

Enquête

Synergies et transversalité de la Compliance au sein des organisations françaises

Présentation des résultats de
l'enquête menée par Deloitte
France

Synergies et transversalité de la Compliance

Méthodologie

Contexte de l'étude :

Deloitte Conseil réalise une étude destinée à la fonction Conformité, il s'agit de sa 3ème édition.

Cette étude se focalise sur les synergies au sein de la fonction compliance entre les différents domaines ainsi que sa transversalité avec les différentes fonctions de l'entreprise.



Objectifs :

- Etablir un état des lieux de la situation des organisations en matière de synergies au sein de la Conformité et de transversalité avec les autres fonctions ;
- Identifier les freins ;
- Identifier les facteurs clés de succès.

L'évaluation a été adressée aux entreprises du secteur Industries et services concernées par la Conformité et a permis de collecter une cinquantaine de réponses au total



La cible a été interrogée par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview)



Les réponses ont été collectées entre : le 31 août 2023 et le 17 novembre 2023.

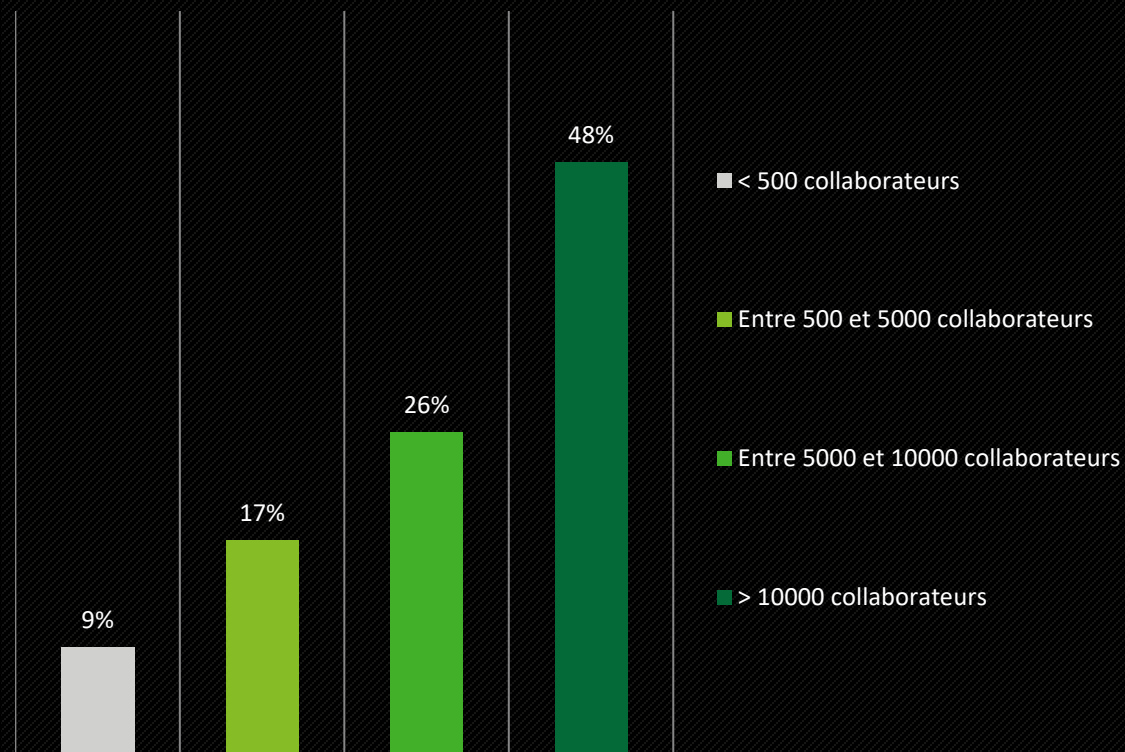


Synergies et transversalité de la Compliance

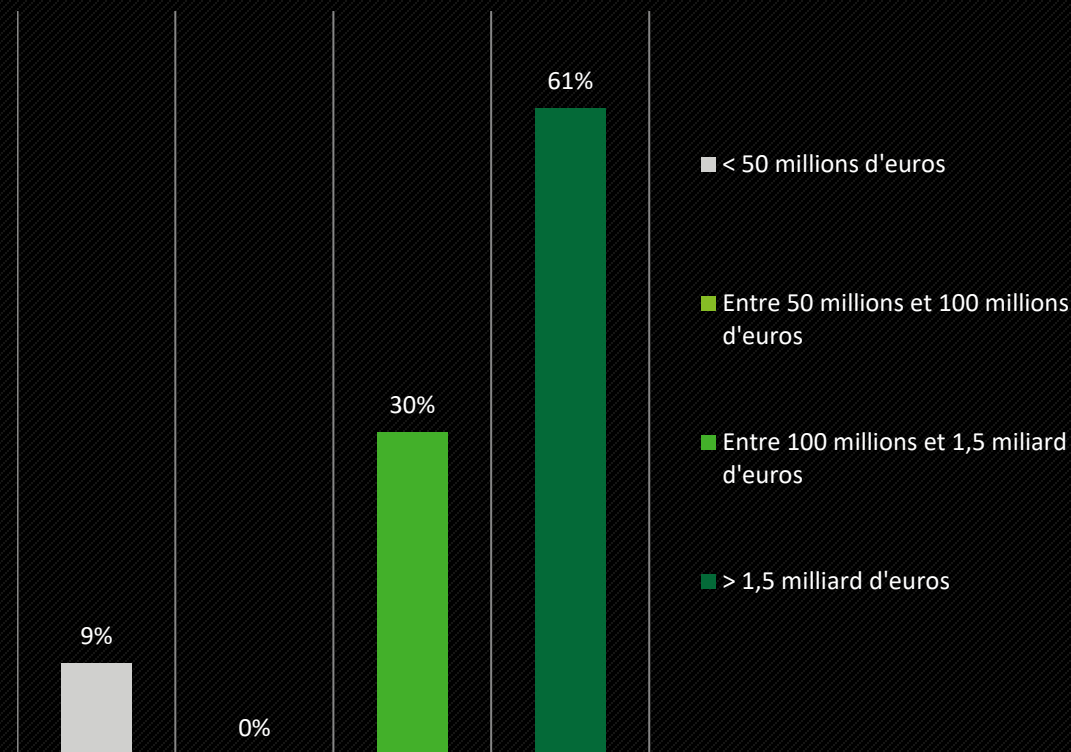
Qui sont nos répondants

Une cinquantaine d'organisations du secteur public ou privé ont répondu à notre enquête, majoritairement issues de l'industrie et des services. La majorité des répondants fait partie d'une organisation réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Nombre des collaborateurs dans l'organisation



Le chiffre d'affaires de l'organisation



Synthèse de l'enquête



Synergies et transversalité de la Compliance

Synthèse

Les répondants

- **61%** des organisations ayant répondu réalisent un chiffre d'affaires de plus de 1,5 milliard d'euros.



