



Propos recueillis par Johanne Landry

Table ronde

Les avocats en entreprise, porte-étendard de la rectitude

3 Nouveautés
à la Cour d'appel

5 Un happening
pour le cinquième
anniversaire d'ASF

7 Réforme du Code
de procédure civile
Pour une
amélioration
de la justice

9 La Corporation de
services adopte une
nouvelle image

11 École du Barreau
L'approche par
compétences attire
des visiteurs
étrangers



M^{me} Anne-Marie Dussault



M. Yves Boisvert



M^r Simon Rivest



M^r Robert Lebeau



M^{me} Ginette Depelleau



M^r Daniel Desjardins

Avoir son employeur pour unique client. Quels défis et quels enjeux déontologiques cette situation pose-t-elle au quotidien ?

Invités par le Comité des avocats et avocates en entreprise pour une première expérience de table ronde, sept juristes qui exercent au sein de contentieux ont participé récemment à une discussion portant entre autres sur le rôle de l'avocat travaillant pour une organisation et sur les questions de déontologie et d'éthique inhérentes. Le but : partager avec la communauté juridique leurs expériences et réflexions.

La journaliste **Anne-Marie Dussault**, également membre du Barreau du Québec, agissait comme animatrice du débat.

► // SUITE PAGES 12-13



M^r Pierre Nollet



M^{me} Anne-Marie Gauthier



M^r Pierre Gagnon

photos : Jacques Pharand

IL VOUS EN
MANQUE
SÛREMENT !

www.plusdejus.com

NOUS
PRÉNSONS LE RELAIS
ÉLECTRONIQUE
POUR VOUS

netco
1.800.668.0668
www.netco.net

SERVICES EXCLUSIFS AUX AVOCATS



La Cyberformation continue
du Barreau du Québec :
partenaire de votre
compétence !

6 cyberformations
maintenant disponibles
à prix très abordable

Renseignements et inscriptions :

(514) 954-3460, poste 3138
ou 1 800 361-8495, poste 3138
www.barreau.qc.ca/formation/

Barreau
du Québec



Les avocats en entreprise, porte-étendard de la rectitude

SUITE DE LA PAGE 1

Autour de la table :

M^e Pierre Nollet,
vice-président Affaires
juridiques, Société
Radio-Canada



M^e Simon Rivest,
vice-président Affaires
juridiques et secrétaire,
Métro inc.



M^e Pierre Gagnon, avocat
en chef, Hydro-Québec



M^e Daniel Desjardins,
vice-président principal,
Affaires juridiques,
Bombardier inc.



M^e Anne-Marie Gauthier,
avocate au contentieux de
GazMétro



Yves Boisvert, professeur
à l'École nationale
d'administration publique



M^e Ginette Depelteau,
vice-présidente principale,
Politiques et conformité,
Caisse de dépôt et
placement du Québec



M^e Robert Lebeau,
vice-président Affaires
juridiques, Financière
Sun Life



A.M. Dussault : Dans l'exercice de vos fonctions, au service de qui vous considérez-vous ?

M^e Desjardins : Au service de l'entreprise. Les patrons passent, l'entreprise demeure. La situation est d'ailleurs la même dans un cabinet privé. Le client n'est pas uniquement la personne au bout du fil qui confie un mandat, c'est l'organisation qui est ultimement responsable.

M^e Rivest : Vrai. Mais chaque personne qui sollicite notre avis, pose une question, dans l'intérêt supérieur de l'organisation, est également un client. La politique de la porte ouverte est d'ailleurs essentielle afin que ceux qui s'interrogent viennent nous voir.

M^e Gagnon : Le véritable client, c'est le gestionnaire responsable d'un résultat. Notre mission, c'est d'appuyer ces personnes vers l'atteinte de leurs objectifs dans l'intérêt de l'entreprise. Évidemment, il se produit des situations où l'orientation prise par des gens d'opération pourrait être plus ou moins convergente avec l'intérêt supérieur de l'organisation, bien que ce soit peu fréquent. Il devient alors utile de faire appel à cette notion de client général. Chacun doit faire son travail afin que la meilleure décision se prenne dans toutes circonstances.

A.M. Dussault : Avez-vous la tentation parfois, tout en demeurant dans la rectitude, bien entendu, d'exprimer l'opinion que les dirigeants de l'entreprise veulent entendre ? Cela met-il vos emplois en cause ?

M^e Depelteau : Nous devons donner l'heure juste.

M^e Desjardins : Notre crédibilité est un atout précieux. Tous, autour de la table, nous avons mis des dizaines d'années pour la bâtir et nous pourrions, d'un coup, la perdre...

