

## **Droit de la compliance et gouvernance de l'entreprise : vers une approche éthique et responsable**

Compliance law and corporate governance: towards an ethical and responsible approach.

Auteur 1 : EL ADLOUNI Zakariyae.

Auteur 2 : MEDROMI Salim.

---

**EL ADLOUNI Zakariyae**, Doctorant chercheur  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi - Université Mohamed V de Rabat  
Laboratoire De Recherche En Management Des Organisations, Droit Des Affaires Et Développement Durable

**MEDROMI Salim**, Doctorant chercheur  
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès  
Laboratoire Droit Privé et Enjeux de Développement

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : EL ADLOUNI .Z & MEDROMI .S (2024) « Droit de la compliance et gouvernance de l'entreprise : vers une approche éthique et responsable », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0290 – 0318.

**Date de soumission** : Mars 2024

**Date de publication** : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11030851  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

L'entreprise constitue une source incroyable d'innovations, de progrès, de créativité et d'enthousiasme. En effet, elle est l'outil le plus efficace de création d'un changement positif. Or, le fossé entre les entreprises et la société reste encore flagrant ainsi que la relation entre les pouvoirs publics et les entreprises est caractérisée par le manque de confiance et de lucidité.

Le droit de la compliance apparaît comme la panacée à ces nouveaux défis, et se présente comme l'outil le plus perfectionné de gouvernance pour l'entreprise et qui permet de concilier entre l'intérêt de l'entreprise et celui de la société. Les entreprises sont tenues de respecter les ordres publics nationaux et supranationaux dans lesquels ils s'inscrivent, Les principes de compliance désignent les lois qui imposent un objectif d'intérêt général à l'entreprise tout en la laissant libre des moyens pour atteindre cet objectif.

Les pouvoirs et les régulateurs publics ne font que surveiller la manière dont les opérateurs privés se conforment par eux-mêmes (self-policing, self-reporting, self-compliance et self-monitoring) et contrôler la stricte observance de leurs diligences, c'est-à-dire de leur « capacité à s'auto-policer ».

**Mots clés : Compliance, entreprise, gouvernance, éthique, blanchiment.**

## Abstract

The enterprise constitutes an incredible source of innovations, progress, creativity as well as enthusiasm. Indeed, it is the most efficient tool of the creation of positive change. Yet, the gap between enterprises and society still remains obvious as well as the relation between the public powers and enterprises is characterized by the lack of confidence and clarity.

The law of compliance seems to be the answer to these new challenges, it presents itself as the most ideal tool of governance for the enterprise and which allows to conciliate between the enterprise's interests and those of society.

Enterprises are required to respect the national and supranational public order which they are a part. The principles of compliance mean the laws that impose a goal of general interest for the enterprise while leaving it free the means to achieve this objective.

Powers and public regulators only control the way in which private operators conform by themselves ( self-policing, self-reporting, self-compliance and self-monitoring) and control as well the strict observance of their diligence, that is to say, their self-policing ability.

**Keywords : Compliance, corporate governance, ethics, money laundering.**

## Introduction

Le commun des mortels pense qu'il est difficile que l'éthique puisse cohabiter avec l'entreprise. L'idée qu'il a de l'entreprise est la recherche de la maximisation des profits sans se soucier des autres considérations sociétales.

L'inflation législative, l'internationalisation grandissante des affaires, le développement toujours plus pointu des branches du droit, la complexification constante des relations économiques...<sup>1</sup>

Face à ces réalités, l'entreprise se trouve contrainte et forcée d'adopter une politique de compliance et de conformité.

Il est difficile d'avoir une définition unanime de la compliance<sup>2</sup>. La compliance (conformité) est un ensemble de mesures qui repose sur des procédures, des normes et des leviers de contrôle. L'objectif est de s'assurer de la conformité des activités d'une organisation aux cadres légaux, supra légaux et aux engagements (sociaux, sociétaux, économiques, écologiques, certifications, normes) qui ont été pris afin de minimiser les risques : financiers et pénaux, d'atteinte à l'image et à la réputation de l'organisation<sup>3</sup>.

La conformité peut être définie comme l'ensemble des instruments et actions mis en place au sein de l'entreprise destinés à prévenir la survenance d'un risque juridique pour l'entreprise, comme la violation des règles en matière de concurrence par exemple<sup>4</sup>.

Pour toute entreprise, le respect des obligations légales correspond au minimum des exigences à respecter<sup>5</sup>. La compliance permet non seulement d'assurer le respect des normes applicables à l'entreprise pour l'ensemble de ses salariés et ses dirigeants mais aussi d'insuffler des principes ainsi qu'un esprit éthique insérés par les dirigeants.

---

<sup>1</sup> DE STREEL Alexandre et JACQUEMIN Hervé, *L'intelligence artificielle et le droit*, Paris, Éditions Larcier, 2017, p. 294.

<sup>2</sup>BADJI Patrice Samuel Aristide, *Pour un droit des affaires : Quand une approche pluridisciplinaire du droit s'impose*, Dakar, Harmattan Sénégal, 2018, p. 158.

<sup>3</sup>GUIGNARD Jean-Louis et HERBINIER Jean-Pierre et PENNAFORTE Antoine, *Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés*, Paris, Dunod, 2018, p. 58.

<sup>4</sup>DUBOIS DE LUZY Agnès, *Droit des sociétés : cours et exercices*, Paris, Ellipses, 2020, p. 27.

<sup>5</sup>BERNARD Xavier et GAUTHEY Olivier et PALEY Marc, *La maîtrise des risques en entreprise : Construire-Renforcer-Pérenniser*, Paris, AFNOR, 2018, p. 43.

La conformité et la compliance actuelles se caractérisent par un système qui tend à aller d'un contrôle externe vers une forme d'intériorisation des contraintes par les entreprises. Autrement dit, les entreprises doivent d'une part respecter les normes qui leur sont soumises et d'autre part, réaliser elles-mêmes le travail de mise en conformité. Les entreprises deviennent ainsi leur propre gendarme<sup>6</sup>.

Tous les acteurs du monde économique sont tenus de respecter les ordres publics nationaux et supranationaux dans lesquels ils s'inscrivent<sup>7</sup>. La compliance impose des obligations structurelles à l'entreprise, comme l'établissement de cartographie des risques ou de code de conduite, charge à l'entreprise de se saisir de ces instruments afin de rendre son dispositif efficace. Il s'agit d'une obligation de résultat, l'entreprise doit démontrer par des actions réelles qu'elle est structurée pour atteindre les objectifs d'intérêt général qui lui sont fixés.

Par ailleurs, un tel dispositif constitue un gage d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et de sa gouvernance, notamment par la consolidation du lien de confiance qu'elle entretient avec ses actionnaires, investisseurs potentiels et bailleurs de fonds<sup>8</sup>.

En somme, la compliance signifie, notamment, que les entreprises doivent mettre en place un processus volontariste pour gérer les risques qui peuvent se produire d'une part, et d'autre part fortifier l'image et la réputation de l'entreprise à travers l'intégration de la logique éthique dans le pilotage de ces entités.

L'intérêt de ce sujet n'est pas dû au hasard, ce sujet revêt un intérêt théorique et un intérêt pratique. Le premier réside dans la nécessité de repenser la logique juridique classique de gestion des risques chez les entreprises, à travers l'instauration d'une nouvelle philosophie juridique transparente et responsable qui concilie les impératifs de prospérité de l'entreprise avec ses responsabilités sociétales.

L'intérêt pratique se manifeste dans l'importance de l'instauration d'un climat d'affaires sain et sauf à travers la gouvernance et le droit de la compliance. Les crises et scandales actuelles (bancaires, financiers) ont montré la fragilité et l'incohérence des modèles de gestion

---

<sup>6</sup>SAVALL Henri et ZARDET Véronique, op. Cita, p. 170.

<sup>7</sup>MIGAUD Didier, « Le nouveau rapport entre l'État et les normes impliquées dans la compliance », *Régulation, Supervision, Compliance*, op. Cita, p. 75.

<sup>8</sup>SIVIGNON Jacques et BRIANT Guillaume, *L'utilité des procédures de compliance*. In Gaudemet, A. (dir.), *La compliance : un nouveau monde ? Aspects d'une mutation du droit*, éd. Panthéon-Assas, 2016, Paris p. 101.

des risques dans l'encadrement juridique de la vie économique. Le droit de la compliance sert à restaurer l'image et la réputation endommagées des entreprises ainsi que de rétablir une sphère de confiance entre les pouvoirs publics et les autres agents économiques.

