



Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz  
Fédération des groupes industriels et de services en Suisse  
Federation of Industrial and Service Groups in Switzerland



# traits fondamentaux d'une gestion efficace de la conformité



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>La notion de conformité</b>	<b>5</b>
<b>Cinq éléments fondamentaux d'une conformité efficace</b>	<b>6</b>
<b>Explications sur les cinq éléments fondamentaux</b>	<b>9</b>
<b>Le défi de la conformité</b>	<b>16</b>

# Gestion efficace de la conformité

## La conformité comme principe d'entreprise

L'économie suisse est fortement mondialisée et ses chaînes de création de valeur sont toujours plus complexes. À cela s'ajoute une réglementation étatique toujours plus dense et une mise en œuvre de plus en plus stricte. Dans ce contexte, l'intégrité de l'action entrepreneuriale constitue un pilier fondamental d'une gestion d'entreprise diligente. Pour connaître le succès sur la durée, les entreprises doivent adopter une culture fondée sur la conformité réglementaire. La notion de conformité comprend souvent le respect des prescriptions légales et de règles de conduite internes (codes de conduite, directives); elle inclut désormais également un engagement volontaire à l'intégrité. Afin qu'une culture de la conformité se crée dans une entreprise, il importe de prendre diverses mesures à tous les niveaux (système de gestion de la conformité). La conformité est pour l'essentiel le résultat d'une bonne gestion; à l'inverse, les manquements en la matière sont souvent la conséquence d'une mauvaise gestion ou d'une absence de gestion. Le groupe de travail sur la conformité de SwissHoldings a défini les éléments fondamentaux d'une gestion efficace de la conformité et les a communiqués dans le cadre d'un dossier politique d'économie suisse. À l'occasion de la révision du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, ce document a été actualisé et est désormais cité dans le Code suisse comme référence helvétique pour les bonnes pratiques en matière de gestion de la conformité. Les entreprises suisses sont convaincues qu'une gestion de la conformité systématique et adaptée aux risques de l'entreprise permet d'éviter autant que possible les atteintes au droit et de promouvoir l'intégrité dans les pratiques commerciales. Une gestion efficace de la conformité fait donc partie intégrante d'une gestion d'entreprise diligente. La conformité réglementaire et une conduite intègre sont des manières d'assumer la responsabilité de l'économie envers la société.

---

### Remarque sur la terminologie :

Sachant que le présent document est destiné à compléter le «Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise», la terminologie employée se fonde sur la forme juridique de la société anonyme. Par analogie, les principes directeurs exposés ici peuvent toutefois aussi servir de référence aux sociétés ayant pris une autre forme juridique.

### **Position d'économiesuisse et de SwissHoldings**

- ▶ Parmi les principales attributions légales du conseil d'administration figure l'exercice de la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion, pour s'assurer notamment que l'entreprise respecte la loi et les directives de conduite internes. La conformité (« compliance » en anglais), qui regroupe la garantie du respect de la loi et des directives internes ainsi que l'intégrité dans les pratiques commerciales, doit être soigneusement aménagée, surveillée et adaptée aux évolutions par le conseil d'administration. L'objectif est de prévenir les infractions ou de les découvrir suffisamment tôt pour éviter à l'entreprise des pertes financières et une atteinte à sa réputation. Il s'agit aussi de protéger les collaborateurs.
- ▶ Le conseil d'administration définit les valeurs de l'entreprise et arrête les grandes lignes de son dispositif de conformité. La direction garantit le respect des lois et des directives internes ainsi que des pratiques commerciales intègres au quotidien et accorde des ressources personnelles et matérielles adéquates.
- ▶ La direction informe régulièrement le conseil d'administration des efforts déployés dans le domaine de la conformité et de leur efficacité.

# Introduction

## La conformité, élément central d'une gestion d'entreprise diligente

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, on entend par conformité réglementaire le respect des lois, des normes et des règles de conduite internes. Aujourd'hui, on y associe un engagement général à l'intégrité. Au-delà de valeurs fortes et d'un engagement clair à la conformité, un dispositif interne de gestion de la conformité adapté aux risques concrets encourus constitue un élément décisif d'une gestion d'entreprise diligente et de qualité.

