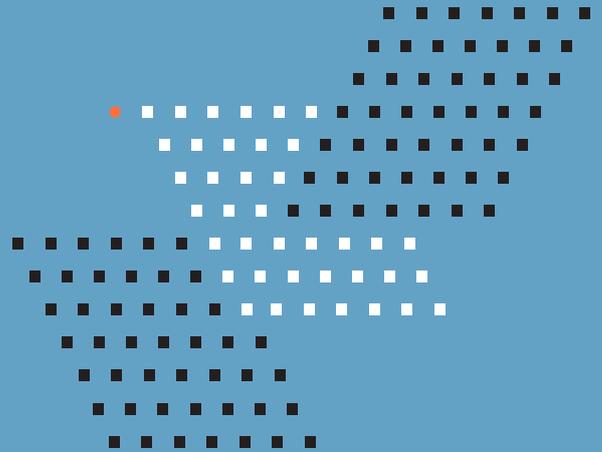
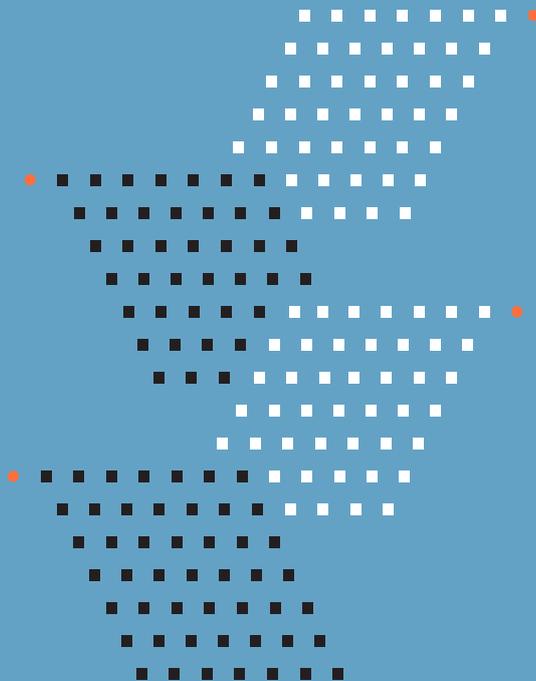


LIVRE
BLANC



La Digitalisation des processus de compliance au sein des entreprises



SOMMAIRE



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Glossaire	6
Présentation du groupe de travail	7
Remarques liminaires	8
PREMIÈRE PARTIE : LES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE ET LEURS PRINCIPAUX SUJETS DE COMPLIANCE	
Méthodologie	9
Typologie des répondants	10
La mise en œuvre effective d'une transformation digitale	11
Les sujets compliance sont portés par une pluralité d'acteurs internes	12
DEUXIÈME PARTIE : COMMENT LE PROJET DE DIGITALISATION DES PROCESSUS DE COMPLIANCE EST-IL MENÉ DANS L'ENTREPRISE ?	
A. Quelles sont les entreprises qui digitalisent leur compliance ?	14
B. Pourquoi les entreprises digitalisent-elles leur compliance ?	16
C. Sur quels sujets porte cette digitalisation ?	19
D. Comment les entreprises procèdent-elles pour digitaliser leurs processus de compliance ?	22
E. Combien coûte cette digitalisation ?	25
TROISIÈME PARTIE : QUELS BÉNÉFICES ET QUELS RISQUES SONT ASSOCIÉS À UN TEL PROJET ?	
A. Quels sont les principaux bénéfices de la digitalisation des processus de compliance ?	26
B. Quelles sont les principales difficultés de la digitalisation ?	29
C. Quels sont les facteurs clés de succès/d'échec du processus de digitalisation ?	30
QUATRIÈME PARTIE : ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE	32
CINQUIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS	39
CONCLUSION ET SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS	47

INTRODUCTION



CONTEXTE DU LIVRE BLANC



La compliance n'est pas un phénomène nouveau. C'est un sujet qui a progressé depuis vingt ans dans tous les secteurs des entreprises en France et au-delà, à commencer par les secteurs réglementés. Elle est cependant devenue ces dernières années pour les entreprises un sujet à fort enjeu, tant en termes de gestion du risque qu'en termes de réputation, de business et d'enjeux financiers. En effet, vis-à-vis de leurs parties prenantes et co-contractants, les entreprises doivent répondre de leur politique en matière de prévention des risques et de respect des règles applicables. Par rapport aux autorités, elles doivent non seulement prévenir les risques mais également être en mesure de démontrer l'effectivité de leurs programmes de compliance.

Pour faire face à ces exigences croissantes, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se doter d'une fonction compliance ayant notamment pour mission de veiller au respect des normes en interne, de prévenir les risques et de diffuser la culture de l'éthique et de la compliance au sein de l'entreprise. La fonction de « compliance officer » s'est d'ailleurs développée et professionnalisée pour définir et organiser le déploiement des programmes de compliance. Le travail mené dans le cadre de ce Livre Blanc nous a permis de rencontrer ces professionnels engagés, pertinents et en perpétuelle réflexion pour trouver des solutions efficaces et adaptées à l'activité et à l'exposition au risque de leur entreprise, afin de répondre aux enjeux de compliance.

Le terme de « compliance » (en français : conformité ou plus spécifiquement conformité réglementaire, même s'il convient de relever que « conformité » est une traduction insatisfaisante de ce que la « compliance » recouvre, et de préciser que la « compliance » n'est pas que réglementaire mais également éthique ; on parle alors de « compliance globale ») regroupe l'ensemble des processus destinés à assurer qu'une entreprise, ses dirigeants et ses salariés respectent les normes juridiques et éthiques qui leur sont applicables. Plus largement, la compliance est aussi une culture.

Or, l'inflation des réglementations nationales et étrangères (parfois à portée extraterritoriale), la multitude des sujets que recouvre la compliance (données personnelles, prévention de la fraude et de la corruption, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, sanctions économiques et financières, droit de la concurrence, obligations résultant de la responsabilité sociale et environnementale (« RSE ») pour ne citer qu'eux), et le caractère éminemment transverse de la matière, complexifient la maîtrise des risques dans un contexte de contraintes fortes et de ressources (humaines, financières et techniques) souvent limitées. Le volume et la sensibilité des informations à traiter sont également, dans certains cas, tellement importants qu'ils nécessitent de doter les équipes de process et d'outils améliorant leur efficacité et leur efficience. Les dernières évolutions législatives et réglementaires (particulièrement dans les domaines évoqués précédemment), ont renforcé cette nécessité.

Par effet miroir, la compliance a vu éclore un écosystème foisonnant de solutions digitales conçues par des prestataires, consultants, éditeurs de logiciels, voire par des cabinets d'avocats. Cette tendance ne doit rien au hasard mais à l'intérêt bien compris des Compliance Officers en quête d'outils leur permettant d'automatiser et de documenter certaines tâches et d'en contrôler ensuite la mise en œuvre et l'efficacité.

Lorsqu'il s'agit de mettre en place ces outils, de nombreuses questions se posent et notamment : comment mener à bien un tel projet d'implémentation ? Comment choisir les bons outils ? Pour quels besoins et pour quels bénéfices ? Quels sont les impacts organisationnels induits par ces outils ? Quels sont les risques ou les points de vigilance associés à une telle démarche ?



L'OBJET DE CE LIVRE BLANC

Dans ce contexte, le Cercle Montesquieu est parti du double constat (1) de la **multiplication des mesures** législatives et réglementaires liées à la Compliance et (2) du virage de la **transformation digitale** pris par les Directions Juridiques et Compliance dans un mouvement plus large touchant toute l'entreprise, aussi bien au niveau de son organisation que de ses opérations (virage amorcé bien avant la crise sanitaire de la Covid-19 et s'étant accéléré avec elle). Ayant identifié des attentes et interrogations fortes au printemps 2020 sur le sujet de la compliance digitalisée,

le Cercle Montesquieu et l'AFJE ont créé à l'automne 2020 un groupe de travail conjoint pour approfondir le thème de la digitalisation des processus de Compliance

L'objectif de ce groupe de travail est notamment :

- 1 ■ d'établir un état de la situation des entreprises sur ce sujet ;
- 2 ■ de dégager les bonnes pratiques en la matière ; et
- 3 ■ de proposer des recommandations et des pistes de réflexion pour digitaliser les processus de compliance.

Aussi, après avoir exposé la composition du groupe de travail ainsi que la méthodologie retenue pour cette étude, nous examinerons en premier lieu les résultats de l'étude à proprement parler, à travers les prismes des répondants, de la mise en œuvre de leur projet de digitalisation aux bénéfices et points de vigilance associés (parties 1, 2 et 3). Ces résultats seront utilement éclairés par des entretiens complémentaires menés auprès de certains répondants. Nous proposerons ensuite quelques éléments de prospective ainsi qu'une série de recommandations (parties 4 et 5).

GLOSSAIRE



API	« Application Programming Interface », soit en français « interface de programmation applicative »
Digitalisation	Nous entendons par digitalisation un processus automatisé de bout en bout (<i>end to end paperless</i>). Cela peut aller des logiciels de bases de données, de gestion des alertes, des outils e-learning, des répertoires numériques, des outils de workflow, des questionnaires automatisés de gestion des tierces-parties, des chatbots, etc, jusqu'aux outils plus sophistiqués du type Gestion des risques intégrés, ERP, plateformes, outils d'intelligence artificielle appliqués à la gestion des risques (analyse de données/dashboards/IA autonome, etc).
Data Discovery	Il permet de visualiser des informations pertinentes (tendances et anomalies) sur les données, pour ensuite les communiquer aux utilisateurs non techniques d'une manière accessible et partant, d'améliorer les processus de l'entreprise.
DG	Direction générale
DJ	Direction juridique
DSI	Direction des systèmes d'information
Data Mining	Il consiste, par l'utilisation d'algorithmes, à extraire les données utilisables d'un ensemble plus vaste de données brutes en vue de les analyser pour les transformer en informations utiles
ETI¹	Entreprises de taille intermédiaire (chiffre d'affaires compris entre 50M€ et 1,5 milliard d'euros ou 2 milliards de total de bilan et comprenant entre 250 et 4.999 salariés).
IA :	Intelligence artificielle (tels que data mining, process mining, machine learning, deep learning, reinforcement learning, natural language processing...) : il s'agit de reproduire et simuler par une machine les capacités cognitives humaines
Interopérabilité	La capacité que possède un outil ou un système informatique à fonctionner avec d'autres outils ou systèmes
Legal Ops ou Legal Operations Officer	Personne travaillant généralement au sein de la direction juridique et en charge de l'organisation optimale de celle-ci, à travers la mise en place de bonnes pratiques, de processus organisationnels et d'outils adaptés afin de permettre à l'équipe de se concentrer sur ses missions à forte valeur ajoutée.
Plateformisation	La plateformisation permet de créer de la valeur en facilitant les échanges et les interactions au sein d'un système cohérent de parties prenantes grâce à une infrastructure digitale
PME²	Petites et moyennes entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 50M€ et comprenant moins de 250 salariés)
Process Mining	Il permet de collecter des données issues des systèmes d'information en vue d'analyser les processus et d'en déterminer les éventuelles failles et déviations
RSE	Responsabilité sociale et environnementale

¹ Cf décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 pris en application de l'article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008, dite loi LME

² Ditto

PRÉSENTATION DU GROUPE DE TRAVAIL



DIRECTION / COORDINATION :

Denis Musson, Président d'Honneur du Cercle Montesquieu, Senior Advisor & Mediateur
Jean-Yves Trochon, AFJE, Senior Counsel (Rödl & Partner)
Maylis Crouzat, Secrétaire Générale (Odigo), Coordination du Projet
Cécile Amado-Fischgrund, Avocat (Lexethic), Animation du comité de rédaction du Projet

COMITÉ DE RÉDACTION :

Cécile Amado-Fischgrund et
Christophe Roquilly
Delphine Abellard & **Alexandra Schmoll**
Pierrick Le Goff & **Thierry Titone**
Brice Maillard et **Pascale Valerdi**

RÉALISATION DE L'ÉTUDE :

Day One : **Olivier Chaduteau** et
Abdoul-Bocar Sy

AVEC LE SOUTIEN DE :



MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL :

- **Delphine Abellard**, Avocat associée (Taj) / **Alexandra Schmoll**, Director in Forensic & Disputes Services (Deloitte)
- **Roselyne Bied-Charreton**, Head of Ethics & Compliance (LVMH)
- **Valérie Bréon-Normand**, Legal Affairs Director (HRA-Pharma)
- **Olivier Chaduteau**, Associé Fondateur (Day One)
- **Hervé Coindreau**, Direction Juridique, Responsable Investissement Direct / **Julien Belhassen**, Digital Compliance Officer (Bpifrance)
- **Amélie de Braux**, Senior Corporate Counsel (Proofpoint et Factory du Cercle)
- **Anne de Keghel**, Group Compliance Officer (Vallourec)
- **Mathieu Gras**, Associate Partner Forensic Technology (EY)
- **Olivier Guillo**, CEO / **Manuel Ortiz**, Associé (Smart Global Governance)
- **Xavier Hubert**, Directeur Ethics, Compliance & Privacy / **Lucie Chevallereau**, Head of Reporting and Risks / **Seyrade de Rudelle**, Head of Business Legal Affairs (Engie)
- **Timothé Kieffer**, Directeur Juridique Adjoint et DPO (SNCF Réseau)
- **Pierrick Le Goff**, Avocat Associé / **Thierry Titone**, Avocat Associé, De Gaulle, Fleurance & Associés / **Stéphane Baller**, Avocat of Counsel – Stratégies & Innovations (De Gaulle Fleurance & Associés)
- **Laurence Legris**, General Counsel, Compliance & DPO (Accenture)
- **François Lhemery**, Directeur Délégué aux Affaires publiques et à la Communication (Numeum)
- **Jean-Guy Mahaud**, VP Compliance, Governance & Digital (Total)
- **Brice Maillard**, Responsable Compliance France (Solarisbank AG)
- **Audrey Morin**, Global Compliance Officer, Schneider Electric
- **Camille Porgès**, Group Head of Ethics & Compliance, Atos
- **Christophe Roquilly**, Professeur et doyen honoraire du corps professoral (EDHEC), Directeur de l'EDHEC Augmented Law Institute
- **Catherine Stavrakis**, VP Legal Compliance and Legal Risk Management (Capgemini)
- **Lionel Thibert**, Group Chief Compliance Officer (Webhelp)
- **Pascale Valerdi**, Manager de transition – Direction Juridique

REMARQUES LIMINAIRES



I À QUI S'ADRESSE CE LIVRE BLANC ?



En tout premier lieu, ce Livre Blanc s'adresse aux instances dirigeantes des entreprises (dirigeants et conseils d'administration), et ce pour des raisons évidentes :

- Elles portent les risques associés à la non-compliance, tant à titre personnel qu'en tant que représentant de la personne morale ;
- Elles déterminent la stratégie et décident des budgets y afférents ;
- Elles définissent les priorités et impulsent une cohésion d'équipe autour de projets transverses.

Deuxièmement, ce Livre Blanc a été pensé à l'attention des directions juridiques et compliance, des secrétaires généraux, et plus largement des fonctions en charge de la gestion des risques au sein des entreprises. À cet égard, les extraits des entretiens qui ont été menés représentent des partages d'expérience ou des pistes de réflexion pouvant constituer une aide précieuse pour ces professionnels qui sont confrontés à la question de l'efficacité des processus de compliance et de gestion des risques.

Enfin, dans la mesure où ces projets de digitalisation des processus de compliance sont éminemment transverses, avec des opérationnels constituant la première ligne de défense en matière de gestion des risques, ce Livre Blanc s'adresse également à tous les acteurs et fonctions de l'entreprise qui sont nécessairement

embarqués dans de tels projets – en tant qu'administrateur, utilisateur, contrôleur ou simple contributeur à ces projets – au service d'une optimisation de la gestion des risques. Parce que la réussite d'une entreprise ne se manifeste plus seulement aujourd'hui par sa valorisation, son chiffre d'affaires ou ses parts de marché, mais aussi par son éthique, sa réputation et sa démarche affichée de compliance et de maîtrise des risques.

II BIAIS INHÉRENTS À L'ÉTUDE



- La compliance recouvre un périmètre vaste, à géométrie variable en fonction des organisations, qui est parfois réparti entre différentes directions (juridique, compliance, gouvernance, éthique et RSE, financière, achats...). Cela ne permet pas toujours aux répondants d'avoir – et donc de restituer – une vision exhaustive sur le sujet.
- Tous les répondants ne donnent pas la même substance au terme « digitalisation » des processus de compliance. Cela dépend notamment du niveau de maturité de leur organisation en la matière. Nous renvoyons à la définition que nous en donnons dans le glossaire qui, selon nous, consiste en un process complet qui est intégralement digitalisé de bout en bout (« *end to end paperless* »). Or, il peut arriver que seule une partie du processus soit digitalisée.

PREMIÈRE PARTIE



LES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE ET LEURS PRINCIPAUX SUJETS DE COMPLIANCE



Méthodologie

L'étude a été réalisée sur la base d'un questionnaire composé de trente-cinq questions destinées à permettre un « état des lieux » et à dessiner des perspectives.

Du 15 février au 14 avril 2021, 113 personnes (directrices ou directeurs juridiques, ou compliance, majoritairement), ont répondu en ligne aux questions posées. Sur ces 113 personnes, 69 répondants ont déclaré avoir entamé une digitalisation de leurs processus de compliance (cf. résultats bruts de l'enquête en annexe). Les résultats ont ensuite fait l'objet d'analyses statistiques par Day One, société spécialisée dans le conseil aux directions juridiques et compliance sur les sujets d'organisation, transformation et digitalisation.

Les résultats détaillés ci-après apportent un éclairage sur « le niveau de digitalisation de la compliance et sur l'organisation à mettre en place pour mener à bien son projet en la matière ».

Des entretiens qualitatifs ont été menés avec certains répondants afin d'approfondir des aspects particuliers de l'enquête tant en amont qu'en aval de ses résultats. Ces entretiens ont permis d'affiner les réponses, de mieux comprendre leur rationalité et d'aborder à partir d'illustrations concrètes les difficultés et contraintes rencontrées dans le processus de digitalisation.