Organisation de la fonction Conformité

- **65%** des répondants indiquent que la Conformité est la seule responsabilité de l'équipe tandis que **35%** précisent que l'équipe possède d'autres responsabilités : juridique, audit, contrôle interne ou encore risques.
- **Plus de 91%** des répondants placent la formation, l'élaboration des politiques et procédures, et le reporting au top management, en tête des activités conduites par la fonction Compliance.

Synergies au sein de la Compliance

- **70%** évaluent les synergies existantes entre les différents domaines réglementaires au sein de la Compliance comme au mieux modérées. Aucun participant ne relève l'absence de synergie.
- **52%** des participants estiment que le traitement par des équipes distinctes des différents domaines de la Compliance, ou de ses activités, freinent la création des synergies.



Highlights



Transversalité de la fonction Conformité avec les autres fonctions

- **56%** observent que la fonction Compliance de leur organisation travaille au mieux modérément avec les autres fonctions.
- **61%** confirment que la réalisation des travaux en silo et l'organisation historique de l'entreprise sont des freins à la transversalité de la fonction Compliance.

Organisation de la fonction Compliance

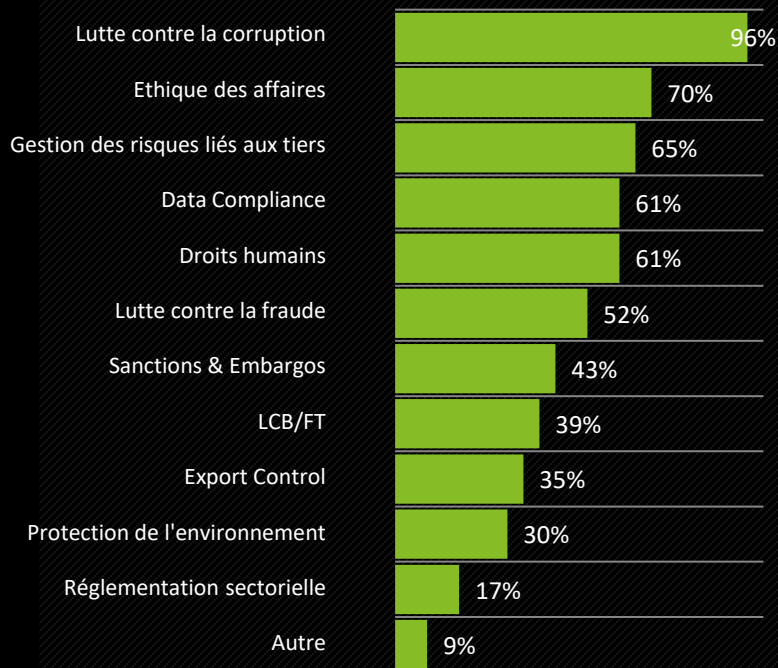
Organisation de la fonction Compliance

Vue d'ensemble - Fonctionnalités et thématiques

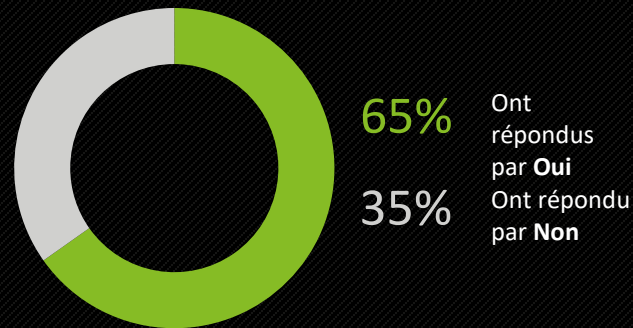
Les fonctions conformité sont très concentrées aujourd'hui sur **la lutte contre la corruption et l'éthique des affaires** à plus de 70%. Cependant, par rapport à nos précédentes enquêtes, de nouveaux sujets ont pris de l'importance comme **les droits humains ou les sanctions internationales/l'export control**.

Parmi les activités les plus importantes, **les actions de formation et de sensibilisation sont en tête**, suivi de près par l'élaboration des politiques et procédure et le reporting au top management.

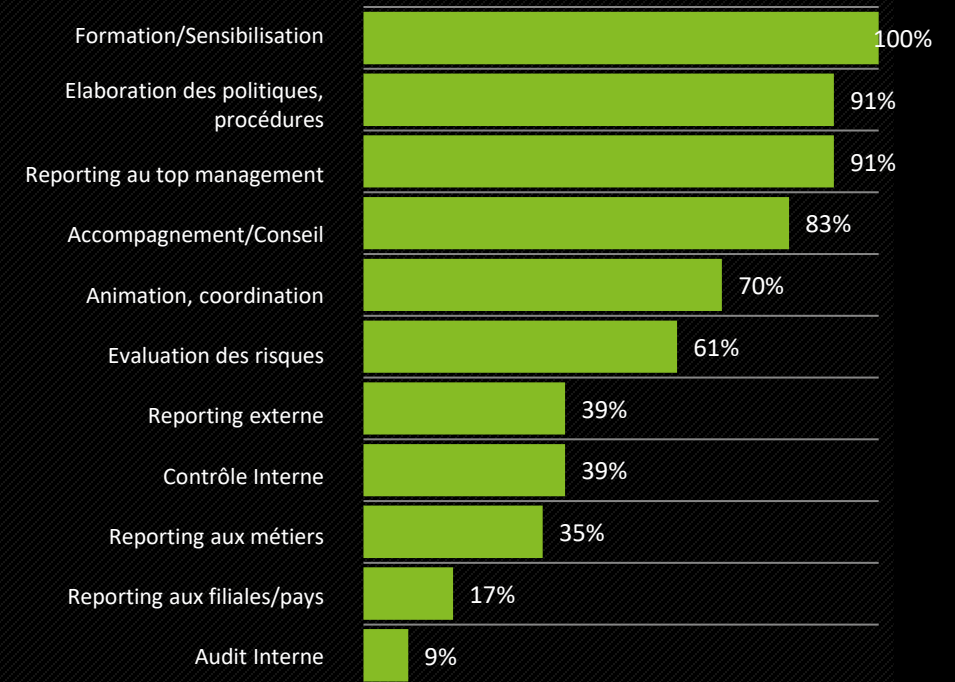
La lutte contre la corruption est de loin en tête des domaines dont les fonctions Compliance sont en charge