## La mondialisation et les réglementations exigent une gestion professionnelle de la conformité

L'économie suisse est fortement mondialisée et ses chaînes de création de valeur comme ses produits gagnent en complexité. En parallèle, la réglementation se densifie (législations en matière de concurrence, de protection et de conservation des données, droit pénal relatif à la corruption et législations sectorielles, par exemple) et la mise en œuvre administrative de la loi devient plus rigoureuse. De plus, les attentes en matière d'intégrité des investisseurs, des organisations non gouvernementales, des collaborateurs, des médias et de l'opinion publique vis-à-vis du monde économique vont croissant. Il en ressort que la garantie de la conformité constitue une tâche de direction exigeante pour toutes les entreprises. Celles dont le bilan de conformité est insatisfaisant peuvent subir des pertes financières colossales, voir leur réputation irrémédiablement entachée et même perdre leur licence d'exploitation. À l'inverse, une gestion efficace de la conformité peut apporter à une société des avantages comparatifs et l'aider à mieux relever des défis entrepreneuriaux. Les entreprises ont par conséquent un intérêt majeur à pratiquer une véritable culture de l'intégrité et donc une gestion poussée et efficace de la conformité.

## Les principes d'une gestion efficace de la conformité

En tant que fédérations des entreprises suisses englobant toutes les branches, economiesuisse et SwissHoldings décrivent dans la présente publication les principes d'une gestion systématique et efficace de la conformité. Ce faisant, elles apportent leur contribution à la discussion sur de bonnes pratiques helvétiques dans le domaine de la gestion de la conformité et sur une défense des entreprises (« corporate defense », en anglais) fiable lorsque toutes les mesures requises et raisonnables ont été prises. Les principes d'une gestion efficace décrits s'inspirent des développements internationaux dans le domaine de la conformité, mais restent axés sur les besoins et les spécificités des entreprises suisses. Chaque entreprise doit, en se fondant sur ces bases, définir un concept de conformité adapté aux risques encourus et le mettre en œuvre de manière durable. Les principes présentés sont le fruit des travaux du groupe de travail sur la conformité de SwissHoldings et des Commissions de concurrence et de réglementation d'economiesuisse<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>

La première édition du présent document a été rédigée en 2010 par un groupe de travail sur la conformité de SwissHoldings et publiée par economiesuisse sous la forme d'un dossier politique. À l'occasion de la révision du « Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise », le document a été revu, réédité et figure désormais comme référence explicite dans le Code suisse. Les travaux ont été réalisés par un groupe d'experts composé de Jacques Beglinger (SwissHoldings), Daniel Lucien Bühr (LALIVE ; expert ISO), David P. Frick (Nestlé), David Hügin (Clariant), Urs Jaisli (Roche Holding SA), Michael Neff (Kuoni Voyages Holding SA), Othmar Strasser (ZKB) et Christian Stiefel (SwissHoldings).

# La notion de conformité

## La notion de conformité et son évolution

La notion de conformité réglementaire désigne pour l'essentiel la garantie du respect des prescriptions légales qui s'appliquent et des normes adoptées volontairement (codes de conduite, directives de l'entreprise, codes élaborés par des associations, etc.). Les interlocuteurs privés et étatiques d'une entreprise attendent de celle-ci qu'elle observe les normes applicables dans ses activités. Vue sous cet angle, la conformité peut aussi être comprise comme l'intégrité que ces interlocuteurs sont en droit d'attendre compte tenu de la responsabilité citoyenne des entreprises. Si bien qu'aujourd'hui, la notion de conformité englobe également un engagement général à l'intégrité.

## Le respect de la loi, une tâche inaliénable du conseil d'administration

La conformité est atteinte lorsqu'une entreprise respecte toutes les exigences contraignantes ; elle y parvient par une culture d'entreprise exemplaire et par la conduite irréprochable des collaborateurs.

[Cf. aussi la définition de la conformité dans la norme ISO 19600 – Compliance management systems<sup>2</sup>]

<sup>2</sup>

« Compliance is an outcome of an organization meeting its obligations, and is made sustainable by embedding it in the culture of an organization and in the behaviour and attitude of people working for it. Policies and procedures to achieve compliance must be integrated into all aspects of how the organization operates. Compliance should not be seen as a stand-alone activity, but should be part of the organization's overall strategic objectives. An effective compliance management system will support these objectives. Compliance management should, while maintaining its independence, be integrated with the organization's financial, risk, quality, environmental and health and safety management systems and its operational requirements and procedures. » ; ISO 19600 – Compliance management systems – Guidelines ; [www.iso.org](http://www.iso.org)

# Cinq éléments fondamentaux d'une conformité efficace

La conformité en tant que tâche centrale

Mettre en place un système en vue du respect de la loi, un dispositif de conformité ou encore une gestion de la conformité, selon la nouvelle terminologie, fait partie des éléments centraux d'une gestion d'entreprise diligente. Le contenu du dispositif de conformité de l'entreprise varie en fonction du profil de risque stratégique. Les entreprises menant des activités risquées ou dans des zones géographiques à risque doivent accorder une plus grande attention à la gestion de la conformité. Les entreprises de petite taille prendront des mesures simples et directes pour assurer le respect de la loi, tandis que les groupes actifs à l'échelle internationale doivent mettre en œuvre un vaste dispositif de conformité. Il n'existe pas de concept uniforme et contraignant pour une gestion efficace de la conformité, uniquement des éléments constitutifs d'une telle gestion, présentés ci-après sous la forme d'une « maison de la conformité » (cf. figure 1, page 8).