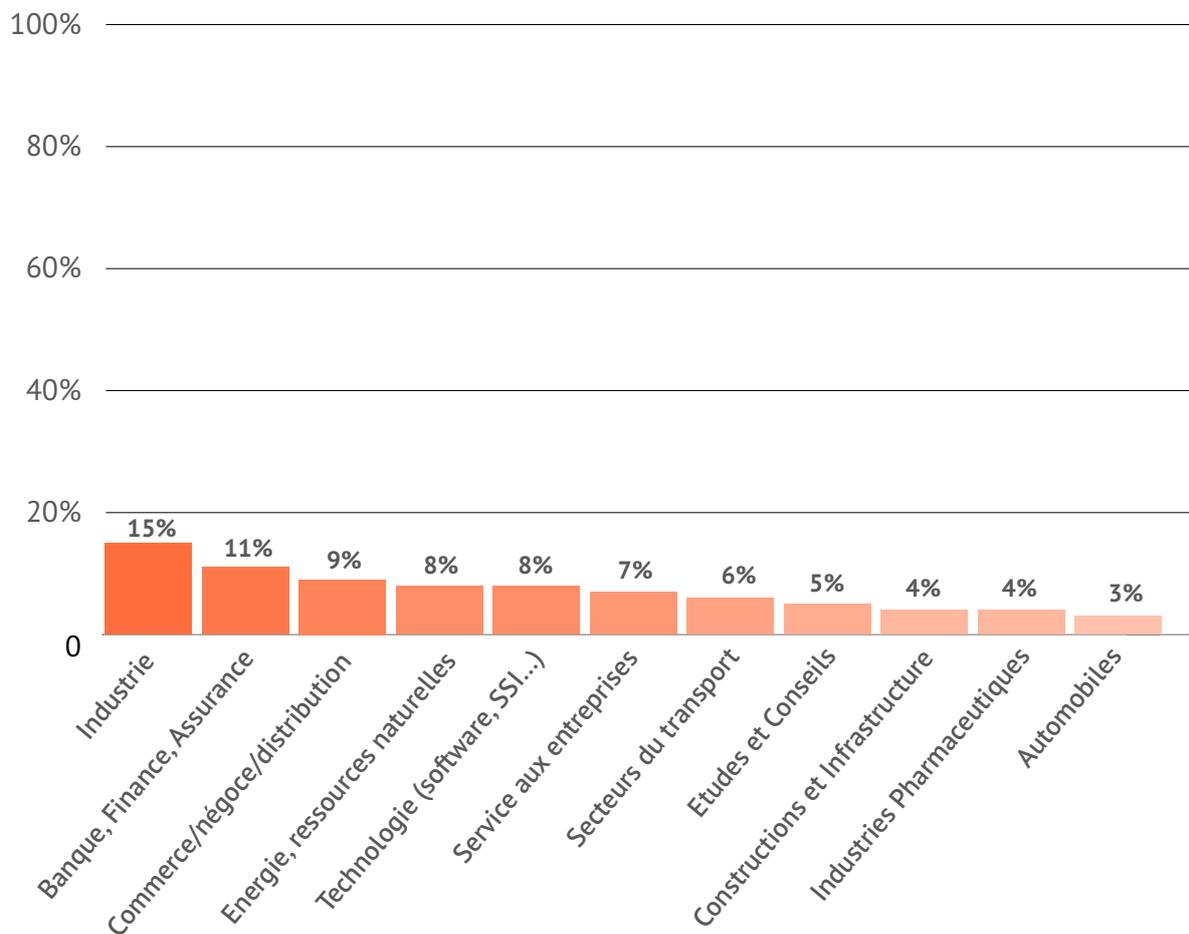
Nous avons également tenté d'échanger avec les autorités de contrôle, en particulier l'Agence Française Anticorruption, l'Autorité de la Concurrence, la Commission Informatique et Libertés et l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, sur les résultats de l'enquête et nos propositions de recommandations, mais cela n'a malheureusement pas été possible.

Typologie des répondants



PROFIL Les personnes ayant participé à cette étude représentent divers secteurs d'activité :

Secteurs d'activité



76% des répondants opèrent dans des secteurs non réglementés.

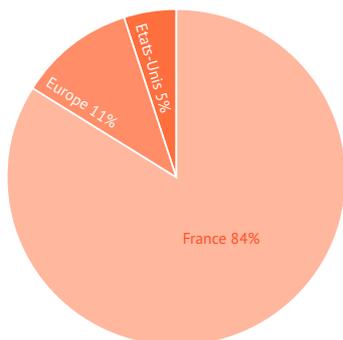
Les répondants sont en majorité des directrices ou directeurs juridiques (26%) et des compliance officers/responsables compliance (24%).

Près d'un tiers des répondants déclarent être rattachés à la direction générale (32%), 27% à la direction juridique et 13% à la direction financière. 8% des répondants du panel indiquent être rattachés à une équipe gouvernance/secrétariat général.

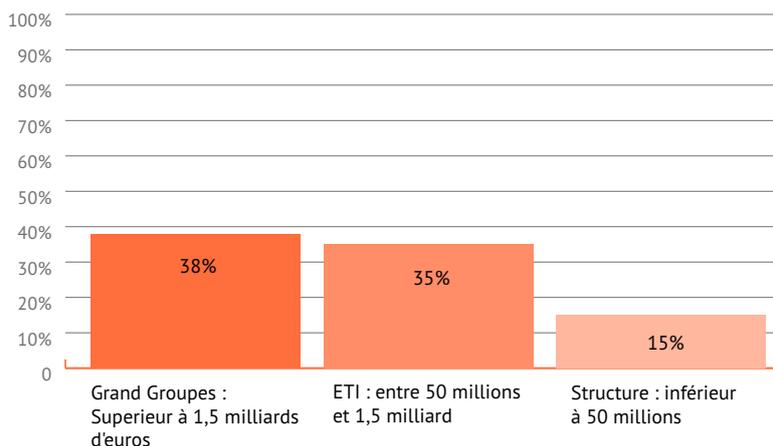


CHIFFRES D’AFFAIRES ET EFFECTIFS

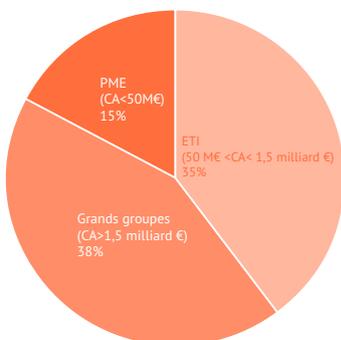
Localisation Siège Social



Catégorie d’entreprises



Catégorie d’entreprises



Sociétés où exercent les répondants



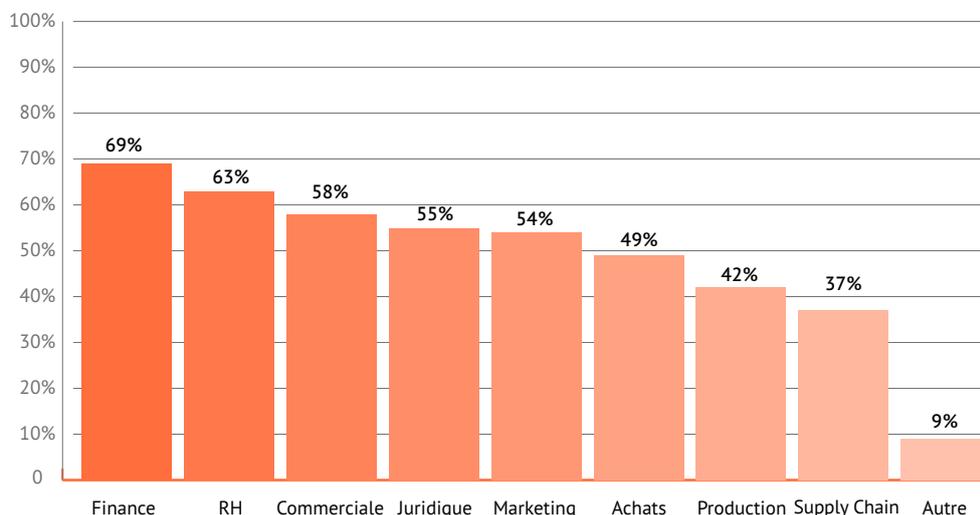
Les répondants travaillent en majorité dans des sociétés non cotées ou n’appartenant pas un groupe coté (61%).

La mise en œuvre effective d’une transformation digitale



L’étude montre que 87% des entreprises répondantes ont bel et bien engagé le virage de la transformation digitale de leurs activités. La Finance (69%), suivie de près par les RH (63%), mène le peloton des directions/fonctions ayant entamé la digitalisation de leurs tâches. Les Directions Juridiques arrivent en 4^e position (55%), après les Directions Commerciales (58%).

La mise en œuvre effective d'une transformation digitale



Les sujets *compliance* sont portés par une pluralité d'acteurs internes



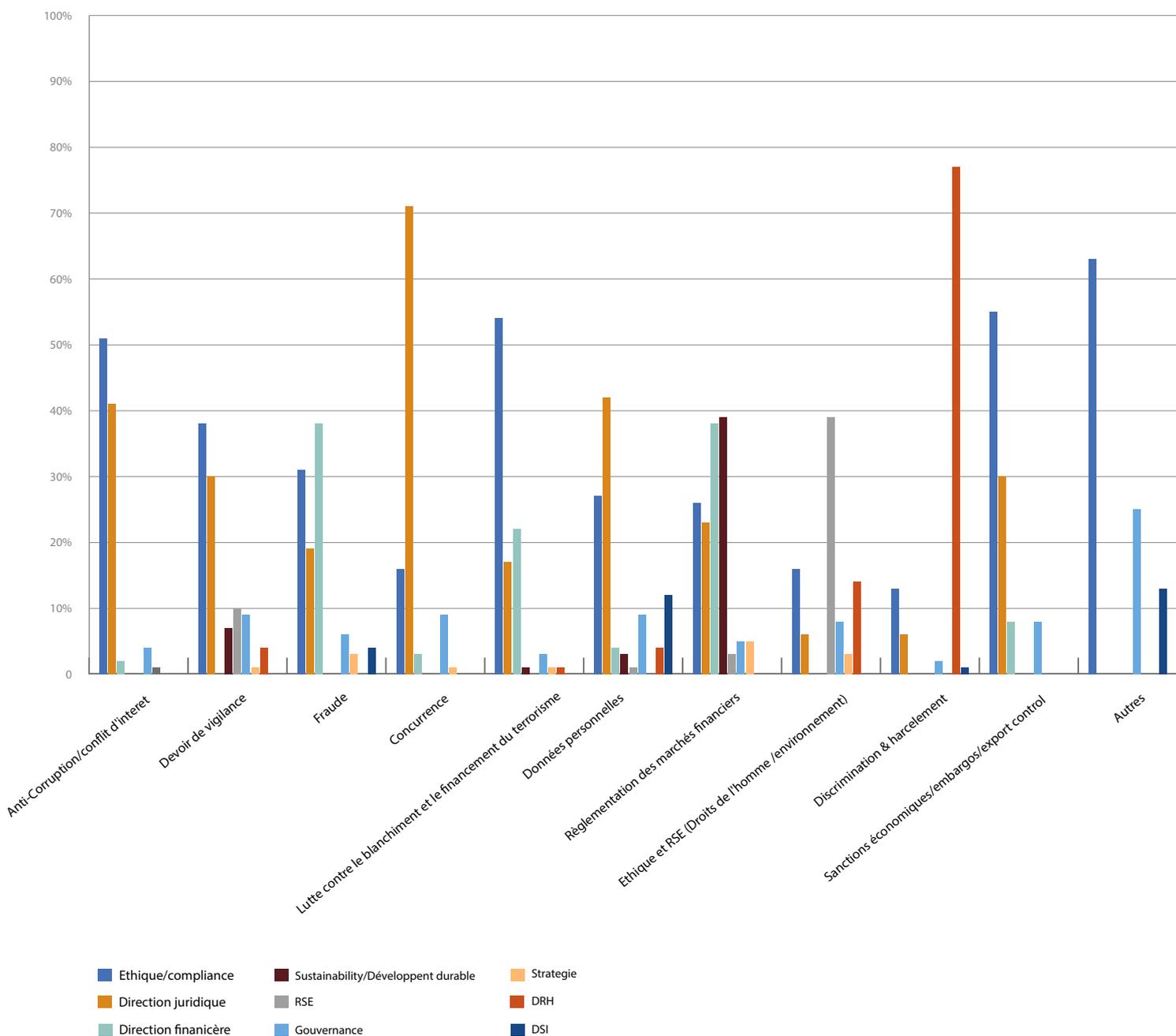
L'étude révèle que tous les sujets *compliance* sont transverses et effectivement portés par une pluralité d'acteurs internes d'horizons différents et avec des perspectives très diverses. Les enjeux principaux traités par la *compliance* varient selon la direction / la fonction qui est en charge du projet *compliance* dans l'entreprise.

Au top 5 des sujets *compliance* auxquels les entreprises sont confrontées de manière générale, indistinctement de leur secteur d'activité, figurent : anticorruption / conflits d'intérêts, données personnelles, fraude, concurrence et devoir de vigilance.

Le top 3 des sujets dont la fonction « Éthique et *compliance* » est plus particulièrement en charge sont : (I) sanctions économiques, embargos et contrôle des exportations, (II) la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, (III) l'anticorruption et les conflits d'intérêts. Il convient toutefois de noter que le périmètre de cette fonction « Éthique et *compliance* » peut varier en fonction du secteur d'activité et de l'organisation interne de l'entreprise en question.

Lorsque le top 3 des sujets est observé sous le seul angle de la fonction juridique, les principaux sujets de compliance sont le respect du droit de la concurrence, les données personnelles et l'anticorruption / conflits d'intérêts.

**Quels sont les sujets compliance auxquels votre entreprise est confrontée ?
Quelle direction à la responsabilité de ce sujet ?**



DEUXIÈME PARTIE

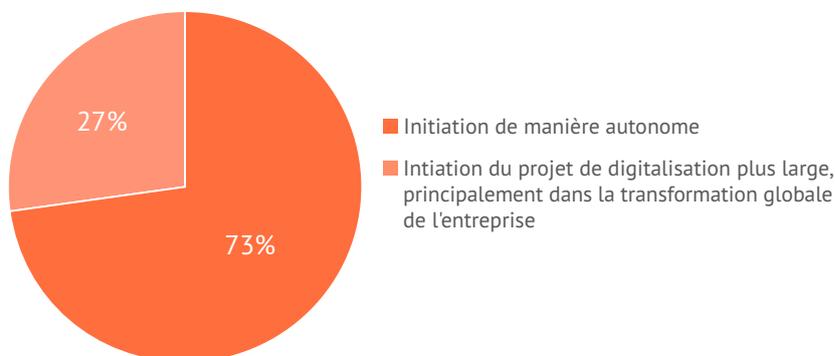


COMMENT LE PROJET DE DIGITALISATION DES PROCESSUS DE COMPLIANCE EST-IL MENÉ DANS L'ENTREPRISE ?



A. Quelles sont les entreprises qui digitalisent leur compliance ?

Environ 3 répondants sur 4 indiquent avoir initié un projet de digitalisation de leurs processus de compliance, de manière autonome ou pas :



Le contexte sanitaire actuel semble n'avoir favorisé que pour très peu d'entre elles ces projets de digitalisation (non à 88%).

Niveau de maturité des entreprises en la matière :

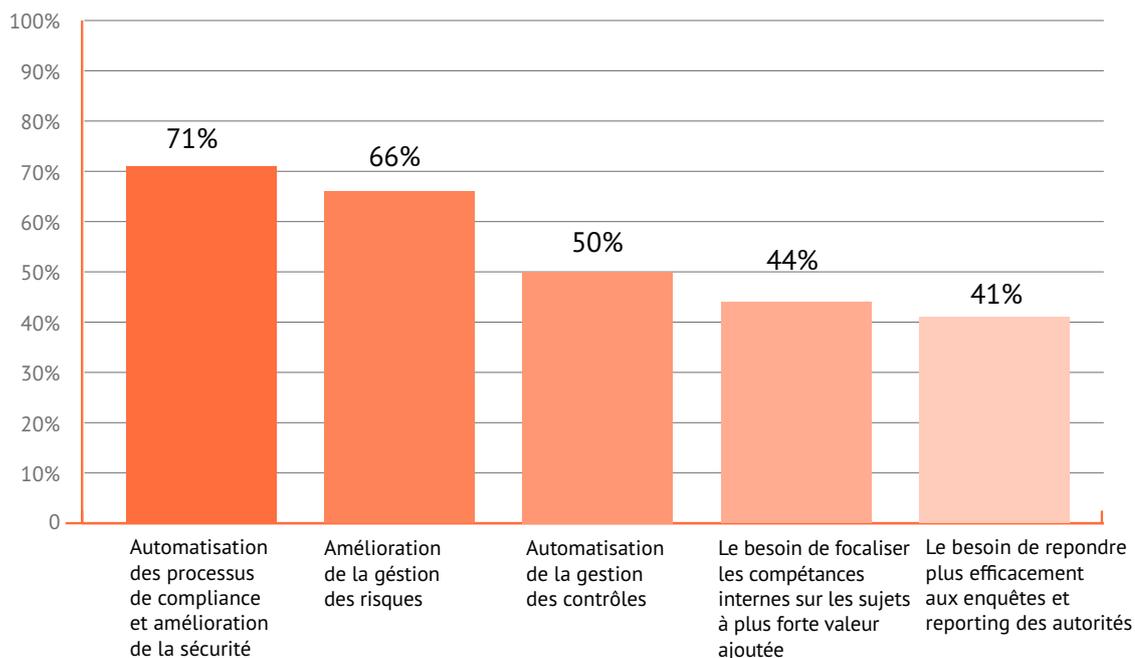


■ Le train de la digitalisation est en marche avec une digitalisation évaluée en moyenne à 1,97/3 (1 étant le moins mature et 3 étant le plus mature). Il convient toutefois de noter que nous en sommes aux prémices et que le niveau de maturité est donc, globalement, à relativiser. Ce d'autant que le terme « digitalisation » ne revêt pas la même signification pour tous les répondants.

- L'examen de certaines corrélations nous permet de déduire les tendances suivantes sur le profil des entreprises présentant un niveau éventuel de maturité plus élevé que les autres :
 - ■ ■ Les entreprises évoluant dans des secteurs réglementés : elles sont en effet confrontées à ces sujets depuis de nombreuses années et ont pris une certaine avance sur les autres secteurs, notamment en termes de maturité sur ces sujets et de structuration de leur fonction compliance.
 - ■ ■ Les PME qui ont participé à l'enquête (15% des répondants) estiment avoir une maturité digitale avancée (moyenne à 2,33/3) : ce résultat est toutefois à prendre avec précaution dans la mesure où les quelques PME qui ont participé à cette étude font preuve d'un intérêt pour ce sujet qui n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble de cette catégorie d'entreprises.
 - ■ ■ Les entreprises dont le siège social est situé en Europe (mais en dehors de la France) ou encore celles dont la compliance est pilotée depuis l'Europe (hors France) ou au-delà : ceci peut s'expliquer par la volonté d'intégrer la compliance des filiales dans un programme global plus standardisé pour des raisons de meilleur contrôle et de reporting.
 - ■ ■ Les entreprises dont la fonction compliance est rattachée au plus haut niveau de sa direction (DG ou secrétariat général).
- En revanche, le fait d'être une société cotée est sans influence sur le niveau de maturité par rapport aux sociétés non cotées.
- L'intégration de l'IA dans les solutions digitales mises en œuvre semble être l'apanage des entreprises ayant un niveau de maturité plus élevé (moyenne à 2,44/3 contre 1,89/3). Elle reste toutefois marginale à ce stade.

