

# Un programme de conformité et d'éthique pour un dollar par jour :

comment les petites entreprises peuvent mener des programmes efficaces

*Joseph E. Murphy, CCEP*



SOCIETY OF CORPORATE  
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, États-Unis d'Amérique  
+1 952 933 4977 ou 888 277 4977 (payant) • +1 952 988 0146 (gratuit)

## Introduction

*Roy Snell, PDG, Society of Corporate Compliance and Ethics,  
Health Care Compliance Association*

J'écoute depuis de nombreuses années les personnes réticentes à la mise en place de programmes de conformité. Je dois admettre que je ne suis pas certain de bien comprendre comment quelqu'un peut s'opposer à un effort visant à respecter la loi et à maintenir une culture éthique. Comme pour de nombreuses questions controversées impliquant une personne en position de faiblesse ou possédant une connaissance limitée du sujet, celle-ci a tendance à exagérer et émettre des affirmations ou des suppositions vagues. Dans ce cas précis, les personnes réticentes prétendent que les programmes de conformité sont chers.

Il est évident qu'on peut toujours, si on le souhaite, dépenser une grande somme d'argent pour la conformité. Des programmes de conformité coûteux ont effectivement été créés. Toutefois, l'idée que toute entreprise qui souhaite un programme de conformité doit dépenser beaucoup d'argent est sans fondement. L'affirmation selon laquelle certaines entreprises (les petites et les moyennes) sont trop petites pour mettre en place un programme de conformité est inexacte.

Quiconque possède une expérience des affaires et s'exprime en toute honnêteté sait que toute entreprise peut être gérée efficacement ou inefficacement. Il en est de même en matière de conformité. Il est possible de mettre en place un programme de conformité efficace avec un petit investissement si l'on sait ce que l'on fait.

Les gens qui ne savent pas ce qu'ils font ont tendance à exagérer ou à supposer qu'il faut employer des moyens scandaleusement extravagants pour être efficace. Mais ceux qui savent ce qu'ils font ont tendance à agir avec efficacité. Je n'ai jamais entendu de professionnels de la conformité expérimenté dire que les petites entreprises n'ont pas les moyens de faire quoi que ce soit. J'ai déjà vu des « conseillers » inexpérimentés aider des entreprises à dépenser beaucoup trop en programmes de conformité parce qu'ils ne savaient pas ce qu'ils faisaient, donc ils suggéraient d'entamer de grandes procédures, maladroites et bureaucratiques.

J'ai aussi vu des gens investir des millions dans un programme de conformité et d'éthique pour un dollar par jour : comment les petites entreprises peuvent mener des programmes efficaces un programme de conformité, et parce qu'ils ont investi cet argent de façon si inconsidérée, je ne donnerais pas cher de leurs efforts. Je connais une entreprise qui a versé des millions de dollars à un cabinet de conseil pour environ quarante-trois classeurs remplis de politiques et de procédures internes. C'était probablement l'un des plus grands fiascos de tous les temps en matière de conformité. La société pensait être passée à l'action, le cabinet de conseils a gagné de l'argent et finalement, les classeurs ont pris la poussière. La conformité ne consiste pas seulement à débiter des politiques internes sur des rames de papier (ou des mégaoctets de capacité informatique) ou à effectuer d'autres démarches bureaucratiques qui épuisent les ressources et font perdre du temps.

Les programmes de conformité reposent sur l'utilisation intelligente d'outils de conformité et sur la prévention, la recherche et la résolution des problèmes de manière efficace et collective. Nous avons beaucoup tardé à répondre à la fausse supposition selon laquelle pour qu'un programme de conformité soit efficace, il faut dépenser sans limites et sans discernement au profit d'un cabinet de conseil et de rédacteurs de procédures. Joe Murphy m'a récemment montré un document qu'il a rédigé et qui s'intitule « Un programme de conformité et d'éthique pour un dollar par jour ». Je lui ai raconté nos frustrations collectives sur les fausses allégations et lui ai demandé de nous autoriser à publier ce texte sous la forme d'une brochure. Je lui ai proposé d'« inonder le monde avec ce document ». Naturellement, nous souhaitons nous assurer que la brochure était bon marché. Nous avons donc décidé de l'offrir gratuitement à tout le monde. En fait, nous l'envoyons gratuitement par voie électronique à toute personne souhaitant la recevoir. À leur tour, ils peuvent utiliser le texte et le faire passer où ils veulent (simplement en conservant le nom de la SCCE et de Joe sur celui-ci). Il existe une mise en garde évidente. Ce texte est destiné aux petites entreprises. Nous ne prétendons pas que les grandes entreprises dans des industries à haut-risque puissent mettre en place des programmes de conformité pour un dollar par jour. Toutefois, ceux qui gèrent des programmes de conformité dans de grandes entreprises peuvent certainement bénéficier d'une étude des stratégies efficaces et rentables de Joe. Tout programme peut être amélioré en termes d'efficacité et de rentabilité. Par conséquent, n'importe qui peut bénéficier du point de vue de Joe sur des efforts -rentables en termes de conformité.

# Un programme de conformité et d'éthique pour un dollar par jour : comment les petites entreprises peuvent mener des programmes efficaces

*Joseph E. Murphy, CCEP*

Vous possédez ou gérez une entreprise qui n'est ni l'un des géants du « Fortune 500 », ni quelque chose que vous dirigez de votre salon. Vous avez entendu dire que les agences gouvernementales du maintien de l'ordre exigent des programmes de conformité et d'éthique de la part des entreprises, ou peut-être avez-vous vu des rapports sur les leaders de l'industrie établissant ces programmes, et vous voulez savoir de quoi il s'agit. Pourquoi devriez-vous envisager de mettre en place un « programme de conformité et d'éthique ? » Qu'apportera-t-il à votre entreprise et pouvez-vous vous le permettre financièrement ?

Dans les grandes entreprises et autres organisations d'aujourd'hui, il existe un mouvement fort de développement de méthodes visant à prévenir les violations de la loi et les comportements contraires à l'éthique. Il existe d'importants programmes officiels parmi les entreprises du « Fortune 500 ». Ces entreprises consacrent une partie de leurs ressources humaines et des budgets importants à cette activité. Elles ont adopté des codes de conduite approfondis, déployé des programmes informatiques de formation en ligne et fait appel à d'importants cabinets d'avocats et de comptables pour les aider dans cette tâche. S'agit-il de quelque chose que votre entreprise doit chercher à développer ?

## **En quoi consiste un programme de conformité et d'éthique ?**

Peut-être pensez-vous qu'un programme de conformité et d'éthique est un dispositif juridique excentrique, inventée par de grands cabinets d'avocats et de comptables, ou un ensemble de règles juridiques que le gouvernement veut voir appliquées par les entreprises. Mais en réalité, les programmes qui fonctionnent possèdent deux éléments essentiels : une direction qui s'engage à agir éthiquement et, la mise en œuvre de mesures efficaces de sa part afin d'y arriver. Il s'agit de s'assurer que tous ceux qui travaillent pour l'entreprise sachent quoi faire, et estiment que l'entreprise souhaite véritablement agir selon la loi et l'éthique. Les mêmes types d'outils de gestion qui assurent le bon fonctionnement d'une entreprise doivent également être utilisés pour garantir son fonctionnement légal et éthique.