Pour 65% des répondants, la Compliance est la seule responsabilité de leur équipe



Formation, élaboration des politiques et reporting au top management sont en tête des activités de la fonction Compliance



Organisation de la fonction Compliance

L'avis de Deloitte



Les fonctions Compliance continuent de prendre de l'importance au sein des organisations. Elles gagnent en autonomie et pour 65% des équipes en charge du sujet, il s'agit de leur seule activité.

La fonction Compliance a connu plusieurs évolutions depuis nos premières enquêtes.

En premier lieu, son autonomie s'est accrue. Quand nous voyions il y a quelques années un rattachement presque systématique à d'autres fonctions telles que l'audit, la finance, ou encore les risques ou le juridique, nous observons depuis quelques temps la création d'équipes dédiées, soit de façon séparée, soit au sein de fonctions au périmètre élargi.

La lutte contre la corruption, domaine à l'origine de la création de nombreuses fonctions conformité continue à prendre de l'importance par rapport aux autres, tant par l'ampleur des mesures à mettre en œuvre que par un modèle qui peut être réutilisé et mutualisé pour les autres domaines de conformité comme les risques liés aux tiers ou le droit de la concurrence.

De nouveaux domaines, bien qu'existants depuis de nombreuses années, font l'objet d'une vigilance accrue dans un contexte réglementaire renouvelé. C'est le cas des droits humains et de la protection de l'environnement, où la perspective de la CSRD conduit à repenser les organisations, et de l'export control, où l'instabilité géopolitique augmente la criticité des risques.

Enfin, dans les différentes activités des fonctions compliance, la formation et la sensibilisation prennent une importance majeure face aux deux enjeux que sont le développement de la culture de la conformité comme moyen de maîtrise des risques, et les attentes grandissantes des régulateurs.



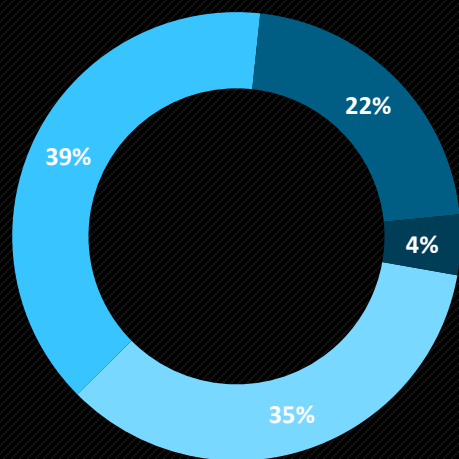
Synergies au sein de la Compliance

Synergies au sein de la Compliance

Etat des lieux

Evaluation des synergies existantes

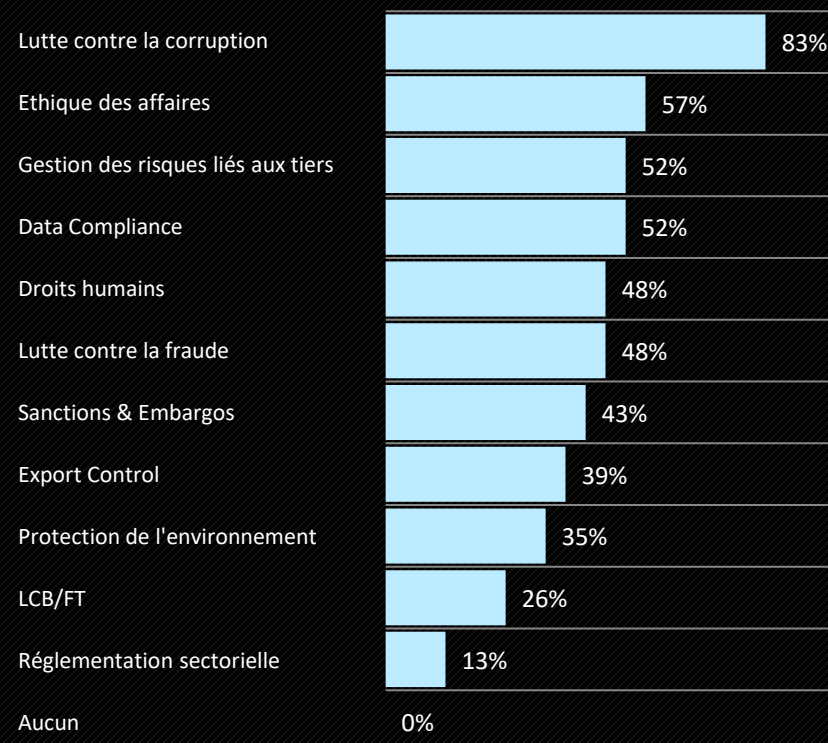
Plus de 70% des fonctions Compliance estime que les synergies existantes sont peu nombreuses (quelques synergies ou synergies modérées).