Ceci nous pousse à se poser la problématique suivante : « **quelle est la place du droit de la compliance dans la gouvernance de l'entreprise ?** »

Afin de trouver les tenants et les aboutissants de notre recherche, nous allons adopter une méthode fonctionnelle pour mettre en évidence le poids de la compliance dans la moralisation du monde des affaires. De même, la méthode analytique est nécessaire pour établir un diagnostic afin de détecter les points de forces et de faiblesses ainsi que les menaces inhérentes à la mise en œuvre de la compliance au sein de l'entreprise.

Pour répondre cette problématique il' est nécessaire de voir en premier lieu la nature et les fonctions du droit de la compliance (1), avant de décortiquer les techniques de sa mise en œuvre (2).

## 1- Les fonctions du droit de la compliance dans l'entreprise

L'activité de toute société humaine est soumise à un encadrement juridique et institutionnel qui fixe les règles du comportement social<sup>9</sup>. L'activité économique des entreprises n'échappe non plus à cette contrainte.

L'entreprise, en tant qu'actrice puissante de la société et ayant un pouvoir de nuisance par le biais de ses activités, a besoin d'une gouvernance claire et forte pour être pilotée correctement<sup>10</sup>.

Étymologiquement, le terme gouvernance provient de la même racine que le terme gouvernement. Tous deux dérivent du grec *kubernân*, « diriger », qui a donné *kubernêtikê*, « art du pilotage <sup>11</sup>».

La gouvernance, c'est un système permettant la défense de l'intérêt général, la conduite, la gestion, le contrôle, et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de la

---

<sup>9</sup>DIZEL-CHANFREAU Martine, *Droit des affaires et gestion des entreprises*, Paris, EMS Editions, 2004, p. 8.

<sup>10</sup>COHEN Daniel, *Les fiches outils du dirigeant d'entreprise Ed. 1*, Paris, Eyrolles, 2017, p. 49.

<sup>11</sup>MAUGERI Salvatore, *Gouvernance(s)*, Paris, Dunod, 2014, p. 12.

prospérité pour l'ensemble des acteurs. De manière plus synthétique, nous pourrions également définir la gouvernance comme la façon dont le pouvoir est organisé et exercé pour assurer le pilotage de l'entreprise<sup>12</sup>.

Le débat sur la gouvernance de l'entreprise a fait couler beaucoup d'encre et de salive. Pour certains adeptes de la conception traditionnelle ou néoclassique du monde des affaires, l'entreprise n'a qu'une seule finalité celle de la réalisation de profits pour les actionnaires. Dans cette perspective, les hommes d'affaires n'ont pas à se préoccuper d'autre chose que de maximiser leurs intérêts égoïstes.

Or, cette vision traditionnelle provoque des contestations : certains critiques avancent que les principes du monde des affaires doivent être repensés en fonction de perspectives plus larges, qui sont celles du bien-être des humains, de l'environnement, de la justice globale et du bien commun<sup>13</sup>.

La gouvernance d'entreprise jouera un rôle dans la performance économique et sociétale de l'entreprise, et à ce titre contribuera également à la sauvegarde non seulement des intérêts des actionnaires mais aussi de ceux de l'ensemble des parties prenantes.

Les fonctions du droit de la compliance permettent d'intensifier la gouvernance des entreprises à travers la gestion des risques (1.1), et l'accroissement de la légitimité sociétale (1.2).

### **1.1- La gestion des risques juridiques**

Au cours de ces dernières années, les entreprises ont dépensé beaucoup d'énergie pour développer des infrastructures robustes de gouvernance et de gestion des risques. Or, il n'existe pas de démarche entrepreneuriale réussie sans prise de risque. Et la pérennité des entreprises passe et passera toujours par la capacité des créateurs et des dirigeants à prendre des risques différents tout au long de cycle de vie de l'entreprise.

Les risques sont partout dans l'entreprise, qu'on le veuille ou non, qu'on les gère ou pas. Pire même, la survie de l'entreprise peut aller jusqu'à dépendre de cette notion. Les pratiques

---

<sup>12</sup>CABANE Pierre, *Manuel de gouvernance d'entreprise : Les meilleures pratiques pour créer de la valeur* Ed. 2, Paris, Eyrolles, 2018, p. 47.

<sup>13</sup>MBOUA Emmanuel, *L'éthique de l'entreprise*, Paris, Harmattan Cameroun, 2016, p. 10.

de maîtrise de risque deviennent un accélérateur de développement de l'entreprise, une garantie pour sa continuité d'activité et sa pérennité<sup>14</sup>.

De ce fait, l'entreprise ne doit pas devenir « risque adverse » par nature ou par confort<sup>15</sup>, bien au contraire. Son équipe de direction et ses fondateurs doivent, tous les jours, et de plus en plus, prendre des risques « raisonnables » pour dominer et survivre, dans un environnement de plus en plus incertain donc de plus en plus exposé aux risques par essence.

L'entreprise doit apprendre à identifier, comprendre et maîtriser les risques inhérents à son développement afin d'asseoir sa pérennité. Sans prise de risque, il n'y a pas d'entrepreneur, donc il n'y a pas d'entreprise. Savoir saisir des opportunités revient à accepter, à un moment ou à un autre, une prise de risque. Trop de risques ont conduit à la crise, la peur du risque freine la relance, l'instabilité économique incite à la prudence voire à l'immobilisme.

« *Gérer l'entreprise, c'est gérer les risques. Gérer les risques, c'est gérer l'entreprise*<sup>16</sup> ». La gestion du risque se veut un mécanisme susceptible de permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs stratégiques de rentabilité, tout en demeurant capable de faire face aux soubresauts imprévus, autant environnementaux que ceux du marché<sup>17</sup>.

La compliance constitue une majeure innovation en matière de gestion des risques, et spécialement le risque juridique. En effet la prolifération de la règle législative, son instabilité, la dégradation des conditions de préparation de la loi et de son contenu, les incertitudes sur ses conditions d'application, créent une insécurité juridique parfois insupportable pour le citoyen brutalement confronté à l'application du droit<sup>18</sup>. La complexité du droit peut ainsi perdre le faible et donner au fort des moyens de le tourner.

Les entreprises se présentent aussi comme des victimes de ce phénomène. En effet, il n'y a pas de vie économique et sociale sans lois, mais le respect du Droit est devenu un handicap

---

<sup>14</sup>BURIN Christophe et LACOLARE Vincent, *Optimiser les risques de l'entreprise*, Paris, AFNOR, 2010, p. 17.

<sup>15</sup>DARSA Jean-David et DUFOUR Nicolas, *Le coût du risque : Un enjeu majeur pour l'entreprise Ed. 2*, Paris, Gereso, 2018, p. 255.

<sup>16</sup>LE RAY Jean, *Gérer les risques : Pourquoi ? Comment ?* Paris, AFNOR, 2010, p. 62.

<sup>17</sup>NACIRI Ahmed, *Traité de gouvernance d'entreprise : Guide de l'enseignant*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p. 100.

<sup>18</sup>MATHIEU Bertrand, *La loi Ed. 3*, Paris, Dalloz, 2010, p. 119.

pour la vie économique et sociale au lieu d'en être le catalyseur<sup>19</sup> ; C'est un facteur décourageant la prise de risque et l'envie d'entreprendre<sup>20</sup>.

La fonction compliance se manifeste comme une solution pragmatique pour réduire ces imperfections de droit à travers le mécanisme de la veille juridique. Au Maroc, nous constatons qu'il y a une cacophonie de droit qui étouffe la liberté de l'entreprise.

Ces dernières années, nous avons témoigné un *bing bang* législatif dans toutes les matières et plus spécialement ceux qui touchent l'entreprise. On a commencé par l'encadrement juridique de la consommation<sup>21</sup> et de la concurrence<sup>22</sup> tout en passant par l'insertion d'un droit de protection des données personnelles<sup>23</sup> ainsi qu'au renforcement de la lutte contre le blanchiment des capitaux<sup>24</sup>.

Pour cela, les entreprises se sont retrouvées devant un dilemme, « soit dépenser de l'argent pour se conformer à ces lois soit être poursuivies comme des coupables ».

Il n'existe pas de solution simple à un problème complexe. La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme en est la démonstration<sup>25</sup>. L'une des finalités de la compliance, est de moraliser les entreprises et surtout les banques pour lutter contre le blanchiment des capitaux et la protection des données à caractère personnels.