## **Qu'est-ce qui pourrait vous amener à vouloir un programme de conformité et d'éthique ?**

Les entreprises ont de très bonnes raisons pour accomplir cet effort. Le premier point de référence est ce qu'on appelle les Federal Sentencing Guidelines (Directives des peines fédérales). Selon ces normes utilisées par les juges fédéraux lors des condamnations, une entreprise déclarée coupable d'un crime fédéral est passible d'amendes extrêmement élevées. Mais si une entreprise se dénonce elle-même, coopère avec l'Etat et possède un programme efficace de conformité et d'éthique, elle bénéficiera d'une forte réduction de ces amendes : environ 95 %. Ce changement a attiré l'attention de beaucoup, mais de nombreux autres éléments contribuent à maintenir un grand intérêt dans ce domaine. De toute évidence, la meilleure raison de posséder un programme de conformité et d'éthique consiste en premier lieu à la prévention de tout manquement. Certaines entreprises ont dû payer des amendes considérables ; des hommes et femmes d'affaires responsables de manquements ont dû subir de longues peines de prison. Il n'est pas nécessaire de développer davantage les coûts associés aux litiges et l'impact d'une mauvaise réputation. Avantage particulièrement important, même si une violation se produit, un programme d'autosurveillance assidu est quelque chose que les autorités policières déclarent prendre en considération pour déterminer la façon de traiter toutes les accusations possibles à l'encontre d'une entreprise. Votre entreprise peut éviter d'être poursuivie ou du moins bénéficier d'un traitement plus indulgent. Cela peut aussi vous éviter d'être exclu de toutes les affaires gouvernementales (radié). Dans certains domaines

du droit, un programme peut même vous protéger d'une certaine responsabilité si vous êtes poursuivi (par exemple, de certains types de harcèlement sexuel) ; il peut également être utilisé pour se défendre de demandes d'indemnisations punitives.

Si votre entreprise est assez grande pour des activités internationales, des agences du maintien de l'ordre en dehors des États-Unis poussent également les entreprises à adopter des programmes de conformité et d'éthique. L'OCDE, une organisation basée sur un traité signé par 32 des démocraties les plus économiquement développées, s'est associée avec 6 autres nations dans un engagement visant à poursuivre la corruption internationale. Ces 38 pays, dont les États-Unis, se sont engagés à promouvoir des programmes de conformité et d'éthique et ont publié un document informatif sur les mesures à prendre dans le cadre de tels programmes. Qu'une violation se produise aux États-Unis ou dans un autre pays, il est essentiel qu'une entreprise ait une version cohérente à raconter aux autorités policières sur ses efforts pour respecter les lois et agir avec éthique.

Un programme qui renforce les compétences de gestion et une structure de contrôle de l'entreprise peuvent non seulement empêcher votre entreprise d'enfreindre la loi, mais peuvent également vous aider à éviter de devenir la victime de gaspillages, fraudes et abus commis par d'autres.

L'Association of Certified Fraud Examiners a déterminé qu'une entreprise perd en moyenne 5 à 6 pour cent de son revenu annuel pour cause de fraude. Or un bon programme peut réduire ce risque coûteux. Les avantages ne sont pas uniquement défensifs. De plus en plus, les sociétés de premier ordre sont à la recherche d'opportunités commerciales avec des tiers en qui elles peuvent avoir confiance. Une petite entreprise suffisamment évoluée pour avoir mis en place un programme de conformité et d'éthique représente un partenaire commercial plus fiable et plus désirable pour ces grandes entreprises. Si vous êtes un homme ou une femme d'affaires avisé(e), vous pouvez utiliser vos initiatives sur le terrain de la conformité et de l'éthique comme un moyen d'établir des relations avec des grandes entreprises, d'ouvrir des portes qui, autrement, vous auraient été fermées. Un autre élément à prendre en considération : Souhaitez-vous un jour vendre votre entreprise et partir à la retraite en ayant fait fortune ?

Vous pouvez vous trouver face à un acheteur qui vous posera des questions sur le programme de conformité et d'éthique de votre entreprise, dans le cadre normal de la diligence nécessaire relative à la pré-acquisition. Les sociétés de premier ordre ont déjà des programmes de conformité et d'éthique en place et elles veulent s'assurer qu'elles ne sont pas en train d'acquiescer des ennuis lorsqu'elles s'intéressent à votre entreprise.

### **Les programmes de conformité et d'éthique sont-ils réservés aux plus favorisés ?**

Fort heureusement, ce n'est pas un domaine où « plus grand » signifie nécessairement « meilleur ». Le degré de formalité nécessaire pour qu'un programme soit efficace dépend de facteurs tels que la taille d'une entreprise. Pour cette raison, les petites entreprises peuvent en fait être avantagées par rapport aux plus grandes entités. Alors que la direction d'une société du « Fortune 500 » ne peut connaître chacun de ses employés, le chef d'une petite entreprise peut avoir un contact personnel avec les employés et a plus de facilités à transmettre un message insistant sur l'importance de l'intégrité. Avec un engagement réel de la direction et avec les bons conseils, une petite entreprise peut avoir un programme efficace, qui peut non seulement avoir aussi bonne réputation que ceux des grandes entreprises, mais en fait éviter les problèmes juridiques et éthiques, et même améliorer la performance commerciale d'une entreprise. C'est parce que l'ingrédient le plus important ne coûte rien : être sérieux et s'engager dans une pratique commerciale éthique. Cela conduit à une mise en garde importante : Il ne faut procéder à la mise en place d'un programme de conformité et d'éthique que si vous souhaitez sérieusement agir adéquatement. Un programme factice est pire que pas de programme du tout.

### **Par où commencer ?**

Les guides les plus importantes pour les programmes de conformité et d'éthique commencent dans l'un des derniers endroits où vous pourriez penser à regarder : les directives standard utilisées par les juges fédéraux lorsqu'ils déterminent la peine d'un criminel. Pour les entreprises reconnues coupables, ces directives (les Federal Sentencing Guidelines) indiquent aux juges les montants des amendes. Mais les directives offrent également une réduction considérable pour les entreprises qui ont un programme de conformité et d'éthique efficace, qui signalent les

violations de la loi et qui coopèrent avec le gouvernement. Pour être « efficace », le programme de conformité doit être « assidu » et répondre à sept normes minimales. Contrairement à la plupart de ce qui peut se voir en matière de normes étatiques, ces directives des peines fédérales donnent en général de bonnes indications, car elles sont axées sur la gestion. La liste est très proche de celle qu'un gestionnaire expérimenté utilise pour gérer tout projet d'entreprise. En outre, leur impact ne se limite pas à la détermination de la peine ; ces mêmes normes influencent d'autres parties du système juridique.

Bien que les directives des peines fédérales servent de premier modèle, elles ne sont pas les seules. Le Good Practice Guidance (guide de bonne pratique) est une autre directive importante publiée par l'OCDE, une organisation régie par un traité qui comprend les États-Unis. Le document de l'OCDE met l'accent sur la prévention de la corruption étrangère, mais il énumère également une liste d'étapes pratiques qui, pour la majeure partie, fonctionnent pour n'importe quel programme. Nous nous appuyons également sur cela, ainsi que sur les expériences d'autres entreprises, pour examiner les moyens de mettre en place un programme avec un budget de petite entreprise.

### **A-t-on besoin de faire appel à des experts hors de prix pour obtenir un programme efficace ?**

D'autres ne sont peut-être pas d'accord, mais nous pensons que la réponse est « non ». Cependant, il y a des moments où il est important d'obtenir de l'aide. Par exemple, au premier signe de la possibilité d'une violation de la loi dans votre entreprise, il est préférable de faire appel à un avocat expérimenté. N'oubliez pas que les idées contenues dans ce mémo vous sont fournies comme points de départ. Ce mémo ne vise pas à remplacer des conseils juridiques avisés. Lorsque vous avez besoin de conseils juridiques, vous devriez consulter un juriste compétent.