1

## Un engagement actif et la responsabilité assumée par le conseil d'administration et la direction forment le toit d'une gestion efficace de la conformité

La volonté d'intégrité affichée par la direction est le cœur de la culture d'entreprise ; établissement de règles de conduite

La haute direction de l'entreprise doit se prévaloir d'une intégrité sans concession, en particulier en ce qui concerne le respect des lois et des directives internes. Cet engagement constitue le cœur de la culture d'entreprise et le fondement de l'activité entrepreneuriale. La direction élabore à cet effet des règles de conduite (aussi appelées code déontologique ou code éthique) et veille, par une gestion rigoureuse, à ce que ces exigences soient respectées et, si nécessaire, mises en œuvre, à tous les niveaux de l'entreprise. Elle ne laisse planer aucun doute sur le fait qu'elle attend des collaborateurs de l'entreprise une conduite conforme aux règles et intègre en toutes circonstances.

2

## La structure du dispositif de conformité constitue le premier pilier de la maison

La direction de l'entreprise définit l'organisation et met à disposition les ressources nécessaires

La direction de l'entreprise veille à ce que le dispositif de conformité soit organisé de telle manière qu'il permette une mise en œuvre efficace des règles de conduite. Elle met à disposition des ressources financières, personnelles et matérielles adéquates. La fonction de conformité peut être organisée séparément ou intégrée à d'autres fonctions de soutien, aussi longtemps que l'indépendance et la coordination nécessaires sont assurées. Sur le plan de la structure, la garantie de l'efficacité du dispositif de conformité passe par la création d'au moins un service indépendant auquel les inquiétudes, les soupçons et les violations du droit peuvent être signalés de manière confidentielle.

3

### **Les processus de conformité constituent le deuxième pilier de la maison**

Analyse régulière du risque et formation ciblée

Les processus de conformité forment le deuxième pilier du dispositif de conformité de l'entreprise. Des processus planifiés et systématiques incluent par exemple l'analyse régulière des risques juridiques, l'adoption et la mise en œuvre de directives internes, la formation de collaborateurs exposés et le traitement des informations relatives à des inquiétudes, des soupçons et des violations du droit.

4

### **Des incitations et des sanctions adéquates complètent le dispositif de conformité**

Des incitations et des sanctions transparentes

L'intégrité et la légalité du comportement devraient être la condition de toute rémunération. Les manquements à la loi doivent être sanctionnés de manière adéquate. Selon les circonstances, les mérites particuliers dans le domaine de l'intégrité et de la conformité peuvent être récompensés. En ce qui concerne le dispositif de conformité, son efficacité ne doit en aucun cas être contrecarrée par des incitations commerciales contraires. Les manquements fautifs à la loi doivent être sanctionnés par le supérieur hiérarchique responsable, de manière à souligner l'engagement en faveur de la conformité et à éviter que celui-ci n'engage sa responsabilité lors du traitement d'une conduite inadéquate. L'obligation d'intégrité ainsi que les sanctions accompagnant les violations sont des éléments transparents de la politique du personnel et de rémunération de l'entreprise.