M^e Nollet : Ce que notre patron nous demande, en général, c'est de faire partie de l'équipe. C'est là où la tension se crée. Car faire partie d'une équipe, c'est jouer avec ses coéquipiers. D'un autre côté, nous devons garder une distance. Nous prenons part aux décisions, et à un moment donné, nous pouvons sentir que le risque traverse la ligne. Si c'est la ligne de la légalité, dans ce cas, c'est clair, pas de questions à se poser. Mais il y a aussi des risques tellement grands qu'ils pourraient mettre la survie de l'entreprise en péril. Cette ligne-là est plus délicate. Nous participons à des discussions, nous avons un impact sur la perception et la compréhension. Si

nous constatons qu'un contrat est imparfait ou que quelqu'un souhaite oublier une clause d'indemnisation qu'il pense sans gravité, il y a un enjeu qui touche l'ampleur du risque qu'on est prêt à assumer. À cet égard, nous avons un devoir.

M^e Desjardins : Ça ne se vit pas dans la confrontation. Nous avons de franches discussions. D'ailleurs, on nous demande de prendre position, d'assurer l'équilibre, d'identifier et d'expliquer les véritables enjeux. Un vieux proverbe chinois dit : « *Be careful to what you wish for, it may happen* ». Mais parfois, ce qu'on souhaite n'est pas bon pour nous. Nous sommes, alors, cette espèce de garde-fou que les dirigeants d'entreprise apprécient.

M^e Gauthier : Nous négocions avec notre client.

M^e Nollet : Nous sommes continuellement en négociation. Autour d'un projet, le responsable des finances négocie, le responsable des ressources humaines également. Nous le faisons tous.

A.M. Dussault : L'avocat est-il perçu comme un casse-pied ?

M^e Nollet : Moins qu'on pourrait le croire.

M^e Gagnon : C'est que, dans le quotidien, nous entrons dans un mode de facilitation, d'accompagnement, de recherche de solution, où nous devons, de notre propre initiative, soulever des embûches.

M^e Desjardins : Lorsque nous vendons des trains et des avions aux quatre coins du monde, nos avocats font partie de l'équipe, avec les gestionnaires. De nos jours, les situations sont complexes, au chapitre de la fiscalité, des règlements comptables, de multiples juridictions dans plusieurs pays. Nous leur disons, alors, « Profitez de votre situation, de votre formation, pour faciliter la bonne marche des dossiers. Devenez des gestionnaires de projets, connaissez l'environnement commercial. Vous devez comprendre entièrement tout ce qui se passe dans notre marché hautement spécialisé ». D'ailleurs, pas un bureau d'avocat au monde n'est capable de vendre des trains et des avions comme nos gens à l'interne.

La dualité identitaire

Y. Boisvert : Je suis surpris de ce que j'entends. Tant mieux si ça va bien. Quand on parle d'éthique, souvent, les professionnels reconnaissent la tension derrière la dualité identitaire : l'identité professionnelle et l'identité organisationnelle. Comment gère-t-

on la tension entre la loyauté à l'organisation, l'intégrité et l'indépendance ? Vous avez parlé de crédibilité, mais dans la vraie vie des organisations, la plupart des négociations jouent dur. La stratégie de l'élastique étiré au maximum, ou plutôt du point maximum jusqu'ou on peut l'étirer, touche des questions d'ordre éthique. Appliquer les règles au pied de la lettre, soit, mais vous faire placer devant cette réalité où on voudrait bien que la règle parle davantage que ce qu'elle veut dire...

A.M. Dussault : Vous est-il arrivé de vivre de fortes tensions, des situations difficiles où vous avez été obligé de dénoncer quelque chose ?

M^e Depelteau : Il m'est arrivé de dire que je n'étais pas d'accord avec la façon dont un dossier était mené. Éthiquement parlant, j'étais bien avec ça. Si la personne me dit qu'elle en prend note et qu'elle va y réfléchir, j'ai fait mon boulot. Et s'ils avaient décidé d'aller de l'avant, je me serais retiré du dossier. Pas de l'entreprise, mais de ce dossier-là, parce que je n'aurais pas été capable de vivre avec cela. Cette attitude est acceptée dans les organisations. Il faut le savoir. Un président d'entreprise respectera toujours celui qui dira « Je ne suis pas d'accord avec toi ». Il réfléchira aux raisons pour lesquelles l'avocat n'est pas d'accord.

