

Lettre d'information Compliance

N° 100
28 mai 2025

L'actualité brève et condensée en matière de corruption et trafic d'influence, protection des données à caractère personnel, sanctions et contrôle des exportations, devoir de vigilance, conflits d'intérêts...

A l'occasion du **100^{ème} numéro** de la *Lettre d'information Compliance* du groupe SNCF, nous avons le privilège de recevoir une contribution exceptionnelle de Marie-Anne FRISON-ROCHE, qui nous offre une analyse approfondie sur l'intégration de la compliance dans la stratégie globale du Groupe. **Bonne lecture !**



Édito

100 fois remettre la Compliance sur le métier de la stratégie

La puissance algorithmique transforme tout. Elle engloutit ce qui n'était que mécanique et, comme le fait la fraise du diamantaire, fait ressortir la valeur de l'intelligence juridique, toute humaine. C'est en cela qu'elle révèle le Droit de la Compliance. Par les premières 100 *Lettres d'information Compliance* sont ainsi apparues les quatre facettes de l'art de la Compliance.

1 Maîtriser les réglementations par la compréhension de leur esprit.

La Compliance ne vise pas les textes en masse, tel que l'I.A. les accumule et y confronte mot à mot les personnes. Le Droit de la compliance n'a pas pour simple objet que l'entreprise s'y « conforme » mot à mot, mais qu'elle en maîtrise la teneur afin qu'en amont l'esprit qui anime chaque corpus (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, lutte contre la corruption, vigilance, lutte contre les discriminations, accès et traitement des données personnelles, etc.) pénètre dans la culture d'entreprise. C'est en se détachant d'une seule application littérale des textes que l'entreprise tenue par les buts servis par les *corpus* de compliance peut exercer sa liberté de choisir les moyens par lesquels elle contribue à la réalisation de ces ambitions.

2 Améliorer la détection des risques sans ôter le goût d'entreprendre.

L'entreprise qui manie les outils de la Compliance protège le système dans lequel elle déploie son activité. Elle fait bénéficier de ses structures (outils d'alerte, formation, plan, rapport, etc.) et de ses comportements (évaluation, médiation, protection des secrets, etc.) les systèmes impliqués. Le système ferroviaire, le système climatique, le système numérique, etc. Pour protéger les systèmes et les êtres humains qui y sont de gré ou de force impliqués, les moyens de compliance ainsi élaborés visent à détecter les risques systémiques et à prévenir leur apparition ou leur dégradation en catastrophe. Mais l'entreprise n'est pas l'État. Entreprendre est ce qui la constitue. L'équilibre entre la fiabilité de la détection et de la prévention des risques systémiques et la préservation du goût d'entreprendre est un grand art que le juriste de la Compliance manie et diffuse, tandis que les algorithmes continuent de tourner.

3 Favoriser les convergences et gérer les conflits.

Pour concrétiser une telle ambition, le Droit de la Compliance favorise tous les outils incitatifs pour engendrer des concours de volonté à la hauteur des buts monumentaux systémiques dont il s'agit. L'alliance est, en effet, un maître-mot. Qu'il s'agisse de l'alliance avec l'État et les autorités publiques ou qu'il s'agisse des contrats, les obligations de compliance se contractualisant, notamment pour assurer l'efficacité de l'obligation de vigilance. La Compliance a sa place naturelle dans l'*Ex Ante*, l'audit, l'alerte, l'évaluation et le contrat, donnant toute place à ces mécanismes classiques qui sont renouvelés par la dimension systémique et par la perspective de management apportée par la gouvernance, d'une part, et par les chaînes de valeur, d'autre part. Ces concours structurés n'empêchent pas les conflits, qu'ils soient spécialement organisés par des sanctions (embargos, sapin 2), des actions en cessation ou en exécution (Vigilance) ou prennent la voie du droit commun devant diverses juridictions de tous pays. La solidité de l'*Ex Ante* n'empêche jamais la survenance des conflits, seuls les tenants d'une *Compliance by design* autosuffisante en cultivent le fantasme. Mais la gestion de ces conflits est un *continuum* de l'*Ex Ante*, et l'art de la médiation doit aussi y trouver sa place.

4 Renforcer l'identité de l'entreprise par une consolidation autour de ses ambitions stratégiques.

À travers ces observations prenant l'écume des 100 premières *Lettres d'information Compliance*, il ressort que ce sont les choix faits par l'entreprise que la Compliance renforce, sécurise et exprime : aller au-delà de l'instant pour viser des buts qui correspondent à ce par quoi elle développe une stratégie à long terme. Les outils d'information, de collaboration et de sanction sont imprégnés de cette ambition qui caractérise l'entreprise cruciale, dans son identité propre, son histoire, son activité et sa libre volonté de fixer ce qu'elle sera demain.

Les prochaines *Lettres d'information Compliance* y contribueront.

Marie-Anne FRISON-ROCHE, Professeur de Droit de la Régulation et de la Compliance