

DÉCHIFFRER LE CODE – QUELQUES RÉFLEXIONS ESSENTIELLES À LA CRÉATION D'UN CODE DE CONDUITE

Publié le 8 juillet, 2021

Catégories: [Perspectives](#), [Publications](#)

Le code de conduite (ci-après le « **Code** ») est un outil précieux par lequel les entreprises atténuent les risques juridiques et à la réputation auxquels elles s'exposent en encourageant leurs employés à se conduire de façon éthique et responsable. Outre son utilité commerciale en tant que gage de bonne gouvernance, le Code laisse les entreprises définir leur mission, leurs valeurs et les principes fondamentaux entourant la conduite de leurs activités.

Il devient de plus en plus pertinent pour les entreprises de se doter d'un Code et d'autres politiques et procédures, les entités de réglementation travaillant à resserrer leurs exigences de conformité pour favoriser les pratiques d'affaires responsables, au pays comme à l'étranger. De leur côté, les entreprises intensifient leurs initiatives environnementales, sociales et de gouvernance (« **ESG** »), qui gagnent en importance chez les investisseurs du monde postpandémie. Par exemple, les récentes annonces du gouvernement du Canada^[1] au sujet des violations des droits de la personne commises dans la région chinoise du Xinjiang reflètent les pressions croissantes exercées sur les entreprises pour qu'elles mènent leurs activités d'une façon responsable et qui tiennent compte du risque que pose le travail forcé pour les chaînes d'approvisionnement.

Cet article traite de certaines des réflexions essentielles qui entourent la création d'un Code. Nous y abordons aussi la raison pour laquelle celui-ci pourrait ne pas suffire à la mise sur pied d'un cadre de gouvernance robuste.

i. Recommandations de rédaction

En matière de Code, l'approche « clé en main » n'existe pas. Chacun doit être fait sur mesure en fonction de la taille, des activités et du profil de risque réglementaire d'une entreprise. Aussi doit-on se poser les questions suivantes avant de se lancer dans la rédaction.

- Quelles sont la mission et les valeurs de l'entreprise?
- À quels risques juridiques et réglementaires est-elle exposée?
- Quelles infractions légales et réglementaires sont susceptibles de se produire dans le cadre normal de ses activités?

- Quels problèmes sont survenus par le passé?

Ces questions mettent en lumière ce que devra toucher le Code. Tout au long de son travail, le rédacteur devra garder en tête une maxime fondamentale : utiliser un langage clair permettant d'expliquer de façon simple et concise ce qui est attendu d'un employé. Il lui faudra ainsi éviter le jargon juridique et les formulations ambiguës pour être bien compris de son lectorat. De plus, outre la clarté et la concision, il faut parfois prendre pour principe qu'en dire moins, c'est en dire plus, afin de communiquer l'objet du Code de la façon la plus convaincante et efficace possible.

La rédaction devrait s'effectuer avec la collaboration d'une équipe multidisciplinaire, qui commentera le travail du rédacteur et y contribuera selon les domaines d'expertise de ses membres. Par ailleurs, un Code s'ouvrira généralement par un avant-propos du PDG ou d'un autre membre de la haute direction pour « donner le ton » en matière de conduite éthique : montrer l'adhésion de la direction aux valeurs fondamentales de l'entreprise contribue à les ancrer dans la culture organisationnelle.

Un autre pilier du Code est l'inclusion d'exemples de situations quotidiennes pouvant donner lieu à une entorse à l'éthique, en vue d'outiller le personnel afin qu'il agisse conformément au Code en de telles circonstances. En cas de dilemme éthique, le personnel devrait pouvoir consulter une personne-ressource pour l'orienter et clarifier toute ambiguïté.

Enfin, un Code devrait être un document vivant, c'est-à-dire tenu à jour pour refléter les changements qui surviennent dans l'environnement réglementaire de l'entreprise.

ii. De quoi un Code devrait-il traiter?

Un Code peut traiter de nombreux sujets, dont le choix tend à dépendre du secteur et du contexte réglementaire de l'entreprise visée. Il y a toutefois certains thèmes d'ordre général dont tous devraient traiter, notamment la diversité et l'inclusion, le harcèlement en milieu de travail, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la tenue de dossiers, l'occupation d'autres emplois, l'utilisation de systèmes informatiques personnels et les activités médiatiques et politiques.