M^e Gagnon : Nous disposons d'outils pour gérer ces situations. Lorsqu'elles surviennent, nous pouvons aller chercher des alliés à l'externe afin de dépolitiser la situation, parce qu'il y a toujours une dimension politique à ce genre de tension. Si le débat se situe à un niveau hiérarchique plus bas et non dans les hautes instances décisionnelles, il y a toujours le processus d'escalade. D'après mon expérience, au plus haut niveau d'une organisation, la rectitude éthique fait partie des valeurs fondamentales, pour le principe en soi, mais également à cause des répercussions sur la perception qu'on aura de l'entreprise dans le marché.

M^e Rivest : Ne sous-estimons pas l'intégrité des dirigeants. Je trouve que la communication est un aspect des plus importants. Si j'ai un problème avec une personne, j'en parle à une autre personne. Les hauts dirigeants d'une société ont des certifications à signer. D'ailleurs, tout le monde est conscient que quelque chose d'incorrect finira par sortir, tôt ou tard, et la réputation de l'entreprise en prendra un coup, que ce soit à tort ou à raison. C'est là une forte motivation pour suivre la ligne. C'est aussi une question de jugement. Une situation n'est pas nécessairement noire ou blanche.

Il existe des zones grises, et c'est là que la communication importe pour clore la discussion de façon que tout le monde soit à l'aise.

M^e Desjardins : C'est ce qu'on appelle le Red Face Test.

A.M. Dussault : Le Red Face Test ?

M^e Desjardins : Oui, le test de la face rouge. Sera-t-on embarrassé si la décision qu'on vient de prendre se retrouve sur la place publique le lendemain ?

Divergences et tensions

A.M. Dussault : Y a-t-il parfois des problèmes ?

En chœur : Oui...



Il existe des zones grises, et c'est là que la communication importe pour clore la discussion de façon que tout le monde soit à l'aise.

M^e Simon Rivest

années 1990, les Allemands pouvaient bénéficier d'abris fiscaux sur les pots de vin. Voilà de vraies tensions et une belle question d'ordre éthique ! Elle ne touche pas la malveillance, mais la survie d'une organisation en concurrence avec des entreprises allemandes.

M^e Desjardins : Nous sommes une entreprise internationale. Dans la foulée des politiques de l'OCDE, nous avons élaboré des contrats standards extrêmement clairs et un processus de signature interne qui va au très haut niveau de dirigeants des secteurs concernés. Ils doivent personnellement attester que c'est fait de façon intègre et appropriée. L'imputabilité change la dynamique et élimine le flou où chacun pourrait prétendre ne pas avoir pris la décision. Nous sommes allés sur le plancher, jusqu'aux plus bas niveaux hiérarchiques, en Allemagne et en France, entre autres, communiquer et expliquer notre nouveau code d'éthique et de conduite. Il est sur notre site Web (*NDLR* : disponible en 13 langues).

M^e Lebeau : Les fins recherchées par nos clients sont à peu près toujours légitimes. Les moyens pour y arriver le sont moins, parfois. C'est là qu'il faut faire preuve de créativité. Aider à définir les problèmes et les enjeux pour trouver des solutions et des façons d'y arriver. Instaurer un climat de coopération plutôt que de confrontation.

En conclusion, le rôle d'un service juridique en entreprise en est un d'appui aux gestionnaires et à la mission de l'organisation. L'avocat participe aux discussions qui mènent à certaines prises de décision. Il se sent davantage dans la recherche de solutions que dans l'opposition aux volontés des dirigeants. Tout en faisant partie de l'équipe, il doit aussi prendre du recul et analyser à long terme. Parce qu'il agit comme le porte-étendard de la rectitude, qu'il joue un rôle dans la réputation de l'entreprise, qu'il est, en quelque sorte, le chien de garde de cette réputation, il est clair qu'il y a une ligne qu'il ne peut pas franchir.

Comme professionnel, comment peut-il garder son indépendance ? Est-ce plus difficile qu'en cabinet privé ? Est-il besoin d'un code de déontologie particulier ? Une discussion à suivre dans le prochain numéro du *Journal du Barreau*...

Nous prenons part aux décisions, et à un moment donné, nous pouvons sentir que le risque traverse la ligne. Si c'est la ligne de la légalité, dans ce cas, c'est clair, pas de questions à se poser. Mais, il y a aussi des risques tellement grands qu'ils pourraient mettre la survie de l'entreprise en péril. Cette ligne-là est plus délicate.