B.

Pourquoi les entreprises digitalisent-elles leur compliance ?



Le directeur compliance d'un établissement bancaire nous a confirmé qu'à sa prise de poste, il était consulté en permanence sur des sujets administratifs, le métier partant du principe que les sujets irritants et bloquants relevaient de la compliance. Depuis, et grâce à la digitalisation et à l'automatisation de certaines tâches, il peut se consacrer aux seuls dossiers qui posent de réelles problématiques de compliance, ce qui représente une véritable valeur ajoutée pour son groupe.

Les arguments développés auprès de la DG afin d'obtenir les budgets sont cohérents avec les objectifs poursuivis par les fonctions compliance à travers cette digitalisation

Les arguments avancés par les directions responsables de la compliance auprès de leurs directions générales pour obtenir les budgets nécessaires sont axés sur **l'amélioration de la gestion des risques et sur la sécurité qu'elle procure, davantage que sur l'aspect purement économique.**

Il s'agit avant tout d'« améliorer la gestion des risques » (63%) et la « sécurité des processus » (52%), juste avant la réalisation d'économies (budget ou ETP) (37%), le fait de répondre plus efficacement aux enquêtes et reporting des autorités (27%) et automatiser la gestion des contrôles (26%).



Un responsable compliance, travaillant dans un grand groupe comptant de nombreuses filiales à travers le monde, nous a indiqué qu'un des arguments avancés était de « permettre une meilleure maîtrise des risques au périmètre du groupe et une meilleure connaissance, au niveau du siège, des risques d'exposition des filiales



Un directeur juridique et compliance nous a précisé avoir chiffré le retour sur investissement attendu (ROI) en amont du projet et s'être doté d'indicateurs de réussite (la visibilité). Pour autant, ce chiffrage s'avère délicat à appréhender à ce jour, en dehors de simples économies de personnel d'autant plus complexes à évaluer qu'elles sont dispersées au sein de différentes directions et de nombreux intervenants. Or un vrai projet de digitalisation, transversal, englobant les différents sujets de compliance et les risques, nécessite un budget conséquent, lequel dépasse celui alloué à la seule fonction « compliance ». L'AFA vient au soutien des compliance officers en la matière en contrôlant qu'un budget suffisant soit alloué à cette fonction



De nombreux interlocuteurs nous ont confirmé que la peur du gendarme demeure un moteur important pour la prise en compte de ces sujets. Quand elle a lieu, l'intervention d'une autorité de contrôle dans l'entreprise permet une véritable prise de conscience de l'existence et de la matérialité des risques et constitue un véritable déclencheur du changement de culture en interne, facilitant la mise en place de processus de compliance et l'obtention de budgets pour mener à bien leur digitalisation. Si les compliance officers en sont intimement convaincus, l'avantage concurrentiel de la compliance ne semble pas encore à ce stade un argument pertinent

“

If you think compliance is expensive, Try non compliance

”

Paul McNulty

Former Us Deputy Attorney General

Il est en effet possible de chiffrer le coût que représente la prévention du risque, financier ou réputationnel, en cas de non-investissement (ressources humaines, conseils et prestataires extérieurs) vs les gains de productivité et d'efficacité, afin de démontrer la pertinence de la démarche et la relativité du budget nécessaire.



La démonstration de l'agilité de l'outil a été suffisante pour convaincre la direction générale.

Dans ce contexte, la discussion s'est instaurée avec l'IT et le service financier



Une responsable juridique nous a précisé que le budget était un non-sujet pour les DG d'entreprises nord-américaines quand il s'agit de concurrence et de corruption car ils sont fortement sensibilisés sur ces risques. Il en va différemment pour les données personnelles, les dispositions du RGPD étant perçues par certains acteurs outre-Atlantique comme une atteinte au libéralisme nord-américain.

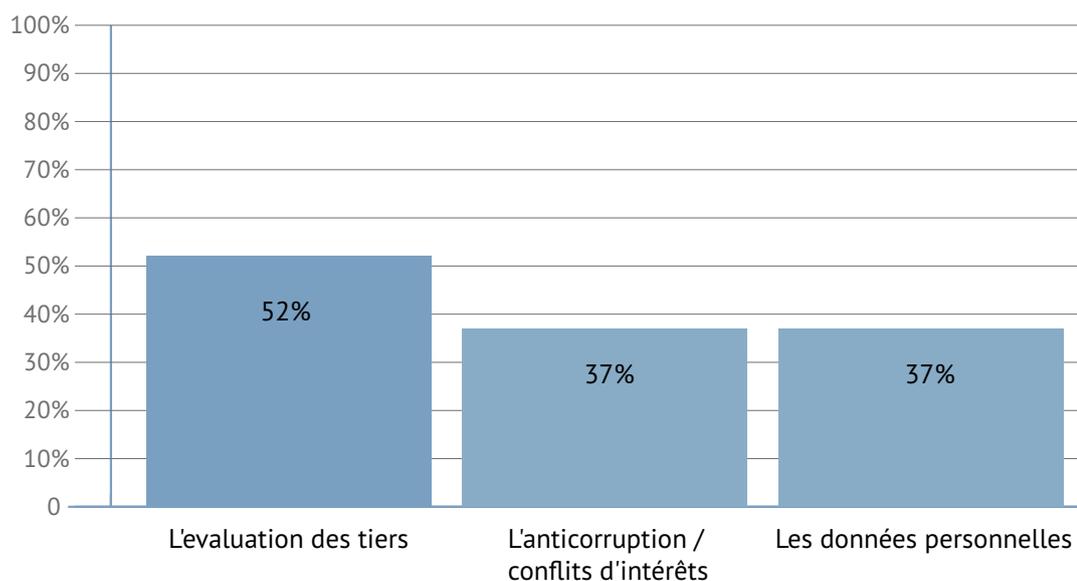


Pour convaincre la direction générale, tous les acteurs sont autour de la table à l'occasion d'un CODIR ou COMEX et tous les irritants doivent avoir été identifiés et solutionnés

C.

Sur quels sujets porte cette digitalisation ?

Les sujets de compliance digitalisés en priorité sont :



■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **L'utilisation de l'IA** (notion à géométrie variable selon les répondants et donc à prendre avec précaution) est encore assez rare : seules 15% des entreprises qui ont initié un projet de digitalisation de leurs processus de compliance ont intégré des outils d'intelligence artificielle. Les exemples d'IA donnés semblent encore modestes dans leurs ambitions : mise en place d'un chatbot, identification des comportements déviants, identification de pièce d'identité, risk scoring dans le cadre de la due diligence des tiers.



Une directrice éthique et compliance d'un grand groupe reconnaît que l'inclusion d'outils de data mining, de recoupement de données (notamment avec la gestion des contrats) ou d'IA dans des outils de gestion de la compliance serait un vrai plus (notamment pour le contrôle et l'identification des écarts de compliance). Néanmoins, elle n'est pas certaine que des solutions « simples d'utilisation » existent en la matière et elle s'interroge sur

la faculté de les utiliser dans un environnement avec de multiples entités, organisations, implantations géographiques et systèmes d'information, et sur le retour sur investissement pour l'entreprise.

Une autre responsable compliance estime que la réflexion est en germe pour utiliser l'IA dans la définition de profils et la détection de red flags en matière de diligences de tiers. Un autre enfin l'utilise pour faire de la veille réglementaire.

Les points de vigilance suivants nous ont été remontés sur ce point à l'occasion des entretiens menés :

- Attention à ne pas aller trop loin dans l'automatisation : l'humain doit rester au centre du système et l'outil est là pour aider à la décision
- Il est important de comprendre comment les algorithmes fonctionnent pour pouvoir, en cas de besoin, expliquer ce fonctionnement au régulateur ou aux autorités de contrôle
- La langue utilisée est une difficulté dans la mise en place d'outils d'IA
- ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Encore peu d'interopérabilité** : la capacité des outils à communiquer entre eux et à se partager les données pertinentes reste peu envisagée en démarrage de projet. Cette question de l'interopérabilité des outils se heurte en effet à de nombreux freins, notamment organisationnels (qui a accès aux données ? Qui peut rentrer les données ? Quelle tenue à jour des accès en fonction des variations de périmètre, entrées et sorties d'effectifs ?). En outre, elle nécessite un véritable travail d'harmonisation, notamment technique, avec le développement des interfaces (travail à mener avec l'IT), et sur le plan de la donnée afin d'élaborer un référentiel commun et de structurer et fiabiliser cette donnée. Enfin, la mise en place de cette interopérabilité va à l'encontre d'une culture en silos et nécessite bien souvent un accompagnement au changement.



De nombreux directeurs compliance reconnaissent qu'il est essentiel de mettre en place cette interopérabilité avec les outils métier de l'entreprise - CRM, SAP etc...- afin d'optimiser la prise en main par les opérationnels des outils de compliance et de mutualiser et fiabiliser les données disponibles.

Cette interopérabilité peut être facilitée par le recours à des outils standards et à un environnement cloud, pourvu qu'il soit suffisamment sécurisé.

Lorsque les outils commerciaux et de compliance « se parlent », ceci permet de répondre aux obligations de due diligence de tiers tant en matière de concurrence que de corruption. Nous pourrions d'ailleurs ajouter les sanctions internationales, le devoir de vigilance et la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme

Aussi, il est préférable de prévoir cette interopérabilité en amont du projet et d'embarquer les parties prenantes.

Deux difficultés ont été soulevées par nos interlocuteurs concernant la mise en place de l'interopérabilité :

- L'enjeu est de savoir traduire le besoin en étant suffisamment mature – d'un point de vue technologique – pour rencontrer les équipes techniques, et inversement, que celles-ci soient assez matures juridiquement pour que l'outil soit adapté à la demande.
- S'ajoute la difficulté de déterminer qui, de la holding, des filiales ou du prestataire, sera responsable des données et comment seront répartis les coûts entre toutes les parties prenantes au sein du groupe. Ce dernier point dépasse d'ailleurs le strict cadre de l'interopérabilité et peut se poser à l'ensemble du projet.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Une plateforme des outils n'est pas exclue ;**

elle est perçue comme un potentiel levier de performance, à condition que les outils et le coût permettent de le faire. Nous notons une maturité faible sur ce sujet à ce stade. Il est possible que la plateforme soit d'autant plus complexe à mettre en place que les sujets de compliance sont répartis au sein de directions différentes. Nos répondants évoquent en effet un fonctionnement en silos, par choix ou parce que l'interopérabilité n'a tout simplement pas été envisagée et qu'il n'y a pas d'approche 360° de la compliance. Ce point soulève donc la question de la structuration de la fonction en interne et de la gouvernance appropriée pour gérer ces sujets.

Un point de vigilance à souligner sur ce thème : si l'entreprise devait avoir recours à une plateforme externalisée, il conviendrait de bien vérifier la nationalité / la structure de l'actionnariat du prestataire en amont, ainsi que la localisation des serveurs afin de s'assurer de la confidentialité et de la sécurité des données qui y seront traitées.



Des directeurs compliance de grands groupes nous ont fait part d'avis mitigés sur cette question.

Un directeur compliance nous a précisé que pour lui, la mise en place d'une plateforme n'avait pas de sens dans la mesure où cela consisterait en un outil qui se surajouterait aux autres et n'apporterait rien. Toutefois, quand une plateforme est envisagée, on note qu'elle intervient le plus souvent après la mise en place de plusieurs outils et qu'elle est rarement pensée ab initio, ce qui rend plus complexe la mise en œuvre de l'interopérabilité en cours de projet.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Un intérêt potentiel pour mutualiser, entre différentes entreprises, la conception d'outils digitaux communs de gestion de processus de compliance. 50% des répondants y sont favorables en évoquant un intérêt particulier pour l'évaluation des tiers (pour 53% des répondants), l'approbation des cadeaux et invitations (21%) ainsi que les partenariats et dons (16%).**

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Un intérêt beaucoup plus réservé pour mutualiser, entre entreprises, l'utilisation commune des outils digitaux de gestion de processus de compliance. Un tiers des répondants seulement y sont favorables. Le facteur concurrence joue clairement ici un rôle. Pour la quasi-totalité de celles qui l'envisagent, le principal domaine d'application serait là encore l'évaluation des tiers.**



La directrice éthique et compliance d'un grand groupe indique que la principale limite de cet exercice se situe dans le degré de confidentialité des données qui seraient alors partagées, une mutualisation sur des éléments génériques étant plus simple à organiser. Le recours à un tiers de confiance pour gérer cette base de données pourrait s'avérer nécessaire.



Une autre directrice compliance doute de la faisabilité de la démarche au niveau de son groupe, où la compliance est perçue comme un véritable outil de compétitivité de l'entreprise. Dans ce contexte où le processus de compliance est un élément différenciant, il s'avère trop stratégique pour être partagé.



Un interlocuteur détenant une bonne vision du marché nous indique que des tentatives de mutualisation ont eu lieu dans certains secteurs d'activité (BTP, grande distribution...) pour qualifier les tiers ou les fournisseurs.

Dans le secteur bancaire, ce sujet serait même sur la table depuis 10 ans ! Mais globalement le marché n'est pas mature.



D. Comment les entreprises procèdent-elles pour digitaliser leurs processus de compliance ?

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **De nombreuses fonctions au sein de l'organisation sont impliquées dans les projets de digitalisation de la compliance : il s'agit de projets transverses à toute l'entreprise.**

Aux côtés des directions compliance et juridiques qui se démarquent en tant que principaux responsables des projets de digitalisation initiés (respectivement 75% et 47% des répondants), d'autres fonctions sont impliquées dans le projet avec un rôle de conseil / d'accompagnement : les opérationnels (54%), la DSI (45%), les Directions Audit, Contrôle Interne, Finance, RH et autres pour environ 40% chacune. Lorsque cette fonction existe, les Legal Ops interviennent également, généralement en tant qu'approbateurs (32%).



Parmi les retours positifs de cette démarche, on note que les équipes se parlent davantage, les échanges sont plus fluides, les contraintes de chacun sont mieux comprises.

Pour autant, cela reste un outil ; il faut donc l'accompagner par de la pédagogie et le développement de la culture compliance.



LA MISE EN ŒUVRE DE TELS PROJETS MET EN ÉVIDENCE UNE NÉCESSITÉ DE TRIPLE COMPÉTENCE POUR CELUI QUI SERA À LA MANŒUVRE : GESTION DE PROJET, COMPÉTENCES JURIDIQUES ET COMPLIANCE, COMPÉTENCES TECHNIQUES.

D'AILLEURS, NOUS AVONS RENCONTRÉ DES DIRECTEURS COMPLIANCE QUI ONT SOIT CRÉÉ UNE FONCTION « DIGITAL & COMPLIANCE », SOIT OBTENU LE DÉTACHEMENT À TEMPS PLEIN, AU SEIN DE LA DIRECTION COMPLIANCE, D'UNE PERSONNE IT AFIN DE LES ACCOMPAGNER SUR CES PROJETS. LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DE LEUR PART SONT EXTRÊMEMENT POSITIFS : LE TEMPS GAGNÉ À TRAVERS CETTE ORGANISATION PEUT S'ÉVALUER EN MOIS, VOIRE EN ANNÉES.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **1 projet de digitalisation sur 2 fait intervenir des acteurs externes aux côtés des directions internes, que ce soit dans la sélection, la conception ou la mise en œuvre du projet ou des outils.**

Ce sont principalement des éditeurs de logiciels (60%), suivis des cabinets de consultants (47%).



Une directrice compliance recommande de travailler avec un petit prestataire en mode gagnant-gagnant en co-construisant une solution sur-mesure pour l'entreprise et qui pourra être adaptée et revendue à d'autres clients par le prestataire.



Des directeurs compliance de grands groupes nous ont indiqué que ce qui était recherché chez ces consultants était soit la gestion du projet de digitalisation en l'absence de ressources disponibles en interne pour prendre en charge ce rôle, soit la capacité à faire réfléchir l'entreprise sur ses enjeux, ses process et ses besoins pour une adéquation optimale entre la solution digitale et l'objectif poursuivi par cette digitalisation.

Néanmoins, ils soulignent l'importance de ne pas déléguer complètement l'expression de besoin à un consultant qui ne connaîtrait pas suffisamment le fonctionnement de l'entreprise.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Les outils sur étagère avec un minimum de paramétrages sont les plus plébiscités (41%).**

Certains répondants, toutefois, reconnaissent recourir à l'une ou l'autre de ces trois solutions (sur étagère, développements spécifiques, sur-mesure) en fonction des sujets concernés. Les outils mis en place concernent principalement les sujets de l'évaluation des tiers (55%), des données personnelles (45%) et des cadeaux et invitations (36%). Arrivent ensuite à égalité la gestion des alertes internes et la formation (27%).

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Quels sont les critères de choix de ces outils ?**

- L'adaptation des fonctionnalités aux besoins (78% des répondants ayant initié un processus de digitalisation)
- La facilité d'utilisation / User experience (75%)
- Le coût (67%)
- La sécurité de l'outil (60%)
- L'interopérabilité / Ouverture (vers d'autres outils) (43%)



Les répondants nous ont globalement indiqué ne pas attendre de la part des autorités de contrôle la définition d'un outil « type » ou « standard ». Ils témoignent au contraire d'un besoin de liberté pour choisir leurs solutions et standards technologiques en fonction de leurs besoins, processus et risques propres.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Points d'attention concernant les données**

Qualité, fiabilité et confidentialité des données sont identifiés comme les sujets clés liés à la question des données rentrées et gérées dans l'outil.