### 1.1.1- La lutte contre le blanchiment des capitaux

La monnaie constitue un moyen de paiement abstrait et anonyme, destiné à simplifier les transactions économiques en permettant des échanges facilités. De ce fait, la monnaie se caractérise par une fongibilité élevée et ne présente aucun indice sur le degré de légalité de ses origines. Les blanchisseurs utilisent donc pleinement les caractéristiques de la monnaie en

---

<sup>19</sup>LARGILLIER Bernard, *Entrepreneuriat et culture d'entreprise : Il ne suffit pas d'entreprendre*, CORMELLES-LE-ROYAL, EMS Editions, 2015, p. 121.

<sup>20</sup>AMAR Hervé, *Dés-équilibres : Retrouver le bon sens de la performance Ed. 1*, Paris, Editions Débats Publics, 2018, p. 44.

<sup>21</sup> Dahir n° 1-11-03 du 14 rabii I 1432 (18 février 2011) portant promulgation de la loi n° 31-08 édictant des mesures de protection du consommateur.

<sup>22</sup>Dahir n° 1-14-116 du 2 ramadan 1435 (30 juin 2014) portant promulgation de la loi n° 104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence.

<sup>23</sup>Dahir n° 1-09-15 du 22 safar 1430 (18 février 2009) portant promulgation de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

<sup>24</sup>Dahir n° 1-07-79 du 28 rabii i 1428(17 avril 2007) portant promulgation de la loi n° 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux modifiée et complétée par la loi n° 12 - 18.

<sup>25</sup>BEAUSSIER Michel et QUINTARD Henri, *Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme : Analyse et mise en œuvre pratique de la troisième directive européenne*, Paris, RB édition, 2010, p. 13.

infiltrant les bénéfiques qui résultent de leurs activités criminelles dans le circuit financier légal, pour en profiter sans attirer l'attention des autorités<sup>26</sup>.

En effet, les techniques de blanchiment sont devenues très vite de plus en plus complexes, jusqu'à se fondre dans l'économie légale.

Le blanchiment est la condition sine qua non de la pérennité des organisations criminelles. Elles ont besoin de réussir le blanchiment pour prospérer. Sans blanchiment, l'infraction initiale s'avère vaine car le criminel se retrouve dans l'impossibilité de profiter des revenus qu'il en a tiré<sup>27</sup>.

Le blanchiment d'argent est donc un processus servant à dissimuler la provenance criminelle de capitaux (trafic de drogue, trafic d'armes, corruption...). L'objectif de l'opération, qui se déroule en plusieurs étapes, consiste à faire croire que des capitaux illégalement acquis ont une source licite et à les insérer dans le circuit économique.

L'activité bancaire est un point d'entrée dont la connaissance client s'avère très utile pour repérer des agissements en lien avec le blanchiment<sup>28</sup>. Dès lors, toute entrée en relation avec un nouveau client implique que celui-ci soit bien connu de la banque. Il s'agit bien sûr de connaître son identité, sa ou ses sources de revenus, et de ne pas se laisser abuser par des présentations fallacieuses. Lorsqu'il s'agit de personnes morales par exemple, la banque devra connaître les ayants droit et les principaux actionnaires...

L'identification et la connaissance des clients sont essentielles à la fois pour répondre aux obligations légales et réglementaires inspirées des recommandations du GAFI, et pour répondre aux besoins opérationnels et assurer une bonne qualité de service client.

La compliance impose une obligation de connaissance du client. Elle s'applique préalablement à l'entrée en relation et demeure pendant toute la durée de cette relation. Les procédures peuvent différer d'un établissement à l'autre mais toutes doivent conduire à matérialiser les informations relatives aux clients, identité, domicile, profession, revenus et patrimoine pour les personnes physiques. Tandis que pour les personnes morales il faut voir : la forme sociale, le siège social, les activités et les documents comptables ainsi que les éléments

---

<sup>26</sup>VERNIER **Éric**, *Techniques de blanchiment et moyens de lutte* Ed. 4, Paris, Dunod, 2017, p. 11.

<sup>27</sup>LAMBERT **Guillaume**, *Blanchiment et marché de l'art : Le droit et la pratique*, Paris, L'Harmattan, 2020, p. 14.

<sup>28</sup>DEBLY **Pierre**, *Réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008 : Nouveaux acteurs, nouvelles règles, nouveaux régulateurs*, Paris, Maxima, 2019, p. 134.

permettant d'apprécier l'adéquation des produits aux clients tels que l'expérience, la qualification et la compétence professionnelle.

Nous comprenons alors pourquoi il est impératif de porter une attention particulière aux personnels politiques (chefs d'États et membres de leurs familles, etc.) qui pourraient être tentés, comme dans certaines régions du monde, de s'enrichir au détriment de leurs peuples, et qui font inévitablement l'objet de poursuites voir même être ultérieurement forcés de démissionner comme en Tunisie ou en Égypte au début de l'année 2011... Ces personnes doivent faire l'objet d'une surveillance accrue...<sup>29</sup>

### **1.1.2- La protection des données à caractère personnel :**

Le numérique a changé les usages, les pratiques, mais aussi les risques et les enjeux<sup>30</sup>. Le patrimoine des entreprises est de plus en plus constitué d'actifs immatériels : les fichiers de clients ou fournisseurs, les études de marché, les notes de stratégie, les plans de recrutement ou d'acquisitions, les méthodes de gestion ou d'organisation, les accords commerciaux, la politique de rémunération, le savoir-faire technique ou technologique, et plus généralement les idées.

Ces actifs constituent aujourd'hui une valeur patrimoniale non négligeable qu'il convient de protéger en garantissant un régime efficace du secret des affaires afin de prévenir tout préjudice grave à la pérennité de l'entreprise. Cette protection est d'autant plus impérieuse que le développement des modes de communication numérique facilite la dissémination des secrets d'affaires<sup>31</sup>.

Le traitement des données personnelles représente désormais un enjeu crucial pour les responsables d'entreprises, d'administrations ou d'associations : qu'il s'agisse des données de leurs employés, de leurs clients, de leurs usagers ou de leurs membres, elles sont omniprésentes et doivent être traitées et protégées dans les formes prescrites par la loi.

---

<sup>29</sup>DAUNIZEAU Jean-Michel Leimbach, *Contrôle des risques : Mieux comprendre les fonctions juridiques et de conformité*, Paris, RB édition, 2011, p. 33.

<sup>30</sup>DENIS Marie-Laure, *Cahiers français : Comprendre la souveraineté numérique - n°415 : Le meilleur des mondes numériques*, Paris, La Documentation française, 2020, p. 42.

<sup>31</sup>DALLE Frédérique et QUEMENER Myriam et WIERRE Clément, *Quels droits face aux innovations numériques ? : Législation, jurisprudences et bonnes pratiques du cyberspace - Défis et protections face aux dérives du numériques Ed. 1*, Paris, Gualino, 2020, P :76

Or, leur importance économique est croissante : l'exploitation des données personnelles permet non seulement de rendre un meilleur service aux clients, mais parfois aussi de financer à elle seule ce service<sup>32</sup>.

Un nouveau marché en est même né : la *data driven economy* (l'économie guidée par les données) ; au centre de toutes les attentions et n'attendant que son heure encore loin son paroxysme<sup>33</sup>.

Certains juristes proposent que la loi évolue pour rendre l'individu pleinement propriétaire de ses données. Il pourrait alors à sa guise les louer ou les vendre.

Toutefois, une telle évolution serait contraire à l'esprit de la loi actuelle qui fait de la protection de la vie privée et des données personnelles un droit intangible : on ne peut ni y renoncer ni le vendre. Elle ne correspond pas non plus à ce que l'on entend communément par le concept de « propriété »<sup>34</sup>.

Les obligations qui s'imposent aux traitements de données personnelles ont profondément évolué<sup>35</sup>. L'un des principaux sujets de préoccupation des acteurs du secteur bancaire aujourd'hui concerne les données personnelles et leur utilisation.

Les banques possèdent, de par la relation menée avec la clientèle et les obligations de connaissance client, de très nombreuses informations à caractère personnel : revenus, surface financière, mode de consommation, type d'opérateur, d'assureur, etc. Ces informations ont bien évidemment une valeur importante, notamment en termes de ciblage client. Jusqu'alors, les banques n'utilisaient pas pleinement ces informations à leur disposition.