M^e Pierre Nollet

M^e Nollet : Je donne un exemple. Une partie du travail que font mes avocats, c'est l'examen des topos des journalistes. L'avocat examine les faits, certains éléments, et des tensions se vivent quant à ce qui doit être dit, comment ça doit être dit, jusqu'où on peut le dire, ou par rapport à la nécessité d'autres sources pour corroborer l'information. Il arrive que l'avocat et le journaliste aient une perception différente du niveau de risque acceptable.

A.M. Dussault : S'agirait-il, dans ce cas, d'un conflit de valeurs ? Celle de la liberté de presse contre la protection de la réputation ?

M^e Nollet : Ce n'est pas un problème d'éthique, mais un problème de tension. L'avocat n'est pas mieux ou pire que le journaliste. Ils ont seulement deux perceptions différentes de la question.

Y. Boisvert : Pour moi, il s'agit d'un très bon exemple en matière d'éthique. Il y a une tension entre la liberté de presse et la responsabilité de l'organisation à l'égard de la réputation d'un individu. Nous sous-estimons souvent les problèmes d'ordre éthique ou ils nous échappent. Bien entendu, les dirigeants d'entreprise ne sont ni malfaisants, ni malveillants, ce qui ne veut pas dire que des problèmes d'éthique n'entrent pas en ligne de compte. Pensons aux lois et aux ententes internationales en matière de corruption. Jusqu'au milieu des

Des pistes pour pousser la réflexion...

À lire

La tentation éthique du capitalisme. Anne Salmon; Éditions La Découverte (2007)

Éthique, déontologie et pratique professionnelle. Normand Auclair, Lise Tremblay, Jocelyne Tremblay, École du Barreau. Éditions Yvon Blais

La responsabilité sociale de l'entreprise. Roland Perez, Frédéric Le Roy, Michel Marchesnay. Éditions EMS management et société (2005)

À consulter

Code d'éthique et de conduite de Bombardier
www.bombardier.com

Code d'éthique des administrateurs de METRO INC
www.metro.ca/userfiles/File/PDF_corpo/conflictInteret-francais-11-avril-2006.pdf

Éthique et politiques d'entreprise de Gaz Métro
www.corporatif.gazmetro.com/Lentreprise/Publications.aspx?culture=fr-CA

Les codes d'éthique et de déontologie de la Caisse de dépôt et placement du Québec
www.lacaisse.com/Press/loispolitiquereglements.aspx

Les règles de conduite de la Financière SunLife
http://www2.sunlife.com/canada/images/v3/slcorp/french/publications/Code_colour_F.pdf

Les politiques d'Hydro-Québec
www.hydroquebec.com/publications/fr/politiques/index.html

Les avocats en entreprise

Un code d'éthique efficace s'inscrit dans la culture d'entreprise

Propos recueillis par Johanne Landry

Pour les avocats qui exercent dans une entreprise ou en cabinet privé, les prérequis déontologiques sont les mêmes. Au sein d'une organisation, le contentieux joue un rôle de communication important pour relayer les règles de gouvernance.

Pour ou contre un code spécifique

A.M. Dussault : Dans le *Code déontologique* des avocats, devrait-on tenir compte de spécificités propres à ceux qui exercent en entreprise ?

M^e Gagnon : Sans doute, il faudrait voir. Toutefois, selon mon expérience au sein d'organisations, les principes déontologiques qui s'appliquent aux avocats sont en général tout à fait conciliables avec ceux qui sont propres aux entreprises. Il y a cependant des situations où nos règles d'éthique en matière de conflit d'intérêt, par exemple, nous amènent à confier à des collègues externes certaines affaires d'une sous-filiale qui n'est pas détenue à 100 %. Rien de dramatique là-dedans. Dans toutes

les organisations où j'ai travaillé, nous avons géré ces situations en nous assurant que la sous-filiale soit correctement représentée.

M^e Rivest : En lisant le *Code déontologique*, de prime abord, on constate que plusieurs aspects concernent plutôt les avocats en pratique privée qui font du litige.

M^e Desjardins : Pourquoi aurions-nous un code différent ? Nos prérequis d'intégrité et de conduite sont les mêmes, que nous soyons en entreprise ou en pratique externe. Le seul endroit où il me semble que la jurisprudence ne nous a pas aidés, c'est à l'égard du secret professionnel qui est érodé dans le contexte d'un avocat en entreprise et c'est malheureux, car ça nous oblige à faire appel à un bureau externe pour le protéger.

