



BUSINESS VIEWPOINT

#1

PILOTEZ VOS PROJETS DE REMÉDIATION

PROJET DE TRANSFORMATION COMME UN AUTRE ?

Nathalie DE VEYRAC
Consultante Manager

Softteam **Consulting**

QU'EST-CE QUE LA REMÉDIATION ?

C'est une mise en conformité face un constat d'un régulateur. En d'autres termes, une institution part du constat d'un problème avéré et la crainte d'une sanction.

Le projet de transformation qui en découle sera différent d'un projet classique. Habituellement, on décline une stratégie avec une vision, une évaluation des capacités et des moyens. Ici on se trouve face à une transformation qui n'est initialement pas prévue dans la stratégie de l'entreprise mais qui aurait dû y être.

Les différentes autorités ont des modes de fonctionnement sensiblement équivalents. Les contrôles ou inspections sont clairement annoncés ou du moins prévisibles. En cas de manquements possibles, ils donneront lieu à des constat préliminaires concernant les irrégularités par rapport à la réglementation ou aux usages.

L'établissement pourra répondre par le biais d'avocats, de ses juristes ou par l'accompagnement de consultants spécialisés. On entrera alors dans une phase plus ou moins confidentielle avec un questionnement en interne sans explicitement dévoiler le contexte.

Puis, aura lieu la notification des constats ou des griefs ; l'établissement démarre ainsi un process de négociation de la remédiation avec un accord écrit avec le régulateur sur la façon de corriger le tir.

COMMENT AGIT LE REGULATEUR ?

Nous constatons que la politique du régulateur est d'établir une « discipline de place » – garantir le bon niveau de respect des règles tout en préservant les intérêts des participants.

En pratique, il y a une part culturelle dans ce type de projet où la communication (*l'aveu*) et la sanction (*pénitence*) ont une grande importance pour s'améliorer. La sanction n'est donc pas une fin en soi, mais la composante morale de vouloir mieux faire prendra le dessus.

Le caractère soudain et immédiat de la remédiation apporte de vraies spécificités à ce type de projet qui demandera un savoir-faire que nous tentons de formaliser ici. La remédiation va alors pouvoir porter sur plusieurs domaines : Données, Process, Technologies, ou une combinaison quelconque de ces trois domaines.

On aura notamment intérêt à cerner les vraies préoccupations concernant les contrôles effectués dans l'établissement et sur les moyens qu'il aura mis en œuvre, par rapport à la vision du régulateur sur ce qu'est un dispositif adapté.

Nous avons vu que la remédiation va passer par trois étapes fondatrices : l'acceptation de la sanction, l'engagement de ne pas recommencer et le programme de remise en conformité qui se subdivisera souvent en un arrêt d'urgence des défaillances critiques, la préparation de la remédiation, la mise en œuvre des corrections. Par-là, il s'agit avant tout de montrer au régulateur le sérieux de l'établissement, sa volonté de collaborer et de s'améliorer.

NOTRE RETOUR D'EXPERIENCE ET NOTRE ACCOMPAGNEMENT

Au cours des projets sur lesquels nous sommes intervenus, l'établissement s'est engagé à réaliser des actions par le biais d'un accord parfois très précis avec le régulateur.

Dans cet accord, il peut s'y trouver des éléments très variées : technologiques ou même des éléments liés aux personnes. Cet engagement formel conditionne les relations entre l'établissement et le régulateur pour l'avenir.

Il sera assorti dans de nombreux cas d'un dispositif de surveillance très important par des « Independent Consultants ou IC » mandatés par l'autorité pour suivre au plus près les avancés et la bonne volonté de l'institution.

L'équipe projet qui va piloter la remédiation se retrouvera à devoir gérer en tant que fonction en soi les relations avec ce cabinet indépendant qui rendra compte au régulateur. Ceci amènera alors un travail d'accompagnement de la gestion des IC avec un équilibre subtil à maintenir entre la volonté de transparence et le devoir de confidentialité.

Fort de nombreuses expériences et après constat des invariants dans tous les projets de ce type, SOFTEAM Consulting a pu mettre en forme une série de bonnes pratiques éprouvées à appliquer. Aucun établissement ne peut se sentir 100% conforme !

Ce qui fera la différence est l'Expérience et la Préparation ; de ces deux éléments vient un « état d'esprit ».

Nos experts pourront vous accompagner dans la :

- ✓ Coordination métier - technologie - (ré)organisation
- ✓ Expertise méthodologique