Un directeur compliance d'un grand groupe nous a indiqué que les données rentrées dans l'outil étaient mutualisées et que, plus ils avançaient dans la digitalisation, plus la saisie de la donnée était unifiée - en restreignant notamment au maximum la saisie libre - permettant ainsi de fiabiliser et structurer la base de données. A posteriori, les opérationnels ont reconnu l'utilité de la démarche : par exemple, une plus grande fiabilité des résultats des screenings. À titre d'exemple de ce travail d'harmonisation et de fiabilisation de la donnée, un autre directeur compliance nous a précisé que les tiers étaient identifiés dans l'outil par un identifiant unique, à savoir leur numéro intra-communautaire.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Le top 4 des facteurs clés de succès du projet de digitalisation sont :

- L'implication / Support du sponsor (ex. DG) (38%)
- L'implication des acteurs internes (opérationnels métiers) (27%)
- L'approche gestion de projet (24%)
- La collaboration / transversalité entre fonctions de l'entreprise (22%)

Lors des entretiens qualitatifs menés dans le cadre de cette étude, ces points nous ont été confirmés avec force et d'autres conseils nous ont été partagés :

- ■ ■ Connaitre les process internes de l'entreprise
- ■ ■ Prendre le sujet par l'angle des processus métiers (centrage utilisateurs) et non par celui des processus de compliance afin de favoriser la transversalité et l'appropriation de l'outil par les opérationnels
- ■ ■ Identifier l'existant vs les besoins de développement spécifique
- ■ ■ Sensibiliser les utilisateurs sur la nature de la donnée à insérer dans l'outil afin qu'elle soit fiable, pertinente et structurée ; vérifier ce point de manière très rigoureuse pendant la conception/mise en production
- ■ ■ Mettre en place une gouvernance et assurer de la transversalité
- ■ ■ Identifier l'équipe projet dès le début et définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun pour une meilleure efficacité et des gains de productivité ; intégrer/embarquer toutes les personnes impactées, afin d'éviter les mauvaises surprises en cours de route
- ■ ■ Ménager une part d'humain, notamment sur le traitement de la donnée et la prise de décision
- ■ ■ L'équipe projet doit communiquer sur l'outil et former afin de faire adhérer et favoriser son utilisation
- ■ ■ Être convaincu de la démarche, convaincant et patient sur le délai de déploiement car ces projets s'inscrivent dans un temps long

E.

Combien coûte cette digitalisation ?

Dans le questionnaire, nous avons volontairement distingué la partie investissement nécessaire au développement et à l'intégration de l'outil, de la partie coût récurrent à l'année pour le fonctionnement de l'outil (licence, maintenance, etc.)

Or, de manière surprenante, les montants annoncés sont le plus souvent inférieurs à 50k€ annuels, aussi bien en « build » qu'en « run ». Seules 8% des entreprises ayant initié un projet de digitalisation ont investi plus de 300K€ au titre du « build ». Ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils dépendent du nombre d'outils mis en place. Ils semblent toutefois refléter, à ce stade, un niveau encore modeste d'investissement dans les solutions digitales de gestion de la compliance.

Il convient de noter que les budgets sont majoritairement portés par la fonction compliance et que, dans 60% des cas, la part du budget allouée à la formation des utilisateurs sur chaque outil n'atteint pas 10%.

L'obtention d'un budget important semble lié aux éléments suivants :

- Un rattachement à la direction compliance ou gouvernance/secrétariat général
- Un siège social hors des frontières françaises
- Un niveau de maturité avancé
- Le niveau de complexité de l'outil choisi en ce qu'il requiert des développements spécifiques ou la conception d'un outil sur-mesure
- Le fait d'opérer dans un secteur réglementé

En revanche, l'importance des budgets alloués semble décorrélée des effectifs de l'entreprise.

TROISIÈME PARTIE



QUELS BÉNÉFICES ET QUELS RISQUES SONT ASSOCIÉS À UN TEL PROJET ?



A. Quels sont les principaux bénéfices de la digitalisation des processus de compliance ?

Les principaux bénéfices de la digitalisation peuvent être analysés selon deux axes : celui des équipes en charge de la compliance et celui de l'entreprise. Il ressort de l'enquête que l'efficacité et la sécurisation apparaissent parmi les principaux bénéfices à tirer de la digitalisation.



Une responsable juridique et compliance a témoigné de la mise en place au profit des managers opérationnels, d'une boîte à outils « intégrité » afin de les aider à déployer et diffuser, à leur niveau et en relais du top management, la culture compliance du groupe auprès des collaborateurs. Nous y voyons un véritable outil digital d'empowerment des collaborateurs, particulièrement pertinent dans une optique de responsabilisation individuelle et de copropriété des risques. En effet, il faut casser les silos car la première ligne de défense, ce sont les opérationnels. La compliance n'est que la deuxième ligne de défense. Elle ajoute que l'outil est en l'espèce un media pour permettre l'échange entre les opérationnels et le département compliance. Lorsque l'outil bloque une entrée en relation par exemple, place au dialogue et à la pédagogie ! L'humain reste au cœur du processus.

Pour les équipes en charge de la compliance, **l'efficacité** (77%) et **la sécurisation** (60%) sont les deux apports majeurs de la digitalisation.

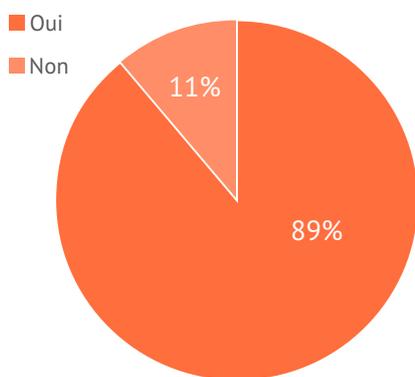
Concernant l'entreprise, **la sécurisation et le contrôle/ audit des risques** (67%), ainsi que **le développement d'une culture compliance commune** (57%) sont les deux principaux avantages cités par les répondants.

Les autres bénéfices de la digitalisation remontés par l'enquête sont :

- La digitalisation comme **levier de facilitation des échanges avec les autorités**

À la question : « Pensez-vous que la digitalisation permettrait de faciliter les échanges avec les autorités de contrôle ? », la réponse est positive à près de 90%.

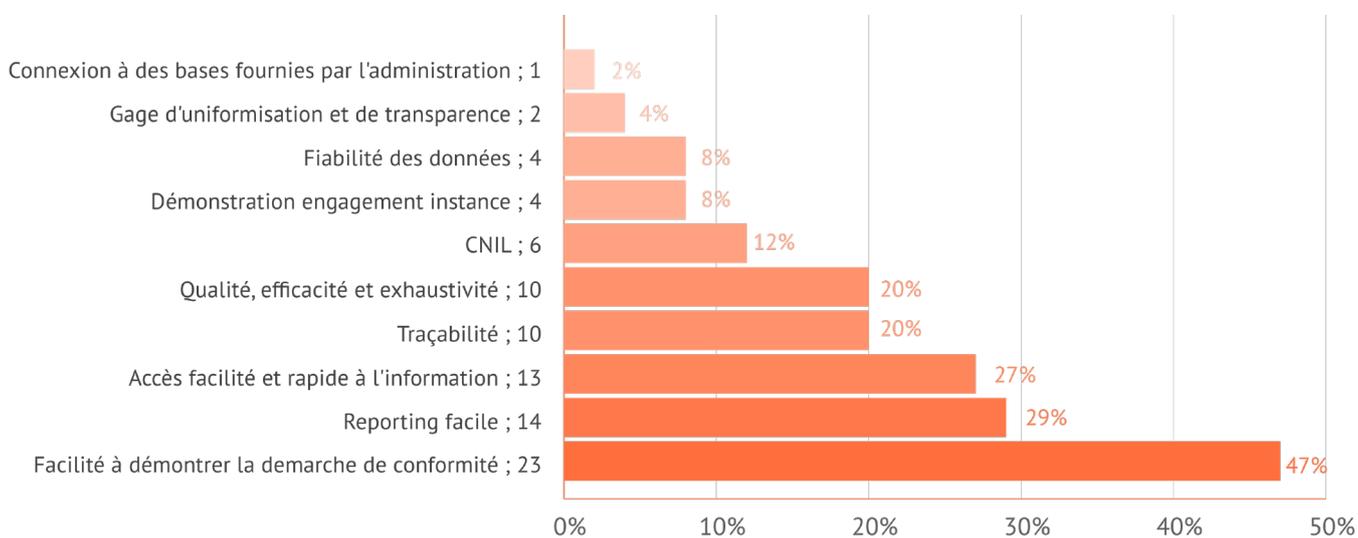
Taux de réponse



En effet, les retours d'expérience concernant la digitalisation évoquent une facilité à démontrer la démarche de conformité (47%), un reporting facilité (29%), ainsi qu'un accès plus aisé et rapide à l'information (27%). La traçabilité (20%), ainsi que la qualité, l'efficacité et l'exhaustivité (20%) sont également des critères mis en avant dans le cadre des échanges avec les autorités.

« Pouvez-vous illustrer comment, selon vous, la digitalisation permettrait de faciliter les échanges avec les autorités de contrôle ? »

Nombre de Participants : 49



N.B.: Champ libre pour verbatim.

⚡ *En dehors des contrôles sur pièces où le papier sera privilégié, la digitalisation facilite le reporting et la mise à disposition des extractions demandées par les autorités. Elle permet également de démontrer la démarche de conformité et d'accountability à travers l'identification d'axes d'amélioration et la mise en œuvre de plans d'action*

 La gestion par l'outil des aspects reporting, la mise en place et suivi des contrôles de niveau 1 et niveau 2, ainsi que le stockage de données clefs permettent de faciliter les échanges avec les autorités de contrôle (ex ACPR). En effet celles-ci ont souvent déjà mis en place un portail sur lequel les entités assujetties remettent leurs rapports ou demandes.

■ ■ La digitalisation **comme vecteur de transversalité**

La digitalisation favoriserait la transversalité avec un renforcement de la culture compliance et des échanges entre directions (pour 75% des répondants).

L'approche par le processus métier, et non par le programme de compliance concerné, favorise cette transversalité et permet d'atténuer les silos, trop souvent présents en entreprise et nuisant à son fonctionnement optimal.

La digitalisation des processus de compliance fait partie des projets de transformation d'une entreprise et doit permettre de la décloisonner et de fluidifier les échanges entre directions dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise.

■ ■ La digitalisation, **source d'impacts organisationnels positifs**

La digitalisation des outils de compliance constituerait une véritable opportunité au niveau organisationnel. Elle facilite l'émergence de nouveaux postes et rôles au sein de la fonction compliance (community manager / expert outils, etc.).

Les autres impacts positifs identifiés à travers l'enquête seraient la valorisation de la fonction juridique et compliance, la simplification des parcours, des contrôles, des données collectées et contrôlées au regard des risques à couvrir, la simplification du processus, la transversalité des actions et retombées entre services, une meilleure collaboration entre les équipes, et un gain de temps.

Il ressort néanmoins de l'enquête que les répondants considèrent qu'il n'est pas évident que la digitalisation des processus de compliance contribue à une responsabilisation commune de la gestion des risques. Seuls

 Attention toutefois : l'un de nos répondants évoque la crainte que les autorités puissent lire dans les outils de l'entreprise comme dans un livre ouvert. Il convient donc d'encadrer très rigoureusement ce processus de reporting aux autorités afin de ne pas créer des risques supplémentaires.



Pour autant, un interlocuteur détenant une bonne vision du marché déplore, dans la majorité des cas, une absence de transversalité entre les directions et entre les différents sujets de compliance, traités en silos et sans vision stratégique de « digitalisation ». Il regrette que les projets de digitalisation de la compliance ne soient pas des projets d'entreprise ni ne s'inscrivent dans la stratégie de celle-ci.

51% d'entre eux estiment que cette digitalisation aurait un impact positif en matière de responsabilisation.



B. Quelles sont les principales difficultés de la digitalisation ?

Les principales difficultés rencontrées dans le cadre d'un projet de digitalisation de la compliance sont d'ordres « technique », « organisationnel » et « humain ».

Il apparaît que les principales difficultés techniques identifiées sont la gestion de projet (21%) et l'inadaptation des outils (14%), soit parce qu'ils sont monolingues, soit parce qu'ils ne sont pas adaptés à des organisations multiples, relevant de systèmes juridiques et opérationnels différents.

Concernant les aspects humains, il ressort des réponses que la conduite du changement (41%) (réticences des opérationnels, les freins au changement, etc.), ainsi que le manque de temps et la disponibilité des ressources (24%) sont les deux problématiques majeures remontées. Viennent ensuite la délicate acculturation à la compliance (12%) qui nécessite de dépasser la vision exclusivement axée sur le process et les outils, ainsi que le besoin de procéder à une communication régulière sur le sujet (12%).

Entrent également en ligne de compte des difficultés d'ordre organisationnel touchant notamment à

- La disponibilité des acteurs internes (29%)
- La pédagogie et la motivation des parties prenantes et des opérationnels (14%)
- Et enfin la nécessité d'optimiser / rationaliser les processus, voire de réorganiser (14%).

Tous nos répondants évoquent ces difficultés organisationnelles. Ils indiquent néanmoins que la contrainte du processus mis en place est rapidement minimisée par les bénéfices d'un outil digital (rapidité par rapport à un processus

 La directrice compliance d'un grand groupe a reconnu qu'au-delà des sujets brûlants de compliance – tels qu'un contrôle – qu'elle avait dû gérer à son arrivée au sein de l'entreprise, elle avait dû se faire le chantre de la politique de changement du Groupe et de l'introduction de nouvelles méthodes de travail. La dimension "conduite du changement" de la culture d'entreprise propre aux fonctions de compliance officer se double – ou s'accompagne – donc alors d'une conduite du changement sur l'aspect outils et méthodes de travail.

manuel, autonomisation des équipes). Non seulement cela donne une image positive de la compliance, qui est vue comme prenant en compte les besoins et les contraintes « temps » des clients internes, mais permet également de renforcer leur image et leur rôle de « trusted advisor » mettant en place des processus plus pragmatiques.

Les difficultés budgétaires sont également évoquées et sont relatives à la difficulté soit à faire valider les budgets en amont (20%), soit à désigner le porteur du budget (10%), soit à prioriser les projets digitaux de la compliance au bon niveau par rapport aux projets des autres directions de l'entreprise (10%).

En outre, il apparait clairement que les enjeux de compliance diffèrent sensiblement selon les réglementations applicables et les régulateurs. Ainsi, autant la surveillance de flux d'informations standardisés (ex. IBAN, SIRET, virements bancaires, flux pays, scorings d'évaluation de tiers, etc) se prête à des processus de contrôle automatisé, autant d'autres thématiques reposent sur des analyses qualitatives plus difficiles à automatiser, par exemple en droit de la concurrence ou dans l'appréciation d'éventuels conflits d'intérêts.

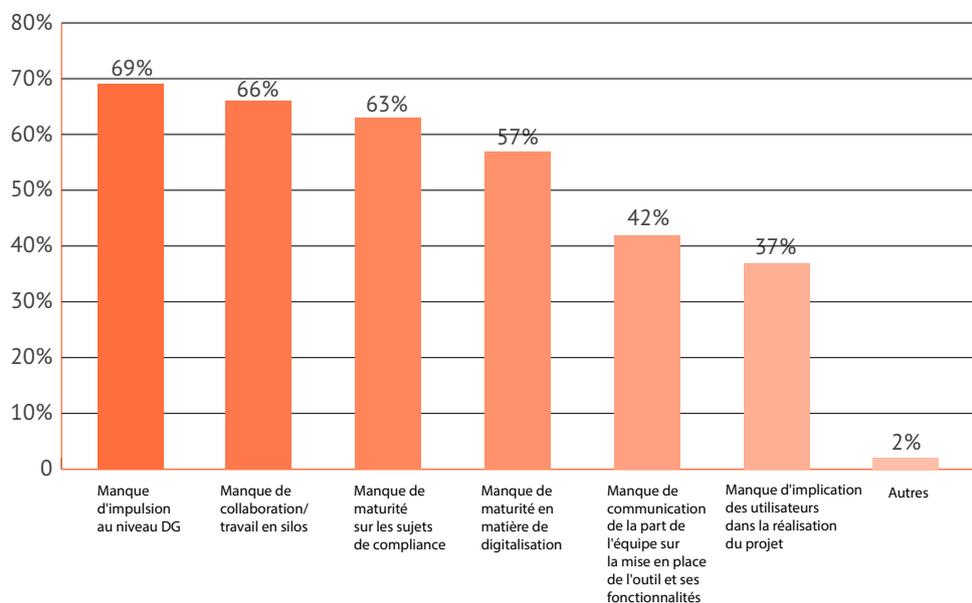


C.

Quels sont les facteurs clés de succès/ d'échec du processus de digitalisation ?

Nous avons demandé à notre panel quels sont, selon eux, les facteurs d'échec et points de vigilance dans le cadre d'un projet de digitalisation des processus de compliance ? (Plusieurs réponses étaient possibles)

Taux de réponse





Une directrice éthique et compliance d'un grand groupe nous recommande de ne pas négliger le temps nécessaire à l'implémentation des nouvelles solutions digitales, lequel est souvent plus long qu'anticipé pour apporter tous les bénéfices escomptés. Selon elle, il est indispensable d'assurer une présentation en amont à toutes les parties prenantes du projet digital de la fonction pour convaincre de sa pertinence, et de présenter la feuille de route des investissements en se projetant vers l'avenir afin d'assurer la robustesse de la démarche. Elle ajoute qu'il faut ensuite vérifier régulièrement le taux d'usage des outils et de leurs fonctionnalités

Le développement de formations représente un fort levier pour accompagner la mise en place et l'adoption des outils au sein des entreprises. En effet, 65% des répondants estiment pertinente la mise en place de formations spécifiques sur les outils digitaux des processus de compliance. Le Top 5 des thématiques pour lesquelles des formations spécifiques sur les outils digitaux des processus de compliance pourraient être mises en place comprend :

- Connaitre les outils (34%)
- Savoir utiliser et administrer les outils (15%)
- Données personnelles (11%)
- Anticorruption / conflits d'intérêts (9%)
- Gestion de projet (8%)

Ces thématiques recouvrent à la fois des connaissances techniques et des savoir-faire plus transverses.