M^e Depelteau : J'ai relu le *Code déontologique* des avocats. En effet, il s'adresse davantage aux avocats qui font du litige. Je vois peu d'effet sur mon quotidien. Je ne suis toutefois pas certaine qu'on devrait aller jusqu'à faire un code distinct pour les avocats en entreprise. Dans nos organisations, nous avons déjà des règles d'éthique. Les nôtres s'appliquent autant aux avocats, aux comptables ou aux gestionnaires. Le code d'éthique de mon entreprise, c'est celui que je respecte à la lettre.

M^e Lebeau : Récemment, j'ai travaillé à la révision du *Code de déontologie*, afin d'identifier les situations particulières aux conseillers juridiques d'entreprise, notamment. Les modifications portaient principalement sur le rappel qui précise qu'un membre d'un ordre professionnel est tenu au code déontologique de cet ordre. Lorsque l'avocat exerce plus d'un rôle, c'est-à-dire qu'il agit comme dirigeant et comme avocat, il doit préciser dans quel rôle il pose l'action. Il y a aussi la question d'escalader, de dénoncer les fraudes ou les malversations, qui s'applique également aux avocats en pratique privée qui représentent des entreprises. Après analyse, donc, nous avons considéré qu'il ne devait pas y avoir un code différent. D'ailleurs, il y a des avocats en pratique privée qui, pratiquement, n'ont qu'un seul client, ce qui les rend peut-être plus dépendants. Car ce qu'on décrit comme la vulnérabilité de l'avocat en entreprise vaut tout autant pour l'avocat en pratique privée avec un client unique.

A.M. Dussault : Il y a donc davantage d'indépendance professionnelle en entreprise, moins de vulnérabilité et une plus grande liberté ?

M^e Gagnon : Personnellement, j'ai vécu ma plus grande difficulté en pratique privée. Un client important me demandait une opinion avec laquelle j'étais inconfortable. Il exerçait énormément de pression. Toute la dimension économique de la relation à la clientèle est alors entrée en ligne de compte. J'ai beaucoup moins bien dormi durant cette situation que durant mes quinze années en entreprise. C'était mon plus gros client, celui qui me conférait du prestige au sein du bureau. J'étais extrêmement inconfortable, mais j'ai quand même donné mon opinion !

M^e Desjardins : Il est plus facile pour un client de remercier son avocat de pratique privée que celui qu'il emploie à l'interne. Refuser de donner son opinion de complaisance n'est pas une cause de renvoi. À cet égard, l'avocat à l'interne est mieux protégé.

M^e Rivest : Selon le *Code de déontologie*, nous devons rapporter l'illégalité présumée à l'instance appropriée. À l'interne, nous les connaissons toutes, les instances appropriées. C'est moins évident pour un avocat de l'extérieur. S'il transige avec une seule personne, qu'il ne connaît personne à d'autres niveaux de l'entreprise, cela peut devenir assez difficile.

M^e Desjardins : Nous avons des règles de gouvernance, des règles d'approbation, des délégations, des choses à faire et à ne pas faire.

M^e Gauthier : Nous avons une hiérarchie également. J'ai vécu des situations où je n'aimais pas la direction qu'on prenait. J'en ai parlé à deux paliers hiérarchiques, mes patrons sont avocats. Nous sommes arrivés à trois dans le bureau du gestionnaire en question. Avec un client en pratique privée, je n'aurais pas pu me rendre jusque-là.

Règles de gouvernance et culture d'entreprise

A.M. Dussault : Avec tous les scandales étalés sur la place publique, il est facile, aujourd'hui, pour une entreprise, d'avoir mauvaise presse. Qu'en pensez-vous ?

M^e Desjardins : Nous avons des règles d'éthique, de comportement, de politique. Il peut arriver qu'une entreprise trébuche, mais si elle a fait preuve de diligence, qu'elle a bien formé ses gens, ultimement, les suites vont être moins négatives. C'est reconnu aux États-Unis et au Canada, l'entreprise qui a fait des efforts pour éviter ces choses a droit au « coupon pour sortir gratuitement de la prison », mais elle ne passe pas à « go » et ne collecte pas 200 \$.

Y. Boisvert : Ce que vous dites est essentiel. La majorité des entreprises ont un code d'éthique, mais le posent sur une tablette qui devient souvent poussiéreuse. Or, en l'absence de formation et de suivi en vue de faire appliquer le code et de l'intégrer à la culture d'entreprise, il ne sert à rien. Les règles de gouvernance sont à la mode. Là encore, elles n'aident en rien si la culture et la gestion ne suivent pas la cadence. M^e Desjardins nous a dit que chez Bombardier, le contentieux est responsable de développer les règles de gouvernance.

M^e Desjardins : Oui. Nous sommes responsables de les développer, mais après, elles deviennent l'affaire de tout le monde.