Les établissements bancaires et financiers collectent et traitent beaucoup de données personnelles au moment de l'entrée en relation avec leurs clients et pendant toute sa durée. Ainsi, à l'occasion d'une demande de crédit, un établissement sera amené à collecter des informations sur la situation personnelle du demandeur de crédit (son âge, sa nationalité, sa situation matrimoniale, etc.), sur sa situation économique et financière, sur sa situation bancaire

---

<sup>32</sup>MATTATIA Fabrice, *RGPD et droit des données personnelles : Enfin un manuel complet sur le nouveau cadre juridique issu du RGPD et de la loi Informatique et Libertés de 2018 Ed. 4*, Paris, Eyrolles, 2019, p. 2.

<sup>33</sup>RAIMONDO Laurane, *La protection des données personnelles : 100 questions-réponses pour comprendre et mieux se protéger*, Paris, Ellipses, 2021, p. 216.

<sup>34</sup>MATTATIA Fabrice, *Internet et les réseaux sociaux : que dit la loi ? : Liberté d'expression, données personnelles, achats en ligne, Internet au bureau, piratage Ed. 3*, Paris, Eyrolles, 2019, p. 67.

<sup>35</sup>MATTATIA Fabrice, *Manuel de survie du RGPD Ed. 1*, Paris, Eyrolles, 2021, p. 13.

(domiciliation bancaire, ancienneté, le montant des produits financiers détenus, etc.), sur l'opération de crédit en question (le type de crédit, la durée, le type de vente, etc.), mais également sur les garants et sur les autres membres du foyer du demandeur et les personnes qui lui sont économiquement rattachées (parent, enfant à charge, etc.)<sup>36</sup>.

En somme, le partage des données personnelles a pris une ampleur croissante avec le développement d'Internet, des réseaux sociaux, de l'e-commerce et plus généralement de tous les services proposés en ligne. Si les données personnelles constituent une information hautement valorisée, il s'agit également d'une source de danger pour les personnes à qui ses données appartiennent, lorsque leur circulation finit par leur échapper.

Les technologies permettent aux entreprises privées d'exploiter les données comme jamais auparavant dans le cadre de leurs activités. L'ampleur de la collecte et du partage des données est sans précédent et inévitable<sup>37</sup>.

La protection des données reposant sur des textes légaux<sup>38</sup>, les premiers outils à mettre à disposition de ces acteurs sont juridiques. Le meilleur instrument dans l'ordre interne étant la Constitution, la question s'est posée de constitutionnaliser le droit à la protection des données de façon à lui donner une plus grande valeur.

La Constitution de 2011 a réaffirmé l'attachement du Maroc à la construction d'un État de droit, démocratique et moderne qui protège les droits de l'Homme et les libertés individuelles et collectives. Parmi ces droits, figure le droit à la protection de la vie privée<sup>39</sup>.

La compliance est venue pour intensifier l'arsenal juridique existant, à travers un contrôle interne au sein de l'entreprise de processus de traitement des données personnelles.

---

<sup>36</sup>BANCK Aurélie et SCHULTIS Catherine, *Vade-mecum de la protection des données personnelles pour le secteur bancaire et financier*, Paris, RB édition, 2018, p. 17.

<sup>37</sup>QUEMENER Myriam, *Le droit face à la disruption numérique : Adaptation des droits classiques - Émergence de nouveaux droits Ed. 1*, Paris, Gualino, 2018, p. 228.

<sup>38</sup>EYNARD Jessica, *Les données personnelles : Quelle définition pour un régime de protection efficace ?* Paris, Michalon Editeur, 2013, p. 366.

<sup>39</sup>Dans son article 24, la nouvelle Constitution souligne ce droit fondamental en ces termes : « Toute personne a droit à la protection de sa vie privée. Le domicile est inviolable. Les perquisitions ne peuvent intervenir que dans les conditions et les formes prévues par la loi. Les communications privées, sous quelque forme que ce soit, sont secrètes. Seule la justice peut autoriser, dans les conditions et selon les formes prévues par la loi, l'accès à leur contenu, leur divulgation totale ou partielle ou leur invocation à la charge de quiconque. Est garantie pour tous, la liberté de circuler et de s'établir sur le territoire national, d'en sortir et d'y retourner, conformément à la loi ».

Il est impératif de relever que toute donnée directement ou indirectement identifiante est une donnée à caractère personnel, peu important son caractère confidentiel ou public, et son caractère privé ou professionnel<sup>40</sup>.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la protection des données personnelles est un gage de qualité, tout particulièrement dans les secteurs sensibles tels que la santé, l'industrie pharmaceutique, la banque, la finance, les assurances, les ressources humaines, le marketing, etc.<sup>41</sup>

La compliance, à côté de la CNDP serait le fer de lance de tous les politiques de protection des données à caractère personnel au sein de n'importe quel organisme public ou privé.

**Tableau N°1 : le cadre réglementaire de la protection des données personnelles au Maroc**

La constitution de 2011	Article 24. Toute personne a droit à la <i>protection</i> de sa vie privée.
Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel	Cette loi vise à assurer une protection efficace des particuliers contre les abus d'utilisation des données de nature à porter atteinte à leur vie privée et d'harmoniser le système marocain de protection des données personnelles avec celles de ses partenaires notamment européens. En outre, la loi institue une Commission Nationale de protection des Données Personnelles (CNDP).
Décret n° 2-09-165 du 25 jourmada i 1430 (21 mai 2009) pris pour l'application de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel	Ce décret a pour finalité de conforter la loi n°09-08 en matière de protection des données à caractère personnelles
Le règlement général sur la protection des données (RGPD)	Le RGPD englobe toutes les organisations établies en Europe, mais également toutes les organisations qui sont amenées à traiter les données personnelles des citoyens Européens. Il s'agit donc d'un concept nouveau d'extraterritorialité, puisque la loi peut également concerner les entreprises basées en dehors de l'UE.

Source : auteurs

<sup>40</sup>FERAL-SCHUHL Christiane, *La protection des données personnelles Ed. 1*, Paris, Dalloz, 2019, p. 10.

<sup>41</sup>DUCREY Vincent et GRIGUER Merav, *Le guide de la communication sans risque : Enjeux juridiques - Prévention de crises - Gestion de risques - Clés et préconisations Ed. 1*, Paris, Eyrolles, 2012, p. 59.

## 1.2- L'accroissement de la légitimité sociétale via la compliance :

« *L'entreprise est une communauté d'hommes rendant un service marchand à la société* ». - Pierre DE LAUZUN<sup>42</sup>

L'opinion publique est extrêmement attentive aux pratiques du monde économique pouvant nuire au « mieux vivre ensemble »<sup>43</sup>. En effet, lorsqu'on demande à quelqu'un quelle est la finalité de l'entreprise il nous répond spontanément « gagner de l'argent ».

Cette mauvaise identification de la finalité de l'entreprise est la première des pollutions de notre société, la source de toutes les autres pollutions : dégradation de l'environnement, réchauffement climatique, fracture sociale, pauvreté, exclusion, licenciements abusifs...<sup>44</sup>

L'entreprise est d'ailleurs bien souvent perçue comme visage de chômage, de dégradation du niveau de vie, précarisation et du développement de l'exclusion. Cette image de l'entreprise s'est dégradée avec les récents débats relatifs aux agissements de certains dirigeants.

Aujourd'hui et dans un contexte de fragilité de la légitimité de l'entreprise, cette dernière doit faire face à des contestations sur son mode de fonctionnement, à la démobilisation de ses salariés et à la suspicion de l'opinion publique.

Au-delà de l'enjeu de réputation, les démarches sociétales sont de plus en plus souvent conçues comme des contributions aux problématiques actuelles qui concernent les évolutions organisationnelles, la gestion des ressources humaines, les relations avec les clients et les rapports avec l'environnement de l'entreprise au sens large.

L'apparition de cette fonction sociale des entreprises n'est qu'une conséquence de l'affaiblissement de la force de la loi et de l'effacement des corps intermédiaires (institutions politiques, syndicats) qui met face à face les dirigeants d'entreprise avec leurs salariés, leurs clients et leurs fournisseurs<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup>LARGILLIER Bernard, *op cita*, p. 28

<sup>43</sup>IMS - *Entreprendre pour la Cité, La Société, une affaire d'entreprise ? L'Engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Editions d'Organisation, 2006, p. 17.

<sup>44</sup>BENOIT Jacques, *5 propositions pour réformer l'entreprise : La refondation du capitalisme passera par la réforme de l'entreprise*, Paris, EMS Editions, 2015, p. 62.