5

### **Le contrôle de l'efficacité et l'amélioration permanente des mesures constituent la dernière pierre de la maison**

Contrôles réguliers de l'efficacité

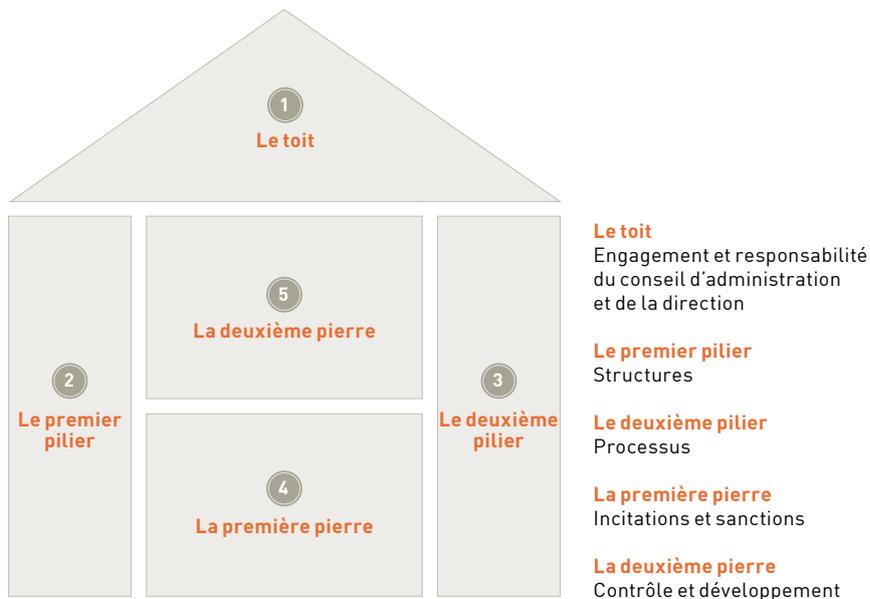
La direction de l'entreprise veille à ce que l'efficacité du dispositif de conformité soit régulièrement analysée, de manière à remédier à ses faiblesses ou à celles de certaines mesures. Le dispositif de conformité, adapté aux risques encourus par l'entreprise, est développé au fil de l'évolution de l'entreprise (nouveaux produits, nouveaux marchés, etc.).

**Figure 1**

La maison de la conformité est constituée de cinq éléments fondamentaux : elle est l'illustration d'un dispositif de conformité réglementaire efficace.

**La maison de la conformité**

Cinq éléments fondamentaux doivent être réunis pour un dispositif de conformité efficace



# Explications sur les cinq éléments fondamentaux

## Engagement et responsabilité du conseil d'administration et de la direction

### La direction d'entreprise comme exemple

La conformité réglementaire commence avec l'engagement de la haute direction à respecter les lois et les directives internes comme condition à toute activité commerciale. Dans sa nature, cet engagement à respecter les réglementations et l'ordre sociétal doit être sincère, non équivoque, ferme et durable ; il constitue la base d'une culture d'entreprise visant la conformité réglementaire. Cet engagement à respecter les lois et les directives internes doit être communiqué au sein de l'entreprise et à l'extérieur, incarné et, si nécessaire, mis en œuvre de manière exemplaire à tous les niveaux par la direction de l'entreprise. La direction ne laisse planer aucun doute sur le fait qu'elle attend des collaborateurs, à tous les niveaux, une conduite respectueuse des réglementations et intègre en toutes circonstances.

### La direction dans le rôle du législateur

La direction de l'entreprise édicte des règles de conduite. Ces dernières se situent au niveau le plus élevé de l'entreprise (niveau constitutionnel) et posent le cadre contraignant dans lequel l'entreprise opère. Elles sont le principe directeur et la référence de l'entreprise. Non seulement les règles de conduite autorisent la direction et tous les collaborateurs à agir, mais elles les y encouragent et les y obligent.

## La structure organisationnelle d'un dispositif de conformité

### Structure d'un dispositif de conformité

La structure et les processus du dispositif de conformité constituent les piliers de la maison. Ils permettent de mettre en œuvre les règles de conduite. Le dispositif de conformité doit être structuré et organisé de manière qu'un comportement contraire à la loi puisse, en général, être évité ou s'il survient tout de même, découvert rapidement et corrigé.

### Responsabilité de la direction

La direction assume la responsabilité suprême en matière d'organisation. Elle organise l'entreprise de manière que les manquements au droit puissent en règle générale être évités ou découverts rapidement avec des mesures adéquates. La direction définit les grandes lignes de l'organisation, en termes de personnel et de structures, des services juridiques et de la fonction de conformité réglementaire. Elle décide entre autres si ces deux fonctions sont exercées par la même personne, si elles sont centralisées, à qui les personnes assumant les fonctions doivent rendre des comptes (conseil d'administration, comité de contrôle, CEO, etc.) et quels moyens et instruments sont mis à leur disposition afin qu'elles puissent accomplir leur tâche de manière efficace et crédible. C'est le conseil d'administration qui assume la responsabilité suprême en matière de surveillance de la conformité réglementaire (cf. art. 716a, al. 1, ch. 5 CO). Le législateur lui a donné un rôle impor-

