



# COMPLIANCES

LE MÉDIA DE TOUTES LES COMPLIANCES

GRAND PORTRAIT

**SYLVAIN WASERMAN (MODEM) :**  
**LA MÉTHODE ALSACIENNE**  
**POUR ATTEINDRE LE BONHEUR**  
**PARLEMENTAIRE**

EXPÉRIENCE

**CORINNE LAGACHE (LABRADOR) :**  
**« ON NE BÂTIT PAS LA CONFORMITÉ**  
**SI ON NE PART PAS DU TERRAIN »**

TECH

**DATA LEGAL DRIVE A TROUVÉ**  
**SON ALTER VIGO**



## Baromètre du Compliance officer Compliances x PwC 2021

Sophie Pierson (Rubis)  
Mélodie Robin et Isabelle Blanc (Veepee)  
Christine Bacoup-Tidas (Believe)



# SOMMAIRE



## LES ACTUS

- 6 Le best of du trimestre

## LES ACTEURS DE LA COMPLIANCE

- 8 GRAND PORTRAIT  
Sylvain Wasserman  
(Assemblée nationale)
- 12 PORTRAITS EXPRESS  
Clara Loriod  
Philippe Heydarian

## LE DOSSIER

- 16 STARS DU BARO  
Les résultats du Baromètre  
Compliances x PwC
- 18 TÉMOIGNAGE  
Sophie Pierson (Rubis) :  
« La compliance, ça peut  
être fun »
- 21 DUO  
Mélodie Robin  
et Isabelle Blanc (Veepee) :  
« Un duo d'échange  
et de partenariat »
- 24 MUSIQUE  
Christine Bacoup-Tidas  
(Believe), une Compliance  
officer qui y croit
- 28 RÉSEAUX  
Qui suivre sur LinkedIn  
en 2022 ?

## LA VIE DU CCO

- 30 ALERTE  
Le Bilan 2021 d'EQS Group
- 32 EXPÉRIENCE  
Corinne Lagache  
(Labrador) : « On ne bâtit pas  
la conformité si on ne part  
pas du terrain »
- 34 ICI À LA CIE  
La compliance  
à la Compagnie Ivoirienne  
d'Électricité : un duo  
qui fait des étincelles !
- 38 TRIBUNE  
Qui veut la peau du RGPD ?
- 40 TRIBUNE  
Stéphane Bernardeau  
(Auchan) : L'harmonisation  
européenne, l'occasion  
de faire progresser sa  
procédure d'alerte
- 44 ASSO  
Une maison pour  
développer la culture  
de l'alerte

## LA COMPLIANCE TECH

- 46 SALON  
Un village d'irréductibles  
transformateurs du droit
- 48 LA TECH DU TRIMESTRE  
Data Legal Drive  
et son Alter Vigo

## LIFESTYLE

- 52 La sélection culture
- 54 Nos contributeurs

**Stéphane Bernardeau, Chief Compliance Officer, Auchan Retail**

## L'harmonisation européenne, l'occasion de faire progresser sa procédure d'alerte

À la faveur de la loi Sapin 2, la France s'est dotée d'un cadre juridique précis sur le sujet, complété par le référentiel de la CNIL adopté en 2019. Rapidement après l'entrée en vigueur du texte, nombre d'entreprises ont mis en place leur dispositif d'alerte, très souvent supporté par des plateformes dédiées ou confié à des conseils externes. Aujourd'hui, la transposition de la directive européenne (UE) 2019/1937 portant sur la protection des personnes qui signalent des infractions au droit de l'Union vient imposer un niveau d'exigence supplémentaire. Une directive qui tend à une harmonisation européenne bienvenue, mais qui appelle à de nombreux questionnements opérationnels.