<sup>45</sup>LE BAS Christian et MERCURI Chapuis Sylvaine, *La responsabilité sociale des entreprises : Des relations sociales à la dimension stratégique*, Paris, EMS Editions, 2020, p. 131.

La notion de responsabilité sociale des entreprises est devenue incontournable en droit économique<sup>46</sup>.

L'entreprise fait partie intégrante de la société avec laquelle elle a des échanges en permanence (éducation, infrastructures, énergie, transport, etc.), ce qui crée de fait une dette financière et morale<sup>47</sup>. Bref, les entreprises sont de plus en plus appelées à assumer un rôle social<sup>48</sup>.

Une « entreprise responsable » est donc celle qui prend en charge les objectifs du développement durable dans son projet et sa sphère d'activité, en rend compte à ses parties prenantes et promeut le modèle économique qui lui permet de réussir cette évolution, en termes d'offre et de fonctionnement<sup>49</sup>.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer la RSE comme un enjeu stratégique de leur avenir<sup>50</sup>. Les stratégies « sociales » sont devenues un complément essentiel des stratégies de marketing. Leur but est la création d'une image institutionnelle positive, d'entreprise « citoyenne » engagée dans un projet qui va au-delà de la simple recherche du profit<sup>51</sup>.

Les entreprises marocaines sont particulièrement appelées à développer de nouveaux modèles de gestion pour relever les défis liés à leur compétitivité, à leur conformité sociale, à leurs responsabilités et à leur engagement en tant qu'acteur actif sur le plan de la protection sociale des collaborateurs. Les constats observés témoignent du fait qu'elles sont de plus en plus sollicitées, en tant qu'employeurs, à contribuer dans leurs périmètres en vue de répondre aux diverses problématiques sociales et sociétales qui affectent le Maroc<sup>52</sup>.

---

<sup>46</sup>**GENDRON Corinne et GIRARD Bernard**, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal*, Paris, Armand Colin, 2013, p. 91.

<sup>47</sup>**HERVE Yann**, *Stop au greenwashing : Comment les marques peuvent-elles nous aider à changer le monde ?* Paris, Maxima, 2020, p. 35.

<sup>48</sup>**TCHOTOURIAN Ivan**, *La gouvernance d'entreprise après la pandémie : Leçons pour l'avenir*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2020., p. 91.

<sup>49</sup>**D'HUMIERES Patrick**, *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? Les réponses de l'éco-capitalisme*, Paris, Maxima, 2010, p. 101.

<sup>50</sup>**JOUNOT Alain**, *RSE et développement durable*, Paris, AFNOR, 2010, p. 16.

<sup>51</sup>**MARSI Luca**, *Les stratégies des multinationales. : Éléments pour une approche critique de la société néo-libérale*, Paris, Chemins de traverse, 2013, p. 10.

<sup>52</sup>**CHERKAOUI Adil**, *La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales*, Paris, L'Harmattan, 2019, p. 22.

La compliance est en effet un instrument juridique au service de finalités d'ordre public assignées par les États. Elle sert donc des objectifs et des finalités variés, parfois qualifiés de « buts monumentaux » promus par les États<sup>53</sup>. En effet, elle invite ou contraint plutôt, les entreprises à participer à la mise en œuvre des politiques publiques.

La compliance inclut des objectifs liés à la RSE (lutte contre la corruption, respect des droits humains et devoir de vigilance), mais elle les dépasse aussi (lutte contre le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive, embargos et sanctions internationales)<sup>54</sup>.

A travers la compliance, les dirigeants sont persuadés par le fait qu'une entreprise citoyenne est la source d'un avantage concurrentiel. Une entreprise vertueuse serait en effet moins exposée aux risques et au boycott des consommateurs que ses concurrents moins vertueux. Elle serait également mieux à même d'obtenir du capital à moindre coût ainsi que d'attirer des salariés compétents et de fidéliser les clients.

Une entreprise citoyenne est une entreprise utile à la société<sup>55</sup>. Avec la compliance, l'entreprise se présente comme un lieu d'épanouissement non seulement professionnel, mais aussi humain ; Une « famille », un lieu où les salariés sont rassemblés autour d'un projet commun d'où le foisonnement des chartes éthiques, des codes de conduite fondés sur les valeurs et les principes qui font de la « diversité » des salariés la richesse de la firme.

Être un manager responsable, c'est être conscient que son action prend en compte la préoccupation de son personnel, mais aussi s'inscrit dans une communauté plus large, et donc prend en compte la société tout entière<sup>56</sup>.

## 2- La mise en œuvre du droit de la compliance

Dans un monde en mutation, où l'adaptation et l'innovation signifient avantage concurrentiel ou survie, les entreprises sont, plus que jamais, en quête de personnalités capables de produire et

---

<sup>53</sup>BOURSIER Marie-Emma et FEUGERE William, *Code de la compliance 2021 Ed. 1*, Paris, Dalloz, 2020, p. 2.

<sup>54</sup>*Ibid.*

<sup>55</sup>BOISSIERE Yann, *Restaurer la confiance aujourd'hui*, Paris, Editions Hermann, 2020, p. 83.

<sup>56</sup>MICHAUD Yves, *Qu'est-ce que le management responsable ? : Confiance, décision, réflexivité Ed. 1*, Paris, Eyrolles, 2013, p. 49.

conduire des changements stratégiques<sup>57</sup>. Le changement est devenu incontournable et sa fréquence de plus en plus régulière.

Pour rester concurrentiel, le management ne suffit pas. Les organisations, au sens large, ont besoin d'hommes et de femmes doués de créativité, capables de faire face aux incertitudes, de mobiliser leurs ressources et de créer du sens dans des phases de transformation organisationnelle et/ou de conjoncture défavorable.

La compliance permet à l'entreprise de se positionner dans la nouvelle logique managériale qui prend en compte les besoins de tous les acteurs de l'entreprise et du milieu environnant. La compliance est préventive et permet à l'entreprise de se pérenniser.

L'intégration des programmes de la compliance peut conduire l'entreprise à améliorer son image de marque et sa réputation, à gagner des parts de marché, à développer son chiffre d'affaires par des produits éthiques, à être perçue comme leader sur son marché.

Bien que les programmes d'éthique et de conformité favorisent le processus de gestion des risques juridiques, éthiques et réputationnels, il se présente souvent des obstacles qui entravent leur mise en œuvre et leur efficacité.

Nous allons étudier les outils de mise en œuvre du droit de la compliance (2.1) première et les contraintes auxquels l'entreprise doit faire face en appliquant une politique de compliance (2.2).

## **2.1- Les outils de mise en œuvre du droit de la compliance**

Le Droit de la Compliance impose à l'entreprise de se structurer par la mise en œuvre d'un certain nombre de procédures destinées à la gestion des risques. On parle de gestion des risques et non pas seulement de prévention puisque si le risque peut être négatif il peut aussi être positif en dégagant des opportunités et en permettant des décisions rationnelles au regard des avantages que peut tirer l'entreprise à ne pas se conformer à la norme<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup>DE WITTE Bertrand, *Gagner en leadership : Techniques et astuces pour inspirer et rassembler*, Paris, 50 Minutes, 2015, p. 21.

<sup>58</sup>ROQUILLY Christophe, De la conformité réglementaire à la performance : pour une approche multidimensionnelle du risque juridique, Cahiers de droit de l'entreprise, Novembre 2009, n° 6, p. 34.

La première obligation structurelle destinée à cette gestion des risques est l'établissement d'une cartographie des risques<sup>59</sup> ayant pour objectif d'identifier, d'analyser et d'hierarchiser les risques.

### 2.1.1- La cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil fondamental pour le responsable du management du risque. Elle présente l'avantage d'illustrer, à un instant donné, les résultats des analyses menées<sup>60</sup>.

Ainsi, elle représente de manière synthétique et graphique les risques de l'entreprise, hierarchisés selon des critères de gravité et de fréquence et présuppose la compréhension des aléas et des vulnérabilités de l'entreprise afin d'en prévenir les effets le plus en amont possible et, d'en limiter le cas échéant les conséquences négatives. Cette cartographie repose sur une taxonomie des risques, véritable dictionnaire des risques possibles en théorie<sup>61</sup>.

La cartographie des risques est un procédé déployé sur plusieurs étapes, Chaque étape possède ses contraintes, ses objectifs et ses livrables<sup>62</sup>.