tant pour la gestion générale de la conformité ; le conseil d'administration veille à la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance<sup>3</sup> et pose à la haute direction les questions qui s'imposent en matière de conformité sur les risques principaux encourus par l'entreprise dans ce domaine, les marchés les plus importants, l'intégrité des cadres, les mesures de défense prises par l'entreprise et les mesures de contrôle de la conformité ainsi que les corrections et les sanctions adéquates prises par la direction à la suite d'un manquement, par exemple. La responsabilité pour la mise en œuvre opérationnelle des mesures requises se situe clairement auprès de la direction et des cadres, qui peuvent demander le soutien de la fonction de conformité pour une mise en œuvre pertinente et adaptée aux risques de ces tâches. Une règle importante en lien avec la responsabilité en matière de conformité : chaque membre d'un organe et chaque collaborateur est personnellement responsable de la conformité dans son domaine et sa sphère d'influence. Ainsi, la conformité relève de la responsabilité de chacun dans les activités quotidiennes de l'entreprise. En conséquence, la fonction de conformité réglementaire ne porte pas la responsabilité pour les manquements commis par des collaborateurs.

### Indépendance et coordination

La fonction de conformité peut être séparée des autres fonctions de soutien et organisée séparément ou intégrée à une ou plusieurs fonctions de soutien (conseil juridique, contrôle, ressources humaines, gestion de la qualité, etc.). La première option présente l'avantage de l'indépendance structurelle. Dans le deuxième cas, il est judicieux de créer un organe transversal qui garantisse l'indépendance nécessaire ainsi qu'une approche globale et coordonnée. Des modèles de gestion intégrée regroupent la gestion de la gouvernance d'entreprise, des risques et de la conformité.

### La présence d'un médiateur interne et la création d'un système d'alerte externe améliorent la conformité réglementaire

Afin d'augmenter les chances de découvrir des comportements illicites, il convient d'instaurer des systèmes d'alerte internes et externes. Ces processus doivent être aménagés de manière que les collaborateurs qui souhaitent communiquer un soupçon ou un manquement ne subissent pas et ne doivent pas craindre des représailles. En outre, il doit être possible de communiquer des informations de manière anonyme et confidentielle. On peut imaginer l'instauration d'une médiation interne pour traiter les inquiétudes de collaborateurs, l'ouverture d'une ligne téléphonique ou d'un portail informatique ou encore la mise en place d'une médiation externe pour réceptionner les plaintes confidentielles ou anonymes. La raison d'être d'un médiateur et son existence sont communiquées de manière ouverte et à intervalles réguliers en interne. Les collaborateurs sont invités régulièrement à faire usage du système d'alerte dans l'intérêt de l'entreprise.

<sup>3</sup> Selon la norme ISO 19600, chiffre 4.4, les principes de bonne gouvernance en matière de conformité sont : l'accès direct de la fonction de conformité à l'organe suprême, son indépendance et la garantie de l'autorité interne et des ressources adéquates.

## Exemple 1

### Structure de base d'un dispositif de gestion de la conformité

Un dispositif de conformité réglementaire complet et efficace comprend généralement les éléments fondamentaux suivants :

La haute direction s'assure de l'adoption des mesures nécessaires pour la mise en œuvre du dispositif de conformité. Elle veille aussi à ce que la fonction de conformité bénéficie d'un canal d'accès direct à elle, qu'elle soit indépendante sur le plan organisationnel et qu'elle dispose des compétences internes requises et de ressources adéquates.

Le contenu et le fonctionnement du dispositif de conformité réglementaire sont connus de la haute direction ; celle-ci s'assure que les responsables à tous les niveaux contrôlent régulièrement et systématiquement l'efficacité du dispositif, avec le concours de la fonction de conformité.

La fonction de conformité dispose du savoir-faire nécessaire, des compétences et des ressources pour cerner et maîtriser les risques en matière de conformité.

L'entreprise informe et forme régulièrement ses collaborateurs, en fonction de leur niveau hiérarchique, sur ses valeurs, sa culture et ses principes en termes de conduite. Elle répond aux questions de ses collaborateurs en temps voulu et de manière compétente.

L'entreprise contrôle de manière appropriée le respect et la mise en œuvre efficace des règles de conduite. Elle garantit que les collaborateurs et les tiers puissent utiliser un système d'alerte téléphonique ou s'adresser à un médiateur, de manière anonyme s'ils le souhaitent.

Les cadres ne fixent pas d'objectifs commerciaux qui remettraient en question le respect des règles de conduite. Ils veillent également à sanctionner de manière adéquate le non-respect de celles-ci.

L'entreprise contrôle régulièrement l'efficacité du dispositif de conformité réglementaire et améliore ledit dispositif.