Nous pensons qu'une entreprise peut avoir un excellent programme de conformité et d'éthique sans grandes dépenses. Vous devez seulement effectuer quelques achats pour démarrer. Nous recommandons à la personne à qui vous confiez votre programme de conformité et d'éthique d'envisager sérieusement de rejoindre la SCCE (Society of Corporate Compliance and Ethics). Le coût annuel est de 295 \$ et les avantages d'appartenir à une organisation professionnelle de



conformité et d'éthique sont importants. Mais même sans adhésion, votre responsable de conformité et d'éthique devrait tirer pleinement parti de toutes les ressources gratuites disponibles sur le site Web de la SCCE, [www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org). Vous devez acheter quelques articles supplémentaires, y compris une rame de papier blanc (coût : 5,89 \$), un bloc sténo (coût : \$0.85). Nous ne comptons pas comme dépenses tout ce que vous possédez déjà pour l'entreprise, comme un ordinateur, un téléphone, des stylos, etc. Ce ne sont pas des choses que vous devez acheter spécifiquement pour un programme de conformité et d'éthique.

Les dépenses complémentaires de mise en place d'un programme de conformité et d'éthique peuvent être insignifiantes, mais l'effort, lui, ne l'est pas. L'ingrédient clé n'est pas l'argent, mais la diligence. Vous devez être assidu et effectuer un suivi.

## ÉTAPES POUR UN PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET D'ÉTHIQUE ASSIDU

Voici les éléments fondamentaux de conformité et d'éthique tirés des Federal Sentencing Guidelines (directives des peines fédérales), du guide de bonne pratique publié par l'OCDE et des pratiques des entreprises, avec des idées sur la façon de se conformer à ces éléments de manière efficace et sans dépense majeure. Sous chacun des éléments figurent plusieurs exemples vous indiquant ce que vous pouvez faire. Vous disposez de nombreuses options pour ces exemples, mais pour se conformer aux règles minimales et avoir un programme qui fonctionne, assurez-vous de traiter chaque sujet.

### *Points de départ.*

1. Connectez-vous sur le site Web de la Society of Corporate Compliance and Ethics, [www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org). Vous y trouverez d'énormes quantités de ressources disponibles gratuitement. Coût : \$0.
2. Rejoignez le réseau social de la SCCE à l'adresse <http://community.corporatecompliance.org>. Ceci est également gratuit et vous donne la possibilité de partager des ressources, des idées et des questions avec des praticiens du monde entier. Coût : \$0.

3. Tissez un réseau de relations avec d'autres entreprises, grandes et petites. Une caractéristique remarquable du domaine de la conformité et de l'éthique est que le partage est considéré comme faisant partie de la profession. Qu'il s'agisse d'une entreprise voisine, d'un fournisseur ou d'un client, ils peuvent avoir leur propre conseiller en conformité et éthique, ainsi que des matériaux utiles qu'ils accepteraient de partager avec vous. Vous pouvez contacter les responsables de la conformité et de l'éthique des grandes entreprises avec lesquelles vous faites des affaires (ou que vous voulez impressionner) pour obtenir des copies de leurs documents. N'hésitez pas à demander aux autres, mais assurez-vous que tout ce que vous obtenez a un sens réel pour votre entreprise. Coût : \$0.
  4. Ayez recours aux groupes dont vous êtes déjà membre. Il peut s'agir d'associations du secteur du commerce, de chambres de commerce locales ou de groupes comme le Rotary. Ils offrent des occasions d'établir des relations sur des questions de conformité et d'éthique, ainsi qu'un forum pour que les intervenants extérieurs puissent fournir gratuitement des informations utiles pour votre programme. Coût : \$0.
  5. Gardez une trace de tout ce que vous faites dans le cadre de votre programme. Gardez ceci dans votre ordinateur ; il n'est pas nécessaire d'utiliser du papier et de tout imprimer. (Mais assurez-vous de sauvegarder tout le contenu de votre ordinateur ; si vous ne le faites pas déjà, commencez aujourd'hui, non pas à des fins de conformité et d'éthique, mais parce que cela pourrait mettre en danger votre entreprise.) Coût : \$0.
- A. *Évaluation des risques. Ayez conscience des risques de conformité et d'éthique auxquels votre entreprise est confrontée et traitez-les en fonction de leur dangerosité.*
1. Lisez vos revues professionnelles et la presse économique. Si vous avez déjà lu le *Wall Street Journal*, lisez certains de leurs rapports sur les manquements et les problèmes de conformité rencontrés par d'autres entreprises. Une autre entreprise a-t-elle déjà rencontré des difficultés dans un domaine qui touche également votre entreprise ?

Quelqu'un dans votre secteur d'activité fait-il l'objet d'une enquête ? Tirez des leçons de leurs erreurs et assurez-vous d'avoir inclus ce domaine dans votre programme de conformité et d'éthique. Si vous n'êtes pas abonné à un journal d'affaires ou au *Wall Street Journal*, arrêtez-vous de temps en temps dans une bibliothèque et lisez-les sur place. Gardez une trace écrite de cette activité. Coût : \$0.

2. Examinez les codes de conduite en ligne des entreprises aux activités similaires. En général, ces codes traitent de nombreux risques auxquels elles et vous êtes confrontés. Incluez-les dans votre évaluation des risques. Coût : \$0.
3. Si vous faites partie d'une association commerciale, demandez à des intervenants extérieurs de participer, comme des avocats par exemple, à l'adresse du groupe sur des questions potentielles de conformité et d'éthique. Vous pouvez également faire cela de façon plus générale dans des groupes comme le Rotary, où les membres sont tenus d'organiser des interventions extérieures. Ajoutez ces contributions à votre évaluation des risques. Coût : \$0.
4. Demandez à votre association commerciale de conduire des réunions ou des discussions d'évaluation sur les risques de conformité et d'éthique et utilisez leurs informations dans votre propre évaluation. Coût : \$0.
5. Examinez une liste de domaines à risque juridique et réfléchissez à ceux qui pourraient affecter votre entreprise. Quels domaines ont déjà créé des ennuis aux autres entreprises de votre secteur ? Documentez chaque chose que vous faites comme le résultat de ces contributions en matière de risques, de sorte qu'il n'apparaisse jamais que vous ayez ignoré un risque qui pourrait s'appliquer. Coût : \$0.
6. Si vous formez un comité interne de conformité et d'éthique, mettez régulièrement à l'ordre du jour une discussion sur les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Assurez-vous de conserver un procès-verbal de ces discussions. Coût : \$0.