Dans le numéro précédent, ils ont parlé de dualité identitaire, des enjeux quotidiens posés par leur lien direct avec un employeur et de leur rôle au sein de l'équipe de direction.

M^e Pierre Gagnon, avocat en chef, Hydro-Québec; M^e Daniel Desjardins, vice-président principal, Affaires juridiques, Bombardier inc.; M^e Ginette Depelteau, vice-présidente principale, Politiques et conformité, Caisse de dépôt et placement du Québec; M^e Simon Rivest, vice-président Affaires juridiques et secrétaire, Métro inc.; M^e Anne-Marie Gauthier, avocate au contentieux de GazMétro; M^e Robert Lebeau, vice-président Affaires juridiques, Financière Sun Life; M^e Pierre Nollet, vice-président Affaires juridiques, Société Radio-Canada; et Yves Boisvert, professeur à l'École nationale d'administration publique, poursuivent la discussion encadrée par Anne-Marie Dussault.



M^{me} Anne-Marie Dussault



M. Yves Boisvert



M^e Daniel Desjardins



M^{me} Ginette Depelteau



M^e Pierre Gagnon



M^{me} Anne-Marie Gauthier



M^e Robert Lebeau



M^e Pierre Nollet



M^e Simon Rivest

Y. Boisvert : Exact. C'est par ailleurs une erreur courante dans plusieurs entreprises de penser que la dimension éthique appartient au contentieux. Une fois les règles établies, si les gestionnaires ne sont pas la courroie de transmission vers la culture de l'organisation, c'est un échec. Un bon contentieux, une fois qu'il a mis en place le système de règles de gouvernance, en fait aussi le marketing et la vente à l'interne.

M^e Desjardins : Il ne faut pas arrêter de le vendre. On demande à nos gestionnaires de signer chaque année une certification. Nous faisons aussi un sondage détaillé sur la gouvernance et l'éthique. Nous posons les mêmes questions tous les ans. Nous sommes ainsi capables d'évaluer les retombées directes, que nous n'avons eues ou pas; à quel endroit nous perdons de la vitesse. Nous transmettons ces informations au conseil d'administration. Au-delà de toutes les règles sur papier, nous sommes une mini-société composée de personnes dont la plupart sont de bonne foi. À nous de les équiper, de les aider, de véhiculer notre message afin qu'elles se sentent appuyées dans leur quotidien.

Y. Boisvert : Il ne faudrait pas qu'un contentieux considère que d'être le gardien des règles soit suffisant. Car les acteurs de l'organisation, eux, se retrouvent souvent sans filet. Ils ne sont pas malveillants, mais ils ne pensent pas continuellement à l'ensemble des règles. Il y en a tellement ! En entreprise, je fais souvent un exercice : je demande aux gestionnaires de dresser, en deux jours, le répertoire des règles et politiques. Ils n'y arrivent pas. Ce qui prouve qu'ils sont sans filet la plupart du temps et que l'on sous-estime cette réalité. La formation est essentielle.

Communication et leadership

A.M. Dussault : Dites-vous que plus encore que l'imputabilité, c'est le leadership que vous développez dans l'entreprise qui importe ?

« Selon mon expérience au sein d'organisations, les principes déontologiques qui s'appliquent aux avocats sont en général tout à fait conciliables avec ceux qui sont propres aux entreprises. »

M^e Pierre Gagnon

« C'est par ailleurs une erreur courante dans plusieurs entreprises de penser que la dimension éthique appartient au contentieux. Une fois les règles établies, si les gestionnaires ne sont pas la courroie de transmission vers la culture de l'organisation, c'est un échec. Un bon contentieux, une fois qu'il a mis en place le système de règles de gouvernance, en fait aussi le marketing et la vente à l'interne. »

Yves Boisvert

« Il peut arriver qu'une entreprise trébuche, mais si elle a fait preuve de diligence, qu'elle a bien formé ses gens, ultimement, les suites vont être moins négatives. C'est reconnu aux États-Unis et au Canada, l'entreprise qui a fait des efforts pour éviter ces choses a droit au " coupon pour sortir gratuitement de la prison ", mais elle ne passe pas à " go " et ne collecte pas 200 \$. »

M^e Daniel Desjardins

M^e Rivest : Je pense que notre rôle, c'est de communiquer le code d'éthique à tous les employés. C'est là que je situe notre premier défi. Le deuxième, c'est qu'il ne s'agit pas d'établir des normes d'éthique une fois et de les laisser dormir pendant les vingt prochaines années. Il faut les retravailler, car elles évoluent comme n'importe quelle situation. Il importe d'assurer que nos normes soient mises à jour, qu'elles soient adaptées à la pratique et aux situations.

