

## Comment une bonne compliance peut-elle servir le développement d'une société ?



**Grzegorz Sosnowski**  
Expert en gouvernance, risk & compliance  
(Deloitte Luxembourg)

Il est difficile d'imaginer qu'un quelconque objectif stratégique puisse désolidariser de l'environnement réglementaire auquel il se rattache. Mettre la conformité aidera les sociétés à mieux appréhender les risques réglementaires, juridiques et de réputation, dégageant ainsi une valeur ajoutée pour gagner en compétitivité. Il n'est donc ici plus question de coût: le respect de ces obligations apparaîtra comme une composante à part entière de la stratégie commerciale globale.

### Auto-évaluation stratégique.

Pour une institution financière, l'auto-évaluation stratégique de son programme global de gestion des risques est un point de départ important. Même s'il s'agit déjà d'une technique courante, peu d'entreprises déploient les efforts requis afin d'évaluer efficacement leur niveau de conformité face aux orientations réglementaires considérées comme non essentielles à leurs missions. Celles qui optent pour une attitude plus proactive en anticipant les évolutions vers lesquelles s'orientent les régulateurs disposeront indéniablement d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres. Les outils d'auto-évaluation stratégique se révéleront essentiels pour la réparation d'un audit interne et d'examen réglementaires en identifiant les problèmes de non-conformité et en offrant la possibilité de les résoudre au préalable. Il sera également judicieux d'intégrer les orientations réglementaires dans les contrôles internes ainsi que dans les processus des activités et de l'entreprise. Dès lors que l'entreprise a établi son scénario de base et identifié toutes les lacunes de son programme de conformité, il lui faut ensuite développer un programme stratégique même si cette fonction continue d'être perçue comme moins importante qu'une activité axée sur la croissance et les bénéfices. »



**Laurent Muller**  
Administrateur délégué Muller & Associés  
(Fiduciaire Muller)

« Toute entreprise doit se soumettre aux lois et aux normes qui régulent son marché. À première vue, innovation et régulation ne font pas bon ménage car le respect des normes a un caractère restrictif, c'est souvent lourd à mettre en place et ça coûte cher. Cependant une bonne compliance permet de créer de la valeur pour la société: le taux de confiance des clients peut être augmenté, si les services alors fournis par la société respectent très clairement les standards, voire excèdent encore les normes requises par la loi. Une bonne compliance peut être symbolisée comme un tampon ou un label de qualité.

### Une bonne compliance permet de créer de la valeur.

La compliance peut ainsi être transposée en avantage compétitif comme la crédibilité sur le marché est augmentée. À ceux qui pensent que la régulation freine l'innovation d'une société, bien au contraire, elle permet d'innover dans un champ d'action défini et délimité. La position de marché de l'entreprise est ainsi renforcée et elle peut garder un temps d'avance sur d'éventuels concurrents qui viendraient à se lancer dans cette niche. La compliance nécessite bien évidemment un environnement interne très procédurier, mais qui, s'il est bien mis en place, permet à une société et à ses collaborateurs de faire moins de fautes, de délivrer de meilleurs services et donc d'augmenter encore la qualité. Les clients recherchent des sociétés crédibles et qui délivrent des solutions selon les règles de l'art et une bonne compliance permet aux entreprises d'afficher de telles valeurs. »



**Habiba Boughaba**  
Group risk & compliance leader  
(SGG Luxembourg)

« Compliance is a key function in the identification and management of legal, regulatory and reputational risks. Financial performance is correlated with the level of integration and coordination across risk, control and compliance functions, as shown by recent surveys published last year (EY, KPMG, Chartis Research, etc.).

### Competitive advantage by risk mitigation.

These surveys showed that compliance with regulations is a major factor for risk management in financial institutions: organizations with more mature risk management practices generated higher growth in revenue and performed better than their counterparts from a financial aspect. The compliance function's role has drastically evolved over the last few years, now engaging with the broader business and being proactively involved in control frameworks, decision making, product design and more. This equates to: competitive advantage by risk mitigation (proper risk assessment and monitoring, effective decision making, quicker solutions and fewer surprises); effective governance (improvement of clients' and shareholders' confidence); reduced compliance and governance costs (generated from negative events); and value creation by achieving better operating efficiencies (robust risk management and proactive identification, tracking and resolution of issues leading to better performance). All of which are interrelated to support the growth of an organization. »



**Christian Hertz**  
Managing associate, avocat aux Barreaux de Paris et de Luxembourg  
(Linklaters LLP)

« Si la fonction compliance doit rester indépendante des unités opérationnelles qu'elle contrôle, elle n'a pas pour autant vocation à être enfermée dans une tour d'ivoire. Sa contribution, en

amont, à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise doit permettre d'identifier de nouveaux marchés et d'organiser plus efficacement les ressources. La présence d'un *compliance officer* au sein du comité stratégique a pour objectif d'anticiper les évolutions réglementaires, pour pouvoir en tirer parti, plutôt que de les subir. Au minimum, il s'agit de garantir la continuité des licences et la conformité aux règles produits.

### Tirer parti des évolutions et non pas les subir.

Au mieux, il s'agira d'identifier services et produits qui, pour des raisons réglementaires, pourraient judicieusement être ajoutés à l'offre. Il en est ainsi des produits qui, jusqu'alors, n'étaient pas réglementés ou étaient offerts par des entités qui ne seront plus autorisées à le faire. Les premières sociétés luxembourgeoises à avoir obtenu une licence de gestionnaire de fonds alternatifs (ou AIFM) sont une bonne illustration de l'avantage concurrentiel que représente la capacité à tirer avantage de la vague réglementaire. Elles ont ainsi pu se positionner, au sein de leurs groupes ou auprès de tiers, pour offrir un service d'AIFM externe à un moment où d'autres voyaient arriver l'échéance à laquelle leur propre licence deviendrait insuffisante à la poursuite de leurs activités ou à la commercialisation de leurs produits. L'anticipation réglementaire a permis aux premiers de développer une nouvelle activité. L'évolution réglementaire est source de risques et d'opportunités. Beaucoup d'entreprises luxembourgeoises ont compris qu'investir dans la fonction compliance est un bon investissement à court, moyen et long termes. »