La première étape consiste à l'identification et à l'évaluation des risques potentiels auxquels l'entreprise est exposée en fonction de la typologie d'activité et des zones géographiques d'opérations. La méthode d'identification peut se résumer en une triple invitation : identifier la norme, identifier l'événement qui peut survenir et rencontrer la norme et identifier l'incertitude qui pèse sur l'une ou sur l'autre.

La deuxième étape est l'identification de moyens susceptibles de garantir la maîtrise des risques.

La troisième étape est l'identification des risques résiduels, c'est-à-dire ceux qui persistent malgré la mise en œuvre des moyens de prévention. Les dirigeants devront alors

---

<sup>59</sup> La cartographie des risques est un visuel qui permet de comparer les risques. Généralement représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité) – impact (ou gravité).

<sup>60</sup> SUTRA Géraldine, *Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !* Paris, AFNOR, 2018, p. 25.

<sup>61</sup> FRATTA Hervé et MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc, *Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent Ed. 1*, Paris, Eyrolles, 2014, p. 34.

<sup>62</sup> BERNARD Frédéric et GAYRAUD Rémi et ROUSSEAU Laurent, *Contrôle interne Ed. 4*, Paris, Maxima, 2013, p. 86.

choisir les risques acceptables et ceux qui ne le sont pas et qui nécessitent l'ajustement des procédures internes.

Cette cartographie des risques est établie par la compliance officer de l'entreprise ; L'objectif étant d'augmenter la performance juridique de l'entreprise.

Pour autant la cartographie des risques ne concerne pas seulement le risque juridique puisque le risque est de nature multidimensionnel : un risque juridique entraîne en réalité un risque financier, commercial, réputationnel...

La réalisation d'une cartographie des risques dans une organisation permet d'avoir une vision d'ensemble exhaustive et précise, de son exposition aux « turbulences » de toutes natures, tant internes qu'externes<sup>63</sup>.

### **2.1.2- Le compliance officer:**

Le compliance officer se présente aujourd'hui comme un acteur indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit veiller au respect et à l'application de ces règles et sensibiliser le personnel aux évolutions réglementaires. De même, il doit prendre en compte tous les risques qui pourraient entacher la réputation de son entreprise.

Avant de déterminer le processus de mise en œuvre de la compliance, il s'avère nécessaire de faire une nette démarcation entre le juriste d'entreprise et le compliance officer, puisqu'on trouve fréquemment une confusion entre les deux fonctions.

Le juriste d'entreprise est en effet très courtisé<sup>64</sup>. Il gère les contentieux et participe aux négociations commerciales. Il se charge ainsi de la rédaction et de l'exécution des contrats<sup>65</sup>. Ce dernier dispose d'une véritable « boîte à outils » au service de l'entreprise et de ses décideurs, des opérationnels et des fonctionnels de l'organisation<sup>66</sup>.

Informé et conseiller sont les missions importantes d'un juriste. Ce dernier doit mettre le doigt sur les questions juridiques d'actualité et d'insuffler une culture juridique dans l'entreprise, et de donner des solutions juridiques aux risques dont l'entreprise doit faire face.

---

<sup>63</sup>BOURROUILH-PAREGE Olivier et SCHICK Pierre et VERA Jacques, *Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit* Ed. 3, Paris, Dunod, 2021, p. 66.

<sup>64</sup>CRIGNON Anne, *Les métiers du droit*, Paris, L'Etudiant, 2008, p. 14.

<sup>65</sup>Collectif, *Le Grand livre des métiers* Ed. 12, Paris, L'Etudiant, 2015, p. 61.

<sup>66</sup>GAULTIER-GAILLARD Sophie et LOUISOT Jean-Paul, *Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités*, Paris, AFNOR, 2014, p. 150.

La fonction du compliance officer est en quelque sorte une évolution du statut du juriste d'entreprise. En revanche, il ne s'agira plus seulement de répondre à des questions dans le cadre de dossiers, mais d'avoir une approche managériale consistant à identifier et prévenir les risques juridiques, à les mesurer, et à les éradiquer.

Certains considèrent que le rôle du compliance officer consiste à attester que les affaires sont menées conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, ainsi que dans le respect des règles professionnelles et de comportement généralement admises.

Pour d'autres, le compliance officer s'assure que les activités sont exercées avec diligence, loyauté et équité, dans le respect de la primauté des intérêts des clients et de l'intégrité des marchés.

D'autres encore privilégient une vision axée sur l'identification et la des risques légaux, réglementaires et de réputation<sup>67</sup>.

Le Compliance Officer a une triple responsabilité : faire respecter les réglementations, nationales et internationales d'une part, les normes professionnelles et extra professionnelles d'autre part et les règles d'éthique et de bonne conduite définie par l'entreprise et son environnement enfin.

Le compliance officer est un nouveau métier qui se consacre à la sûreté éthique<sup>68</sup>. Il est présent essentiellement dans les entreprises des secteurs où la réglementation est importante. Ce dernier est chargé de s'assurer du respect de la réglementation, et des procédures internes de l'entreprise, en somme de la bonne conduite de l'entreprise<sup>69</sup>.

La fonction de responsable de la conformité vise à assurer que les collaborateurs, et l'entreprise dans son ensemble, répondent aux nombreuses obligations professionnelles imposées par la réglementation. Cette fonction, son expertise, son indépendance, ses moyens,

---

<sup>67</sup>**CORDIER-PALASSE Blandine**, *La Compliance Officer : chef d'orchestre de la culture change management*. In Gaudemet, A. (dir.), *La compliance : un nouveau monde ? Aspects d'une mutation du droit*, éd. Panthéon-Assas, 2016, Paris, p. 132.

<sup>68</sup>**SCOUARNEC Aline**, *Management et métier : Visions d'experts*, Caen, EMS Editions, 2010, p. 167.

<sup>69</sup>**AVENEL Jean-David et PEYRARD Max**, *L'essentiel des risques de l'entreprise à l'international* Ed. 1, Paris, Gualino, 2015, p. 67.

sont déterminants car ils permettent de mettre en place et suivre l'ensemble des procédures et mesures propres à assurer le et l'intégrité des marchés<sup>70</sup>.

Il doit ainsi former, informer le personnel sur ces nouvelles prescriptions et veiller à ce que la mise en application ne reste pas sans effet. De même, il est tenu de soumettre des rapports sur tous les comportements du personnel, bons ou mauvais, afin qu'ils soient débattus par la hiérarchie.

Le compliance officer doit donc être proche des autres dirigeants de l'entreprise afin de pouvoir mieux connaître leurs dilemmes et leurs problèmes et leur apporter des solutions.

En effet, il est responsable d'une fonction transversale et a généralement pour mission, selon les travaux du Cercle européen des déontologues (CED) d'affirmer l'identité de l'entreprise et sa diffusion, de développer la culture de responsabilité des managers, de concrétiser la responsabilité sociétale, de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel, conforter les chartes, codes éthiques, en un mot, être le garant de la sûreté éthique.

La sûreté éthique traduit un état obligé de protection et conservation tel qu'une « entité organisée » peut démontrer par une assurance raisonnable que ses valeurs, ses objectifs, son intégrité, son image, sa réputation ne sont pas affectés ou ne peuvent pas l'être par des menaces et dangers, matériels et immatériels, venant de pratiques et conduites non-éthiques, individuelles ou collectives.

Ces comportements non-éthiques résultent de la non observance de la conformité aux règles de l'ordre public et aux principes de l'ordre privé volontairement souscrits et/ou imposés par d'autres acteurs. La sûreté éthique repose sur la qualité du dispositif de contrôle interne de l'entité et suppose une prise de conscience de chacun<sup>71</sup>.

Enfin, un message fort de l'importance accordée à la compliance par l'entreprise passe par l'établissement d'un compliance officer hissé au plus haut niveau de la hiérarchie. Plus le niveau d'influence de la fonction conformité au sein de l'entreprise est élevé et plus il y aura un effet positif sur l'adoption des programmes mis en place au titre de la compliance<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup>DE JUVIGNY Benoît, « La compliance bras armé de la régulation », *Régulation, Supervision, Compliance*, Paris, Dalloz, 2017, p. 21.

<sup>71</sup>IGALENS Jacques et JORTAS Michel, *La sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel*, Caen, EMS Editions, 2010, p. 24.

<sup>72</sup>COLLARD Christophe, « Le risque juridique existe-t-il ? », *Cahiers de droit de l'entreprise*, Janvier 2008, n° 1, p. 31.