A.M. Dussault : Quels sont les défis et le comportement éthique des gens dans vos entreprises ?

M^e Depelteau : Chez nous, l'adhésion au code d'éthique est annuelle. Il n'y a pas une transaction personnelle comme l'achat de titres ou la présence à un comité d'administration qui ne soit autorisée par mon groupe. Nous voulons ainsi gérer les conflits d'intérêts.

M^e Rivest : Nous avons des structures, un Service des ressources humaines. Nous avons aussi instauré la certification annuelle. Les gens doivent déclarer s'ils ont des conflits d'intérêts, le vice-président de l'unité et celui des ressources humaines sont informés. S'il y a des problèmes, nous prenons des mesures qui s'imposent.

M^e Nollet : Jusqu'à quel niveau procédez-vous ainsi ?

M^e Rivest : À partir des directeurs.

M^e Depelteau : Nous, c'est tout le monde. De la secrétaire au président.

M^e Nollet : Nos journalistes ont leur propre code, volumineux et complexe, ce qui ne les exclut pas du Code de l'entreprise. Mais nous nous posons la question du niveau hiérarchique où il importe de commencer à l'appliquer. Que faut-il faire, par exemple, si un employé de l'entretien refuse de signer ?

► // SUITE PAGE 32

Faites-vous une loi de **DÉMARRER** du bon pied!

Vous venez d'être
assermenté?

Vous voulez réorienter
votre carrière en
pratique privée?

Démarrer votre propre
cabinet vous semble
la solution?

SERVICE DE DÉMARRAGE **GRATUIT**

POUR INFORMATION

514 954-3400 ou 1 800 361-8495 poste 3246

Télécopieur : 514 954-3470

Courriel : inspection.professionnelle@barreau.qc.ca

En collaboration avec
**RESSOURCES
ENTREPRISES**
Votre allié stratégique

Barreau
du Québec

Barreau
du Québec



En collaboration avec
le Barreau de Québec

Lundi 10 mars 2008
11 h 30

Château Bonne entente
3400, chemin Ste-Foy, Québec

Déjeuner-Hommage

LE BARREAU DU QUÉBEC AU CŒUR DE L'ENGAGEMENT ENVERS LES FEMMES

Hommage aux avocats, avocates et responsables
d'organismes dédiés aux femmes ou aux familles

Présidente d'honneur : Anne Marcotte, Présidente de Viventia inc.

INSCRIPTION - FAITES VITE ! Billet: 75 \$ / Table pour huit: 600 \$

À l'achat d'une table, vous pouvez soumettre le nom d'un représentant ou d'un organisme communautaire dédié aux femmes ou à leurs familles à qui une reconnaissance symbolique pourrait être remise sur place.

Pour plus de détails : 514 954-3400 ou sans frais 1 800 361-8495, poste 3670

Un code d'éthique efficace s'inscrit dans la culture d'entreprise

SUITE DE LA PAGE 9

M^e Desjardins : Nous faisons de la formation pour nous assurer qu'un employé d'entretien connaisse notre code d'éthique et le comprenne, mais nous ne lui demandons pas de signer. L'imputabilité doit s'arrêter à un certain niveau. Nous avons établi que c'est celui des directeurs.

M^e Depelteau : Pour nous, la signature est une condition d'emploi, et la personne qui refuse devra quitter l'entreprise.

M^e Lebeau : Tous nos employés doivent signer notre *Code de déontologie*. Pour des raisons assez claires comme la protection des renseignements personnels. Nous devons nous assurer que personne ne les utilise à mauvais escient. Nos gestionnaires de portefeuille sont également assujettis à des règles particulières comme celles décrites par M^e Depelteau.

Y. Boisvert : Il faut faire attention et ne pas sous-estimer le genre de pouvoir des employés de première et de deuxième lignes. Je pense à certains secteurs à haut risque, comme les ressources humaines ou l'acquisition de biens et de services.

M^e Desjardins : Au-delà de l'entreprise, il y a des gens. La personne qui accepte une enveloppe brune d'un fournisseur pose ainsi un geste malheureux pour son gain personnel, et l'entreprise n'accepte pas cela. Les exigences réglementaires nous ont obligés à mettre en place un système de dénonciation anonyme. C'est le meilleur test, car il va nous fournir une rétroaction pour prendre le pouls. Jusqu'à maintenant, nous n'avons reçu que peu de plaintes, et elles concernent surtout des problèmes de ressources humaines. Des employés qui utilisent ce véhicule pour rapporter que leur patron ne les écoute pas, par exemple. Il y a eu quelques cas où on a signalé l'apparence d'une fraude. Nous avons enquêté et congédié les fautifs lorsque ça s'est avéré.