*B. Ayez des bonnes pratiques et des procédures visant à prévenir les manquements.*

1. Les « bonnes pratiques » comprennent généralement des codes de conduite. Rendez-vous en ligne et étudiez ce que d'autres entreprises disent dans leurs codes de conduite. Les entreprises présentes sur les principaux marchés boursiers affichent désormais leurs codes de conduite en ligne. Une énorme quantité de ressources gratuites est donc disponible. Coût : \$0.
2. Rédigez une déclaration d'engagement de votre entreprise portant sur le respect de la réglementation et la volonté d'agir éthiquement. Asseyez-vous devant votre ordinateur portable, rédigez-la, puis transmettez-la à d'autres employés de votre entreprise pour obtenir leurs commentaires. Effectuez ensuite les révisions en réponse aux suggestions utiles, puis publiez-la sur votre site Web, si vous en avez un. Sinon, envoyez-la à toute votre équipe. Coût : \$0.
3. Munissez-vous d'un cahier à feuilles mobiles. Prenez un de ceux posés sur une étagère depuis 5 ans ou plus et qui n'a jamais servi. Videz-le de son contenu, puis intitulez-le « Programme de conformité et d'éthique de [votre entreprise]. » Insérez-y tout ce qui montre que vous avez un programme. Coût : 5,89 \$ pour le papier (déjà comptabilisé ci-dessus). Ou créez simplement un nouveau dossier sur votre ordinateur et faites la même chose par voie électronique, sans frais.
4. Rédigez un code de conduite pour votre entreprise. Vous pouvez accéder à de nombreux codes de conduite sur Internet. La réglementation sur le droit d'auteur exige que vous obteniez l'autorisation de l'autre entreprise si vous souhaitez copier le texte mot à mot, mais aucune autorisation n'est nécessaire si vous ne copiez que les idées. Dans le domaine de la conformité et de l'éthique, les gens sont généralement disposés à partager ce qu'ils ont fait ; vous ne devriez donc pas avoir de difficulté à obtenir la permission de copier le texte sur des points spécifiques que vous souhaitez utiliser. Si votre entreprise dispose d'un système de courriers électroniques ou si tous vos

employés possèdent des ordinateurs, vous pouvez leur fournir une copie électronique de votre code, sans frais. Si vous voulez faire des copies papier, des dépenses sont nécessaires. Si votre code fait 20 pages, l'impression de 100 exemplaires vous coûtera 23,56 \$ pour le papier.

Soyez prudent avec votre code ; comme avec tout autre document de programme, si vous êtes très prudent, vous pouvez faire cela en toute sécurité. Mais vous voudrez peut être payer un avocat pour l'examiner une fois que vous l'aurez terminé. Il existe des risques si vous écrivez des choses incorrectes. Par exemple, vous voudrez vous assurer que le code ne sera pas interprété comme un contrat de travail. Aussi, si vous avez des employés syndiqués, vérifiez avec votre avocat si et comment votre code peut s'appliquer à eux. Mais faites attention lorsque vous traitez avec des avocats. Si l'avocat déclare qu'il/elle a besoin d'effectuer des recherches sur le sujet, trouvez-en un autre. Utilisez uniquement un avocat qui sait déjà ce qu'est un code de conduite et qui ne s'attend pas à ce que vous payiez ses recherches.

5. Il est bon de commencer un programme avec une résolution du conseil d'administration (ou équivalent). Si vous avez un juriste d'entreprise, vous pouvez obtenir ceci gratuitement. Si vous n'en avez pas, vous pouvez travailler à partir d'autres résolutions que vous possédez déjà, en déclarant que la société s'engage à se conformer à la réglementation et déclare instituer par la présente un programme formel pour assurer la conformité avec la réglementation et des pratiques commerciales éthiques. Dans la même résolution, choisissez votre responsable de la conformité et de l'éthique (« RCE », un terme que nous utiliserons tout au long de ce document). Les grandes entreprises constituent une autre source d'inspiration pour formuler des résolutions. Coût : \$0.
6. Envisagez d'aller au-delà de la simple conformité juridique et établissez une politique pour mener vos affaires commerciales avec éthique et intégrité, et en appliquant les bonnes pratiques,

etc. Expliquez pourquoi ceci est bon pour les affaires de l'entreprise. Coût : \$0.

7. Les procédures ou « évaluations » sont également importants pour s'assurer que tout est conforme à la réglementation et à l'éthique. Pour les dépenses importantes, assurez-vous que deux signatures soient toujours requises. Cela permet d'éviter la fraude, ainsi qu'une conduite contraire à la réglementation. Coût : \$0.
  8. Une autre évaluation consiste à exiger que tous les membres de l'entreprise prennent un nombre minimum des jours de congés afin de rester en dehors du bureau. En fait, la réglementation exige que vous accordiez des congés aux employés (il n'y a donc aucun coût réel à cela). Les enquêteurs des fraudes disent souvent qu'il est difficile pour un employé corrompu de continuer à dissimuler une fraude ou toute autre activité illégale à moins que l'auteur de l'infraction soit constamment sur place. Assurez-vous donc que chacun, en particulier les employés de confiance employés depuis longtemps, passe du temps complètement en dehors du bureau. Coût : \$0.
  9. Peu importe qui d'autre est responsable de la gestion de vos livres de comptes et de votre argent, vous devez de temps en temps faire vous-même des vérifications, à l'improviste, quand personne d'autre n'est présent. Ceci est aussi une forme de contrôle, ainsi qu'une autre étape clé de prévention contre le détournement de fonds et autres conduites illégales. Coût : \$0.
- C. *Le programme de conformité et d'éthique doit être géré par un directeur de la conformité et de l'éthique, avec la supervision et l'appui solide de la direction générale.*
1. Désignez comme REC un cadre supérieur en qui vous avez confiance et que les employés respectent. Pour les employés de la plupart des petites et moyennes entreprises, cela représente nécessairement une responsabilité parmi d'autres, mais cette responsabilité devrait être intégrée à la description de leur poste. Coût : \$0.

2. Si vous disposez d'un conseil d'administration qui se réunit, demandez au REC de communiquer des rapports réguliers sur le programme. Demandez également au REC de faire des comptes-rendus lors des réunions de la direction générale. Gardez-en un procès-verbal. Coût : \$0.
3. Téléchargez gratuitement le Code of Professional Ethics for Compliance and Ethics Professionals (Code d'éthique professionnelle pour les professionnels de la conformité et de l'éthique) de la SCCE à l'adresse [www.corporatecompliance.org/CodeEthics](http://www.corporatecompliance.org/CodeEthics) et assurez-vous que votre entreprise accepte que ce code s'applique à votre REC. Coût : \$0.
4. Demandez à votre REC de faire une présentation de formation au conseil d'administration ou à la personne qui représente la plus haute autorité dans votre entreprise, pour expliquer ce qu'est un programme de conformité et d'éthique, ainsi que pour examiner les risques juridiques et éthiques auxquels l'entreprise est confrontée. Coût : \$0.
5. Si votre conseil d'administration est composé d'administrateurs externes, recrutez un REC auprès d'une autre société pour rejoindre votre conseil. Ceci donnera au conseil une expertise très utile en matière de conformité et d'éthique. Cette personne remplace simplement un autre membre du conseil, donc si vous payez les membres du conseil, il n'y a pas de coût supplémentaire. Coût : \$0.
6. Lors de votre prochaine réunion de cadres supérieurs, parlez-leur du programme. Demandez-leur de présenter à la prochaine réunion ce qu'ils ont fait pour promouvoir le programme dans leurs services. Dites-leur que vous prenez cela au sérieux. Demandez à quelqu'un de prendre des notes précises sur le sujet et conservez-les dans le classeur ou le dossier du programme de conformité et d'éthique. Coût : \$0.
7. Si vous avez plusieurs sites, choisissez un responsable du programme de conformité et d'éthique pour chaque site et exigez que des rapports d'avancements soient envoyés au REC. Coût : \$0.

8. Assurez-vous que votre REC et que ceux qui travaillent sur la conformité et l'éthique aient une véritable influence. Donnez-leur un accès prioritaire au conseil d'administration et au PDG. Recommandez-les publiquement. Coût : \$0.
9. Vous pourriez également désigner un responsable pour chacun des risques les plus importants, qui travaillerait toutefois en coopération avec le REC. Cela permet de s'assurer que tous les sujets brûlants soient traités. Coût : \$0.
10. Saisissez toutes les occasions possibles de montrer votre engagement personnel envers le programme de conformité et d'éthique. Les mots sont importants, mais les actions le sont bien plus. Par exemple, vous devriez être le premier à vous inscrire et à être présent aux formations sur la conformité et l'éthique. Coût : \$0.
11. Vous devriez vous-même avoir une copie du code de conduite de l'entreprise sur votre bureau, ouvert et utilisé. Coût : \$0.