Un clivage apparaît néanmoins entre deux visions fonctionnelles du Compliance Officer (CO) dans l'entreprise<sup>73</sup>. Pour certains, la fonction de CO doit être clairement identifiée et indépendante, mais travailler en étroite collaboration avec la fonction juridique. Pour d'autres, c'est une préoccupation qui doit être l'affaire de tous, sur un mode collaboratif : la problématique de compliance est traitée sous forme d'échanges avec les responsables des différents secteurs concernés par des obligations de conformité.

## **2.2- Les obstacles à la mise en œuvre des programmes de la compliance**

Récapitulons ce qui a été précédemment évoqué. Il ressort de notre réflexion que la compliance est vue comme un moteur de succès. Les entreprises qui clarifient leurs valeurs sont susceptibles de réussir.

La compliance permet à l'entreprise de se positionner dans la nouvelle logique managériale qui prend en compte les besoins de tous les acteurs de l'entreprise et du milieu environnant. La compliance est préventive et permet à l'entreprise de se pérenniser.

L'intégration des programmes de la compliance peut conduire l'entreprise à améliorer son image de marque et sa réputation, à gagner des parts de marché, à développer son chiffre d'affaires par des produits éthiques, à être perçue comme leader sur son marché.

Bien que les programmes d'éthique et de conformité favorisent le processus de gestion des risques juridiques, éthiques et réputationnels, il se présente souvent des obstacles qui entravent leur mise en œuvre et leur efficacité.

### **2.2.1- Le coût élevé de la compliance :**

La mise en œuvre de la compliance est une activité hautement chronophage (consommatrice de temps) et donc coûteuse pour les organisations. Les dépenses associées à la mise en place et au maintien d'un programme d'éthique et de conformité efficace sont normalement signalées comme l'un des premiers problèmes que l'entreprise doit faire face.

En effet, la compliance engendre un coût financier important qui englobe généralement les frais administratifs, d'infrastructure, de communication et de surveillance, la rémunération

---

<sup>73</sup>COLLARD Christophe et GUIZOT Xavier et GRAS Guy et ROQUILLY Christophe et SAINTE FARE GARNOT Rémy, « La conformité réglementaire et les « programmes de compliance », Cahiers de droit de l'entreprise, Mars 2010, n° 2, p. 25.

du personnel chargé de l'élaboration, de l'application et du suivi du programme de même que les dépenses pour l'adaptation et la gestion des systèmes informatiques afférents.

Les organisations produisent parfois des objectifs qui ne sont pas raisonnablement atteignables, au regard des moyens qui sont donnés à ceux qui sont censés porter la responsabilité de leur exécution<sup>74</sup>.

### 2.2.2- L'absence de contrainte :

Von Jhering disait que « le droit sans la force est un feu qui ne brûle pas ». La compliance n'a pas une force contraignante. En effet, la base des engagements énoncés repose sur des verbes d'intention, dont encourager, souhaiter, viser et favoriser. Des expressions comme « l'entreprise favorise », « est attentive à », « souhaite contribuer à », « encourage », « vise à promouvoir », « participe à » se retrouvent souvent dans ces textes et dénotent alors leur caractère déclaratif plutôt qu'impératif<sup>75</sup>.

De plus, le droit de la compliance reste une manifestation de droit mou. En substance, le droit souple ou soft Law est celui qui recommande sans prévoir de sanction, civile ou pénale, pour les contrevenants<sup>76</sup>. A priori, les normes de droit souple n'ont aucune valeur contraignante.

Il n'existe aucune valeur juridique des codes éthiques par exemple et ne s'imposent pas au juge. Néanmoins, malgré leur absence d'obligation et de sanction juridiques, celles-ci peuvent éventuellement faire l'objet d'une forme de reconnaissance par le droit dur<sup>77</sup>.

Autrement dit, si les normes souples ne sont pas a priori des normes juridiques comme telles, celles-ci peuvent toutefois être utilisées par le droit dur pour préciser le contenu de certaines exigences.

Par exemple, le juge peut utiliser ces codes éthiques afin de bâtir son intime conviction, mais il ne peut pas fonder entièrement sa décision en se basant exclusivement sur ces documents éthiques. Ces codes n'ont pas une force de la loi et donc ne s'imposent pas au juge.

---

<sup>74</sup>CORDEL Frédéric et LEBEGUE Daniel, *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Paris, Vuibert, 2013, p. 218.

<sup>75</sup>KEREN DAYANA ALVARADO GRANADOS, « Ethiques des affaires et conformité : de la gestion des risques à une culture d'entreprise », Université de Montréal, 2019, P.113.

<sup>76</sup>JESTAZ Philippe, *Les sources du droit Ed. 2*, Paris, Dalloz, 2015.p. 38.

<sup>77</sup>BELAND Jean-Pierre et DANIEL Charles-Étienne, *La personne transformée : Nouveaux enjeux éthiques et juridiques*, Laval, Presses de l'Université de [Laval](http://www.univ-laval.ca), 2019, p. 137.

Bref, le droit mou regroupe sous sa houlette une diversité d'instruments normatifs qui ne comportent aucune obligation ni sanctions juridiques. De plus, les outils de la compliance sont des techniques qui visent à gérer l'inflation normative mais qui, paradoxalement, contribuent à la renforcer, en étant génératrices de normes et de procédures.

## Conclusion

Les entreprises ont toujours eu besoin d'une gouvernance inclusive afin de valoriser leur image et réputation et de déployer leur influence pour dominer et conquérir de nouveaux marchés, pour assurer leur acceptabilité sociale, pour collaborer avec d'autres partenaires, pour résister en cas de crise.

Le Droit de la Compliance se présente comme un outil concurrentiel dans la mesure où il conduit à protéger, voire à renforcer la notoriété de l'entreprise en promouvant une image positive et une culture éthique dont la finalité ultime est de concilier le bien être particulier de l'entreprise avec les impératifs de l'intérêt général.

La compliance devient un moyen de mesurage de l'image de l'entreprise sur le marché et une technique d'évaluation de l'intensité de gouvernance au sein d'un organisme. De ce fait, avec une politique de compliance forte l'entreprise devient attractive pour ses partenaires et ses clients et évite les conséquences néfastes du risque de non-conformité.

---

## Bibliographie :

### Ouvrages :

- ❖ AMAR, H. (2018). Dés-équilibres : Retrouver le bon sens de la performance Ed. 1. Paris, France : Editions Débats Publics
- ❖ AVENEL, J-D et PEYRARD, M (2015). L'essentiel des risques de l'entreprise à l'international Ed. 1. Paris, France : Gualino.
- ❖ BADJI, P. (2018). Pour un droit des affaires : Quand une approche pluridisciplinaire du droit s'impose. Dakar, Sénégal : Harmattan Sénégal.
- ❖ BANCK, A et SCHULTIS, C. (2018). Vade-mecum de la protection des données personnelles pour le secteur bancaire et financier. Paris, France : RB édition.
- ❖ BARRAUD, B. (2017). Le pragmatisme juridique. Paris, France : L'Harmattan.
- ❖ BELAND, J-P et DANIEL, C-É. (2019). La personne transformée : Nouveaux enjeux éthiques et juridiques. Laval, Canada : Presses de l'Université Laval.
- ❖ BENOIT, J. (2015). 5 propositions pour réformer l'entreprise : La refondation du capitalisme passera par la réforme de l'entreprise. Paris, France : EMS Editions.
- ❖ BERNARD, F et GAYRAUD, R et ROUSSEAU, L. (2013). Contrôle interne Ed. 4. Paris, France : Maxima.
- ❖ BEAUSSIER, M et QUINTARD, H. (2010). Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme : Analyse et mise en œuvre pratique de la troisième directive européenne. Paris, France : RB édition.
- ❖ BOURROUILH-PAREGE, O et SCHICK, P et VERA, J. (2021). Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit Ed. 3. Paris, France : Dunod.
- ❖ BOISSIERE, Y. (2020). Restaurer la confiance aujourd'hui. Paris, France : Editions Hermann.
- ❖ BOURSIER, M-E et FEUGERE, W. (2020). Code de la compliance 2021 Ed. 1. Paris, France : Dalloz.
- ❖ BREUZARD, S. (2021). La permaentreprise : Un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ BURIN, C et LACOLARE, V. (2018). Optimiser les risques de l'entreprise. Paris, France : AFNOR.