- Absence de synergie
- Quelques synergies
- Synergies modérées
- Nombreuses synergies
- Synergies optimisées

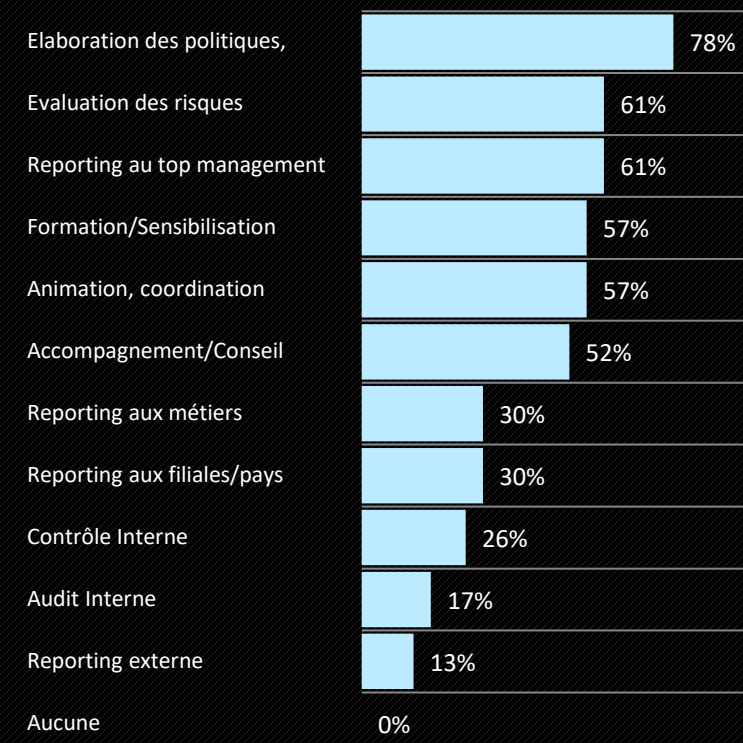
Les domaines sur lesquels des synergies existent au sein de la Compliance

La lutte contre la corruption est de loin le domaine sur lequel les synergies sont le mieux identifiées avec les autres domaines, en particulier dans l'évaluation des tiers, la gestion des alertes et l'élaboration des cartographies des risques.



Les activités pour lesquelles des synergies existent au sein de la Compliance

Les activités sur lesquelles les synergies sont les plus importantes rejoignent les fonctions clés de la Compliance que sont l'élaboration des politiques, l'évaluation des risques et le reporting au top management, notamment sur les alertes et les tiers.