QUATRIÈME PARTIE



ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE



Les enjeux et le contexte du développement de la digitalisation pour la fonction compliance présentent des caractéristiques similaires à ceux de la fonction juridique, sachant que les enjeux de la digitalisation pour la fonction juridique ont été posés antérieurement. En effet, la fonction juridique est plus ancienne dans l'entreprise que la fonction compliance. La digitalisation s'est historiquement développée d'abord pour les fonctions de production et de distribution (celles qui, historiquement et sans avoir à en débattre, créent directement de la valeur). Depuis quelques années, elle est devenue un sujet dont les directions juridiques se sont emparées afin d'améliorer leur performance.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ Alors que l'apport du digital est maintenant dans l'agenda de nombreuses directions de la compliance, plusieurs phénomènes communs à la fonction juridique et à la fonction compliance sont observables. D'une part, la même erreur : parler de « transformation digitale » alors qu'il s'agit en réalité de déterminer comment l'intégration du digital dans la chaîne de valeur permet d'améliorer la performance. Il ne s'agit pas de « transformer », mais « d'améliorer », de rendre plus efficace et plus efficient. D'autre part, les mêmes types de freins à la digitalisation peuvent être observés : sans leur faire affront (faire un tel constat ne s'inscrit pas dans un registre critique), les fonctions juridiques et compliance partagent une partie de leur ADN. Leur rôle historique est de mettre l'entreprise en sécurité, la préserver des risques. Ce rôle crée un tropisme qui peut générer de la résistance face à l'innovation, en particulier lorsqu'elle est technologique. La compliance peut être emprisonnée dans le conformisme, alors qu'elle n'en est pas synonyme. Ces freins seront variables selon les caractéristiques de l'entreprise, particulièrement sa culture et son état d'avancement en matière technologique. Enfin, il existe des moyens de lever ces freins, et ce sont toujours les mêmes : expliquer, convaincre, rassurer, former, accompagner, etc.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **La digitalisation de la fonction compliance doit être envisagée dans la globalité de cette fonction et sa dimension systémique, et ne pas être vue comme une fin en soi. C'est un moyen, pas une raison d'être.** Rappelons que la compliance est multi-dimensionnelle. C'est un système

de valeurs, portées par des normes externes et internes. C'est une organisation, avec un ensemble de process. L'organisation et les process doivent permettre à l'entreprise de déterminer si ses actions sont conformes à son système de valeurs, s'il existe des écarts, et si tel est le cas, quels sont les risques qu'il génèrent pour l'entreprise et ses acteurs : risques économiques, stratégiques, réputationnels, sans oublier ceux de privation de liberté.

Dès lors, digitaliser la fonction compliance n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de la performance de la fonction compliance (effectivité, efficacité, efficience). Elle n'a de sens que si la fonction compliance a une raison d'être claire, un *mission statement* et une *vision statement*, des objectifs, une organisation et des process pour les atteindre, des indicateurs de mesure d'atteinte des objectifs.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ **Fonction de la digitalisation dans un système complexe**

La fonction compliance évolue dans un système complexe : complexité informationnelle, computationnelle³, communicationnelle, décisionnelle. Le volume d'informations externes (normes juridiques, données liées aux clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, etc.) et internes (les décisions et actions des acteurs internes) augmente considérablement. La difficulté d'interprétation augmente aussi : les règles de droit sont plus complexes, de même que les mécanismes économiques. Or il est important que l'expertise humaine puisse se concentrer sur l'interprétation du complexe, et pas sur les événements et les causalités répétitives, pouvant être traités comme des standards, et donc potentiellement être automatisés.

La digitalisation, qu'elle passe par l'algorithmie ou par la plateformes au service de l'organisation et de la communication, doit servir la fonction compliance en :

- Réduisant la complexité liée au volume d'informations à traiter et l'analyse de comportements dans des relations complexes (par exemple celles entre des entreprises – clientes et fournisseurs –) en tant que systèmes plurinationaux, comportant des agents humains multiples ; le terme « agent humain » est ici à comprendre en opposition avec les « agents artificiels ». Autrement dit, l'homme et les algorithmes.
- Stockant les données nécessaires aux flux d'analyses et de décisions inhérentes à la fonction compliance
- Automatisant des fonctions-standard afin de s'assurer que les comportements de ces agents humains évoluant dans les systèmes sont conformes à des valeurs

³ comme par le traitement d'un ordinateur, de manière logico-algébrique

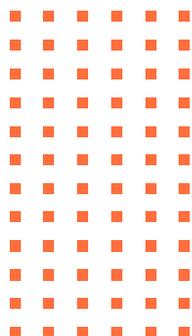
- Autorisant ou interdisant automatiquement certains comportements de ces agents humains dès lors qu'ils peuvent être traduits en suite de règles ne demandant pas une finesse d'interprétation humaine (par exemple, autoriser ou interdire tel ou tel type de paiement, en fonction des caractéristiques des parties et des opérations en cause)
- Automatisant des process encapsulés dans des programmes de compliance (par exemple de lancement d'alerte)
- Attribuant automatiquement des responsabilités (au sens où on l'entend dans le risk management) selon le type de risque, les entités concernées, etc.
- Déterminant des niveaux de risques générés par la confrontation entre des normes et des comportements, en bénéficiant d'une approche historique rendue possible grâce au stockage permanent et à la mise à jour continue des données

Les limites objectives aux champs de possibles de la digitalisation de la fonction compliance sont de natures technologique et légale. D'une part, ce qu'on ne sait pas modéliser ne peut être répliqué artificiellement. D'autre part, une défaillance dans la sécurisation et le traitement des informations stockées – surtout lorsqu'elles sont sensibles – va générer son propre défaut de compliance. La fonction compliance ne doit donc pas elle-même devenir « non compliant » à cause d'une technologie défaillante ou d'une utilisation défaillante d'une technologie fiable. Là encore, il faut pouvoir déterminer des zones de responsabilité entre concepteurs des outils, vendeurs des outils, utilisateurs des outils. Mais les régulateurs ne semblent pas enclins à considérer que les limitations de la technologie dans la mise en œuvre de process de compliance complexes puissent constituer une circonstance atténuante en cas de défaillance, en témoignent les amendes infligées par les autorités de contrôle dans les domaines de la lutte contre le blanchiment/financement du terrorisme ou en matière de sanctions-embargos.

Enfin, on peut aussi s'interroger sur l'effet potentiel de la certification ISO 37001. Adoptée par plus de mille entreprises dans le monde, elle matérialise l'adoption volontaire d'un corpus de normes reconnues au niveau international et génère plus de confiance chez les différentes parties prenantes. Ce mouvement pourrait être un accélérateur pour la digitalisation.

TÉMOIGNAGE

D'OLIVIER CHADUTEAU, ASSOCIÉ FONDATEUR DE DAY ONE



De l'importance de la gouvernance de la donnée dans la digitalisation de la compliance

Digitaliser la fonction compliance, c'est se poser la question de la stratégie et des processus métiers, mais c'est également, et peut-être surtout, réfléchir sur la donnée et la gouvernance de la donnée. Que ce soit pour le RGPD, l'évaluation de tiers, le devoir de vigilance ou toute autre réglementation, adopter une approche de la donnée est essentiel afin de permettre à l'entreprise de supprimer les coûts opérationnels excessifs liés à la double, triple, voire quadruple saisie d'une même donnée dans différentes bases juridiques, achats, finance, commerciale, de fournir une donnée à jour et fiable à la bonne personne et au bon moment, de structurer des analyses et tableaux d'indicateurs pour permettre une prise de décision efficiente et rapide et enfin, d'accélérer les transactions de l'entreprise tant du côté des ventes que des achats.

À cet égard, l'accountability de la personne qui rentre la donnée dans l'outil est clé dans le process de digitalisation : avec la mise en place de l'interopérabilité, l'erreur à l'entrée dans une base de données du groupe va irriguer les autres bases et contaminer tout le système de reporting au niveau du groupe. La qualité et le contrôle de cette data à l'entrée est donc primordiale.

L'analyse et la gouvernance de la donnée, c'est également se poser des questions simples mais structurantes pour comprendre qui fait quoi et qui a le droit de :

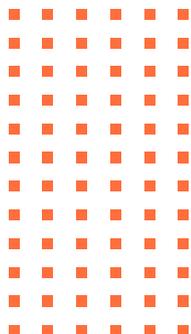
- sourcer
- saisir
- valider
- utiliser
- mettre à jour
- supprimer... telle ou telle donnée.

Ces analyses permettront d'identifier les différentes parties prenantes en jeu, les processus concernés (un tiers peut être à la fois un fournisseur, un client, voire un partenaire et donc concerner plusieurs processus et acteurs), les bases de données utilisées et leur relation entre elles à travers l'exercice « maître-esclave » qu'il faudra nécessairement réaliser pour mettre en place une interopérabilité performante entre des bases qui sourcent l'information et en sont les « maîtres » et celles qui les utilisent et en sont les « esclaves ». À titre d'exemple,

une base achat peut être « maître » sur les données d'un fournisseur (SIRET, Raison sociale, Capital, Adresse...) et alimenter via des APIs une base « Esclave » « Sanction/Embargo » qui à son tour, une fois les analyses faites, devient « maître » pour alimenter en retour la base Achat qui devient « esclave ». Cette « promenade des données » – comme nous l'appelons – doit être cartographiée, analysée et mise en place avec la plus grande rigueur car une fois l'interopérabilité déployée, chacun, du compliance officer à l'opérationnel en passant par le financier ou la Direction générale, prendra des décisions basées sur les données, ratios et indicateurs qui seront mis à sa disposition en fonction de ses droits d'accès.

On le comprend, le rôle de la donnée et de sa gouvernance est un incontournable d'une digitalisation efficiente de la compliance à travers toute l'entreprise pour l'ensemble des fonctions (aspect vertical) et des processus (aspect horizontal). S'assurer de la fiabilité de la donnée et du bon accès par la bonne personne au bon moment et de façon sécurisée devient non seulement un enjeu business et économique, mais également un enjeu de sécurité et de souveraineté pour les entreprises. Une fois encore, digitaliser la compliance est avant tout un projet d'entreprise qui nécessite l'impulsion de la Direction générale, la participation de l'ensemble des parties prenantes, mais implique également de nouvelles façons de travailler à la faveur d'une culture repensée combinant compétitivité et intégrité.

TÉMOIGNAGE



Pour Olivier Guillo, fondateur de Smart Global, l'IA est à la fois un objet de compliance (l'IA doit respecter des normes juridiques et éthiques) et une opportunité pour la compliance. Une IA de confiance doit être construite, comme l'Union Européenne l'a bien compris, et cela nécessite que certains principes de sécurité, de transparence, de rétention des données (variables selon les pays), de souveraineté de la donnée, soient respectés. Également, les chaînes de responsabilité doivent être clairement identifiées en cas d'IA « défailante », et il conviendra alors de distinguer selon qu'il s'agit d'une IA simplifiée, d'une IA avec apprentissage supervisé ou non-supervisé.

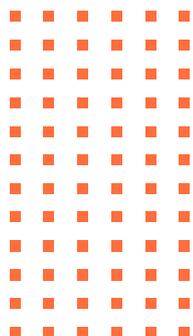
L'IA offre à la compliance des fonctions de data mining et de process mining. Pour le data mining, l'utilité est évidente tenant compte du fait que la masse de données échangées double tous les 18 mois. Il s'agit en quelque sorte du premier stade dans la courbe de maturité d'une entreprise souhaitant utiliser l'IA au service de son dispositif de compliance. Grâce au data mining, l'entreprise peut récupérer l'information pertinente dans ce flux exponentiel d'informations, l'utiliser pour le recensement de ses risques et l'évaluation des écarts, pour ensuite y remédier, conformément à ses plans de prévention et de contrôle. La data discovery est d'ailleurs utilisée par les autorités de contrôle.

Alors que le data mining permet d'identifier les problèmes, le process mining - qui correspond à un degré supplémentaire de la fonction compliance dans son utilisation de l'IA - permet de comprendre pourquoi il y a un problème. Il constitue, en quelque sorte, une cartographie des processus car, avec l'analyse des mails et des logs, des comportements peuvent en être inférés. Peut ainsi être mise en place une vision intégrée des risques, dans une logique de pilotage complet avec des données collectées automatiquement. Toutefois, pour être efficace, ce process mining suppose un nombre important de données pour fonctionner avec précision. Avec peu de volumes, le taux d'erreur augmente. Il a du sens surtout pour les grands groupes de plusieurs dizaines de milliers de salariés.

L'IA doit être ici utilisée en fonction de l'appétence au risque de l'entreprise. Elle constitue un outil remarquable pour les fonctions compliance, de gestion des risques et de contrôle, d'IT, en fournissant plus d'informations aux membres des équipes. Et l'IA autonome offre des perspectives encore plus fortes, mais aussi la nécessité de bien identifier les chaînes de responsabilité.

TÉMOIGNAGE

D'UN INTERLOCUTEUR AYANT UNE BONNE VISION DU SUJET



Quelle est la vision du futur de la digitalisation de la compliance ?

Réponse :

Deux possibilités : un soufflé qui retombe ou une « vérification des risques pour la société »

Tout va dépendre des orientations politiques qui vont être prises.

Si la compliance est traitée comme un processus séparé, avec des sanctions parcelaires, les entreprises ne vont pas investir dans la gestion de la complexité des seuls programmes de compliance. La crainte de « trouver » des failles dans la compliance des entreprises peut également constituer un frein à l'utilisation de certains outils de data analytics pour la digitalisation de la compliance.

Si la compliance devient un moyen de « vérifier les risques », de donner une assurance à mon entreprise et que les autorités assistent les entreprises dans cette démarche, la compliance deviendra majeure et les projets de digitalisation pourront se développer. On voit une certaine tendance européenne dans ce sens à travers la prise de conscience du devoir européen de vigilance.

Mais à ce stade, on ne voit pas encore de vraie évolution du marché dans ce sens.

CINQUIÈME PARTIE



RECOMMANDATIONS



1. Obtenir l'adhésion et l'impulsion de la direction générale en amont et tout au long du projet



De la même manière que pour n'importe quel sujet, tant de compliance que de digitalisation, les équipes ne pourront rien, malgré la meilleure volonté du monde, sans l'adhésion, l'impulsion forte et l'appui de la direction générale. Le fameux prérequis du « tone at the top », bien connu des compliance officers est valable ici également. Sans lui, impossible que ce projet de digitalisation devienne une priorité pour toutes les directions impliquées. En amont et en cours de projet, il est donc indispensable de s'assurer de cet appui et de déterminer comment et à quelles étapes il se matérialisera pour assurer le bon déroulement du projet de digitalisation. Ce point a d'ailleurs été identifié comme un facteur-clé de réussite d'un tel projet.

2. Adopter une approche par processus métier dans le cadre de l'expression de besoin



Il est essentiel d'identifier dans quel(s) process métier le processus de compliance en question va s'inscrire, en fonction de l'activité de l'entreprise concernée (par exemple, pour l'évaluation des tiers : processus achat, vente, M&A, etc...). Cela doit permettre de couvrir le besoin de manière ouverte et transverse avec les fonctions concernées.

En effet, la digitalisation d'un processus de compliance est souvent déclenchée par un besoin de rendement immédiat, voire urgent, identifié par la direction en charge de la gestion des risques.

Pourtant, au lieu de se précipiter sur les solutions disponibles sur le marché, il est essentiel :

- de prendre le temps nécessaire en amont pour comprendre le process en question, identifier la gouvernance adoptée en interne ainsi que les données concernées et leur cheminement dans les outils (la « promenade des données », selon la terminologie utilisée par le cabinet Day One), afin de construire une proposition de solution à la mesure du besoin global.

En d'autres termes, plutôt que de dire : « j'ai besoin d'un outil pour... », il convient de raisonner ainsi : « j'ai un process X, avec une donnée qui doit cheminer comme ça, et une organisation Y. Partant de là, comment construire l'outil qui me permettra de maîtriser mes risques et sécuriser / automatiser mes process ? ».

Cette étape d'expression de besoin doit être menée en amont de l'établissement d'un cahier des charges. Elle est clé pour s'assurer que la solution choisie s'intégrera au mieux dans les processus de l'entreprise et sera véritablement adoptée et utilisée par les opérationnels.

- d'identifier l'existant. Il est rare en effet qu'une entreprise parte de zéro. En particulier, il est indispensable d'avoir une vision globale des outils-métier existants en interne, de comprendre ce qu'ils permettent de faire et comment ils s'intègrent dans l'architecture globale du SI de l'entreprise.



Une directrice éthique et compliance d'une entreprise française d'envergure évoque l'image « d'un chemin à parcourir » pour bien comprendre le besoin et déterminer les outils nécessaires et leur fonctionnement.

3. Opérer un centrage utilisateurs et co-construire avec les opérationnels



Lors de la conception d'un outil, il convient de développer une approche innovante en recherchant en priorité à répondre au besoin du client interne, à savoir :

- comprendre comment celui-ci travaille et quels sont ses besoins propres par rapport au sujet de compliance que l'on cherche à digitaliser ;
- analyser comment celui-ci s'inscrit dans la transformation digitale de l'organisation ;
- proposer la mise en place d'une solution qui correspond à la satisfaction de son besoin.

En tant que « *risk owners* », les opérationnels constituent la première ligne de défense. À ce titre, ils sont les premiers clients et utilisateurs de ces outils qui doivent leur permettre d'être « *compliant* » sans leur complexifier la tâche outre-mesure. Il faut donc sécuriser leur adhésion à l'outil et pour cela leur implication, dans l'esprit d'une co-construction, est indispensable. La validation de la solution et des budgets par la direction sera d'autant plus aisée que le projet sera supporté par le client interne – l'opérationnel – et non par une fonction. En outre, un outil sera d'autant plus volontiers utilisé et exploité par les opérationnels qu'ils auront participé à sa conception et que leurs contraintes propres auront été prises en compte.

4. L'humain doit rester au cœur du processus de compliance



L'outil est un moyen d'atteindre un objectif, non une fin.

À cet égard, tout d'abord, il faut **veiller à ce que la digitalisation des processus de compliance n'occulte pas le sens et la finalité des processus eux-mêmes.**

Cet objectif peut être multiple : automatisation et amélioration de la sécurité, meilleure gestion des risques ; mais encore : renforcer la culture et les valeurs de l'entreprise, accroître la compétitivité, identifier des leviers de croissance, valoriser l'image de l'entreprise.

Quels que soient ces objectifs, il est essentiel de ne jamais les perdre de vue au cours de la construction et du déploiement de l'outil. À défaut, il est à craindre que les opérationnels ne voient plus que le process et perdent de vue le sens de ces démarches de compliance, le « pourquoi ». Dans ce cas, au lieu de créer de la valeur, ces outils risquent d'en détruire car ils représenteront une charge supplémentaire que les opérationnels pourraient être tentés de contourner, créant alors des résistances en interne, empêchant la conduite du changement et le développement d'une véritable culture compliance.

La formation à l'outil ne doit donc pas être négligée. Elle est essentielle et sera l'occasion de convaincre de l'intérêt de la solution au regard de la finalité recherchée et d'emporter l'adhésion autour du projet.

En outre, il faut être vigilant à ne pas pousser trop loin l'exercice de digitalisation et à **garder une part d'humain notamment sur le traitement de la data et la prise de décision**. L'outil doit permettre d'automatiser et sécuriser tout ce qui peut l'être, de manière à dégager du temps pour que les responsables compliance se concentrent sur des sujets à plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

5. Définir une roadmap à l'appui de la vision



Au vu du temps et de l'investissement que ces projets demandent de la part des collaborateurs, il nous apparaît essentiel de développer une vision moyen /long terme, de communiquer et d'expliquer, à la DG et à l'ensemble des parties prenantes et fonctions impliquées, quel est le point d'arrivée (ou a minima le chemin) et quels sont les bénéfices attendus.

