

**PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE
LA CORRUPTION DANS LES PME**

**GESTION D'ALERTE
(‘WHISTLEBLOWING’)**

Transparency International Suisse («Transparency Suisse») est la section suisse de Transparency International, la principale organisation non gouvernementale qui lutte contre la corruption dans le monde. Transparency Suisse prévient et combat la corruption et le blanchiment d'argent en Suisse et dans les rapports commerciaux des entreprises suisses avec l'étranger. Transparency Suisse est active dans les domaines de la sensibilisation et du plaidoyer, rédige des rapports et des instruments de travail, encourage l'échange au sein de certains groupes professionnels, collabore avec d'autres institutions et prend position sur l'actualité.

www.transparency.ch/fr

PRÉVENTION ET LUTTE CONTRE
LA CORRUPTION DANS LES PME

**GESTION D'ALERTE
(‘WHISTLEBLOWING’)**

Table des matières

Un atout pour les PME	1
L'essentiel en bref	2
Définition de l'alerte et plus-value de la démarche	3
Qu'est-ce que l'alerte?	3
Un intérêt indéniable	3
Une crainte d'abus infondée	4
Le cadre juridique	5
Droit du travail	5
Droit pénal	6
Droit de la protection des données	6
Mise en œuvre au sein de l'entreprise	7
L'indispensable culture d'entreprise	7
Procédure de signalement	7
Gestion des alertes	9
Information, formation et évaluation	9
Modèles de documents à l'usage des entreprises en pratique	10
Informations complémentaires	12

Un atout pour les PME

L'alerte, ou *whistleblowing*, est une démarche consistant à signaler les irrégularités commises au sein d'une entreprise. L'auteur du signalement est généralement une personne présentant un lien étroit avec l'entreprise en question – la plupart du temps un employé-e, mais parfois aussi un partenaire commercial, un client ou un autre tiers.

Il s'agit d'un enjeu de taille pour toute entreprise, en particulier compte tenu de la facilité avec laquelle les moyens de communication actuels permettent de garder trace d'événements et d'informations internes et de les diffuser à l'extérieur.

Les entreprises cataloguent souvent l'alerte comme un risque, voire comme une nuisance, ce qui est pourtant loin d'être le cas. Une telle vision les fait passer à côté des nombreux avantages de la démarche, en particulier pour les entreprises de petite ou moyenne taille (PME). En effet, il n'est pas rare que ces signalements soient l'unique manière pour une entreprise de détecter les irrégularités commises en son sein pour ensuite pouvoir prendre les dispositions qui s'imposent afin d'y remédier. L'alerte prémunit donc non seulement – et surtout – les entreprises contre les pertes financières, mais aussi contre des risques juridiques importants et des atteintes considérables à leur réputation.

Le présent guide entend indiquer aux PME suisses la voie à suivre pour mettre en place un système de gestion des alertes axé sur l'efficacité et la maîtrise des coûts. Il s'agit essentiellement de mettre à la disposition des employé-e-s un canal de remontées des alertes confidentiel en dehors de la voie hiérarchique et de garantir que ceux-ci soient protégés contre toute forme de représailles lorsqu'ils communiquent un soupçon raisonnable. Il est à noter qu'un tel système est également aisé à mettre en place et en œuvre dans les petites entreprises.

La présente publication s'inscrit dans le cadre d'une série de guides élaborés par Transparency Suisse à l'usage des PME. On peut la commander auprès du bureau de l'organisation ou la télécharger sur le site www.transparency.ch/fr, tout comme le guide *Prévention et lutte contre la corruption* et son *Outil d'autoévaluation* ainsi que le guide *Cadeaux et invitations*.