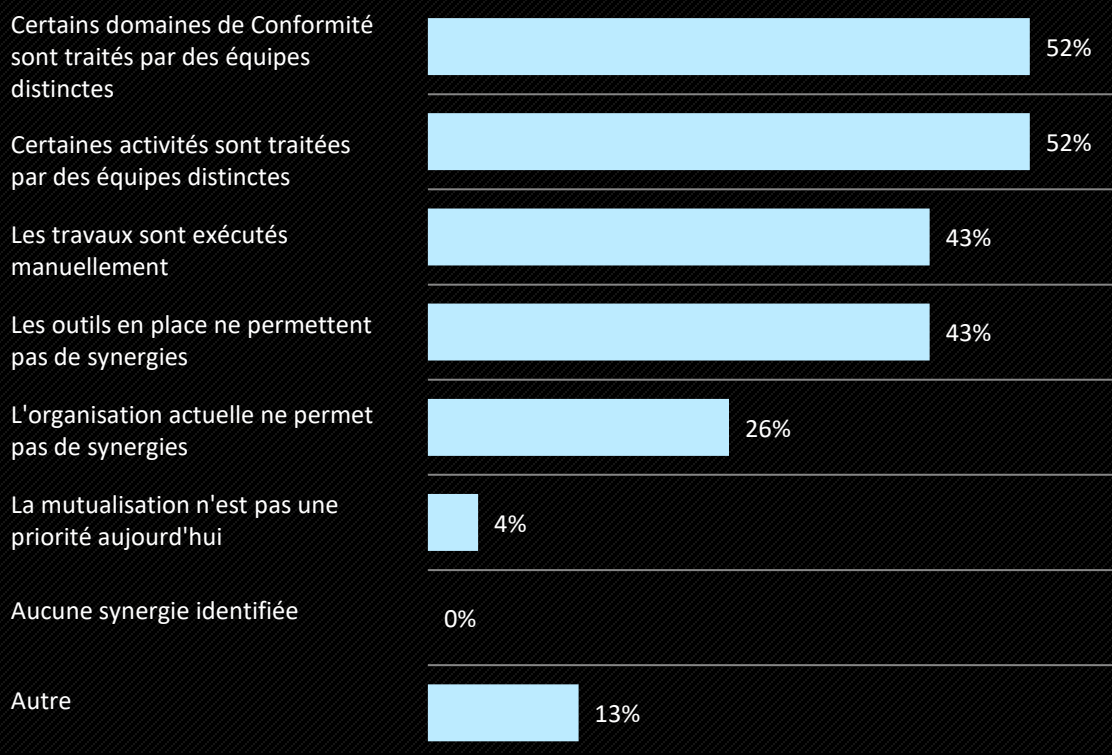


Synergies au sein de la Compliance

Freins et facteurs clés de succès

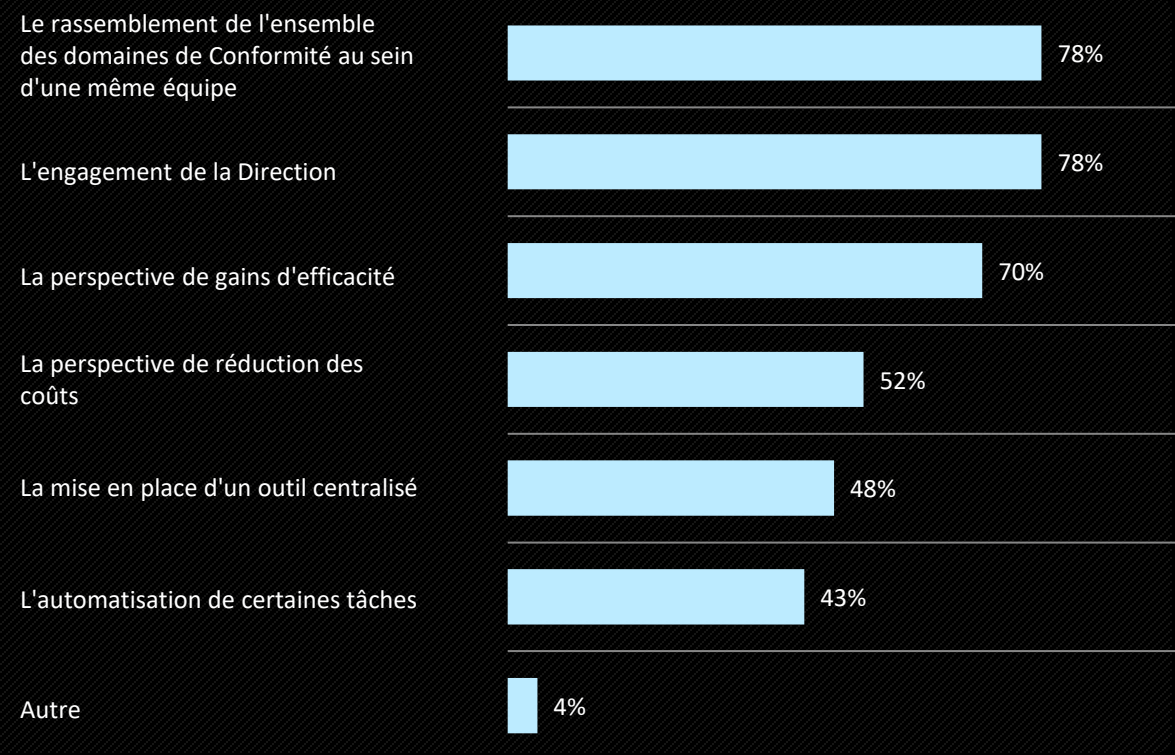
Les freins rencontrés à la création des synergies

Les principaux freins à l'identification et la mise en œuvre de synergies au sein de la Compliance sont la gestion de domaines ou d'activités par des équipes distinctes. Par exemple, la data compliance ne fait que plus rarement l'objet de synergies avec d'autres domaines de compliance.



Les facteurs clés de succès à la création de synergies au sein de la Conformité

La mise en place d'une équipe unique dédiée à la gestion des différents thèmes de la Compliance et le soutien de la Direction sont les deux principaux facteurs clés de succès, la perspective de gains d'efficacité arrive en troisième position.



Synergies au sein de la Compliance

L'avis de Deloitte



Les synergies entre les différents domaines de la compliance apparaissent comme peu identifiées et complexes à mettre en œuvre. Cependant certains sujets se détachent posant les bases de premiers travaux en communs.

La gestion des thématiques compliance se sont construites autour des différentes réglementations et de leurs experts, créant de ce fait des fonctionnements séparés et spécifiques. Il est par conséquent aujourd'hui souvent malaisé pour ces équipes de travailler ensemble et d'identifier de possibles synergies.

Il existe néanmoins des activités où ces synergies existent et sont même indispensables pour répondre aux attentes des Directions Générales comme à celles des régulateurs.

Une première activité de la compliance où les synergies sont importantes est la cartographie des risques. En effet, de nombreuses réglementations telles que Sapin 2, le devoir de vigilance, ou encore le droit de la concurrence recommandent ou imposent la réalisation d'une cartographie des risques. Réaliser un exercice commun de cartographie permet de concentrer les sollicitations des principaux acteurs et d'éviter la dispersion des actions.

La mise en œuvre du contrôle interne sur les activités liées à la Compliance est également l'opportunité de synergies. Mutualiser certains contrôles à réaliser sur les différents domaines de compliance permet des gains d'efficacité dans leur réalisation, améliore leur acceptation par les collaborateurs et facilite le reporting auprès du management en donnant une vision unique des forces et faiblesse du dispositif.

Enfin, la mutualisation et la rationalisation des actions de formation et de sensibilisation donne une vision d'ensemble aux collaborateurs sur les différentes réglementations et clarifie la notion de compliance en rassemblant ses différents enjeux.



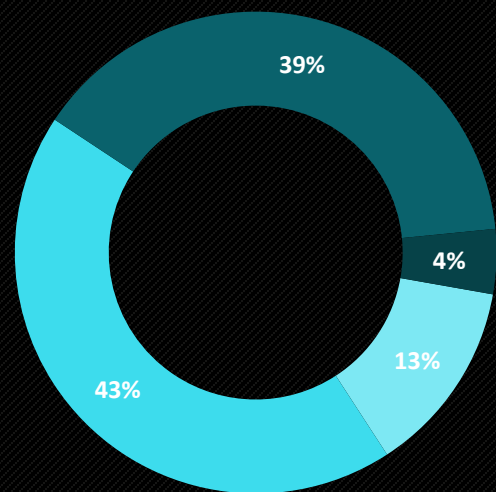
Transversalité de la fonction Compliance au sein de l'organisation