La diversité des signalements autorisés par la loi, combinée au nombre d'entités à couvrir peut, dans les entreprises internationales, tourner au casse-tête. D'autant plus que certains choix réalisés lors de la mise en œuvre du dispositif d'alerte ont un impact direct sur le succès du projet. Par exemple, à qui confier le traitement d'un signalement ? Ce traitement doit-il être piloté en central ou au contraire confié à chaque entité concernée ? À quel moment doit-on recourir à un audit externe pour enquêter sur un signalement ? Doit-on se contenter de mettre à disposition une simple boîte e-mail pour lancer une alerte ou opter pour un site internet, voire une plateforme téléphonique ou application pour *smartphone* ? Autant de questions que de réponses possibles.

En 2017, pour appuyer son dispositif d'alerte, Auchan Retail a fait le choix de mettre en place une plateforme, sélectionnée auprès d'un prestataire de service et déployée dans toutes ses filiales, y compris celles ne répondant pas aux critères de la loi Sapin 2. En réponse à une organisation de l'entreprise favorisant la décentralisation, le choix a été de confier la gestion des signalements reçus à des experts désignés dans chaque domaine (RH, fraude, qualité, etc.), au plus près des équipes et des problématiques rencontrées, au sein des directions supports des pays. Trois ans plus tard, à la faveur d'un bilan sur le fonctionnement du dispositif d'alerte, l'entreprise faisait un constat sans appel. Malgré bon nombre de signalements effectués et correctement pris en charge individuellement, il demeurait de grandes marges d'amélioration tant au niveau du processus global de traitement des alertes que de l'utilisation par les lanceurs d'alertes et par l'entreprise de la

plateforme. Le questionnaire sous-jacent portant sur le fait de savoir si les causes racines des nombreux signalements reçus au fil des années avaient réellement été éliminées. En effet, bien souvent, un signalement cache des axes d'amélioration profonds relatifs au processus de l'entreprise, son organisation et ses contrôles internes.

En conséquence, une décision radicale a été prise : refondre le processus de traitement des signalements et se doter au passage d'une nouvelle plateforme plus moderne, plus réactive et mieux adaptée aux enjeux de l'entreprise.

### **CENTRALISATION OU DÉCENTRALISATION DU TRAITEMENT D'UNE ALERTE, L'EMBARRAS DU CHOIX ?**

Revenons tout d'abord sur le processus mis en place pour traiter les signalements. Celui initialement retenu donnait la part belle à leur traitement par des experts désignés dans chaque pays. Si ce choix favorise grandement l'autonomie et la responsabilisation des équipes ainsi que du management local, il présente un inconvénient majeur à savoir la nécessité d'avoir en permanence des personnes dans chaque domaine, rompues au traitement des alertes et à même de gérer correctement ces situations souvent délicates. Dans les faits, notamment lorsque les signalements reçus sont peu nombreux sur un périmètre ou sur un domaine, il s'agit d'un véritable obstacle au bon fonctionnement du dispositif. Cela peut se concrétiser par des délais de traitement allongés, voire des enquêtes insuffisamment approfondies. Il remettrait en cause l'équité de traitement entre deux signalements similaires émis dans deux pays différents. À noter que certains signalements

peuvent revêtir un caractère particulièrement sensibles (ex. : faits présumés de corruption et/ou implication potentielle de hauts dirigeants locaux), auxquels cas ces alertes doivent être immédiatement prises en charge à un autre niveau, au risque d'être entravées. Au-delà du non-respect de la loi, les risques de perte de confiance des collaborateurs et de mise en danger des lanceurs d'alertes sont significativement accrus.