L'essentiel en bref

- Il va de l'intérêt de toute PME de se doter d'un système de gestion des alertes et d'en gérer l'approche adaptée. Cet outil lui permettra en effet de prendre connaissance des éventuelles irrégularités commises en son sein pour ensuite pouvoir y remédier. De la sorte, l'entreprise se prémunit contre des pertes financières, des problèmes considérables sur le plan juridique et de graves atteintes à son image.
- Il ressort d'enquêtes représentatives que la moitié des signalements recueillis environ sont jugés « pertinents » par les entreprises suisses, les dénonciations abusives étant en revanche très rares.
- En Suisse, la question de l'alerte souffre d'une importante insécurité juridique. C'est pourquoi il est d'autant plus important pour une PME d'encadrer cette matière à l'interne de façon claire et prévisible.
- En pratique, il convient d'ajuster les mesures adoptées à la taille de l'entreprise et à son exposition aux risques, de sorte qu'une petite entreprise qui n'est guère exposée aux risques peut généralement se contenter de dispositions faciles à mettre en œuvre.
- Il est primordial de promouvoir en amont une culture d'entreprise qui encourage l'alerte et la présente – de même qu'une attitude constructive face à l'erreur – comme un atout et une plus-value. Il s'agit de voir la réalité en face, et non de détourner le regard (selon la maxime « agir plutôt qu'ignorer »).
- Il est tout aussi essentiel de mettre en place une procédure de signalement confidentielle et clairement définie auprès d'un service ou d'une personne désignée à cette fin. Ce service d'alerte devra présenter les meilleures garanties d'indépendance, disposer des compétences et des ressources nécessaires pour instruire rapidement les signalements recueillis et rendre compte dans l'idéal directement à l'organe stratégique de la PME (en général, le conseil d'administration).
- Il convient d'assurer en tout temps le respect des droits de l'ensemble des personnes concernées, et cela notamment en protégeant les lanceurs-euses d'alerte contre toute forme de représailles lorsqu'ils communiquent un soupçon raisonnable.

Définition de l'alerte et plus-value de la démarche

Qu'est-ce que l'alerte ?

L'alerte, ou *whistleblowing*, est une démarche consistant à signaler les irrégularités ou les actes répréhensibles commis au sein d'une entreprise, d'une autorité ou d'une autre organisation.

L'on appelle « lanceurs-euses d'alerte » les personnes qui dénoncent des irrégularités éventuelles sur la base d'un soupçon raisonnable. Il s'agit la plupart du temps d'employé-e-s, mais parfois aussi de client-e-s, de partenaires commerciaux ou d'autres tiers. Sont visés les signalements effectués à des personnes ou services internes, aux autorités ou au public.

Un intérêt indéniable

C'est dans les PME qui cultivent ouvertement une attitude constructive face à l'erreur, et plus particulièrement dans celles dont la direction ne craint pas de voir la réalité en face, que l'alerte révélera son plein potentiel. La mise en place d'un système de gestion des alertes bien conçu et constructif présente de nombreux intérêts, dont voici les principaux:

Détection des irrégularités – Qu'il s'agisse d'une violation de la loi, d'une transgression des directives internes, du non-respect des principes de l'entreprise ou d'un autre manquement, il est souvent très difficile de détecter les irrégularités et pratiques abusives. Il en est même ainsi dans le cas d'infractions graves – un délit économique de grande envergure, par exemple – entraînant de lourdes conséquences pour l'entreprise et ses propriétaires (ses actionnaires, par ex.), mais aussi généralement pour la société dans son ensemble. La corruption se caractérise en effet par le fait que les personnes directement impliquées ont toutes intérêt à garder l'affaire secrète, si bien que le nombre de cas non recensés est très élevé.

Selon des enquêtes portant sur la pratique professionnelle, les responsables hiérarchiques et les organes de contrôle ne sont en mesure de détecter qu'une fraction seulement des manquements commis au sein de leur entreprise, alors que les signalements concrets effectués par les employé-e-s et les tiers – par exemple auprès de l'organe recueillant les alertes – permettent de dévoiler plus de 40 pour cent des irrégularités. Par cette voie, la direction de l'entreprise peut obtenir des informations auxquelles elle ne pourrait habituellement avoir accès que de façon indirecte ou différée.

Suppression des irrégularités – Pour pouvoir supprimer des irrégularités, il est essentiel d'être en mesure de les détecter. Aussi l'alerte représente-t-elle un outil particulièrement utile et efficace quand il s'agit de réagir aux dérives et de déterminer les mesures à adopter. Il ressort d'enquêtes réalisées auprès d'entreprises que les systèmes de gestion des alertes jouent un rôle important dans la prévention et la mise au jour des irrégularités. Près de la moitié des signalements recueillis sont ainsi jugés « pertinents et précieux ».