Transversalité de la fonction Compliance au sein de l'organisation

Etat des lieux

Evaluation de la transversalité

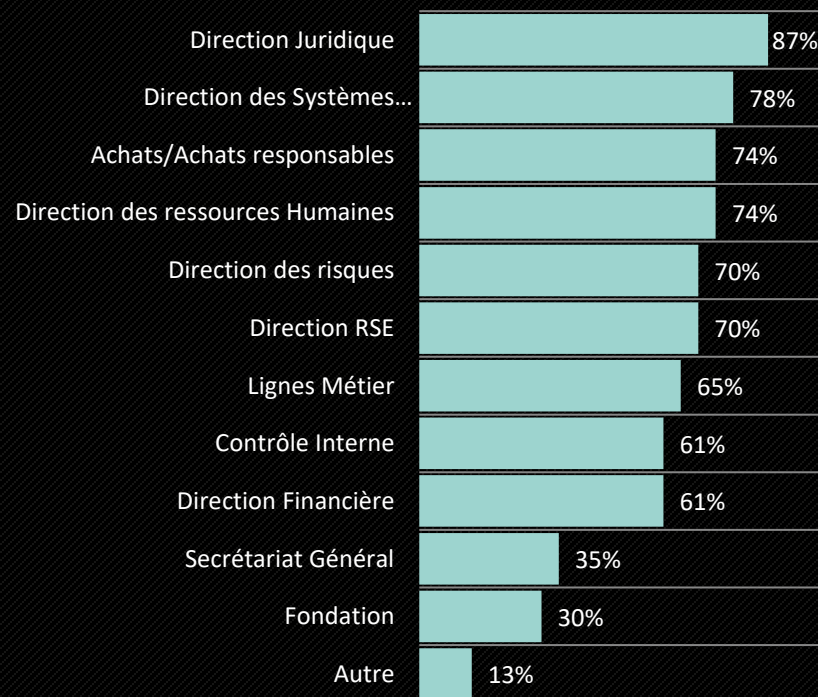
56 % des répondants estime que la transversalité de la fonction compliance au sein de leur organisation est faible ou modérée.



■ Aucune transversalité ■ Faible transversalité
 ■ Transversalité modérée ■ Transversalité avancée
 ■ Transversalité optimisée

Les interactions avec les autres fonctions

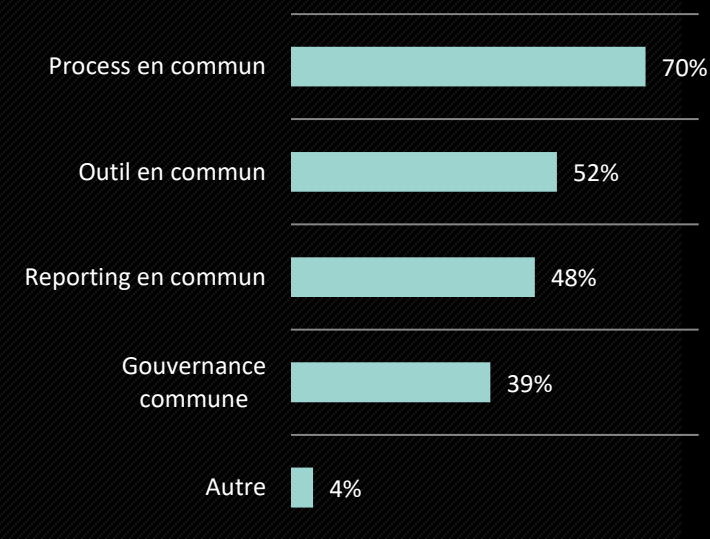
La direction juridique est le département avec lequel la fonction Compliance travaille le plus, suivi des directions des Systèmes d'Information et des Achats. Seulement 65 % des fonctions travaillent avec les lignes métier.



Les typologies des activités transverses

Les process en commun sont les principales sources de synergies entre fonctions, notamment les cartographies des risques et la gestion des risques de tiers.

Les outils en commun sont la deuxième source de synergies et sont utilisés principalement pour le contrôle interne, les audits, les alertes éthiques et l'évaluation des tiers.

