

## INTERVIEW. Enjeux de gouvernance, d'éthique, et de conformité : le pouvoir du conseil



Publié le 27/12/2023 à 07:00

### **Entretien avec Laure Mazzoleni Robin, directrice conformité RSE chez Groupama Mutuelle Assurances.**

Laure Mazzoleni Robin cumule plus de 20 ans d'expérience dans la gouvernance, la compliance, et la réglementation financière, notamment auprès d'asset managers. En tant que Directrice Conformité RSE chez Groupama Mutuelle Assurances depuis septembre 2023, elle a supervisé également la conformité et la responsabilité juridique pendant six ans au sein de Groupama Asset Management et siégeait au Board de GFund SICAV au Luxembourg. Auparavant, chez Generali Investments de 2008 à 2017, elle a dirigé la « *compliance operation* » des entités transfrontalières en Europe et en Asie, harmonisant les règles européennes au sein du groupe, témoignant de son leadership international.

**Sandrine Richard : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots, nous dire comment vous êtes arrivée en compliance et quels en sont les enjeux ?**

**Laure Mazzoleni :** J'ai découvert la conformité en 2006 quand j'ai installé la fonction conformité dans l'entreprise où je travaillais (un asset manager spécialisé en épargne

salariale). L'exercice m'a immédiatement démontré la puissance d'un bon dispositif. On a en effet une vision transversale qui donne une plus grande crédibilité au reporting à destination des instances dirigeantes. On ne se contente pas d'une approche traditionnelle par les risques, on entre dans le sens et on donne du sens au juridique et au réglementaire ce qui permet de mieux embarquer l'entreprise et les opérationnels.

**S.R. : Pouvez-vous nous expliquer le rôle de la compliance, celui de la RSE dans votre entreprise, et le lien avec la bonne gouvernance ?**

**L.M. :** La RSE en lien avec l'implémentation des réglementations CSRD et CS3D est organisée au sein d'un chantier multi métiers dans le Groupe dont le pilotage est confié à la stratégie Durabilité. J'ai en charge le chantier Risque et Durabilité qui est un chantier hyper transversal par construction, qui adresse tant les sujets règlementaires que les données de reporting et de dispositif de maîtrise des risques et de contrôles.

**S.R. : Comment appréhendez-vous la compliance dans votre nouveau poste ? Quel est votre périmètre ?**

**L.M. :** À ce stade de mes travaux (et de ma prise de poste), je vois la conformité davantage comme un fil conducteur ou une cible à atteindre. Je m'appuie sur les attendus règlementaires et donc la conformité pour guider les différentes étapes des projets en recherchant la cohérence. Par exemple, de nombreux travaux CSRD seront utiles à CS3D cependant si vous vous arrêtez à l'objectif du reporting financier sans intégrer le devoir de vigilance dans vos analyses, vous risquez de vous priver d'une information pertinente pour votre plan de vigilance. L'inverse est également vrai. Je m'appuie bien sûr sur les travaux menés dans le cadre de Sapin II en matière de gouvernance et j'identifie des indicateurs clés utiles pour le plan de vigilance. Je regarde aussi toujours en quoi ils pourraient être utiles aujourd'hui ou demain pour le reporting extrafinancier et donc CSRD.

Difficile peut-être de répondre explicitement sur mon périmètre avec une démarche comme la mienne. Je peux être en amont, en aval, dans la construction, dans la résolution... J'ai tendance à dire que la compliance est partout où il y a du « R » de risque ou de responsabilité.

**S.R. : Comment sensibilisez-vous au sein de votre entreprise les collaborateurs aux enjeux de la compliance ?**

**L.M. :** Notre devise est assez basique « la compliance c'est l'affaire de tous », nous mettons donc tout en œuvre pour que la compliance soit intégrée à la culture d'entreprise ce qui est facilité avec les réglementations liées à la RSE. C'est beaucoup

plus facile de mettre en perspective les valeurs de l'entreprise que de demander un indicateur de plus pour la maîtrise du risque. La collaboration des uns et des autres est beaucoup plus spontanée voire pro-active à tous les niveaux de l'entreprise. C'est intéressant de constater que lorsqu'on démarre un chantier de cotation en double matérialité par exemple, ça commence par râler et ensuite on nous propose de nouveaux IRO.

**S.R. : Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre métier ?**

**L.M. :** Le côté « touche à tout », c'est sans fin et ça pose le cadre d'intervention dès lors que vous avez la bénédiction des dirigeants. On apprend en permanence surtout si on reste humble face aux nombreux enjeux de la compliance. Je peux parler risque climatique avec un actuaire qui m'explique comment agissent les sols argileux, conditions de travail chez un fournisseur ou lutte anti-blanchiment, et tout ça en une demi-journée.

**S.R. : La question inévitable du moment : quels sont les impacts de la CSRD\* sur votre activité ?**

**L.M. :** Comme évoqué, c'est pour moi une opportunité pour diffuser encore plus en profondeur la culture de la compliance. Les enjeux pour un assureur qui plus est mutualiste sont très importants. Les catastrophes naturelles à répétition sont autant de manifestations du changement climatique qui impactent directement les comptes et auquel il faut faire face. En cela la CSRD réconcilie vraiment le risque avec le business puisque chaque risque climatique peut être analysé comme une nouvelle opportunité de zone à assurer. Par ailleurs l'ADN mutualiste porte intrinsèquement des valeurs « S » qui sont déployées depuis de nombreuses années et que la réglementation va rendre visibles au grand public. Notre groupe n'avait jamais beaucoup communiqué sur cela alors qu'il y a des initiatives formidables.

**S.R. : Quels sont les prochains enjeux liés à l'éthique pour vous ?**

**L.M. :** Le greenwashing et le « *socialwashing* » – tout ce qui va tourner autour du fameux « R » de la responsabilité en matière d'ESG.

**S.R. : Pour finir, quelle est votre définition de l'éthique ?**

**L.M. :** Un lieu, un temps et un système de valeur (un peu comme une tragédie grecque). On n'aborde pas du tout les sujets de la même façon suivant qu'on est en Europe ou en Asie, qu'on est en 2023 ou en 1950 et suivant l'impulsion ou la sensibilité des dirigeants et les valeurs de l'entreprise. C'est important de poser ce cadre pour

raisonner en matière d'éthique sinon on tombe assez vite dans la morale ou le jugement de valeur qui tronquent le sujet.

Je prends toujours le temps de regarder ces trois dimensions pour réduire l'impact que l'émotion peut susciter à cause d'un fait, un événement... avant de l'évaluer et de le traiter.

*Propos recueillis par Sandrine Richard,  
au think tank « French Compliance Society »*

\* nouvelle directive sur le reporting extra-financier