*D. Soyez vigilant quant aux promotions et à l'embauche de personnes aux postes à responsabilité. Ne mettez pas des personnes que vous estimez capables d'enfreindre la loi à des postes où elles peuvent le faire.*

1. Vérifiez l'exactitude des informations sur un candidat avant de l'embaucher (faites-le par courrier électronique si vous souhaitez éviter les frais de téléphone). Si la personne a un passé douteux, documentez vos raisons de penser que sa candidature demeure acceptable ; suivez également les conseils du REC sur cette question. Veillez à ne pas utiliser cette vérification comme une excuse pour opérer une discrimination contre des groupes de personnes protégées. Par exemple, les informations relatives aux infractions pénales ne rentrent pas dans votre champ d'examen. Coût : \$0.
2. Si vous faites des affaires avec l'Etat, consultez en ligne la liste des personnes exclues de la négociation. Vérifiez que vos candidats à l'emploi et que les tiers auxquels vous êtes susceptible de recourir ne figurent pas dans cette liste. Coût : \$0.



3. Demandez l'avis de votre REC avant de promouvoir qui que ce soit. Coût : 0 \$.
4. Effectuez une recherche en ligne sur ceux que vous embauchez à des postes de direction et à des postes sensibles. Documentez cette recherche. Coût : \$0.
5. N'accordez pas d'autorité complète et absolue aux chefs locaux ou à ceux des succursales. L'absence de contrôle du pouvoir local est l'une des principales sources de manquement au devoir professionnel. Rappelez-vous l'expression : « Faites confiance, mais vérifiez. » Coût : 0 \$.

*E. Systèmes de traitement des risques de négociation avec des tiers.*

1. Effectuez des recherches en ligne avant d'engager agents, consultants et autres partenaires commerciaux. Renseignez-vous auprès d'autres personnes susceptibles de les connaître. Sachez avec qui vous faites des affaires. (Cela vous coûtera de l'argent seulement si vous *ne le faites pas*.) Coût : \$0.
2. Envoyez des copies électroniques de votre code de conduite aux tiers avec lesquels vous faites des affaires. Coût : \$0.
3. Mentionnez dans les contrats avec les tiers que vous attendez d'eux qu'ils respectent la loi et agissent de manière éthique dans leurs relations avec et pour vous. Vous trouverez probablement des formulations utiles sur le réseau social de la SCCE ou sinon auprès de sociétés homologues. Coût : \$0.
4. Envoyez un courrier électronique à vos fournisseurs et aux tiers agissant pour vous afin de les informer de vos politiques de dons et de conflits d'intérêts, ainsi que de votre volonté de bien faire les choses, en incluant également des informations sur la façon de contacter votre REC ou d'autres dispositifs d'alerte relatives à la conformité et à l'éthique. Coût : \$0.
5. Exigez que les prestataires de services ou les agents qui travaillent pour vous et qui sont en mesure de mettre en difficulté votre entreprise possèdent eux-mêmes des programmes de conformité et d'éthique. (Si vous êtes contractuel pour le gouvernement

américain et que vos activités atteignent un certain niveau du gouvernement, on peut vous demander de le faire.) Offrez-leur la possibilité de regarder ce que vous avez accompli. Coût : \$0.

6. Dans les contrats avec des tiers, exigez d'être tenu informé de tous les cas de conduite illégale ou contraire à l'éthique qui peuvent survenir au cours de n'importe quelle activité accomplie pour votre entreprise. Coût : \$0.
7. Lorsque vous faites des affaires avec des tiers dans d'autres pays, effectuez des recherches à leur sujet auprès de l'ambassade de ces pays. Vous pouvez réaliser cela tout en y faisant de la prospection commerciale. Coût : 30 \$ pour un taxi.
8. Vous pouvez discuter avec des homologues et au moins faire des vérifications concernant les partenaires commerciaux potentiels sur Google. Coût : \$0.

*F. L'une des étapes les plus évidentes, mais souvent mal réalisées, consiste à communiquer les règles de votre code et les exigences de la loi à ceux qui travaillent pour vous.*

1. Commencez par vous concentrer sur votre code de conduite. Consultez-le souvent. Mettez-le à disposition des employés. Coût : \$0.
2. Demandez à votre association commerciale ou à votre association professionnelle locale de faire intervenir des avocats ou des porte-parole de l'Etat à propos de la conformité dans les différents domaines juridiques. Si vous vous débrouillez bien, vous pouvez obtenir une formation de base pour vos employés clés dans le cadre de la cotisation que vous payez déjà. Assurez-vous que vos employés prennent des notes et émergent, afin qu'il reste une trace écrite de leur formation. Coût : \$0.
3. Demandez l'autorisation de filmer la session de formation sur la conformité de l'association. Utilisez votre propre caméra (ou empruntez-en une à un proche ou à l'un de vos employés) afin d'enregistrer la présentation. Cela vous fournira un outil pour former les employés qui n'ont pas pu y assister. Conservez

la vidéo et les feuilles d'émergence avec vos archives du programme de conformité et de déontologie. Coût : \$0.

4. Lors des réunions du personnel et d'autres rencontres organisées par l'entreprise, examinez un sujet de conformité et d'éthique qui couvre un domaine de risque. Même ce type d'événements informels a une importance. Coût : \$0.
5. Pour chaque formation relative à la conformité, assurez-vous que vos employés émergent afin de conserver une trace écrite de leur présence. Vous pouvez faire cela par le biais de votre système informatique pour économiser le coût du papier. Coût : \$0.
6. Les agences gouvernementales mettent souvent en ligne des manuels disponibles gratuitement. Parmi elles figurent notamment l'EEOC (pour la loi Americans with Disabilities Act, par exemple), la FTC (pour les règles de vente par correspondance, par exemple) et le ministère de la Justice (pour la loi Foreign Corrupt Practices Act, [www.justice.gov/criminalfraude/FCPA/docs/profanes-guide.pdf](http://www.justice.gov/criminalfraude/FCPA/docs/profanes-guide.pdf)). Vous pouvez envoyer ces documents par courrier électronique aux employés concernés. Coût : \$0.
7. Examinez votre formation. Si vous êtes déjà en train de former des employés dans certains domaines de votre activité, ajoutez-y une formation pertinente sur la conformité. Par exemple, la personne qui effectue votre formation de vente doit également expliquer à vos employés les règles de bases de fixation des prix. Si vos employés suivent une formation en télémarketing, ajoutez-y les directives de la FTC. Si vous faites appel à un formateur externe, incitez-le à inclure ceci dans la formation. Si vous effectuez vous-même la formation, vous pouvez commencer avec les documents gouvernementaux. Coût : \$0.
8. Obtenez de votre association commerciale qu'elle développe une documentation de formation à la conformité. Si l'association est assez grande, il peut n'y avoir aucun frais pour vous. S'il y a un coût, il sera beaucoup moins élevé que si vous effectuez cela seul. Coût : \$0.