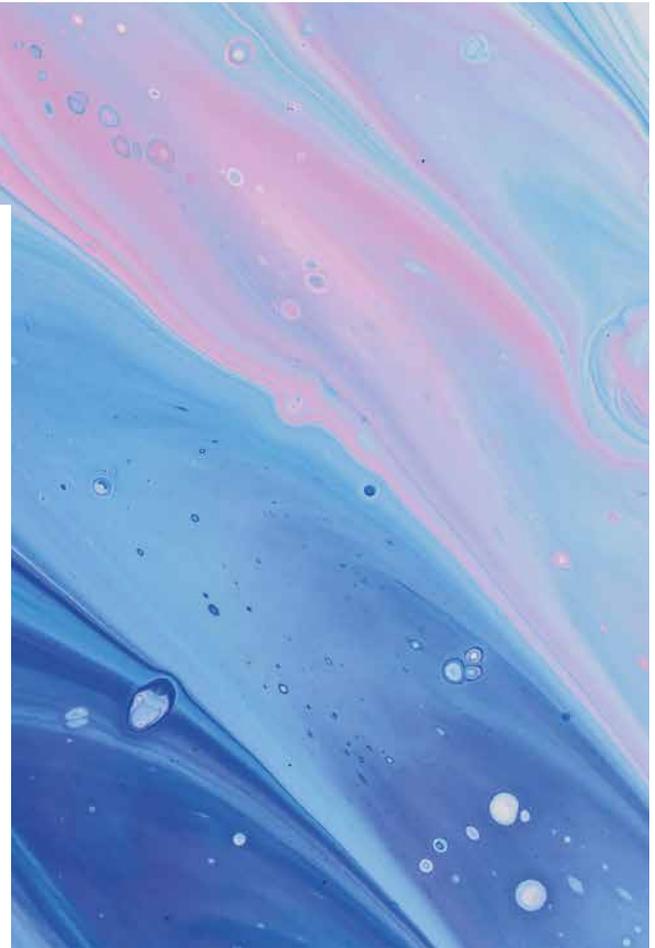
À l'inverse, l'extrême centralisation du traitement des signalements peut aboutir à création d'un goulot d'étranglement, une hausse des délais et là aussi, à cause de l'éloignement des équipes en charge du traitement, aboutir à des erreurs dans la conduite des investigations.

Lorsque Auchan Retail a refondu son processus de traitement, le fil conducteur – dans la droite lignée des exigences de la Commission européenne et de la directive sur les lanceurs d'alerte – a été la recherche d'un juste équilibre afin de maintenir les équipes locales en responsabilité tout en bénéficiant de l'appui d'experts de chaque domaine mandaté au niveau du Siège. Cette approche permet d'assurer l'équité de traitement des signalements, une meilleure connaissance des risques de chaque entité ainsi qu'un accompagnement adéquat des équipes gérant peu d'alertes.

#### **DE L'ÉMISSION D'UNE ALERTE À SA CLÔTURE, NE RIEN LAISSER AU HASARD**

À ce titre, la procédure de traitement d'un signalement occupe un rôle central. Il s'agit d'un document à usage interne qui décrit en détail le processus d'enquête et de résolution retenu par l'entreprise. Chaque étape y est précisée – notamment les modalités de collecte de preuves, le déroulement des entretiens contradictoires, les mesures concrètes de protection du lanceur d'alerte, le processus décisionnel et la gradation des sanctions, etc. – de même que les délais, les rôles et les responsabilités de chacun.

Or, si la procédure décrivant les conditions d'utilisation du dispositif de signalement, accessible aux parties prenantes de l'entreprise, est assez simple à écrire, celle décrivant les modalités d'enquête est un exercice beaucoup plus délicat. Il s'agit pourtant bien des deux faces d'une même pièce. En cas de contrôle d'une autorité ou d'action en justice, le fait de démontrer la cohérence, le bien-fondé et la qualité d'une enquête, des conclusions ainsi que des décisions qui en découlent de la part de l'entreprise, est un élément de défense essentiel. Avec la transposition de la directive européenne et le regard de plus en plus affûté de l'opinion publique, cet aspect ne peut plus passer au second plan. Au-delà des explications sur le



***"La principale leçon tirée de cette démarche est que la solution technique mise en place ne demeure qu'un outil au service de l'organisation."***

fonctionnement de l'outil de recueil des alertes, cette procédure sert de socle commun pour la formation des équipes d'enquête et doit permettre d'éviter tout errement dans le traitement d'une alerte. Chez Auchan Retail, cette procédure a été récemment réécrite et sera sans doute à nouveau amendée d'ici à dix-huit mois. Elle est le fruit d'un travail à plusieurs mains et d'une mise en perspective des enseignements issus des centaines d'alertes reçues ces dernières années.