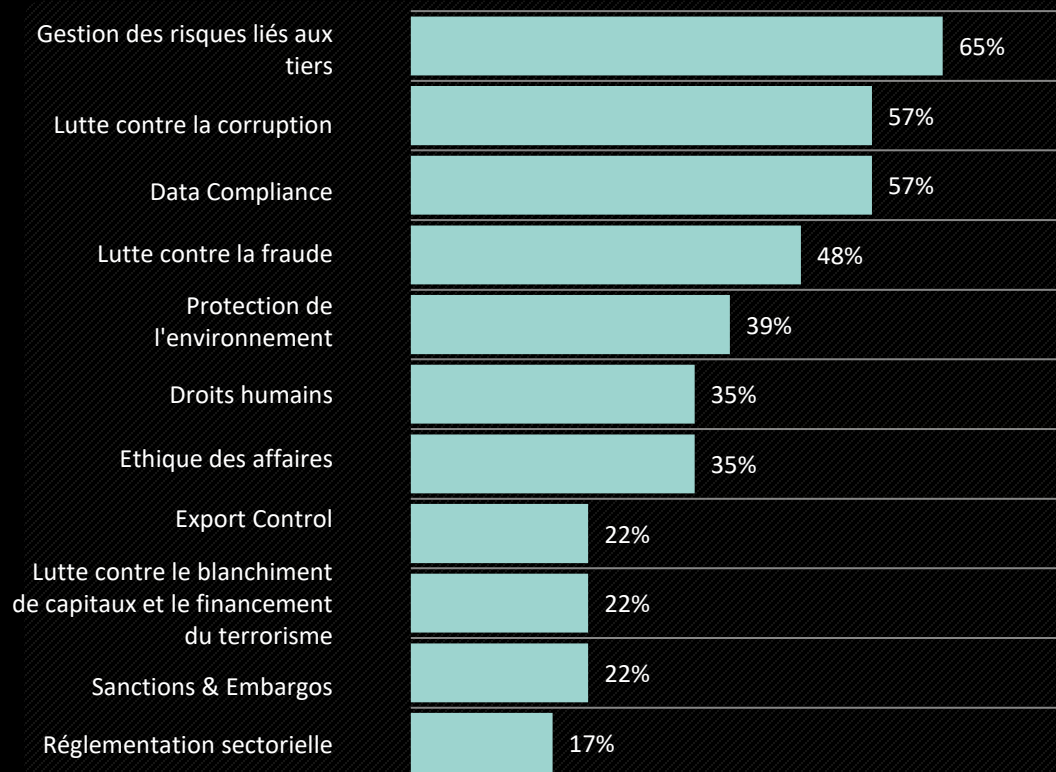


Transversalité de la fonction Compliance au sein de l'organisation

Freins et facteurs clés de succès

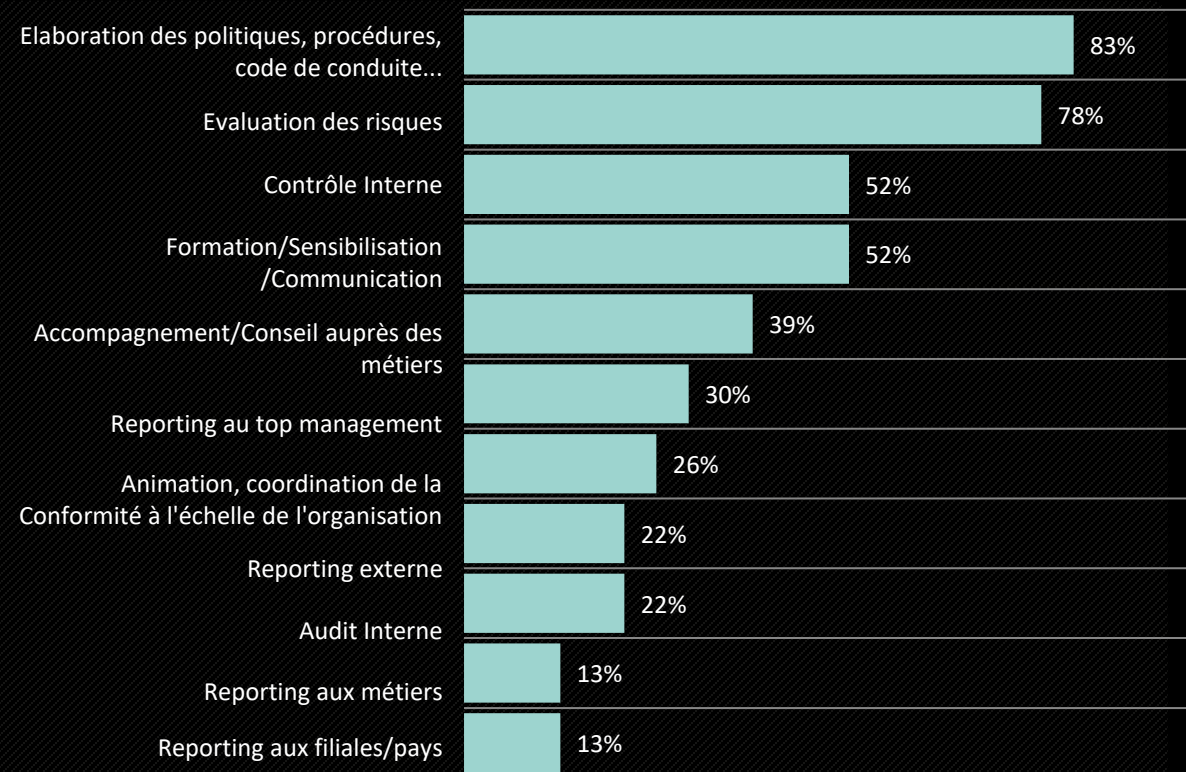
Domaines de la Compliance faisant l'objet d'une gestion en transverse

Après la gestion des risques liés aux tiers, par nature transverse, les domaines de la compliance qui arrivent en tête sont la lutte contre la corruption, la data compliance et la lutte contre la fraude. A contrario, la protection de l'environnement et les droits humains ne sont encore que peu concernées.



Activités de la Compliance faisant l'objet d'une gestion en transverse

Nous retrouvons le même duo de tête que pour les synergies au sein des fonctions Compliance et de très loin avec plus de 78% : l'élaboration des politiques et l'évaluation des risques. Le contrôle interne et la formation sont en troisième et quatrième positions mais avec seulement 50% des Compliance qui travaillent en transverse avec d'autres fonctions sur ces sujets.