La **vision** se matérialisera par **une feuille de route (« roadmap »)** qui pourra s'étirer, au besoin, sur plusieurs années. Cette vision long terme permettra d'échelonner les budgets dans le temps. Autre avantage, cela permettra d'anticiper les besoins et de prévoir les adaptations nécessaires en termes d'interopérabilité des outils métier et compliance, voire de plateformes si cette solution est retenue. En effet, ces aspects doivent être anticipés pour faciliter la mise en œuvre du projet et les développements à effectuer afin, le cas échéant, d'accélérer le retour sur investissement. À cet égard, s'appuyer sur la transformation digitale de l'entreprise, quand elle existe, peut s'avérer une stratégie payante.

Le fait d'avoir un plan de digitalisation partagé est également fondamental pour une bonne gouvernance au sein de l'organisation, et une optimisation des coûts, afin de bien choisir les outils adaptés aux besoins et de disposer d'une force de négociation vis-à-vis des prestataires (en particulier dans le cadre de négociations au niveau Groupe dans une structure internationale).

6. Incarner un véritable leadership dans le cadre d'une gestion en mode projet



Il nous paraît également indispensable de fonctionner en mode projet. Le porteur du projet doit incarner un réel leadership afin de s'assurer de l'implication du plus grand nombre et le bon avancement du projet. En effet, le chef de projet s'avère le chef d'orchestre d'une équipe pluridisciplinaire dont les membres relèvent de directions différentes, avec des managers qu'il faut convaincre et des priorités distinctes, souvent éloignées du projet lui-même. Les rôles et la disponibilité de chacun devront donc être clairement actés avant le lancement du projet. La composition de cette équipe projet variera en fonction des organisations et des intervenants dans le cadre du processus à digitaliser.

Ce fonctionnement en mode projet doit permettre une coopération optimale entre les différentes directions impliquées. S'il est bien mené, il aura par ailleurs l'effet bénéfique de contribuer à casser les silos qui entravent trop souvent l'efficacité d'une organisation.

7. Décloisonner pour une gestion globale des risques



La compliance travaille de manière transverse avec toutes les fonctions de l'entreprise. Elle côtoie de plus près encore des fonctions telles que l'audit interne, le contrôle interne, la comptabilité, les responsables qualité, les responsables ESG, etc...

Afin d'optimiser le retour sur investissement dans le cadre d'un projet de digitalisation d'un processus de compliance, il est donc recommandé de penser au-delà de la seule fonction compliance, en termes plus larges de gestion des risques et d'impliquer l'ensemble de ces fonctions dans un cercle vertueux de gestion globale des risques. À titre d'exemple, les reportings automatiques générés par les contrôles de premier niveau pourront faciliter la mise en place des contrôles de deuxième niveau. Dans certains cas, en fonction de la culture de l'entreprise, de son organisation, de ses process, de son activité et exposition aux risques, il pourra être opportun de mettre en place une véritable plateforme intégrée de gestion des risques et des conformités afin d'assurer la cohérence, l'intégration et l'optimisation de cette gestion.

8. Adapter les budgets aux besoins et à la valeur apportée par la digitalisation



Bien que le plus souvent portés par la direction de la compliance, ces projets impliquent – et sont au bénéfice de bien – d'autres fonctions et permettent de maîtriser ou gérer des risques autrement plus importants, en termes financiers, business et réputationnels. Leur budget doit donc être pensé en conséquence, avec l'appui de la Direction Générale.

Il conviendrait en outre d'augmenter la part du budget dévolue à la formation des utilisateurs : en effet, elle est un gage d'acceptation de l'outil, donc de sa forte utilisation par les opérationnels et d'un retour sur investissement.

Il est important également de développer les compétences transverses des équipes compliance. En effet, si l'entreprise n'y pourvoit pas déjà, il est fortement recommandé aux compliance officers de se former sur les sujets digitaux et les méthodes de gestion de projet, la méthode agile, la conduite du changement, le design thinking (expression du besoin du client via les « customer personas »). Sont en jeu, outre la gestion efficace de ces projets de digitalisation de processus de compliance, le développement de leurs compétences et, à terme, leur employabilité. Les ressources humaines doivent également avoir conscience de ces multiples dimensions propres à ces postes de compliance officers et les prendre en compte dans les plans de formation.

9. Obtenir le détachement d'un chef de projet issu de l'IT / du digital



Lorsque la taille et l'organisation de l'entreprise le permettent, il est recommandé que le département Compliance / Juridique en charge de la Compliance puisse se doter temporairement d'un chef de projet venu de l'équipe IT/Digitale de son organisation, qui serait détaché au sein de la direction compliance afin de mettre en place la roadmap en fonction des besoins et des contraintes internes (sélection outils, certification cyber/données personnelles...). Ce chef de projet unique devrait idéalement être formé sur les besoins compliance et parler le langage de l'IT afin de créer un pont avec l'ensemble des transformations digitales de l'entreprise et permettre

l'établissement d'une roadmap réaliste, tout en ayant dans l'équipe un expert de la méthode projet, voire Agile. Cette ressource peut être détachée par l'IT au service concerné pour une période donnée.

10. Pour l'évaluation des tiers, travailler sur un référentiel commun et, pourquoi pas, une plateforme sécurisée mutualisée, opérée par un tiers de confiance



La multiplication des questionnaires et démarches afin d'évaluer les tiers avant d'entrer en relation d'affaires, s'avère chronophage pour les équipes compliance et les opérationnels. Chaque questionnaire étant différent, cette étape s'en trouve démultipliée.

Au regard des entretiens menés dans le cadre de ce Livre Blanc, nous avons relevé une certaine appétence de la part des responsables compliance pour la définition d'un référentiel unique dans le cadre précis, à ce stade, des diligences de tiers.

La première étape serait de définir un référentiel unique, fondé sur le plus grand dénominateur commun des exigences en la matière, en le déclinant au besoin en plusieurs versions : client, fournisseur, investisseur / établissement de crédit, etc... Ainsi, un dossier constitué et valable pour un client X pourrait être réutilisé (sous réserve de sa mise à jour) pour un nouveau client Y. Cela ferait gagner un temps précieux aux équipes en charge de fournir les réponses à ces questionnaires et fluidifierait les entrées en relation (impact business).

La seconde étape, pour ceux qui désireraient aller plus loin, consisterait en la création d'une plateforme sécurisée, gérée par un tiers de confiance, sur laquelle ces dossiers seraient téléchargés et accessibles sur autorisation. Cette étape soulève néanmoins moins d'enthousiasme de la part des professionnels, notamment au regard des risques qu'elle comporte en matière de sécurité et de gestion des données sensibles.

POUR MENER À BIEN VOS PROJETS DE DIGITALISATION DE PROCESSUS DE COMPLIANCE, NOUS VOUS PROPOSONS UN GUIDE PRATIQUE SOUS FORME DE CHECKLIST :

■ Bien en amont du projet : faire un état des lieux de l'existant et spécifier le besoin

- ■ ■ Exigences réglementaires applicables à l'entreprise / évolutions à venir
- ■ ■ Analyse des risques de l'entreprise / des processus métier à digitaliser (tout ou partie)
- ■ ■ Cartographie des parties prenantes
- ■ ■ Identification des bases de données existantes / outils existants / architecture SI
- ■ ■ Faisabilité/complexité d'un transfert de l'existant vers des outils compliance
- ■ ■ Niveau de sécurité / confidentialité souhaité

■ S'appuyer sur les retours d'expérience

- ■ ■ Faire le lien avec les autres projets de digitalisation de l'entreprise pour capitaliser sur l'expérience passée
- ■ ■ Echanger avec des pairs sur l'expérience de la digitalisation de la compliance au sein d'organisations présentant des similitudes en la matière

■ Définir et déployer le projet

- ■ ■ Outil sur étagère (avec le risque de ne pas adresser spécifiquement les risques) vs développement d'un outil sur mesure (coût)
- ■ ■ Internalisation ou assistance externe ? Ressources humaines, techniques ou financières suffisantes ?
- ■ ■ Sponsor DG
- ■ ■ Faire adhérer les opérationnels au projet
- ■ ■ Périmètre (processus test ? Entité test ? Géographie test, puis déploiement global ?). L'objectif est d'obtenir des *quick wins* et valider la démarche
- ■ ■ Identification d'une équipe projet pluridisciplinaire adaptée en fonction des sujets compliance à digitaliser avec à minima la DSI, la fonction qui porte les sujets compliance, les RH et les opérationnels en fonction des thèmes traités
- ■ ■ Roadmap avec échéances précises à court, moyen et long terme
- ■ ■ Budget dédié

■ Former aux outils / conduite du changement

- ■ ■ Formations (présentielles ou non) sur la connaissance des outils / confidentialité
- ■ ■ Création de manuels utilisateurs accessibles à tous les utilisateurs
- ■ ■ Utiliser le format ludique pour diffuser la culture de la compliance et encourager le recours à l'outil au sein de l'entreprise

CONCLUSION ET SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS



L'étude réalisée pour les besoins de ce Livre Blanc met en avant un certain nombre d'enseignements.

La digitalisation des processus de compliance fait partie des projets de transformation d'une entreprise. En tant que tel, si l'on dépasse les difficultés d'ordres organisationnel, humain, technique ou budgétaire, le caractère nécessairement transverse de ce type de projet peut générer des bénéfices processuels et organisationnels, mais aussi business et culturels à l'échelle de l'entreprise ou du groupe, dans un objectif plus global de gestion des risques. Pour ce faire, il convient de dépasser les contraintes inhérentes à ce type de projet et veiller à ce que l'outil lui-même soit « compliant ». Il est important également dans le cadre du projet de digitalisation d'aborder la gouvernance des données et de veiller à leur fiabilité et leur confidentialité. Si les questions d'interopérabilité entre les outils, de plateformes de la gestion des risques ou de recours à l'intelligence artificielle ne suscitent qu'une appétence modeste à ce jour au sein des entreprises interrogées, elles seront sans doute amenées à évoluer, en lien avec la maturité croissante des entreprises en la matière.

Sur la base des échanges nourris avec les experts terrain, nous avons formulé 10 recommandations, qui peuvent être listées comme suit :

- 1 ■ Obtenir l'adhésion et l'impulsion de la direction générale en amont et tout au long du projet
- 2 ■ Adopter une approche par processus métier dans le cadre de l'expression de besoin
- 3 ■ Opérer un centrage utilisateurs et co-construire avec les opérationnels
- 4 ■ L'humain doit rester au cœur du processus de compliance
- 5 ■ Définir une roadmap à l'appui de la vision
- 6 ■ Incarner un véritable leadership dans le cadre d'une gestion en mode projet
- 7 ■ Décloisonner pour une gestion globale des risques
- 8 ■ Adapter les budgets aux besoins et à la valeur apportée par la digitalisation
- 9 ■ Obtenir le détachement d'un chef de projet issu de l'IT / du digital
- 10 ■ Pour l'évaluation des tiers, travailler sur un référentiel commun et, pourquoi pas, une plateforme sécurisée mutualisée, opérée par un tiers de confiance

ALLONS PLUS LOIN...



Nous espérons que ces données éclaireront les professionnels de la compliance et les dirigeants d'entreprise et que nos recommandations leur seront utiles. À cet égard, nous remercions chaleureusement tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à cette étude et qui ont donné de leur temps ainsi que leur précieux éclairage, que ce soit dans le cadre du questionnaire en ligne, des entretiens complémentaires qui ont été menés ou du groupe de travail.

Bien évidemment, nous entendons poursuivre activement nos échanges sur ce thème avec eux.

Mais pas seulement.

Nous souhaiterions vivement y associer les directions générales et organes de direction afin de recueillir leur point de vue et retours d'expérience sur ce sujet, comprendre où peuvent se situer les freins ou les points de vigilance et les convaincre de la pertinence de la démarche. Car si l'on veut faire progresser la culture de la compliance, il est essentiel de remplacer la simple peur du gendarme par une réelle prise en compte de la compliance comme un instrument de la stratégie au service de la compétitivité et de la performance de l'entreprise.

Nous souhaiterions évidemment concrétiser nos prises de contact avec les autorités de contrôle et échanger avec elles sur les résultats de cette étude et leur vision du sujet, notamment eu égard au fait que, pour une immense majorité des répondants, cette digitalisation peut faciliter les relations des entreprises avec elles.

Enfin, il serait intéressant d'élargir l'étude à l'international, à travers un benchmark des pratiques en la matière, afin de voir comment, dans d'autres régions du globe, les entreprises se sont saisies de ce sujet.

À suivre donc !

ANNEXE :
LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Etude Digitalisation et compliance



Smart Global
Governance



Présentation étude

04/05/2021

Confidentiel

❑ Cette étude a été réalisée en suivant la méthodologie suivante :

- **Mode de collecte** : publication d'un questionnaire en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview)
- **Terrain** : du 15 février au 14 avril 2021
- **Durée du questionnaire** : 30 minutes maximum (35 questions).

❑ Ont été collectés 113 retours de questionnaires.

❑ Les résultats apportent un éclairage sur le niveau de digitalisation de la compliance et sur l'organisation à mettre en place pour mener à bien son projet de digitalisation de la compliance.



Faisons connaissance



- ❑ Les répondants sont en majorité des directeurs juridiques (26%) et des Compliance officer/Responsable compliance (24%)
- ❑ Les secteurs représentés dans le panel sont :
 - L'industrie (15%)
 - la Banque & Finance (9%)
 - Commerce / Négoce / Distribution (9%)
 - Energies et ressources naturelles (8%)
 - Services aux entreprises (7%)
 - Technologies (software, SSII, électronique...) (7%)
 - Transport (6%)
 - Construction & Infrastructures (5%)
 - Autres (35%)
- ❑ Les répondants opèrent en majorité dans des secteurs non réglementés (76%)



1. Votre fonction		
Taux de réponse : 98%		
	Nb	
Directeur juridique & compliance	29	26%
Compliance officer / Responsable compliance	27	24%
Autre	16	14%
Responsable juridique	11	10%
Directeur juridique	9	8%
Directeur compliance	7	6%
Juriste compliance	7	6%
Juriste	5	5%
Total	111	

2. Votre ligne de rattachement :		
Taux de réponse : 98%		
	Nb	
Direction Générale	35	32%
Direction Juridique	30	27%
Direction financière	14	13%
Direction Compliance	12	11%
Autre	11	10%
Gouvernance / secrétariat général	9	8%
Total	111	

- ❑ Les répondants ont leur siège social
 - majoritairement en France : 84% des répondants
 - en Europe : 11% des répondants
 - en dehors de l'Europe (USA et Curaçao) : seulement 5%
- ❑ Les répondants sont en majorité des sociétés non cotées ou non membres de sociétés cotées (61%).
- ❑ Les lieux de cotation sont majoritairement
 - Paris : 73% des répondants sociétés cotées
 - New York : pour 22% des répondants sociétés cotées

4. Quel est le dernier chiffre d'affaires annuel de votre entreprise / groupe ?		
Taux de réponse : 97%		
	Nb	
< 50M€	17	15%
50M €< CA < 1,5 milliard€	38	35%
> 1,5 milliard €	42	38%
ne sais pas/ information non publique	13	12%
Total	110	

5. Combien de salariés compte votre entreprise / groupe ?		
Taux de réponse : 98%		
	Nb	
Moins de 250	17	15%
Entre 250 et 5.000	45	41%
Plus de 5.000	49	44%
Total	111	



Voir annexes pour plus de détails

- ❑ Les entreprises ont bel et bien engagé le virage de la transformation digitale. En effet, près de 9 répondants sur 10 indiquent avoir déjà engagé une transformation digitale sur certaines de leurs activités.
- ❑ La Finance (69%) suivie de près par les RH (63%) mènent le peloton des directions/fonctions digitalisées.
- ❑ Le Legal arrive en 4^{ème} position (55%).

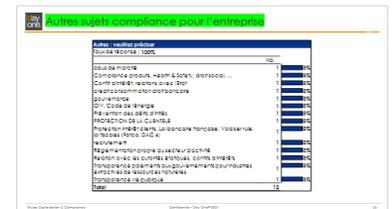
9. Votre entreprise a-t-elle déjà engagé une transformation digitale sur certaines activités ?		
Taux de réponse : 98%		
	Nb	
Oui	97	87%
Non	14	13%
Total	111	

au sein de quelles directions/fonctions ?		
Taux de réponse : 100%		
	Nb	
Finance	67	69%
HR	61	63%
Commercial	56	58%
Legal	53	55%
Marketing	52	54%
Achats	48	49%
Production	41	42%
Supply chain	36	37%
Autre	9	9%
Total	97	

- Le top 5 des sujets compliance auxquels les entreprises sont le plus confrontées sont : anticorruption / conflits d'intérêts, données personnelles, Fraude, Concurrence et Devoir de vigilance.
- Le top 3 des sujets dont l'Ethique et compliance a la responsabilité sont : Sanctions et Export control, LCB/FT et anticorruption / conflits d'intérêts.
- Le top 3 des sujets dont la DJ a la responsabilité sont : Concurrence, Données personnelles, anticorruption / conflits d'intérêts.

11. Quels sont les sujets compliance auxquels votre entreprise est confrontée ? Quelle direction a la responsabilité de ce sujet ?

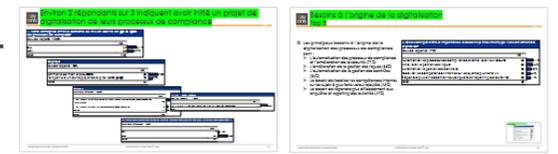
	Ethique / compliance		Direction juridique		Direction financière		Sustainability / Développement durable		RSE		Gouvernance		Stratégie		DRH		DSI		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Anti-corruption / conflits d'intérêt	48	51%	39	41%	2	2%	0	0%	0	0%	4	4%	1	1%	0	0%	0	0%	94	100%
Devoir de vigilance	26	38%	21	30%	0	0%	5	7%	7	10%	6	9%	1	1%	3	4%	0	0%	69	100%
Fraude	25	31%	15	19%	30	38%	0	0%	0	0%	5	6%	2	3%	0	0%	3	4%	80	100%
Concurrence	12	16%	54	71%	2	3%	0	0%	0	0%	7	9%	1	1%	0	0%	0	0%	76	100%
Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme	37	54%	12	17%	15	22%	1	1%	0	0%	2	3%	1	1%	1	1%	0	0%	69	100%
Données personnelles	25	27%	39	42%	4	4%	0	0%	1	1%	8	9%	0	0%	4	4%	11	12%	92	100%
Réglementation des marchés financiers	10	26%	9	23%	15	38%	0	0%	1	3%	2	5%	2	5%	0	0%	0	0%	39	100%
Ethique et RSE (droits de l'homme / environnement)	14	16%	5	6%	0	0%	13	15%	34	39%	7	8%	3	3%	12	14%	0	0%	88	100%
Discrimination & harcèlement	11	13%	5	6%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	65	77%	1	1%	84	100%
Sanctions économiques / embargos / export control	35	55%	19	30%	5	8%	0	0%	0	0%	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%	64	100%
Autres	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	25%	0	0%	0	0%	1	13%	8	100%





2. Comment a été mis en œuvre le projet de digitalisation des processus de compliance dans votre entreprise ?

day one. Environ 3 répondants sur 4 indiquent avoir initié un projet de digitalisation de leurs processus de compliance...



