

## **Le rôle du Compliance Officer : gardien ou partenaire ?**

Le rôle du Compliance Officer s'est longtemps résumé à une mission simple : dire non. Contrôler, bloquer, rappeler la règle, limiter les écarts. Une fonction nécessaire, mais souvent perçue comme un frein à l'action.

Aujourd'hui, cette vision ne tient plus.

Dans un environnement marqué par l'accélération des modifications législatives et réglementaires ainsi que leur complexité, une surveillance des risques devenue tentaculaire, combinés à la nécessité de célérité dans les prises de décisions et les besoins spécifiques des clients, la conformité ne peut plus être uniquement défensive. Elle doit évoluer pour passer d'une logique de contrôle vers une logique d'accompagnement.

Par plaisanterie, on dit souvent qu'en Suisse, tout ce qui n'est pas interdit, est obligatoire. Ce n'est pas le cas. Le Compliance Officer moderne n'est pas là pour empêcher. Il devrait être là pour permettre, dans le respect du cadre légal.

En effet, sa valeur ne réside pas seulement dans sa capacité à identifier ce qui est interdit, mais dans son aptitude à clarifier ce qui est possible : à quelles conditions, avec quels garde-fous, et avec quel niveau de risque assumé.

Autrement dit, la conformité crée de la valeur lorsqu'elle aide à décider.

Cette évolution change profondément la nature du métier. Il ne s'agit plus uniquement d'interpréter des textes ou de vérifier des procédures. Il s'agit de comprendre les enjeux opérationnels, les contraintes commerciales, les attentes des clients et la réalité du terrain.

Un bon Compliance Officer sait traduire la règle en options concrètes. Il distingue l'essentiel de l'accessoire, le risque théorique du risque réel, l'exigence légitime de la surcharge administrative.

Car le vrai risque, aujourd'hui, n'est pas seulement la non-conformité. C'est aussi l'excès de conformité : des processus trop lourds, des décisions ralenties, une organisation paralysée par prudence.

La gestion du risque doit donc devenir plus intelligente et plus agile. Cela signifie prioriser les sujets sensibles, concentrer l'énergie là où l'impact est réel, et accepter qu'aucun modèle ne supprimera totalement une part d'incertitude ou de risque. Le risque zéro n'est ni souhaité, ni souhaitable pour une place financière qui doit continuer à exister et se développer.



La réglementation fixe un cadre. Mais elle ne remplace ni le jugement, ni le discernement, ni la responsabilité.

Dans les structures les plus performantes, le Compliance Officer est pleinement intégré à la réflexion stratégique. Il intervient en amont des projets, accompagne les développements, sécurise les initiatives et contribue à construire des solutions durables.

Son rôle n'est pas de freiner la croissance, mais d'éviter qu'elle se construise sur des fragilités apparentes ou latentes.

Cette dimension est particulièrement importante dans la prestation de services financiers, où la confiance repose autant sur l'intelligence et la qualité de la gestion et du conseil, l'efficacité de l'exécution, que sur la solidité du cadre qui l'entoure. Une conformité bien pensée protège la relation client, renforce la crédibilité de l'institution et soutient sa réputation dans la durée.

Humaniser la fonction, c'est aussi reconnaître qu'elle repose d'abord sur le dialogue. Dialogue avec les équipes, avec la direction, avec les clients parfois. La conformité n'est pas une tour de contrôle isolée ; elle est une fonction transversale, au cœur de l'entreprise.

Le véritable enjeu n'est donc pas d'en faire toujours plus. Il est d'être pertinent.

Dire non quand il le faut. Dire oui quand c'est possible. Et surtout, aider l'entreprise à avancer avec lucidité.

Car la meilleure conformité n'est pas celle qui bloque. C'est celle qui rend l'action plus sûre, plus claire et plus durable.



Olivia Selvi, CLO-CRO, Selvi & Cie SA