9. Affiches et avis : certains sont déjà exigés et fournis par l'Etat. Vous pouvez réaliser votre propre affiche ou avis pour votre programme de conformité et d'éthique. Vous pouvez commencer par taper le nom de votre entreprise, le nom, l'adresse électronique et le numéro de téléphone du REC, ainsi qu'une déclaration selon laquelle vous établissez que votre politique consiste à obéir à la loi et à faire des affaires avec intégrité. Assurez-vous de mentionner que ceux qui soulèvent des questions de conformité et d'éthique en toute bonne foi ne subiront aucunes représailles. Vous pouvez de temps à autre ajouter différents messages sur la politique et la conformité. Ces messages peuvent provenir de documentations gouvernementales gratuites ou d'intervenants sur la conformité au sein de votre association commerciale. De nombreux avocats envoient également à leurs clients des lettres d'information gratuites qui peuvent facilement être utilisées à cette fin. Coût : \$0. (Vous avez déjà acheté ce papier.)
10. Si vous possédez une lettre d'information d'entreprise, ajoutez-y une rubrique sur la conformité et l'éthique. (Attention : Si vous copiez d'autres articles publiés, obtenez d'abord l'autorisation.) Coût : \$0.
11. Si votre entreprise dispose d'un site Web, vous pouvez y ajouter des documentations sur les règles du jeu et/ou fournir des liens vers des ressources expliquant la réglementation. Par exemple, il peut y avoir des liens vers des guides publiés par l'Etat. Votre code de conduite doit sans aucun doute s'y trouver, y compris votre déclaration personnelle d'engagement à respecter la loi et à bien faire les choses. Coût : \$0.
12. Si vous lisez la presse d'affaires, vous y trouverez probablement des histoires d'autres sociétés qui ont rencontré des difficultés et d'efforts d'application de la réglementation étatique. Tirez-en des leçons et envoyez à vos employés des courriers électroniques résumant le message de cas pertinents. Coût : \$0.
13. Vous pouvez trouver dans votre bibliothèque locale (ou obtenir par prêt entre bibliothèques) des livres et des guides qui expliquent en termes simples chaque domaine de risque

clé dans les termes du participant. Il est également possible que ceux-ci énumèrent d'autres formations et ressources de communication disponibles. Coût : \$0.

*G. Un programme efficace de conformité et d'éthique, ce n'est pas seulement des mots et une leçon de morale. Vous devez disposer de moyens de vérification pour savoir si des violations se produisent et si le programme fonctionne.*

1. Obtenez vous-même des informations sur ce qui se passe dans votre entreprise. Voilà quelque chose que tout responsable avisé devrait faire de toute façon. Faites un tour et parlez à vos employés, accompagnez un commercial, rendez visite à une équipe de travail. Coût : 0 \$ (en fait, il est probable que vous perdiez de l'argent si vous ne faites pas déjà cela).
2. Lorsque vous faites un tour et posez des questions, incluez une liste de vérification de conformité et d'éthique, par exemple sur les images à caractère pornographique ? Y a-t-il des fils qui pourraient faire trébucher les gens ? De mystérieux liquides gras noirs qui traînent dans des bidons ? Ceci fait partie d'une vérification de conformité et d'éthique sur le harcèlement sexuel, la sécurité sur le lieu de travail et le respect de l'environnement. Comme pour toutes vos autres activités, documentez cela et faites un suivi de tous les problèmes. Le simple fait de faire cela constituera en outre un message important et mémorable pour tous les employés. Coût d'un bloc-notes (déjà mentionné ci-dessus) : 0,85 \$.
3. Si vous avez déjà des comptables et/ou des réviseurs, insistez pour qu'ils reçoivent une formation dans les domaines de la conformité et de l'éthique. Indiquez-leur le site Web de la SCCE. Dites-leur de chercher les problèmes de conformité et d'éthique dans toutes les activités qu'ils effectuent pour vous. Encore une fois, notez que vous leur avez dit de le faire. (Il est hors de question de payer un professionnel externe pour obtenir cette formation qu'ils doivent déjà avoir.) Coût : \$0.

4. Si vous avez un juriste d'entreprise, incluez les évaluations de la conformité et de l'éthique dans la description de son poste. Assurez-vous qu'il/elle connaît ou apprend le domaine de la conformité et de l'éthique. Coût : 0 \$.
5. Quand un employé quitte l'entreprise, demandez à votre REC de s'entretenir avec lui pour savoir s'il a vu un quelconque problème de conformité et d'éthique et ne l'a pas signalé. Si c'est le cas, assurez-vous de faire un suivi. Coût : \$0.
6. Si vos employés sont répartis sur différents sites, vous pouvez mener un simple sondage d'opinion sur l'engagement de l'entreprise en matière de conformité et d'éthique, ainsi que sur les problèmes éventuellement détectés. Vous pouvez faire ceci par courrier électronique, mais il est possible que les employés préfèrent un système de réponse anonyme. Si vous choisissez cette option, vous pouvez leur donner la possibilité d'imprimer les questions et d'envoyer leurs réponses de façon anonyme. Coût : \$0.
7. Donnez aux employés, aux agents et aux autres personnes liées à votre activité un moyen de signaler les préoccupations et d'obtenir des conseils. Certaines entreprises affirment avoir une « politique de la porte ouverte ». Il s'agit d'une méthode sans frais que nous ne recommandons pas, car elle est souvent inefficace. Par ailleurs, une boîte à suggestions/préoccupations anonyme peut servir à cette fin. Coût : 2,00 \$ pour une vieille boîte, ou utilisez une boîte en carton gratuite. Assurez-vous simplement de la consulter, et de répondre aux messages.
8. Il est préférable que les gens puissent évoquer leurs préoccupations de manière anonyme et que l'accès aux conseils soit facilité. Vous pouvez donner le numéro de votre REC, mais assurez-vous que la ligne ne dispose pas de l'identification de l'appelant. Permettez aux gens d'appeler de façon anonyme. Coût : \$0.
9. Si vous avez un site Intranet, vous pouvez aussi faire en sorte de recevoir des préoccupations et des questions anonymes par le biais du site Web. Coût : 0 \$.

10. Vous pouvez peut-être convaincre votre avocat de vous laisser son numéro. Il ou elle peut accepter ces conditions en pensant que si quelque chose arrive, c'est lui ou elle que vous embaucherez sans doute pour y faire face. Assurez-vous que votre avocat sache comment gérer ces appels (de sérieuses questions d'éthique se dissimulent ici). Encore une fois, donnez-lui l'adresse web de la SCCE, mais n'oubliez pas de préciser que vous ne paierez pas les frais d'une mise à niveau professionnelle dans le domaine de la conformité et de l'éthique, car il s'agit d'une formation qu'il ou elle devrait déjà avoir. Coût : 0 \$ (mais il peut y avoir des coûts si l'avocat reçoit un nombre d'appels considérable).
11. Faites connaître le dispositif d'alerte que vous avez mise en place. Incluez le numéro dans votre code, sur votre tableau d'affichage, sur toutes les affiches que vous utilisez, dans l'annuaire de l'entreprise ou partout dans l'entreprise où vous avez des numéros de téléphone. Coût : \$0.
12. Un dispositif d'alerte est l'un des éléments les plus critiques de votre programme de conformité et d'éthique. Assurez-vous de faire un suivi de tous les appels, de donner des réponses aux appelants et de protéger ceux-ci de toutes représailles. C'est un domaine dans lequel il est préférable de demander conseil dès les premiers signes de difficulté. Coût du suivi et des réponses aux questions non sensibles : \$0.
13. Pour ceux qui signalent un manquement professionnel, demandez au REC de vérifier occasionnellement l'intégrité du statut professionnel de la personne afin d'empêcher les représailles. Si vous avez un département dédié aux ressources humaines, assurez-vous qu'il puisse détecter l'existence de représailles et qu'il les signale au REC. Coût : \$0.
14. Les programmes doivent être régulièrement évalués. L'une des façons de gérer ceci consiste à utiliser les évaluations d'homologues. En collaboration avec des entreprises de même taille et exposées à des risques similaires, demandez aux équipes responsables de la conformité et de l'éthique de chaque entreprise d'évaluer les programmes des autres et de fournir des

commentaires. Chaque entreprise contribue à l'évaluation des autres et toutes bénéficient de l'accès aux meilleures pratiques des autres. Coût : \$0.