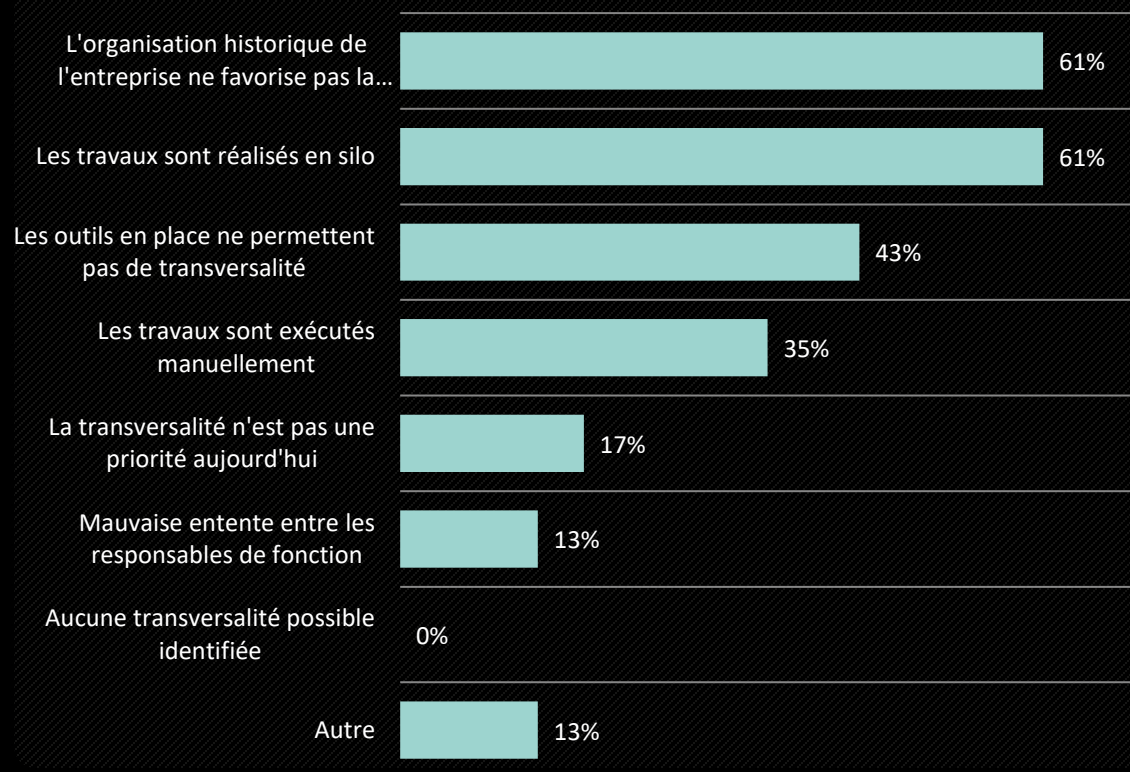


Transversalité de la fonction Compliance au sein de l'organisation

Freins et facteurs clés de succès

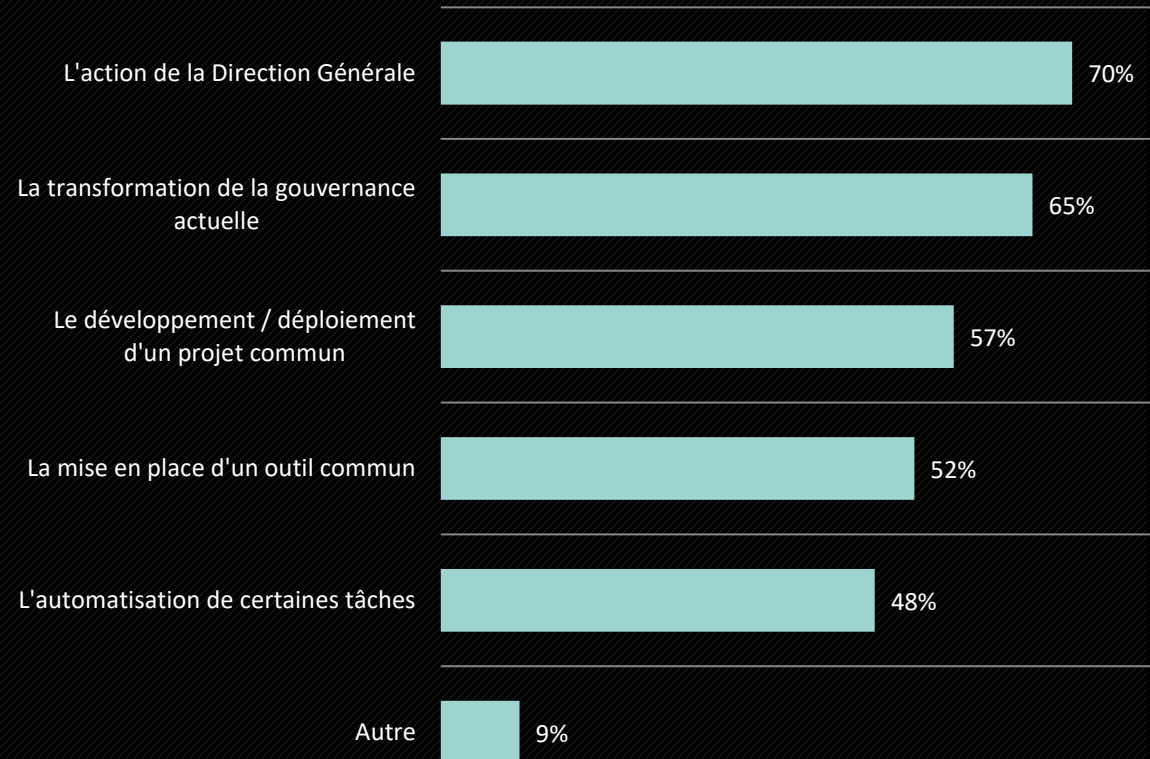
Les freins à la transversalité

Les principaux freins à l'identification et la mise en œuvre d'actions transverses entre la Compliance et les autres fonctions sont l'organisation historique des entreprises, et la réalisation en silo des travaux. La transversalité n'est pas une priorité pour seulement 17% des répondants.



Les facteurs clés de succès à la transversalité

L'action des Directions Générales et la transformation de la Gouvernance actuelle sont les deux principaux facteurs clés de succès à plus de 65%. La mise en place d'un outil commun n'a été évoquée que par 52% des répondants.



Transversalité de la fonction Compliance au sein de l'organisation

L'avis de Deloitte



La transversalité de la fonction Compliance semble mieux identifiée avec plusieurs domaines et activités qui impliquent de nombreux acteurs au sein des organisations.

Certains domaines de la Compliance impliquent par nature plusieurs fonctions. C'est particulièrement le cas de la gestion des risques liés aux tiers où la coordination avec les achats, la finance, le marketing ou encore la direction juridique est indispensable.

La lutte contre la corruption, et particulièrement la mise en œuvre des contrôles comptables et internes se doit également d'impliquer d'autres fonctions afin de fonctionner efficacement et couvrir l'ensemble des risques de l'organisation.

Il est à noter que les droits humains et la protection de l'environnement ne se retrouvent pas dans les domaines les plus transverses. Il s'agit cependant de thèmes qui ont vocation à impacter dans un avenir très proche l'ensemble des fonctions des organisations, de par leur criticité et l'ampleur des futurs reporting attendus.

Enfin, la mise en œuvre d'actions transverses pose également la question du positionnement de la fonction compliance au sein des organisations. De fonction annexe souvent rattachée à des directions juridiques, des risques ou de l'audit interne, elle a gagné en autonomie et en reconnaissance.

Il appartient maintenant aux Directions Générales de déterminer le format à retenir pour une meilleure protection et une meilleure efficacité. Il pourrait s'agir d'une fonction d'experts dont l'objectif sera de s'assurer du relai et de l'exécution des différentes activités de la compliance par les collaborateurs d'autres fonctions, ou d'une fonction support étendue à l'image de ce que sont aujourd'hui les fonctions finance.



Contacts



**Sonia
Cabanis**

+33 1 58 37 03 04
scabanis@deloitte.fr



**Alexandre
Fenet-Garde**

+33 1 55 61 61 68
afenetgarde@deloitte.fr



**Odilon
Audouin**

+33 1 40 88 86 73
oaudouin@deloitte.fr



**Sara
Gimonet**

+33 1 40 88 77 28
sgimonet@deloitte.fr



**Maxence
Rouault**

+33 1 55 61 41 30
mrouault@deloitte.fr



À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de *financial advisory* et de *risk advisory*, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos près de 415 000 professionnels dans le monde *make an impact that matters*, consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 700 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.