Y. Boisvert : Vous dites que c'est un problème d'individu. Sauf que, quand il y a scandale sur la place publique, les gens ne retiennent pas le nom de la personne qui est coupable mais, la plupart du temps, celui de l'entreprise.

M^e Desjardins : On peut mettre en place toutes les régies d'entreprise et toute la formation qu'on veut, il reste qu'aucun système ne sera jamais entièrement à l'épreuve de tout.

M^e Rivest : Nous avons aussi une ligne anonyme. C'est comme appeler la police. En société, il y a le rôle du gouvernement de faire connaître les lois par le plus grand nombre de citoyens possible. S'il y a un problème, un système, des inspecteurs ou des policiers interviennent. Nous faisons pareil dans nos entreprises avec les moyens que nous avons.

Comme en société

Ce parallèle du fonctionnement des entreprises à l'image de celui de la société en général est revenu dans la conversation à plusieurs reprises. L'organisation établit ses lois et règles de conduite, les communique aux personnes concernées, puis instaure un système de contrôle pour en assurer le respect et exclure les contrevenants. Les façons de faire s'articulent comme des variantes autour de ce modèle de base.

Dans le prochain numéro du *Journal du Barreau*, les participants à la table ronde viendront conclure la discussion en expliquant, entre autres, comment les contentieux d'entreprise recourent aux services de cabinets externes. Ils témoigneront également de leur expérience de carrière en entreprise : comment établissent-ils leur leadership ? Quels avantages voient-ils à leur situation ? Doivent-ils renoncer à la magistrature ? ■

Pour lire sur le sujet...

The Tensions, Stresses and Professional Responsibilities of the Lawyer for the Corporation. The Business Lawyer, vol. 62, November 2006.

Setting the Tone at the top. L'expert, novembre/décembre 2006, p. 76

À consulter...

Active dans les régions de la Beauce, de l'Estrie et de l'Amiante, l'entreprise VignolaCameron ressources humaines donne une bonne définition de la culture d'entreprise.

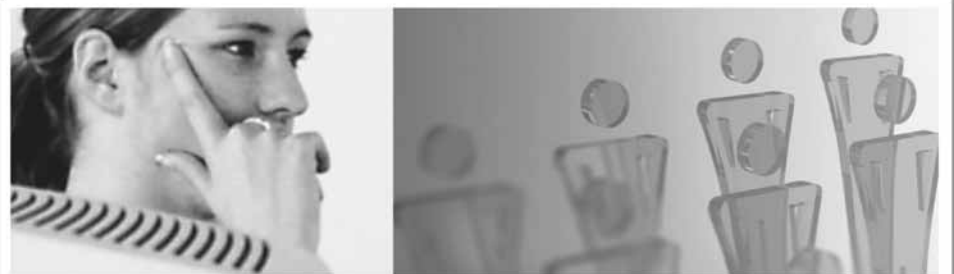
www.vignolacameron.com/docs/La%20culture%20organisationnelle%20c'est%20quoi%20au%20juste.pdf

Fondé le 30 octobre 2006, le Bureau de la gouvernance démocratique a pour mandat de promouvoir la liberté et la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit et les institutions publiques transparentes et responsables dans les pays en développement.

www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/NIC-54102116-JUN

L'Institut international du développement durable offre de l'information au sujet de la structure et du processus de prise de décision et de responsabilisation.

www.iisd.org/networks/gov/default_fr.asp



Fondation
du Barreau
Québec

CONCOURS
JURIDIQUE 2008

La Fondation du Barreau du Québec vous invite
à soumettre votre candidature à son
CONCOURS JURIDIQUE 2008

Les ouvrages présentés doivent répondre aux critères d'admissibilité
de l'une ou l'autre des catégories suivantes :

Traité
Répertoire
Manuscrit d'article juridique

Pour connaître les critères d'admissibilité ainsi
que la procédure à suivre, veuillez consulter le site
Internet de la Fondation du Barreau du Québec :

www.fondationdubarreau.qc.ca
(Concours juridique / Règles du concours 2008)

Date limite pour le dépôt des candidatures : 1^{er} avril 2008

Pour de plus amples informations : infofondation@barreau.qc.ca
ou par téléphone au 514 954-3461