- ❖ CABANE, P. (2018). Manuel de gouvernance d'entreprise : Les meilleures pratiques pour créer de la valeur Ed. 2. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ CHERKAOUI, A. (2019). La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales, Paris, France : L'Harmattan.
- ❖ COHEN, D. (2017). Les fiches outils du dirigeant d'entreprise Ed. 1. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ COLLARD, C. (2008). « Le risque juridique existe-t-il ? », Cahiers de droit de l'entreprise, n° 1, p. 31.
- ❖ COLLARD, C et GUIZOT, X et GRAS, G et ROQUILLY, C et SAINTE FARE GARNOT, R. (2010). « La conformité règlementaire et les « programmes de compliance », Cahiers de droit de l'entreprise, n° 2, p. 25.
- ❖ COLLECTIF. (2015). Le Grand livre des métiers Ed. 12. Paris, France : L'Etudiant.
- ❖ CORDEL, F et LEBEGUE, D. (2013). Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle. Paris, France : Vuibert.
- ❖ CORDIER-PALASSE, B. (2016). La Compliance Officer : chef d'orchestre du culture change management. In Gaudemet, A. (dir.), La compliance : un nouveau monde ? Aspects d'une mutation du droit. Paris, France : éd. Panthéon-Assas.
- ❖ CRIGNON, A. (2008). Les métiers du droit. Paris, France : L'Etudiant.
- ❖ DALLE, F et QUEMENER, M et WIERRE, C. (2020). Quels droits face aux innovations numériques ? : Législation, jurisprudences et bonnes pratiques du cyberspace - Défis et protections face aux dérives du numériques Ed. 1. Paris, France : Gualino.
- ❖ DARSA, J-D et DUFOUR, N. (2018). Le coût du risque : Un enjeu majeur pour l'entreprise Ed. 2. Paris, France : Gereso.
- ❖ DAUNIZEAU, J-M et LEIMBACH, M. (2011). Contrôle des risques : Mieux comprendre les fonctions juridiques et de conformité. Paris, France : RB édition.
- ❖ DEBLY, P. (2019). Réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008 : Nouveaux acteurs, nouvelles règles, nouveaux régulateurs. Paris, France : Maxima.
- ❖ D'HUMIERES, P. (2010). Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ? Les réponses de l'éco-capitalisme. Paris, France : Maxima.

- ❖ DE JUVIGNY, B. (2017). « La compliance bras armé de la régulation », Régulation, Supervision, Compliance, Paris, Dalloz.
- ❖ DE WITTE, B. (2015). Gagner en leadership : Techniques et astuces pour inspirer et rassembler. Paris, France : 50 Minutes.
- ❖ DENIS, M-L. (2020). Cahiers français : Comprendre la souveraineté numérique - n°415 : Le meilleur des mondes numériques, Paris, La Documentation française.
- ❖ DIZEL-CHANFREAU, M. (2004). Droit des affaires et gestion des entreprises. Paris, France : EMS Editions.
- ❖ DUCREY, V et GRIGUER, M. (2012). Le guide de la communication sans risque : Enjeux juridiques - Prévention de crises - Gestion de risques - Clés et préconisations Ed. 1. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ DUBOIS DE LUZY, A. (2020). Droit des sociétés : cours et exercices, Paris, France : Ellipses.
- ❖ EYNARD, J. (2013). Les données personnelles : Quelle définition pour un régime de protection efficace? . Paris, France : Michalon Editeur.
- ❖ FERAL-SCHUHL, C. (2019). La protection des données personnelles Ed. 1. Paris, France : Dalloz.
- ❖ FRATTA, H et MADERS, H-P et MASSELIN, J-L. (2014). Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent Ed. 1, Paris, France : Eyrolles.
- ❖ FRISON-ROCHE, M-A. « Du Droit de la Régulation au Droit de la Compliance », Régulation, Supervision, Compliance. Paris, France : Dalloz.
- ❖ GAULTIER-GAILLARD, S et LOUISOT, J-P. (2014). Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités. Paris, France : AFNOR.
- ❖ GENDRON, C et GIRARD, B. (2013). Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal Paris, France : Armand Colin.
- ❖ HERVE, Y. (2020). Stop au greenwashing : Comment les marques peuvent-elles nous aider à changer le monde ? Paris, France : Maxima.
- ❖ IGALENS, J et JORTAS, M. (2010). La sûreté éthique : Du concept à l'audit opérationnel. Caen, France : EMS Editions.
- ❖ IMS - Entreprendre pour la Cité. (2006). La Société, une affaire d'entreprise ? L'Engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives. Paris, France : Editions d'Organisation.
- ❖ JESTAZ, P. (2015). Les sources du droit Ed. 2. Paris, France : Dalloz.

- ❖ JOUNOT, A. (2010). RSE et développement durable. Paris, France : AFNOR.
- ❖ KEREN, D. (2019). « Ethiques des affaires et conformité : de la gestion des risques à une culture d'entreprise », Université de Montréal, P.113.
- ❖ LAMBERT, G. (2020). Blanchiment et marché de l'art : Le droit et la pratique. Paris, France : L'Harmattan.
- ❖ LARGILLIER, B. (2015). Entrepreneuriat et culture d'entreprise : Il ne suffit pas d'entreprendre. Cormelles-Le-Royal, France : EMS Editions.
- ❖ LE BAS, C et MERCURI, C-S. (2020). La responsabilité sociale des entreprises : Des relations sociales à la dimension stratégique. Paris, France : EMS Editions.
- ❖ LE RAY, J. (2010). Gérer les risques : Pourquoi ? Comment?. Paris, France : AFNOR.
- ❖ LOUISOT, J-P. (2016). Risk Management et stratégie selon la norme ISO 31000 : Les bénéfices de l'intégration de l'ERM dans les processus stratégiques. Paris, France : AFNOR.
- ❖ MARSIS, L. (2013). Les stratégies des multinationales. : Éléments pour une approche critique de la société néo-libérale. Paris, France : Chemins de traverse.
- ❖ MATTATIA, F. (2021). Manuel de survie du RGPD Ed. 1. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ MATTATIA, F. (2019). Internet et les réseaux sociaux : que dit la loi ? : Liberté d'expression, données personnelles, achats en ligne, Internet au bureau, piratage Ed. 3. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ MATTATIA, F. (2019). RGPD et droit des données personnelles : Enfin un manuel complet sur le nouveau cadre juridique issu du RGPD et de la loi Informatique et Libertés de 2018 Ed. 4. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ MATHIEU B. (2010). La loi Ed. 3. Paris, France : Dalloz.
- ❖ MAUGERI S. (2014). Gouvernance(s). Paris, France : Dunod.
- ❖ MBOUA Emmanuel. (2016). L'éthique de l'entreprise. Paris, France : Harmattan Cameroun.
- ❖ MICHAUD, Y. (2013). Qu'est-ce que le management responsable ? : Confiance, décision, réflexivité Ed. 1. Paris, France : Eyrolles.
- ❖ NACIRI, A. (2011). Traité de gouvernance d'entreprise : Guide de l'enseignant, Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

- ❖ QUEMENER, M. (2018). Le droit face à la disruption numérique : Adaptation des droits classiques - Émergence de nouveaux droits Ed. 1. Paris, France : Gualino.
- ❖ RAIMONDO, L. (2021). La protection des données personnelles : 100 questions-réponses pour comprendre et mieux se protéger. Paris, France : Ellipses.
- ❖ ROQUILLY, C. (2009). De la conformité réglementaire à la performance : pour une approche multidimensionnelle du risque juridique, Cahiers de droit de l'entreprise, n° 6, p. 34.
- ❖ SIVIGNON, Jet BRIANT, G. (2016). L'utilité des procédures de compliance. In Gaudemet, A. (dir.), La compliance : un nouveau monde ? Aspects d'une mutation du droit. Paris, France : éd. Panthéon-Assas.
- ❖ SAVALL, H et ZARDET, V. (2020). Tétranormalisation : Profusion des normes et développement des entreprises. Caen, France : EMS Editions.
- ❖ SCOUARNEC, A. (2010). Management et métier : Visions d'experts. Caen, France : EMS Editions.
- ❖ SUTRA, G. (2018). Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !. Paris, France : AFNOR.
- ❖ TCHOTOURIAN, I. (2020). La gouvernance d'entreprise après la pandémie : Leçons pour l'avenir. Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.
- ❖ VERNIER, É. (2017). Techniques de blanchiment et moyens de lutte Ed. 4. Paris, France : Dunod.