*H. Vous devez prendre au sérieux vos règles de conformité et d'éthique, ce qui implique de prendre des mesures contre ceux qui enfreignent la loi. Les sanctions doivent être cohérentes et inclure ceux qui auraient dû détecter les violations, mais qui ne l'ont pas fait.*

1. Lorsque les gens enfreignent les règles, il faut être sévère avec eux. Il s'agit d'une pratique adéquate. Coût : \$0.
2. Si les cadres ou les employés se soustraient à la formation sur la conformité et l'éthique, sanctionnez-les pour faire valoir que celle-ci est obligatoire. L'absence de formation entraîne l'absence de bonus et de promotion, ainsi que de tout ce qui compte dans votre entreprise. Coût : 0 \$.
3. Rédigez un ensemble de guides relatifs à la conformité. Un critère essentiel : plus un responsable a une position élevée, plus les règles doivent être strictes et les pénalités sévères. Incluez comme élément fondamental de la conformité l'échec des responsables à prendre des mesures pour prévenir et détecter le manquement professionnel. Vous pouvez peut-être obtenir les guides de conformité d'autres entreprises. Coût : \$0.
4. Demandez à votre REC de gérer les cas de non-conformité. Coût : \$0.

*I. L'un des meilleurs tests d'efficacité d'un programme consiste à déterminer si le système d'incitations, d'objectifs et d'évaluations d'une entreprise soutient ou affaiblit le programme de conformité et d'éthique.*

1. Assurez-vous que le programme de conformité et d'éthique s'intègre à votre système de motivation et d'évaluation des employés. Si vous ne le faites pas, les employés peuvent ne pas prendre votre engagement au sérieux. La SCCE possède tout un livre blanc sur le sujet, disponible gratuitement sur son site Web : « Building Incentives in Your Compliance & Ethics



Program » (Développer la motivation dans votre programme de conformité et d'éthique) (SCCE ; janvier 2009), [www.corporatecompliance.org/IncentivesPDF](http://www.corporatecompliance.org/IncentivesPDF). Coût : \$0.

2. Inclure la conformité et l'éthique dans le système d'évaluations constitue l'une des techniques de conformité les plus économiques. Si vous possédez un formulaire d'évaluation, vous pouvez simplement ajouter cet élément. Coût : \$0.
  3. Lorsque vous évaluez vos subordonnés directs, demandez à chacun(e) ce qu'il ou elle a fait pour faire progresser la conformité et l'éthique dans son département. Notez cela dans l'évaluation. Fixez des objectifs de conformité et d'éthique pour l'année prochaine. Des exemples sur la façon de procéder se trouvent dans le livre blanc de la SCCE. Coût : \$0.
  4. Lorsque quelqu'un fait preuve de leadership en matière de conformité et d'éthique, demandez à votre REC de lui écrire une lettre de félicitations. Cela peut être fait pour des choses aussi simples qu'être la première personne à terminer la formation sur la conformité et l'éthique. Cette reconnaissance envoie le message que bien agir est vraiment important et remarqué. Coût : \$0.
  5. Si vous fournissez une place de stationnement aux employés, réservez la meilleure place à celui qui fait preuve de leadership en matière de conformité et d'éthique. Coût : \$0.
- J. Si vous détectez des faiblesses dans votre programme de conformité et d'éthique ou si des violations se produisent, vous devez répondre de façon appropriée.*
1. Si vous rencontrez un problème, vous devez le résoudre. Mettez en place une procédure qui sera suivie si cela arrive. Par exemple, vous pouvez écrire sur une fiche d'urgence le numéro personnel de votre avocat et les numéros personnels des employés clés qui doivent être prévenus en cas de crise. Partagez cette fiche avec votre REC et les autres dirigeants clés de l'entreprise. Coût : \$0.

2. Au sein de votre association commerciale ou chambre de commerce, faites intervenir des cabinets d'avocats et d'autres experts sur la façon de mener des enquêtes internes et permettez aux employés susceptibles de devoir mener de telles enquêtes dans votre entreprise d'y participer. Coût : \$0.
3. Prenez les mesures nécessaires pour répondre aux faiblesses du programme de conformité et d'éthique mises en avant par vos vérifications ou évaluations. Par exemple, si les employés ne savent pas qu'ils doivent remplir un formulaire ADP, assurez-vous qu'ils apprennent à le faire. Coût : \$0.
4. Examinez les échecs de conformité et d'éthique lors de vos réunions de directeurs, ainsi que la façon d'empêcher qu'ils se reproduisent. Faites un suivi pour vous assurer que les problèmes sont résolus et documentez ce processus. Coût : \$0.
5. Ayez à votre disposition un avocat expérimenté qui vous connaisse, vous et votre entreprise, et qui possède au moins une formation de base sur les programmes de conformité et d'éthique. Il peut être possible d'établir cette relation sans avoir besoin de verser une avance, étant entendu que si un problème survient, vous ferez appel aux services de cet avocat. Coût : \$0.
6. Si un problème surgit, vous devez mener une enquête. C'est là où votre avocat intervient, en interne si vous en avez un, ou en externe. Et s'il s'agit d'un problème juridique potentiellement sérieux, il est préférable de faire appel à un avocat externe. Coût pour être prêt : \$0.

*K. En plus de la liste des étapes de base, les Federal Sentencing Guidelines (directives des peines fédérales) indiquent qu'un programme doit être au moins aux « bonnes pratiques du secteur ».*

1. Examinez avec votre association commerciale ou professionnelle locale ce que d'autres entreprises font pour empêcher les violations. Documentez ceci. S'il y a des bonnes idées, utilisez-les. Si les idées ne sont pas pour vous, notez simplement pourquoi ce que vous faites est suffisant. Coût : 0 \$.

2. Le réseau social de la SCCE vous offre une façon d'établir des relations en ligne et sans frais, de poser des questions et de suivre les développements dans le domaine de la conformité et de l'éthique : <http://community.corporatecompliance.org>. Notez ce que vous faites. Coût : \$0.
3. Vous pouvez aller en ligne à tout moment et effectuer des recherches sur ce que font les autres entreprises dans leurs programmes de conformité et d'éthique. Lorsque vous voyez une bonne idée qui pourrait fonctionner pour vous, utilisez-la. Coût : \$0.
4. Vous pouvez former votre propre groupe de pratiques de conformité et d'éthique dans votre communauté. Ce sont des forums où les entreprises de secteur ou de zone géographique similaire se rencontrent pour échanger des idées, des ressources et des expériences. Vous pouvez organiser une rencontre dans les établissements des uns et des autres, chacun son tour, de sorte qu'il n'y ait pas de coût nécessaire. (Vous pourriez même trouver de nouveaux clients en faisant cela.) Coût : \$0.

## Dépenses facultatives

Cette liste de mesures peu coûteuses ou gratuites vous est proposée pour montrer qu'un programme de conformité et d'éthique n'est pas une question d'argent, mais plutôt d'engagement de la direction. Vous pouvez, si vous êtes prêt à faire le travail, avoir un programme crédible sur cette base. Toutefois, le fait que vous puissiez le faire à si bon marché ne signifie pas que c'est la meilleure façon de procéder, ou la plus efficace. Nous vous proposons donc ici des idées et des ressources supplémentaires pour votre programme. Une petite entreprise n'est pas tenue de dépenser comme une grande, mais elle doit être disposée à dépenser des montants suffisants pour avoir un impact. De plus, gardez à l'esprit qu'il n'est pas nécessaire que votre entreprise fasse face seule à ces dépenses, même modestes. Il est possible que vous constatiez l'intérêt de mettre en commun les ressources avec des entreprises comparables. Ainsi, si un livre en particulier peut être très utile, vous pouvez le partager facilement avec vos pairs et en partager le coût. Dans un groupe d'entreprises, on peut choisir d'inscrire son REC à la SCCE, tout en partageant l'expérience avec les autres.