- ❑ 73% des entreprises ayant initié un processus de digitalisation de leurs processus de compliance indiquent mener ce projet de manière autonome. Parmi ceux-ci, 27% indiquent que ce projet s'inscrit dans un projet de digitalisation plus large, et principalement dans le projet de transformation globale de l'entreprise.
- ❑ Le contexte sanitaire actuel semble n'avoir favorisé que pour très peu ces projets de digitalisation (non à 88%).
- ❑ Inversement, les besoins suivants semblent expliquer pour beaucoup la digitalisation des processus de compliance :
 - L'automatisation des processus de compliance et l'amélioration de la sécurité (71%)
 - L'amélioration de la gestion des risques (66%)
 - L'automatisation de la gestion des contrôles (50%)
 - Le besoin de focaliser les compétences internes sur les sujets à plus forte valeur ajoutée (44%)
 - Le besoin de répondre plus efficacement aux enquêtes et reporting des autorités (41%)

1. Votre entreprise a-t-elle démarré ou mis en œuvre un projet de digitalisation des processus de compliance ?		
Taux de réponse : 100%		
	Nb	
Oui	69	61%
Non	44	39%
Total	113	

Ce projet		
Taux de réponse : 96%		
	Nb	
est mené de manière autonome	48	73%
fait partie d'un autre projet de digitalisation plus large	18	27%
Total	66	

Lequel ?		
Taux de réponse : 100%		
	Nb	
Il fait partie d'un projet de transformation digitale globale de l'entreprise	14	78%
Il fait partie de la roadmap établie par la DSI	3	17%
Autre	1	6%
Total	18	

Diriez-vous que ce projet a été impulsé/ favorisé par le contexte sanitaire actuel ?		
Taux de réponse : 99%		
	Nb	
Oui	8	12%
Non	60	88%
Total	68	

Q. Quels sujets de compliance digitalisez-vous, par ordre de priorité ?

- Le top 3 des sujets prioritaires à la digitalisation est l'évaluation des tiers (52%), l'anticorruption / conflits d'intérêts (37%) et les données personnelles (37%).

Codification_sujets_compliance_digitalis -		
Taux de réponse : 48%		
	Nb	
Evaluation / Gestion des tiers	28	52%
Anti-corruption / conflits d'intérêts	20	37%
Données personnelles	20	37%
Gestion des alertes internes	17	31%
Formation	15	28%
Cadeaux et invitations	13	24%
Sanctions économiques / embargos / export control	10	19%
Codes, politiques et procédures	8	15%
Ethique et RSE (droits de l'homme / environnement)	6	11%
Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme	4	7%
Agents commerciaux / Intermédiaires	3	6%
Suivi et reporting	3	6%
Devoir de vigilance	3	6%
Cartographie et analyse des risques	3	6%
Monitoring des transactions	3	6%
Santé et Sécurité	2	4%
Ressources humaines (discrimination, harcèlement)	2	4%
Réglementation des marchés financiers	1	2%
Compliance produits	1	2%
Mécénat et parrainage	1	2%
Fraude	1	2%
Total	54	

- Plus de la moitié des entreprises qui n'ont pas encore démarré de projet de digitalisation de leurs processus de compliance envisagent de le faire.
- Les entreprises qui n'envisagent pas de digitaliser leurs processus de compliance évoquent comme raisons principales l'absence de priorité ou de budget (58%) ou encore l'absence de besoin au regard de la taille de l'entreprise (16%)

Envisage-t-elle de le faire ?		
Taux de réponse : 93%		
	Nb	
Oui	22	54%
Non	19	46%
Total	41	

Pour quelles raisons ?		
Taux de réponse : 100%		
	Nb	
Pas une priorité / pas de budget	11	58%
Autre	5	26%
Pas de besoin au regard de la taille de l'entreprise	3	16%
Pas de besoin au regard des risques limités de non-compliance	0	0%
Pas de besoin au regard du faible volume de données à traiter	0	0%
Total	19	

Codification autres raisons non digitali -		
Taux de réponse : 4%		
	Nb	
Ne sais pas	3	60%
Projet dans le cadre d'un portefeuille projets SI	1	20%
Besoin précis non identifié	1	20%
Total	5	

Q. Quels sujets de compliance envisagez-vous de digitaliser, par ordre de priorité ?

- L'évaluation des tiers, les données personnelles et l'anticorruption / conflits d'intérêts arrivent en tête dans les intentions de digitalisation (respectivement 38%, 31% et 23% des répondants à cette question).

Codification_sujets_a_digitaliser -		
Taux de réponse : 12%		
	Nb	
Evaluation / Gestion des tiers	5	38%
Données personnelles	4	31%
Anticorruption / conflits d'intérêts	3	23%
Ethique et RSE (droits de l'homme / environnement)	2	15%
Formation	2	15%
Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme	2	15%
ISO	1	8%
Réglementation des marchés financiers	1	8%
L'ensemble du processus	1	8%
Cadeaux et invitations	1	8%
Codes, politiques et procédures	1	8%
Devoir de vigilance	1	8%
Veille	1	8%
Fraude	1	8%
Ressources humaines (discrimination, harcèlement)	1	8%
Concurrence	1	8%
Sanctions économiques / embargos / export control	1	8%
VIS	1	8%
Total	13	

- ❑ Les principaux cas d'utilisation de l'intelligence artificielle concernent :
 - Les chatbot : Interrogation en langage courant pour toute question d'éthique avec un accès à l'ensemble des ressources nécessaires pour que chacun puisse prendre la décision appropriée
 - Identification des comportements déviants
 - Identification pièce identité
 - Risk scoring dans le cadre de la due diligence des tiers

3. Avez-vous intégré des outils d'intelligence artificielle (Machine Learning, Deep Learning, Reinforcement Learning, Natural Language Processing,...) ?

Taux de réponse : **97%**

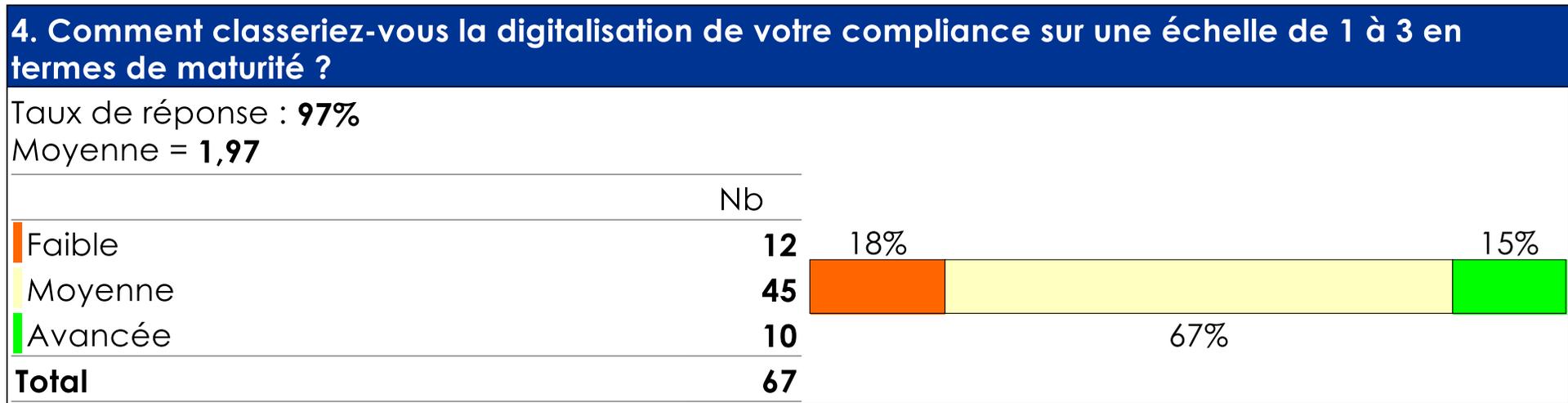
	Nb	
Oui	10	15%
Non	57	85%
Total	67	

Codification processus_et_outil_IA -

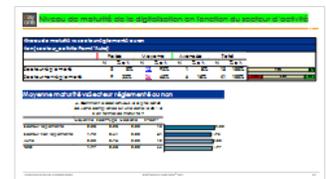
Taux de réponse : **6%**

	Nb	
Chatbot	3	43%
Identification pièce d'identité	1	14%
RPA	1	14%
Risk scoring Due Diligence tiers	1	14%
Identification des comportements déviants	1	14%
Total	7	





- ❑ Le train de la digitalisation est déjà en marche pour les fonctions compliance (moyenne à 1,97/3).
- ❑ Les entreprises des secteurs réglementés semblent avoir une légère avance en termes de digitalisation par rapport à celles des secteurs non réglementés (moyenne à 2,08/3 pour les secteurs réglementés contre 1,93/3 pour les non réglementés).
- ❑ Les PME sont les entreprises qui indiquent avoir la maturité digitale la plus avancée (moyenne à 2,33/3).
- ❑ Les sociétés qui ne sont pas cotées en bourse globalement la même maturité que celles cotées (moyenne à 2/3 contre 1,93/3 pour les sociétés cotées).
- ❑ Par ailleurs, les entreprises qui ont indiqué avoir intégré l'IA semblent être les plus avancées en termes de digitalisation (moyenne à 2,44/3 contre 1,89/3 les entreprises qui disent ne pas avoir intégré l'IA).
- ❑ Les entreprises qui ont leur siège social et celles dont la compliance est pilotée en Europe (hors France) ont la maturité digitale la plus avancée (moyenne à 2,67/3 pour celles qui ont leur siège social en Europe, 2,5/3 pour celles dont la compliance est pilotée en Europe contre 1,91 pour les entreprises françaises).





La bonne connaissance des outils par les opérationnels leur permet de contourner les demandes de l'outil et va à l'encontre de l'objectif poursuivi. Par une interface unique, il est parfois difficile d'adresser toutes les questions sans développer un questionnaire sans fin et non « user-friendly ». Les opérationnels n'ayant plus que des relations avec les outils, ils ne voient plus que le process et oublient le « why ». Il faut maintenir les formations en direct.



6. Avez-vous développé l'interopérabilité entre vos outils de compliance et différents outils ?

Taux de réponse : **94%**

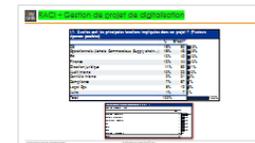
	Nb	
Oui	22	34%
Non	43	66%
Total	65	

Codification_interoperabilite_difficulte -

Taux de réponse : **11%**

	Nb	
Intéropérabilité	3	25%
Qualité et fiabilité de la donnée	2	17%
Intégration informatique	2	17%
Gestion des consentements	1	8%
Gestion du changement des acteurs impliqués dans les processus	1	8%
Gestion de projet	1	8%
Problème de référentiel commun	1	8%
Contournement demandes de l'outil par les opérationnels	1	8%
Mutualisation des process non comprise	1	8%
Remontée de red flags - Outil d'aide à la décision	1	8%
Hétérogénéité des systèmes existants	1	8%
Peu d'outils sur le marché	1	8%
Total	12	

day one. De nombreuses fonctions au sein de l'entreprise sont impliquées dans les projets de digitalisation de la compliance



Q. En termes de gestion de projet de digitalisation, comment avez-vous fonctionné ?

- ❑ Les responsables et contributeurs des projets de digitalisation sont divers et variés.
- ❑ Les directions compliance loin devant les directions juridiques se démarquent en tant que principaux responsables des projets de digitalisation initiés (respectivement 75% et 47% répondants)
- ❑ D'autres fonctions sont impliquées dans le projet et tiennent un rôle de conseil / d'accompagnement (beaucoup à écrire sur cette partie sur chacune des directions) :
 - Les opérationnels (54%)
 - La DSI : généralement consultée (45%)
 - Les Directions Audit, Contrôle Interne, Finance, RH et autres : généralement consultées
- ❑ Les Legal Ops interviennent également, généralement en tant qu'approbateurs (32%)

8.1. Quelles sont les principales fonctions impliquées dans ce projet ? (Plusieurs réponses possibles)										
	Responsable		Approbateur		Consulté		Informé		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
RACI_compliance	43	75%	12	21%	1	2%	1	2%	57	100%
RACI_Direction_juridique	28	47%	18	31%	9	15%	4	7%	59	100%
RACI_DSI	15	25%	9	15%	27	45%	9	15%	60	100%
RACI_operationnels	5	10%	2	4%	26	54%	15	31%	48	100%
RACI_Controle_interne	4	13%	5	16%	12	39%	10	32%	31	100%
RACI_Finance	4	9%	8	18%	17	39%	15	34%	44	100%
RACI_RH	4	10%	3	7%	17	40%	18	43%	42	100%
RACI_Audit_interne	3	9%	3	9%	14	42%	13	39%	33	100%
RACI_Legal_ops	3	16%	6	32%	5	26%	5	26%	19	100%
RACI_Autre_fonction	3	43%	3	43%	1	14%	0	0%	7	100%
Total	112	28%	69	17%	129	32%	90	23%	400	

Codification autres personnes impliquees -	
Taux de réponse : 6%	
	Nb
Direction générale	2 29%
Direction technique	1 14%
Secrétaire général	1 14%
PM	1 14%
Data	1 14%
DPO	1 14%
Métiers utilisateurs	1 14%
Total	7

- A côté des directions internes, des acteurs externes interviennent également dans le projet de digitalisation de la compliance (éditeurs de logiciels, cabinets de consultants, etc.), que ce soit dans la sélection, la conception ou la mise en œuvre du projet ou des outils.
- Ce sont principalement des éditeurs de logiciels (60%), suivis des cabinets de consultants (47%).

8.2. Avez-vous été accompagné pour la sélection, conception, mise en œuvre du projet ou des outils		
Taux de réponse : 87%		
	Nb	
Oui	30	50%
Non	30	50%
Total	60	

Vous avez été accompagné par :		
Taux de réponse : 100%		
	Nb	
un éditeur de logiciel	18	60%
un cabinet de consultants	14	47%
un prestataire informatique	8	27%
Autre	7	23%
un cabinet d'avocats	3	10%
Total	30	

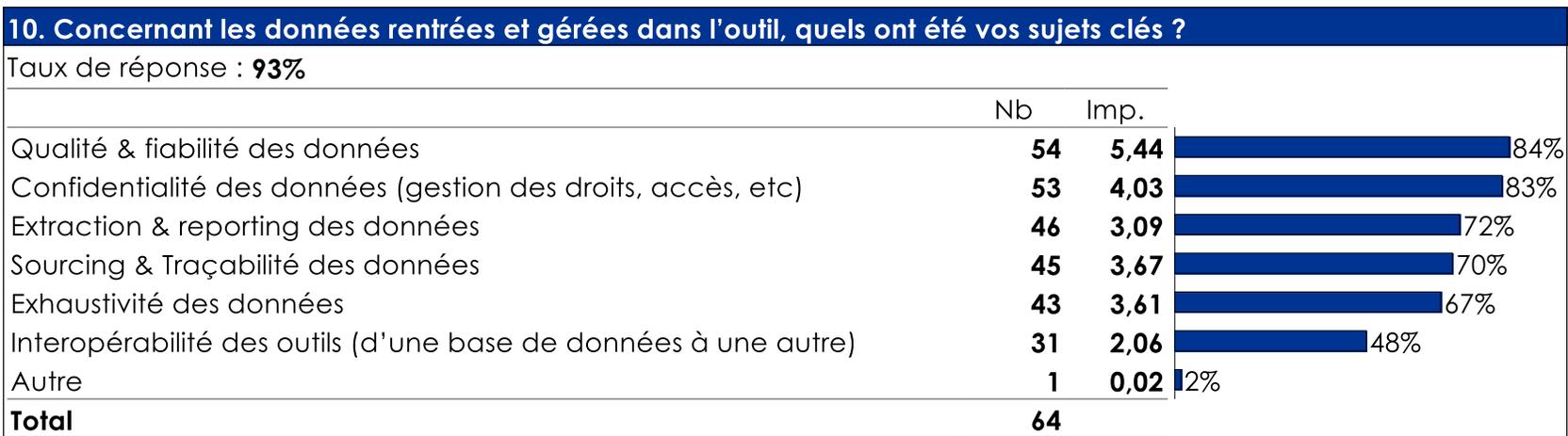
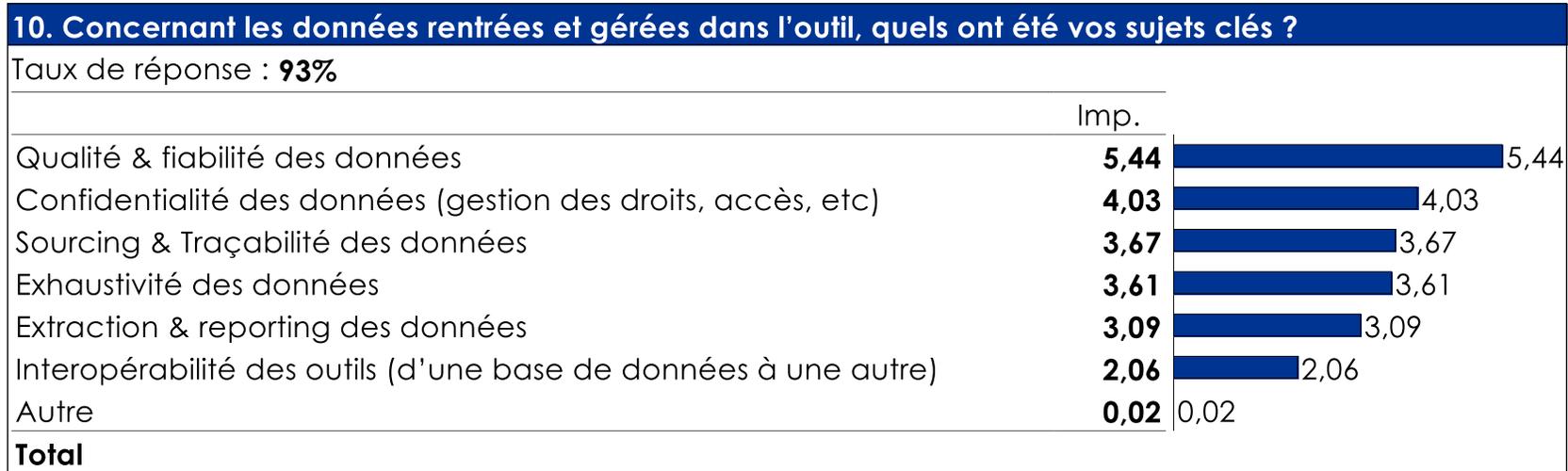
- ❑ Les outils sur étagère avec un minimum de paramétrages sont les types d'outils les plus plébiscités (41%).
- ❑ Les outils mis en place concernent principalement les sujets de l'évaluation des tiers, des données personnelles et des cadeaux et invitations.
- ❑ Le top 5 des critères de choix des outils sont :
 - L'adaptation des fonctionnalités aux besoins (78% des répondants ayant initié un processus de digitalisation)
 - La facilité d'utilisation / User experience (75%)
 - Le coût (67%)
 - La sécurité de l'outil (60%)
 - L'interopérabilité / Ouverture (vers d'autres outils) (43%)
- ❑ Cf liste des outils et sujets concernés en annexe