## Les processus

### Les processus : activités de collecte, d'évaluation, de conseil et de contrôle

Les processus constituent la partie opérationnelle d'un dispositif de conformité réglementaire efficace. Il s'agit de processus systématiques en vue de la collecte, de l'évaluation et du contrôle d'informations pertinentes pour le respect des lois et normes. À cela s'ajoute les conseils prodigués aux collaborateurs, un outil central pour une conformité effective. Ces processus comprennent en détail la définition et la mise en œuvre de la procédure dans le cadre d'une analyse générale des risques effectuée régulièrement<sup>4</sup>, l'adoption de règles de conduite internes (directives), l'élaboration et la mise en œuvre de mesures concrètes en vue de minimiser les risques, la formation et le soutien des collaborateurs, la réponse aux questions en matière de conformité réglementaire, le traitement des faits signalés et la réalisation de contrôles. Au-delà des processus dédiés à la conformité réglementaire au sens strict, l'intégration systématique de mesures de conformité réglementaire dans les processus commerciaux revêt aussi une grande importance.

### Formation et conseil des collaborateurs

Astreindre régulièrement les collaborateurs à des formations favorise la prise de conscience et la compréhension de l'importance des règles de conduite et des directives internes. Comme le respect des lois présuppose des connaissances juridiques et la connaissance des règles de conduite, l'entreprise est tenue de soigneusement former ses collaborateurs. La formation doit être systématique et répétée. Sur le plan du contenu, elle doit tenir compte des risques encourus par l'entreprise ainsi que du niveau de connaissances et de responsabilité des collaborateurs.

En plus d'une formation, un système de conseil constitue un autre processus central en matière de conformité réglementaire. Les collaborateurs doivent pouvoir adresser des questions directement ou indirectement aux services juridiques et de conformité réglementaire et recevoir une réponse compétente dans un délai utile.

C'est à la direction qu'échoit la responsabilité de mettre les ressources nécessaires à la disposition de la formation et du conseil.

<sup>4</sup>

Les sociétés anonymes faisant l'objet d'une révision ordinaire doivent disposer d'un système de contrôle interne. Ce dernier porte avant tout sur les risques opérationnels et financiers de l'entreprise. S'il peut faire partie intégrante du dispositif de conformité de l'entreprise, il ne peut, toutefois, en aucun cas remplacer un tel dispositif.

## Exemple 2

### **La formation dans une entreprise suisse active à l'échelle mondiale**

L'entreprise organise au moins une fois par an une formation sur la mise en œuvre du code de conduite (contenu, processus, responsabilités) destinée aux nouveaux collaborateurs. Selon leur fonction, les cadres sont informés en permanence. Dans ce cadre, les valeurs et les principes en matière de conduite de l'entreprise sont présentés et expliqués par des personnes qualifiées (juristes et responsables de la conformité réglementaire). Par ailleurs, les règles de conduite visant à éviter des violations de la législation sur la corruption et du droit de la concurrence sont expliquées plus en détail. Le législateur estime en effet que ces deux domaines présentent les principaux risques juridiques et exige des entreprises qu'elles prennent les mesures requises et acceptables pour éviter des manquements (cf. droit pénal économique selon art. 102, al. 2 CP).

Tous les collaborateurs sont tenus de participer régulièrement à une formation sur les règles de conduite. Celle-ci peut être organisée sous la forme de modules sur support informatique ou de cours avec un formateur. La formation se conclut par un questionnaire dans lequel les participants déclarent avoir compris les exigences d'intégrité et s'engager à les respecter.

Le thème de la conformité figure régulièrement à l'agenda de séances de direction et les connaissances relatives au code de conduite sont constamment rafraîchies au moyen d'exemples concrets internes ou externes.

Les collaborateurs peuvent à tout moment adresser des questions aux personnes responsables de la conformité réglementaire, aux conseillers juridiques de leur société ou encore au service juridique du groupe.

## Incitations et sanctions adéquates

**Incitations et sanctions :  
un moyen efficace de mettre en œuvre  
les règles de conduite**

Les collaborateurs ne sont pas seulement coresponsables du succès financier, ils portent aussi une partie de la responsabilité de la conformité des activités commerciales aux lois et aux directives et de la préservation de la réputation. Au moment d'évaluer les performances, on examine les objectifs, mais aussi la manière dont ils sont atteints. Aménager des incitations pour guider les cadres et les collaborateurs est un moyen efficace de mettre en œuvre des règles de conduite. Un dispositif efficace suppose le respect de la loi et des directives, lequel est éventuellement soutenu par des incitations. Les violations fautives du droit et des directives internes doivent être sanctionnées de manière adéquate. Les sanctions peuvent prendre diverses formes, depuis la réduction de la rémunération jusqu'au licenciement, en passant par un avertissement.