Outre ces derniers, les sujets abordés dépendent des circonstances particulières de l'entreprise. Par exemple, une société ouverte devra penser aux conséquences des délits d'initiés, alors que celles qui prennent souvent part à des appels d'offres gouvernementaux devront mettre l'accent sur les mesures anticorruption.

De même, les entreprises qui exportent leurs produits vers des territoires à haut risque seraient avisées de mettre leur personnel au courant des sanctions et des restrictions à l'exportation. Pour ce qui est de celles qui œuvrent dans le secteur des services financiers, les régimes de lutte au terrorisme et au blanchiment d'argent revêtiront une importance particulière.

Nous le répétons : en matière de Codes, le « clé en main » n'existe pas. Ainsi, l'entreprise qui se questionne sur la portée et l'ampleur qu'elle devrait donner à son Code ou à ses autres documents de régie interne serait avisée de consulter des conseillers externes.

iii. L'importance du programme de dénonciation

Il faut souligner que les programmes de dénonciation sont devenus un outil de gouvernance important permettant de dévoiler les méfaits et d'éviter que les employés signalent des actes répréhensibles par d'autres canaux. Ils créent également un processus permettant aux employés de s'exprimer de bonne foi sans crainte de représailles. Ces programmes indiquent tant aux employés qu'aux parties prenantes externes que l'entreprise prend au sérieux l'éthique et les questions de conformité. Pour ce qui est de leur mise en œuvre, la plupart des entreprises se dotent d'une ligne téléphonique ou d'un site Web de dénonciation permettant au personnel de signaler leurs préoccupations.

iv. Le code de conduite en contexte d'approvisionnement public

Le Code joue aussi un rôle important dans les processus d'approvisionnement public menés sous l'égide de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (« **TPSGC** »). Le Code de conduite pour l'approvisionnement est une politique adoptée par le Gouvernement du Canada édictant des normes de conduite éthique à l'intention de tous les participants à un processus d'approvisionnement.

Certaines de ses dispositions imposent des exigences de conformité aux fournisseurs, notamment en matière de lutte à la fraude et à la corruption et de comportements anticoncurrentiels. L'entreprise qui entend participer à un processus d'approvisionnement gouvernemental serait donc avisée de mettre sur pied un Code en la matière avant de se voir octroyer un contrat.

v. Le groupe du commerce international de McMillan peut vous aider à mettre en œuvre ou améliorer votre Code

Le Code d'une entreprise est au cœur de sa mission et de ses valeurs fondamentales. Il jette des fondations sur lesquelles l'entreprise devrait bâtir un cadre de gouvernance composé de politiques et de procédures ciblant les différents risques auxquels elle est exposée. À titre d'exemple, si elle mène ses activités à l'étranger ou prend part à des échanges commerciaux internationaux, il lui sera essentiel de disposer de politiques et de procédures sur le contrôle des exportations, les sanctions, les douanes et d'autres questions d'ordre commercial qui l'aideront à traverser le champ de mines réglementaire qu'est le droit du commerce international.

Qu'il vous faille la Chevrolet ou la Cadillac des Codes, le groupe du commerce international de McMillan dispose de l'expertise nécessaire pour vous aider à produire un Code et des politiques et procédures

particulièrement adaptés aux valeurs et au profil de risque de votre organisation. Nous pouvons aussi réviser et commenter votre Code, si vous en avez déjà un, pour veiller à ce qu'il atténue comme il se doit les risques réglementaires actuels.

[1] [Le Canada annonce de nouvelles mesures pour lutter contre les violations des droits de la personne au Xinjiang, en Chine](#), Affaires mondiales Canada, 12 janvier 2021.

par [Peter Jarosz](#), Chris Scheitterlein

Mise en garde

Le contenu du présent document ne fournit qu'un aperçu du sujet et ne saurait en aucun cas être interprété comme des conseils juridiques. Le lecteur ne doit pas se fonder uniquement sur ce document pour prendre une décision, mais devrait plutôt obtenir des conseils juridiques précis.

© McMillan S.E.N.C.R.L., s.r.l. 2021