Cas pratique – Voilà plusieurs années qu'une entreprise industrielle basée sur le Plateau suisse dispose d'un service d'alerte auquel peuvent s'adresser les employé-e-s, mais aussi les tiers, et ce sous le couvert de l'anonymat s'ils le souhaitent. En 2019, la société a recueilli au total 30 signalements, dont un seul était abusif.

À la lumière de cette expérience, l'organisation constate dans son rapport annuel que le service d'alerte lui a permis d'accomplir de nombreuses avancées qui lui auraient été sinon impossibles à réaliser, du moins pas aussi rapidement.

Règlement interne des irrégularités – En se dotant d'un système d'alerte performant, les entreprises ont nettement plus de garanties que les éventuels manquements commis en leur sein seront réglés à l'interne et que des mesures appropriées pour y remédier seront adoptées. De ce fait, les employé-e-s se sentiront davantage pris au sérieux et éprouveront moins le besoin de confier leurs soupçons aux autorités voire de les rendre publics, ce qui nuit généralement à l'image de l'entreprise.

Amélioration de la gestion des risques – En rendant les PME plus aptes à cerner et à réduire les risques auxquels elles sont exposées, les systèmes de gestion des alertes améliorent la gestion des risques. Ils permettent notamment aux entreprises de mieux se prémunir contre les conséquences souvent graves des actes répréhensibles, lesquelles comprennent notamment:

- les pertes financières (préjudice financier direct, pertes de gains, baisse de productivité, départs de clients et annulations de mandats);
- la mise en cause de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des employé-e-s, des partenaires ou des autres tiers lésés;
- les procédures judiciaires longues et coûteuses;
- une condamnation pénale de l'entreprise (et de ses dirigeants); et;
- les atteintes à l'image de l'entreprise.

Renforcement de la prévention – En favorisant la détection des actes répréhensibles et en atténuant leurs conséquences, les systèmes de gestion des alertes préviennent les irrégularités et épargnent aux entreprises d'importants dommages. Selon des études, les entreprises dotées d'un tel outil essuient ainsi deux fois moins de pertes liées à la corruption ou à d'autres pratiques abusives. Une enquête réalisée auprès d'entreprises suisses montre par ailleurs

l'ordre de grandeur que pourraient représenter, y compris dans les PME, les pertes financières imputables uniquement aux actes illégaux et contraires à l'éthique : environ 40 pour cent des entreprises interrogées les estiment à plus de 10 000 francs par an, tandis qu'un tiers d'entre elles vont jusqu'à les chiffrer à 100 000 francs par an, voire plus.

Une crainte d'abus infondée

Les lanceurs-euses d'alerte internes sont généralement des employé-e-s loyaux, responsables et compétents. En plus de promouvoir l'intégrité de l'entreprise, ils œuvrent également au respect de ses règles et de ses valeurs et agissent souvent avec la conviction et dans le but d'aider l'entreprise et de lui épargner des dommages.

La motivation du lanceur-euse d'alerte ne doit cependant pas intervenir dans l'appréciation d'un signalement, à ceci près qu'il doit s'agir d'un acte posé non pas à une fin d'abus, mais sur la base d'un soupçon raisonnable.

C'est d'ailleurs le cas de la plupart des alertes : selon des enquêtes représentatives réalisées auprès d'entreprises suisses, la proportion de dénonciations abusives est négligeable (moins de 5 %). Il n'y a dès lors aucune raison de redouter des signalements volontairement erronés, voire mensongers, ni de craindre d'inciter à la délation.

Éclairage : une démarche bien ancrée dans les entreprises suisses

Les systèmes d'alerte internes se sont aujourd'hui imposés comme la norme au sein de nombreuses entreprises suisses. Ainsi, selon une enquête nationale réalisée par la Haute école spécialisée des Grisons, près de 70 pour cent des grandes

entreprises disposaient déjà d'un service d'alerte en 2019. Et de plus en plus de PME leur emboîtent le pas, ce qui leur permet de tirer parti des avantages offerts par un système de gestion des alertes avisé et bien défini.