**Pas de récompense si l'intégrité  
n'est pas intacte ou en l'absence de  
transparence en matière de risques**

Une entreprise doit éviter de saper les règles de conduite en récompensant également les succès commerciaux obtenus au mépris des risques juridiques et de réputation. Il convient par ailleurs de tenir compte du fait que des objectifs commerciaux irréalistes associés à la pression du groupe peuvent inciter des collaborateurs à enfreindre des lois et des directives internes. La direction doit donc faire savoir qu'une performance est évaluée à la lumière des objectifs commerciaux fixés mais aussi des exigences en matière d'intégrité.

## Le contrôle de l'efficacité du dispositif de conformité réglementaire

**Contrôle préventifs réguliers**

L'efficacité des mesures prises par les entreprises pour garantir le respect des lois et des directives internes doit être contrôlée systématiquement. L'instrument principal est le contrôle préventif, lequel peut être annoncé ou non. Il est effectué par des personnes qualifiées internes ou externes qui examinent si les lois et les directives internes sont respectées par les collaborateurs. Dans ce cadre, il convient d'évaluer le niveau de connaissances et les pratiques commerciales des collaborateurs et d'examiner en détail les processus et la correspondance.

**Garantie de l'efficacité**

Un manque d'efficacité d'un dispositif de conformité dans un cas précis ne signifie pas qu'il est inefficace dans sa globalité ou dans sa conception. Par contre, si on découvre une atteinte grave aux règles de conduite, il convient d'examiner le dispositif en question et, au besoin, de l'adapter.

**Culture d'entreprise et responsabilité  
individuelle des collaborateurs  
comme protection accessoire**

Ce n'est pas parce que les entreprises se fixent pour objectif d'agir de manière intègre et de respecter les lois et les directives internes qu'elles doivent pour autant mettre en place des moyens disproportionnés pour empêcher toutes les atteintes au droit imaginables de la part des collaborateurs. Elles doivent au contraire compter sur le rayonnement de la culture d'entreprise, sur la responsabilité individuelle des collaborateurs ainsi que sur des mesures adéquates pour la garantie de la conformité réglementaire.

**La conformité doit suivre les principes de la gestion des risques**

Le dispositif de conformité réglementaire d'une entreprise vise à identifier les risques importants du point de vue stratégique de non-respect des lois et des directives internes et, conformément aux principes de la gestion des risques, à empêcher en priorité les atteintes les plus graves.

**Les attentes en matière de conformité réglementaire sont indépendantes de la forme et de la taille de l'entreprise**

Ces attentes valent pour toutes les entreprises indépendamment de leur forme et de leur taille. Les modalités et la mise en œuvre des mesures de conformité spécifiques doivent être déterminées au cas par cas. Les petites entreprises introduisent des mesures de conformité simples. Dans certains cas, montrer le bon exemple, la personnalité du patron et quelques messages sur les valeurs fondamentales de l'entreprise, fixés par écrit, sont suffisants. On sait désormais que la conformité est pour l'essentiel le résultat d'une bonne gestion de la part de l'équipe dirigeante à tous les niveaux. Cela comprend l'introduction d'une gestion efficace de la conformité et, entre autres, la sélection, la formation et la surveillance minutieuses des collaborateurs. Une gestion efficace est indispensable pour la mise en œuvre de la conformité ; on peut y associer des formations données par un expert externe, des conseils juridiques pour accompagner l'activité commerciale et un contrôle interne.

**Les grandes entreprises actives à l'échelle internationale se dotent d'un système professionnel**

Dans le cas des grandes entreprises, on part de l'idée qu'elles mettent en place un vaste dispositif de conformité (bonnes pratiques). En règle générale, les questions juridiques qui se posent sont bien plus complexes et les personnes qui agissent beaucoup plus nombreuses que dans les entreprises de petite taille. Dès lors qu'une atteinte au droit grave peut mettre en péril la réputation voire l'existence de l'entreprise, l'engagement à respecter les lois et les directives et à se conduire de manière intègre doit constituer un élément important de la culture d'entreprise et un souci constant de la direction. Un dispositif de conformité adapté aux risques, associé à une gestion bien comprise et assumée de la part des cadres contribue à ce que les exigences formulées dans les règles de conduite soient satisfaites. La direction garantit que les ressources adéquates sont mises à disposition pour l'organisation de la conformité, que la fonction de conformité est dotée des compétences internes nécessaires et qu'un canal d'accès direct est établi entre ladite fonction et la direction. L'efficacité du dispositif doit être régulièrement contrôlée. En cas de lacunes, la direction, qui est soumise à un devoir de diligence, prend rapidement les mesures qui s'imposent : elle prononce des sanctions dans des cas de non-conformité et adapte éventuellement le règlement, l'organisation ou les processus.

