématiques mais aujourd'hui elles sont d'anticiper et de prévenir de telles situations.



Pourquoi cette évolution et quels impacts sur les composants des programmes ?

- Nous vivons dans un monde interconnecté et interdépendant : la distance

et le temps ne jouent plus un rôle d'amortisseur : tout se sait immédiatement et est amplifié par les vecteurs de communications. La réputation d'un groupe, la crédibilité d'un management peuvent ainsi être mise en péril avant toute action visant à recadrer l'évènement, contenir ou atténuer son impact.

- L'attitude des autorités à l'égard de comportements déviants à évoluer vers des sanctions économiques plus lourdes mais également plus diversifiées : sanction pénales et mise à l'écart des dirigeants concernés, plan de remédiations contraignants.
- La complaisance des media, des milieux d'affaires a progressivement disparu.
- Des considérations d'ordre publique, d'intérêt général (dont la protection des entreprises, nolens volens) ont conduit certaines autorités à un interventionnisme plus important et à codifier leurs attentes quant au **contenu organique** d'un programme de conformité en mettant l'accent sur l'identification des risques et sur la prévention des occurrences. La mise en place d'un tel programme peut éventuellement être créditée à l'entreprise et son management si besoin se faisait.

En synthèse, la marge d'erreur est faible et son prix intolérable. Un bon programme va donc anticiper et prévenir la réalisation de situations à risques en mettant en place des composants

largement codifiés par certaines autorités : cfr les Hallmarks.

D'autres éléments contribuent à définir le contour d'un bon programme :

- La multiplication des réglementations qui rend de plus en plus irréaliste d'informer et de former les équipes sur tous les sujets qui pourraient les concerner.
- Les attentes (e. a générationnelles) qui font du bon comportement un élément plus important de la décision d'acheter un produit ou un service. La qualité du produit/ service est un minimum, une commodité et ce qui fait la différence est la promesse d'offrir une autre dimension, relation qui relève de la confiance. Ce facteur conduisant les entreprises à multiplier les engagements volontaires RSE/CSR, Global Compact... et donc autant de promesses qu'il faut tenir.
- Le constat a cependant été fait que des exigences plus grandes sur le plan du contenu d'un programme conjugué à l'alourdissement des sanctions externes ou internes ne suffisaient pas à dissuader un individu ou un petit groupe d'individus de dévier. Cela conduisant plus récemment les autorités à mettre le focus sur la nécessité d'ancrer le bon comportement dans le DNA de l'entreprise et donc dans sa culture : **dimension systémique**.

La définition du bon comportement est complexe avec de plus en plus de facettes (dont une large part auto-imposée) et le comportement individuel reste le risque de base : le bon programme doit conduire le collectif à primer sur l'individu et à préserver le patrimoine commun de déviances individuelles. Cela passe par le leadership, le partage des valeurs qui permettra de faire le bon choix indépendamment de règles précises et/ou connues et donc la mise en place d'une culture d'éthique et de conformité.

## Quel choix pour les entreprises ?

Pour nombre d'entreprises, les ambitions se définissent au travers de deux dimensions : le « faire » et l' « être » dimension qui est de plus en plus importante. Les valeurs, les principes de management et de manière générale les codes de conduite ou Chartes Ethique traduisent cette ambition. Il y a là des engagements fermes, internes et externes, dont entre autres celui de respecter les lois.

Comme l'exemple de VW nous le rappelle, les performances d'une entreprise ne seront réelles et durables que si elles sont le résultat de décisions, comportements et attitudes basés sur ses valeurs, ses règles de conduites et d'éthique et le respect des lois.

Compte tenu de leurs ambitions, de leurs champs d'activités, toujours plus globales sur le plan géographique, et des risques qui en résultent, les entreprises devraient tendre à la mise en place d'un programme qui :

- Sur le plan organique (les composants, processus) rencontrent les meilleurs standards et,
- Contribue à implanter durablement une culture de l'éthique et la conformité.

## **UN ÉVÈNEMENT IMPORTANT**

La mise en place d'un programme complet et avec un impact durable conduira à aborder des thèmes complexes et sensibles culturellement, juridiquement et socialement.

Il s'agit en particulier des processus d'investigation, des sanctions et bien entendu du signalement (whistleblowing).

Il ne fait aucun doute que l'objectif étant un programme qui répond aux meilleurs standards, il faudra intégrer ces éléments dans le programme. Par ailleurs, bien que cela puisse paraître contre intuitif, ces éléments sont nécessaires pour qu'une culture d'éthique et compliance s'installe durablement :

Investigation et sanction sont des éléments importants pour la justice organisationnelle

Processus de signalement : indispensable pour créer un « Speak Up » efficace, une liberté de parole effective.

Le succès de l'implantation de ce programme et sa contribution à la création de la culture d'éthique et de conformité peut induire une certaine progressivité.

Il s'agit d'éviter des réactions négatives, de se concentrer des thèmes prioritaires, de donner de la crédibilité au programme et à la fonction et de générer progressivement de l'engagement.

Cela étant, l'effet d'anticipation et de prévention ne fonctionnera pleinement qu'avec ces éléments mis en œuvre.

La mise en place d'un programme de compliance est un message fort sur l'engagement de management : le respect des valeurs et des règles est un impératif. Une obligation identique pour tous et dont tous sont les bénéficiaires.

Il est donc critique que ce message soit porté par le CEO et les dirigeants de l'entreprise.

L'engagement de toute la ligne hiérarchique sera fondamentale à chaque époque de la vie du programme. Ils seront donc associés et mobilisés non seulement à la mise en œuvre mais également en amont : élaboration du code ou de la charte, choix des priorités, revues des polices et procédures ainsi que processus et calendrier de déploiement.

Un **Programme d'Ethique et de Conformité** ne vit pas seul, il fonctionne en collaboration. Etablir cette collaboration doit être une priorité pour le Compliance Officer : RH, audit, juridique, Risk management, RSE... autant de partenaires nécessaires pour un programme efficace.

Finalement, le programme doit reposer sur des ressources crédibles. En fonction des caractéristiques de l'entreprise et ses activités, ces ressources comprendront un Compliance Officer membre du senior management, des ressources Humaines propres ainsi que support d'un réseau proche des entités opérationnelles, un budget et un branding spécifique qui l'identifiera, le distinguera.

Tout cela fait bien de la mise en place d'un **Programme d'Ethique et de Conformité** un événement important dans la vie d'une entreprise quand bien même il s'agit d'une étape normale voire obligatoire.