1. Murphy, *501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program* (SCCE ; 2008). Il s'agit d'un livre écrit par l'auteur et contenant beaucoup d'idées sur les éléments d'un programme de conformité et d'éthique. 50 \$ pour les membres de la SCCE, 60 \$ pour les autres.
2. Adhésion à la SCCE, pour 295 \$ par an. Cela vous donne un accès encore plus grand aux ressources de la SCCE, ainsi que des remises sur les achats effectués sur le site de la SCCE ([www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org)). L'adhésion peut même être une méthode positive et productive pour établir des relations avec des clients potentiels de premier ordre. Nous indiquons l'adhésion à la SCCE comme facultative, mais d'après notre calcul des dépenses énumérées ci-dessus, une entreprise pourrait payer l'adhésion à la SCCE et se trouver encore en deçà du seuil d'un dollar dépensé par jour.
3. Kaplan & Murphy, *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines* (Thomson/West, 1993 et post.) Cet ouvrage contient de nombreux exemples et outils que vous pouvez utiliser dans votre programme. \$408.
4. Évaluations du programme. Vous pouvez payer un expert extérieur pour examiner votre programme et vous conseiller. Assurez-vous de travailler avec quelqu'un qui connaît le domaine de la conformité et de l'éthique, et de négocier un prix fixe.
5. Services d'assistance téléphonique. Si vous voulez avoir une approche plus prudente que celle qui consiste à avoir un système en interne, cela coûte plus cher mais des contractuels peuvent répondre au téléphone pour vous. Ceci est particulièrement utile si vous avez des employés dans des sites éloignés, surtout en dehors des États-Unis.

### **Votre programme peut-il être sérieux si vous ne dépensez pas beaucoup d'argent ?**

Il y a ceux qui peuvent être sceptiques quant à la possibilité d'avoir un programme de conformité et d'éthique efficace sans pour autant dépenser de grandes quantités de ressources. Mais, en fait, en matière de

conformité et d'éthique, le plus important est l'existence de méthodes de gestion adéquates et sensées. Les signaux venant de la haute direction (ce que les directeurs font réellement en cas de crise) ont plus de valeur que les productions bien huilées. Le fait que le grand patron demande personnellement à ses subordonnés des comptes sur la conformité et l'éthique constitue un message percutant.

Vous pouvez consulter la liste et vous rendre compte que ce n'est pas une question d'argent ; toutefois, la longueur de la liste peut vous amener à vous poser une tout autre question : où trouverez-vous le temps nécessaire ? Tout d'abord, rappelez-vous qu'un dirigeant doit prendre le rôle de directeur de la conformité et de l'éthique ; généralement, dans les petites et moyennes entreprises, il s'agira seulement d'un travail à temps partiel. Mais la fonction doit constituer un élément essentiel du travail de cette personne. Quant au calendrier, vous remarquerez que la liste possède onze sujets. Nous avons tous nos propres façons d'approcher une tâche, donc si vous vous êtes engagé dans une tâche, vous pouvez concevoir votre propre plan d'exécution. Une approche simple consiste à s'attaquer à un sujet par mois, jusqu'à ce que vous sentiez que le projet est lancé avec succès. Une autre approche, si votre personnel-cadre est suffisamment conséquent, peut consister à attribuer un ou deux sujets à différents responsables de votre entreprise, puis de les tenir responsables des résultats obtenus. Quelle que soit la méthode que vous avez utilisée avec succès pour obtenir l'exécution d'autres projets dans votre entreprise, appliquez ces mêmes approches à cette tâche.

Les grandes entreprises dont les bénéfices se comptent en milliards de dollars peuvent-elles se contenter d'un programme pour un dollar par jour ? Non, pour les grandes entreprises, les frais sont plus élevés comme on peut s'y attendre, car leur plus forte position sur le marché entraîne de plus grandes responsabilités. Par exemple, une grande entreprise peut facilement s'attendre à avoir un directeur assigné au poste de REC. Il n'en demeure pas moins que le facteur le plus important pour toute entreprise n'est pas simplement les ressources, mais l'engagement. Il est vrai que dans de plus grandes entreprises la mise à disposition des ressources nécessaires est certainement un signe d'engagement. Mais des ressources sans un haut niveau d'engagement ne sont pas efficaces. Toutefois, si l'engagement

de la haute direction pour bien agir est là, il y aura alors toujours une possibilité d'accomplir la tâche.

Vous devez aussi reconnaître qu'il existe des risques, et qu'il peut y avoir des moments où vous avez besoin de conseils juridiques avisés. S'il semble y avoir une violation de la loi, les risques encourus peuvent être graves. Bien sûr, cela est encore plus vrai sans programme ; ce n'est pas le programme qui crée les violations et le coût de la résolution d'un problème n'est pas un coût du programme lui-même. Vous devez également faire attention à ce que vous écrivez. Les avocats peuvent travailler de façon confidentielle en utilisant le privilège avocat-client ; vous ne pouvez sans doute pas protéger ce que vous écrivez en votre nom propre. Malheureusement, même de bonnes intentions peuvent causer des ennuis. Par exemple, des accusations de diffamation, de décharge illicite, d'atteinte à la vie privée et autres cas similaires peuvent émaner d'une mauvaise gestion des enquêtes. S'il y a des signes de problèmes, faites immédiatement appel à une aide juridique externe.

Une petite entreprise peut-elle conduire un programme de conformité et d'éthique sur la base d'un dollar par jour ou moins ? Oui, les coûts d'un programme de conformité et d'éthique peuvent être minimes si l'engagement est réel. Rien n'autorise une entreprise à ignorer la loi et l'importance d'une conduite éthique. Un programme de conformité et d'éthique n'est pas coûteux pour les petites et moyennes entreprises. Mais les coûts des amendes pour violations peuvent être écrasants pour votre entreprise, surtout si vous n'avez pas de programme et si des signes avant-coureurs ont été ignorés ou mal gérés.

*Joe Murphy est Directeur des politiques publiques à la SCCE et auteur de l'ouvrage 501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program (SCCE : 2008). Il peut être contacté à l'adresse [Jemurphy@voicenet.com](mailto:Jemurphy@voicenet.com) ou par téléphone au 856 429-5355. Joe possède un intérêt financier dans les livres qu'il a écrit ou dont il est co-auteur, tous énumérés dans le paragraphe « Dépenses facultatives » ci-dessus.*

*Joe a cofondé Integrity Interactive, qui comptait à l'origine quatre employés, est membre du Rotary et a siégé au conseil de l'association commerciale à Haddonfield, dans le New Jersey, où les entreprises familiales sont littéralement dirigées par des mamans, des papas, et d'autres membres de la famille.*

# MISSION DE LA SCCE

La SCCE se pose en garant des règles de conformité et d'éthique dans toutes les organisations et fournit les ressources nécessaires aux professionnels de la conformité et à ceux qui partagent ces principes.

Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE)

6500 Barrie Road, Suite 250

Minneapolis, MN 55435, États-Unis d'Amérique

+1 952 933 4977 ou 888 277 4977 (payant) • +1 952 988 0146 (gratuit)

[helpteam@corporatecompliance.org](mailto:helpteam@corporatecompliance.org)

[www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org)