9.1. Avez-vous opté pour...

Taux de réponse : 91%

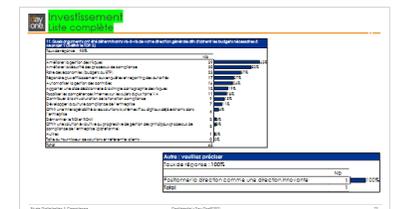
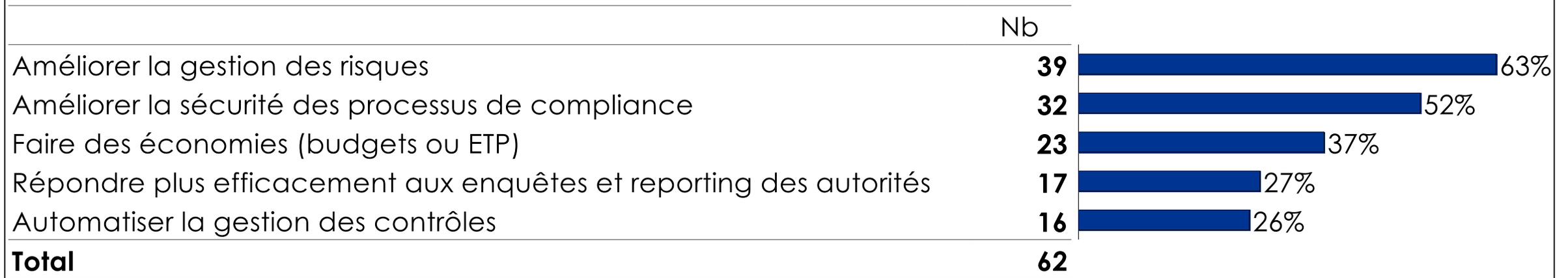
	Nb	
Des outils sur étagère avec un minimum de paramétrages	26	41%
Des outils disponibles sur lesquels vous avez effectué/demandé des développements spécifiques	23	37%
Des outils entièrement conçus sur mesure	14	22%
Total	63	





11. Quels arguments ont été déterminants vis-à-vis de votre direction générale afin d'obtenir les budgets nécessaires à ce projet ? (Définir le TOP 3)

Taux de réponse : **90%**



- ❑ Que ce soit en phase de « build » ou de « run », les budgets sont dans la majeure partie des cas à la Compliance et sont inférieurs à 50K€.
- ❑ Seules 8% des entreprises ayant initié un projet de digitalisation ont investi plus de 300K€ au titre du « build ».



12.1. Montant de l'investissement au titre du « Build » et/ou du « Buy » incluant les prestations de conseil (comptabilisé en exceptionnel) :

Taux de réponse : **88%**

	Nb	
Moins de 50k euros	19	31%
Entre 50k et 100k euros	12	20%
Entre 100k et 200k euros	9	15%
Entre 200k et 300k euros	3	5%
Plus de 300k euros	5	8%
Ne Sais pas	13	21%
Total	61	

12.2. Qui est propriétaire du budget « Build » / « Buy » ?

Taux de réponse : **88%**

	Nb	
Compliance	36	59%
DSI	14	23%
Autre	11	18%
Total	61	

12.3. Montant au titre du « run » (licence et maintenance) par année :

Taux de réponse : **84%**

	Nb	
Moins de 50k euros	24	41%
Entre 50k et 100k euros	13	22%
Plus de 100k euros	4	7%
Ne Sais pas	17	29%
Total	58	

12.4. Qui est propriétaire du budget « Run » ?

Taux de réponse : **95%**

	Nb	
Compliance	29	53%
DSI	14	25%
Autre	12	22%
Total	55	

12.5. Quelle part de budget est allouée à la formation des utilisateurs en moyenne pour chaque outil ?

Taux de réponse : **98%**

	Nb	
Moins de 10%	34	60%
Entre 10 et 30%	2	4%
Plus de 30%	0	0%
Ne Sais pas	21	37%
Total	57	

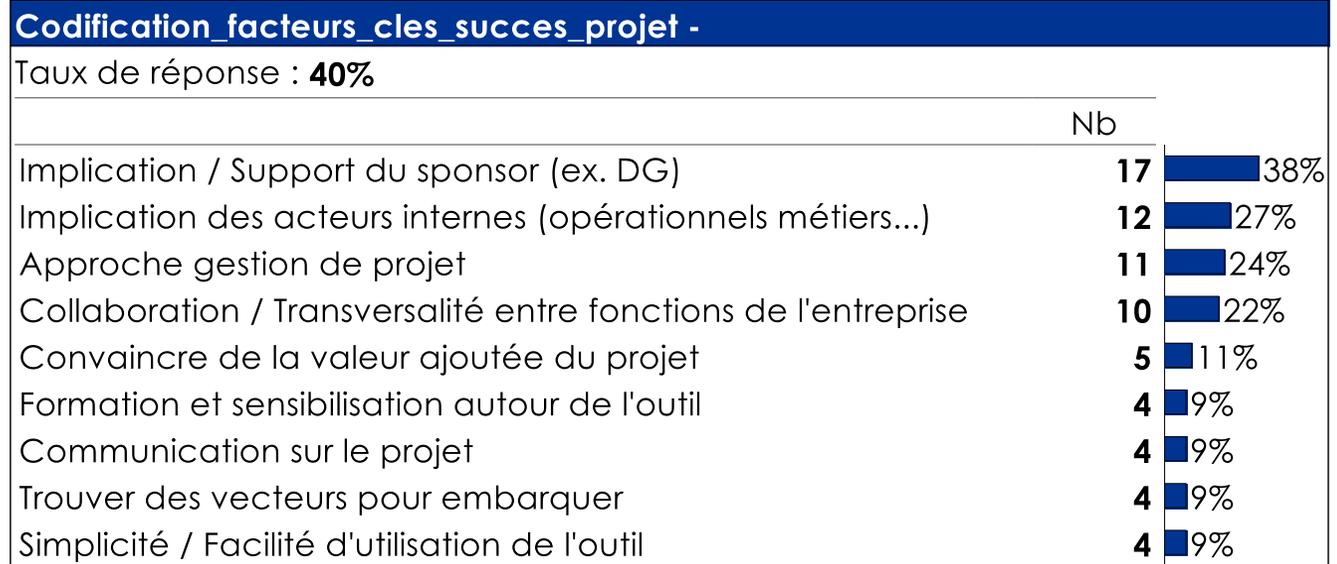
12.6. Qui est propriétaire du budget Formation ?

Taux de réponse : **84%**

	Nb	
Compliance	34	59%
DSI	7	12%
Autre	17	29%
Total	58	



- ❑ Le top 4 des facteurs clés de succès du projet de digitalisation sont :
 - L'implication / Support du sponsor (ex. DG) (38%)
 - L'implication des acteurs internes (opérationnels métiers) (27%)
 - L'approche gestion de projet (24%)
 - La collaboration / transversalité entre fonctions de l'entreprise (22%)



- Environ 1 entreprise sur 2 est ouverte à une mutualisation de la conception des outils digitaux de gestion des processus de compliance avec d'autres entreprises (44%). Les principaux sujets cités concernent l'évaluation des tiers (53%), l'approbation des cadeaux et invitations (21%) ainsi que les partenariats et dons (16%).
- En revanche, les entreprises sont beaucoup moins ouvertes à une mutualisation de l'utilisation des outils digitaux de gestion des processus de compliance avec d'autres (seules 30% des entreprises l'envisagent). Là encore, le principal domaine envisagé pour cette mutualisation est l'évaluation des tiers (91% des entreprises qui ont répondu Oui à la mutualisation de l'utilisation des outils digitaux).

14. Vous et votre entreprise seriez-vous prêts à mutualiser :

	%	Effectif
l'utilisation des outils digitaux de gestion de processus de compliance avec d'autres entreprises	52%	61
la conception des outils digitaux de gestion de processus de compliance avec d'autres entreprises	48%	62

la conception des outils digitaux de gestion de processus de compliance avec d'autres entreprises

Taux de réponse : **90%**
 Min = **1,00** Max = **2,00**

	Nb
Oui	27
Non	35
Total	62

l'utilisation des outils digitaux de gestion de processus de compliance avec d'autres entreprises

Taux de réponse : **88%**
 Min = **1,00** Max = **2,00**

	Nb
Oui	18
Non	43
Total	61

Leçons à tirer de cette digitalisation



Q. Quels bénéfices les plus importants tirez-vous de cette digitalisation ?

Pour les équipes en charge de la compliance ? (Définir le TOP 3)		
Taux de réponse : 87%		
	Nb	
Efficiency	46	77%
Sécurisation	36	60%
Qualité	27	45%
Reporting	23	38%
Performance	22	37%
Total	60	

... Pour votre entreprise ? (définir le TOP 3)		
Taux de réponse : 88%		
	Nb	
Sécurisation et contrôle/audit des risques	41	67%
Développement d'une culture compliance commune	35	57%
Efficiency	28	46%
Aide le top management à la prise de décision	22	36%
Amélioration de la performance de l'entreprise	19	31%
Total	61	

- ❑ Au moins 9 répondants sur 10 considèrent que la digitalisation permettrait de faciliter les échanges avec les autorités (89%)
- ❑ Les retours d'expériences évoquent une facilité à démontrer la démarche de conformité (47%), un reporting facilité (29%), ainsi qu'un accès facilité et rapide à l'information (27%).
- ❑ D'autres bénéfices à la digitalisation de la compliance sont citées, comme la traçabilité (20%) et la qualité, efficacité et l'exhaustivité (20%).
- ❑ La démonstration de l'engagement de l'entreprise dans la démarche de conformité est également évoquée (8%).

2. Pensez-vous que la digitalisation permettrait de faciliter les échanges avec les autorités de contrôle ?

Taux de réponse : **90%**

	Nb	
Oui	55	89%
Non	7	11%
Total	62	

Codification_facilitation_echanges_autor -

Taux de réponse : **43%**

	Nb	
Facilité à démontrer la démarche de conformité	23	47%
Reporting facilité	14	29%
Accès facilité et rapide à l'information	13	27%
Traçabilité	10	20%
Qualité, efficacité et exhaustivité	10	20%
CNIL	6	12%
Démonstration engagement instance	4	8%
Fiabilité des données	4	8%
Gage d'uniformisation et de transparence	2	4%
Temps gagné pour l'analyse	1	2%
Connexion à des bases fournies par l'administration	1	2%
Total	49	

Les principales difficultés rencontrées dans le cadre du projet de digitalisation sont d'ordres « techniques », « organisationnelles » et « humaines »

- ❑ Les principales difficultés techniques sont :
 - Le manque de temps et la disponibilité des acteurs internes (29%)
 - La gestion de projet (21%) : définition des rôles et responsabilités, respect des délais...
 - La pédagogie et la motivation des parties prenantes (14%)
 - L'inadaptation des outils (14%), soit parce qu'ils sont monolingues, soit parce qu'ils ne sont pas adaptées à des organisation multisites)
 - L'optimisation / la rationalisation des processus (14%)
- ❑ Les principales difficultés humaines dans le cadre du projet de digitalisation sont :
 - La conduite du changement (41%), avec les réticences des opérationnels, les freins au changement...
 - Le manque de temps et la disponibilité des ressources (24%)
 - L'acculturation à la compliance (12%), avec une vue exclusivement process et outils
 - Le besoin de procéder à une communication régulière (12%)
- ❑ Des difficultés budgétaires sont également citées et sont par exemple relatives à la difficulté d'obtenir les budgets, soit en raison de la difficulté à faire valider les budgets en amont (20%), soit de la difficulté à désigner le porteur du budget (10%), soit parce que les projets digitaux de la compliance ne sont pas prioritaires par rapport aux projets des autres directions de l'entreprise (10%)

3. Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans le cadre de ce projet de digitalisation ? Et, le cas échéant, comment les avez-vous surmontées ?

	Oui		Non			
	N	% cit.	N	% cit.		
Organisationnelles :	34	64%	19	36%	64%	36%
Humaines :	33	66%	17	34%	66%	34%
Techniques :	32	68%	15	32%	68%	32%
Budgétaires :	25	60%	17	40%	60%	40%

4. Quels sont, selon vous, les facteurs d'échec et points de vigilance dans le cadre d'un projet de digitalisation des processus de compliance ? (Plusieurs réponses possibles)

Taux de réponse : **86%**

	Nb	
Manque d'impulsion au niveau DG	41	69%
Manque de collaboration / Travail en silos	39	66%
Manque de maturité sur les sujets de compliance	37	63%
Manque de maturité en matière de digitalisation	28	47%
Manque de communication de la part de l'équipe projet sur la mise en place de l'outil et ses fonctionnalités	25	42%
Manque d'implication des utilisateurs dans la réalisation du projet	22	37%
Autre	1	2%
Total	59	

Autre : veuillez préciser

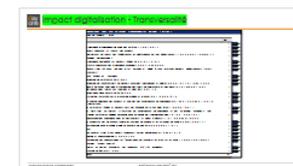
Taux de réponse : **100%**

	Nb	
Manque de leadership du CCO	1	100%
Total	1	

5. Cette digitalisation a-t-elle contribué à davantage de transversalité ?

Taux de réponse : **87%**

	Nb	
Oui	45	 75%
Non	15	 25%
Total	60	



6. Cette digitalisation a-t-elle contribué à une responsabilisation commune dans une optique de copropriété des risques ?

Taux de réponse : **86%**

	Nb	
Oui	30	 51%
Non	29	 49%
Total	59	



Q. *Quels autres impacts organisationnels, positifs ou négatifs, avez-vous pu noter à la suite de la digitalisation de la compliance ?*

 +	 -
<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de la fonction juridique & compliance et affirmation de sa contribution/leadership dans la stratégie générale de transformation digitale de l'entreprise • Simplification des parcours, des contrôles, des données collectées et contrôlées au regard des risques à couvrir • Simplification du processus • Coordination et gestion des relais de privacy • Clarification collective des politiques de compliance • Transversalité des actions et retombées entre services • Tâches mieux intégrées dans les activités des parties prenantes • Rationalisation des fournisseurs, survenue des pains points, temps commun entre les métiers (beaucoup d'ateliers • Travail de l'équipe compliance facilité et qualité améliorée • Temps libéré • Mutualisation • Spécialisation • L'outil apporte une appétence aux sujets de compliance aux métiers • Accès aux ressources internes existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de saisie confiée à des sachants, répétition inutile des données faute d'une gestion interne des big data • Le manque de maturité combiné compliance et digital peut rendre le projet difficile à mettre en place • Trop d'outils parfois et on peut s'y perdre • Déresponsabilisation du fait du caractère non dissuasif de l'absence d'utilisation de l'outil mis à disposition • Manque d'implication des opérationnels face à la prolifération des outils informatiques qui donne une vision très processuelle et contraignante des fonctions support • Négatif côté clients chaque entreprise formalise son champ de compliance

Opportunité : émergence d'un besoin de créer de nouveaux postes / rôles dans la fonction compliance (community manager / expert outils, etc...)

La mise en place de formations spécifiques sur les outils digitaux est importante tant pour la formation initiale que pour la formation continue

- ❑ La mise en place de formations représente un fort levier pour accompagner la mise en place et l'adoption des outils au niveau des entreprises. En effet, 65% des répondants estiment pertinente la mise en place de formations spécifiques sur les outils digitaux des processus de compliance.
- ❑ Le Top 5 des thématiques pour lesquelles des formations spécifiques sur les outils digitaux des processus de compliance pourraient être mises en place comprend :
 - La connaissance des outils (34%), qui inclut
 - avoir un panorama des outils marché existants et à venir,
 - connaître le ROI des outils,
 - connaître les fonctionnalités des outils,
 - connaître le business model des outils.
 - Savoir utiliser et administrer les outils (15%)
 - Données personnelles (11%)
 - Anticorruption / conflits d'intérêts (9%)
 - Gestion de projet (8%)

8. Une formation spécifique sur les outils digitaux des processus de compliance serait-elle nécessaire dans le cursus de formation initiale ou continue des compliance officers / juristes compliance ?

Taux de réponse : **88%**

	Nb	
Oui	65	65%
Non	35	35%
Total	100	

Codification_themes_formations_complianc -

Taux de réponse : **47%**

	Nb	
Connaissance des outils (apport, utilité, fonctionnalités, business model...)	18	34%
Tout	9	17%
Utilisation et administration des outils	8	15%
Données personnelles	6	11%
Anticorruption / conflits d'intérêts	5	9%
Gestion de projet	4	8%
Evaluation des tiers	4	8%
Cartographie et gestion des risques	3	6%
Structuration et gestion des workflow	2	4%
Intelligence artificielle	2	4%
Blockchain	2	4%
Contrôles permanents intégrés	2	4%
Sanctions économiques / embargos / export control	2	4%
Devoir de vigilance	2	4%
Compréhension de l'architecture SI	2	4%
Outil données personnelles	1	2%
Propriété intellectuelle	1	2%
Lobbying	1	2%
Médias sociaux	1	2%
Ratio coût/bénéfice	1	2%
Contrôles comptables anti-corruption	1	2%
Enjeux de la compliance et risques associés en cas de non conformité	1	2%
Fraude	1	2%
Total	53	

www.dayone-consulting.com

Management consulting firm dedicated to Legal & Compliance

Professional services (Accountants, auditors, consultants, lawyers...)

Internal corporate functions (Compliance, Internal Audit, Legal, Tax...)