# Le défi de la conformité

**La gestion de la conformité :  
plus nécessaire que jamais**

Au vu du niveau élevé des exigences légales et sociales dans un environnement économique complexe, la mise en place et la gestion d'un dispositif de conformité efficace est plus que jamais nécessaire pour les entreprises. Une conformité efficace réduit le risque de sanctions, de baisse des gains financiers, de dommages causés à la réputation et de perte de la licence d'exploitation. L'engagement clair et visible de la direction en faveur de l'intégrité et du respect des lois revêt une importance centrale. C'est au conseil d'administration et à la direction qu'il revient de prendre les mesures adaptées pour veiller à l'application des valeurs et des règles de conduite à tous les niveaux et à la mise en place d'un dispositif de gestion de la conformité adéquat, adapté aux risques et efficace. La gestion des risques, les directives internes, les concepts de formation ainsi que des incitations ciblées et des sanctions sont autant d'éléments importants pour maîtriser effectivement les risques commerciaux dans le domaine de la conformité.

**Un dispositif de conformité pour  
garantir une action intègre ;  
l'entreprise en tant que « bon citoyen »**

À l'heure actuelle, la conformité réglementaire ne comprend pas uniquement le respect des lois et des directives internes, mais aussi la garantie d'une conduite intègre et responsable de tous les collaborateurs d'une entreprise. Ainsi, un dispositif de conformité efficace renforce une culture d'entreprise qui prend des décisions entrepreneuriales pas uniquement sur la base de critères économiques, mais en tenant également compte de la responsabilité de l'entreprise envers la société, ce critère de décision revêtant une importance majeure. Un dispositif de conformité professionnel constitue donc un élément central d'une gestion d'entreprise attentive et l'expression du fait que l'entreprise vise la rentabilité à long terme tout en se souciant de son intégrité et en assumant sa responsabilité sociale.

**C'est à la direction  
des entreprises d'agir**

La mise en place et la gestion d'un dispositif de conformité efficace constitue une tâche importante et inaliénable des entreprises. Selon leur taille et leur activité, des mesures plus ou moins étendues sont nécessaires. Tout dispositif de gestion de la conformité doit donc être taillé sur mesure. Il importe de prendre au sérieux les attentes de l'État et de la société envers toute entreprise et de mettre en place des dispositifs adaptés. La direction des entreprises est tenue de contrôler en permanence le respect des normes d'intégrité contraignantes en ce qui concerne l'activité commerciale et l'organisation interne et de corriger les lacunes rapidement et fermement. En résumé, un vaste dispositif de gestion de la conformité peut être considéré, d'une part, comme une tâche collective exigeante et, d'autre part, comme une importante tâche permanente de la direction.

Cette publication paraît en français, en allemand et en anglais.  
Rédaction : Jacques Beglinger, SwissHoldings ; Adrian Michel, economiesuisse  
Composition et production : Wernlis, grafische Gestalter, Zurich et Bâle  
Impression : DAZ Druckerei Albisrieden AG, Zurich  
Édition : Septembre 2014  
© economiesuisse 2014

**economiesuisse**  
**Fédération des entreprises suisses**  
**Hegibachstrasse 47**  
**Case postale**  
**CH-8032 Zurich**

**economiesuisse**  
**Fédération des entreprises suisses**  
**Carrefour de Rive 1**  
**Case postale 3684**  
**CH-1211 Genève 3**

**economiesuisse**  
**Fédération des entreprises suisses**  
**Spitalgasse 4**  
**Case postale**  
**CH-3001 Berne**

**economiesuisse**  
**Federazione delle imprese svizzere**  
**Corso Elvezia 16**  
**Casella postale 5563**  
**CH-6901 Lugano**

**economiesuisse**  
**Swiss Business Federation**  
**Avenue de Cortenbergh 168**  
**B-1000 Bruxelles**

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

**SwissHoldings**  
**Fédération des groupes industriels**  
**et de service en Suisse**  
**Nägeligasse 13**  
**Case postale 402**  
**CH-3000 Berne 7**

[www.swissholdings.ch](http://www.swissholdings.ch)