Attardons-nous maintenant sur les modalités de collecte des signalements et donc sur les outils associés. Plusieurs options



existent, allant de la plateforme téléphonique dédiée, en passant par une simple boîte e-mail, un répondeur, un site internet dédié ou une application pour *smartphone*. Avant de faire son choix, la première étape consiste à identifier les parties prenantes de l'entreprise susceptibles d'effectuer des signalements, les moyens à leur disposition et leur localisation géographique. Les outils que l'on peut mettre à leur disposition sont certes cumulables entre eux mais cela peut s'avérer coûteux ! Aussi est-il conseillé de bien déterminer les populations visées. Si le site internet dédié est aujourd'hui incontournable, les autres solutions méritaient d'être également étudiées. Dans le cas d'Auchan Retail, l'entreprise a finalement fait le choix d'une plateforme internet associée à une application pour *smartphone* afin de faciliter l'échange en temps réel avec ses lanceurs d'alerte. La conviction de l'entreprise étant que même si les plateformes téléphoniques peuvent présenter un intérêt, il est souvent plus simple pour un lanceur d'alerte de scanner un QR code d'une affiche judicieusement placée dans les locaux, d'écrire quelques lignes, de joindre des preuves puis de converser de façon sécurisée avec les équipes d'investigation, que de devoir appeler un numéro de téléphone, et d'engager une conversation. Surtout que l'échange peut s'avérer difficile selon la nature des faits rapportés. À cela s'ajoute bien souvent le fait que l'opérateur au bout du téléphone suit un *script*, et ne parle pas la langue, auquel cas l'intervention d'une troisième

personne, un traducteur, est requise. Le suivi et le fait de garder contact avec le lanceur d'alerte est alors plus complexe.

#### **DES QUESTIONS OPÉRATIONNELLES, DES RÉPONSES ORIENTÉES PAR LE CHOIX DE LA PLATEFORME**

C'est sur le fondement de ces considérations opérationnelles que le projet de refonte du dispositif d'alerte a été conduit entre les équipes d'Auchan Retail et de Whispli.

D'abord, maintenir le dialogue avec le lanceur d'alerte était primordial. Et cela se construit dès le début, lors du recueil des premières informations, pour pouvoir correctement orienter les investigations, prendre si nécessaire des mesures de protection ou de sauvegarde, mais aussi rassurer le lanceur d'alerte. Il s'agit aussi d'éviter que son signalement ne soit porté à l'extérieur de l'entreprise, faute d'une communication ou d'une prise en charge adéquate. Or, avec sa précédente plateforme, près de 30 % des signalements reçus par Auchan Retail ne pouvaient être correctement exploités, faute d'éléments suffisants fournis par les lanceurs d'alerte. Dans tous ces cas, malgré des demandes d'informations complémentaires, les personnes ne se reconnectaient jamais. La façon de se créer un compte sur la plateforme, son ergonomie générale mais aussi les conseils fournis et les questions posées jouent un rôle prépondérant auprès des lanceurs d'alerte. Une interface claire, pensée pour

les lanceurs d'alerte mais aussi une application pour *smartphone* permettant d'échanger en temps réel constituent un vrai plus. Même s'il est encore un peu tôt pour dresser un bilan chiffré, les équipes d'Auchan Retail constatent une baisse drastique du nombre de signalements sans suite et une fluidification des échanges avec les lanceurs d'alerte.

Ensuite, les automatismes proposés par la plateforme constituent également un atout considérable au service de l'entreprise et du respect d'une réglementation toujours plus exigeante, notamment avec les dispositions de la Directive européenne. Il est ainsi possible de mettre en place des rappels automatiques pour garantir que les alertes soient traitées dans les délais impartis et que les lanceurs d'alerte soient correctement informés. Lorsqu'un signalement est reçu, Auchan Retail a aussi fait le choix d'adresser des messages automatiques au lanceur d'alerte pour l'informer à chaque étape : accusé de réception, lancement et clôture d'une enquête, etc. Ces automatismes viennent compléter les échanges propres à chaque cas. Toutes ces options proposées par Whispli permettent d'éviter « *l'effet tunnel* » qui, dans le pire des cas, fait qu'un lanceur d'alerte demeure dans l'ignorance des suites apportées à son signalement. Ces fonctionnalités sont d'autant plus appréciables qu'il est fréquent pour une même équipe de devoir traiter plusieurs signalements simultanément.

Par ailleurs, Auchan Retail a fait le choix d'héberger sur la plateforme de Whispli toutes les données collectées dans le cadre de ses investigations. En effet, plus question de stocker des fichiers susceptibles de comporter des données personnelles liées à un signalement sur des ordinateurs individuels ou des réseaux de l'entreprise puis de devoir ultérieurement coordonner leur destruction conformément au référentiel de la CNIL. Là aussi, les fonctionnalités offertes par Whispli permettent à Auchan Retail d'enregistrer et de suivre ses signalements et d'échanger des messages directement sur la plateforme, que les faits y aient été directement saisis par le lanceur d'alerte ou enregistrés ultérieurement par les enquêteurs. Ce suivi centralisé de l'ensemble des signalements permet à la fois d'apporter une bonne visibilité sur le niveau de risque auquel est confrontée l'entreprise et d'assurer une cohérence de traitement.

Outre son haut niveau de sécurité, Whispli a été en mesure d'adapter son application aux exigences des règlements nationaux relatifs au stockage des données personnelles, notamment en Russie et en Chine.

Enfin, la réponse aux besoins de reporting avancés et personnalisables était un atout considérable pour une grande entreprise et sa direction compliance, dans le suivi des signalements, l'animation du réseau d'enquêteurs et pour fournir le reporting nécessaire aux instances de gouvernance ainsi qu'aux autorités de contrôle. Auchan Retail dispose désormais de données précieuses, consolidées, tant sur la nature des alertes que sur les périmètres concernés mais aussi sur les causes racines des dysfonctionnements et les solutions apportées. Autant d'informations

**"La recherche d'un juste équilibre afin de maintenir les équipes locales en responsabilité tout en bénéficiant de l'appui d'experts de chaque domaine mandatés au niveau du Siège."**

qui, une fois anonymisées, peuvent être partagées dans le cadre de la mise à jour d'une cartographie des risques que du renforcement des contrôles internes de l'entreprise.

Le nouveau processus de traitement d'une alerte mis en place chez Auchan Retail s'appuie sur la solution moderne de Whispli pour offrir une cohérence à chaque étape, depuis le lancement d'un signalement jusqu'au suivi des plans d'actions correctives, le tout en garantissant un haut niveau de sécurité. En parallèle de la refonte du processus de traitement d'une alerte, Auchan Retail a communiqué auprès de ses parties prenantes sur l'existence, le fonctionnement et les garanties apportées par le dispositif. Cette communication régulière se matérialise entre autres, par des formations, de l'affichage, des articles sur ses intranets, des mentions contractuelles mais aussi par des témoignages vidéo d'enquêteurs lors d'événements internes tels que la « *compliance week* ».

La principale leçon tirée de cette démarche est que la solution technique mise en place ne demeure qu'un outil au service de l'organisation. Elle ne comblera jamais les éventuels manquements d'une organisation, notamment une absence de communication ou de leadership, une prise en compte des signalements inadéquate ou un manque de volonté dans le fait de véritablement sanctionner des comportements répréhensibles et de prévenir leur répétition.

La transposition dans le droit national de la directive européenne (UE) 2019/1937 portant sur la protection des personnes qui signalent des infractions au droit de l'Union est une excellente nouvelle. Au-delà des ajustements apportés en France à la loi Sapin 2, elle fournit un cadre commun d'action aux citoyens et aux entreprises de l'Union européenne. Pour Auchan Retail, au-delà de ce langage commun, elle soutient une conviction profondément ancrée que les procédures de recueil et de traitement des signalements constituent un élément clé d'une bonne gouvernance et sont le reflet d'une culture d'entreprise saine. //