Le cadre juridique

Contrairement au secteur public, le secteur privé n'est régi par aucune disposition explicite concernant la mise sur pied d'un système de gestion des alertes, en dépit des engagements que la Suisse a contractés à l'échelon international. Pour cette raison, la Suisse essuie depuis des années de fortes critiques, notamment de la part de l'OCDE, des critiques au demeurant justifiées. Les Chambres fédérales viennent d'ailleurs d'enterrer la réforme sur laquelle elles ont longtemps délibéré afin d'améliorer la situation. Au vu de la législation en vigueur, les questions juridiques que pose la gestion des alertes pour les entreprises suisses doivent être analysées à l'aide de dispositions légales d'ordre général.

Les plus importantes de ces dispositions sont développées ci-après. La grande insécurité juridique actuellement régnante est insatisfaisante tant pour les lanceurs-euses d'alerte que pour les entreprises et expose les uns et les autres à des risques considérables. Ainsi, les entreprises ont tout intérêt, par souci de clarté et de prévisibilité, à adopter de leur propre gré des mesures contraignantes adéquates en matière de gestion des alertes.

Droit du travail

Les modalités concrètes de la gestion des alertes sont régies en premier lieu par les dispositions du droit du travail, qui figurent en particulier dans le code des obligations (CO). L'insécurité juridique est toutefois considérable en ce qui concerne la licéité du signalement d'une irrégularité. La plupart du temps, la question se pose en lien avec une alerte externe, c'est-à-dire lorsqu'un collaborateur ou une collaboratrice porte un fait à la connaissance des autorités ou du public et est ensuite licencié par l'entreprise. Dans ces cas, le tribunal doit procéder à une pesée des intérêts entre le devoir de discrétion et de loyauté du collaborateur ou de la collaboratrice en-

vers l'employeur (art. 321a CO) et un intérêt supérieur, général ou privé. Si le balancier penche du côté des intérêts supérieurs, le licenciement est alors considéré certes comme valable, mais demeure abusif (art. 336 CO), de sorte que l'employeur doit verser une indemnité (art. 336a CO).

La jurisprudence, très peu abondante, a dégagé quelques critères rudimentaires guidant la pesée des intérêts. Le signalement est ainsi jugé licite lorsque le collaborateur ou la collaboratrice respecte le principe du signalement en cascade: il ou elle doit tout d'abord signaler l'irrégularité à l'entreprise avant de s'adresser aux autorités et, en dernier recours, au public, à moins que le respect de ce principe ne puisse être exigé ou semble vain au vu des circonstances concrètes (voir aussi plus bas, «Cas pratique»). La situation est encore plus complexe pour les professions soumises à un devoir de discrétion en vertu de dispositions pénales (avocat-e-s et professions de la finance, professions de la santé, par exemple).

Cas pratique – À l'insu de son employeur, l'employée d'un établissement médico-social y a enregistré des images la nuit afin de dénoncer les irrégularités présumées, puis remis le film à la Radio Télévision Suisse (RTS). Par la suite, l'employée a aussi participé à un programme de la RTS durant lequel l'enregistrement en question a été projeté.

En conséquence, l'EMS a licencié l'employée sans préavis. Le Tribunal fédéral a estimé que ce licenciement était conforme à la loi, jugeant que l'employée avait, par ses actes, manqué à son devoir de loyauté envers son employeur.

Droit pénal

Les entreprises sont passibles de sanctions s'il leur est reproché de ne pas avoir pris toutes les dispositions raisonnables et nécessaires pour prévenir de graves infractions, comme la corruption et le blanchiment d'argent, commises dans l'exercice de leurs activités commerciales (art. 102, al. 2, Code pénal, CP).

La jurisprudence relative à cette disposition n'est pas non plus abondante. Jusqu'ici, tous les jugements exécutoires prononcés contre des entreprises ont été rendus dans une ordonnance pénale du Ministère public de la Confédération, qui, en s'inspirant des bonnes pratiques internationales, a néanmoins esquissé les exigences auxquelles doivent répondre les «dispositions raisonnables et nécessaires» qu'une entreprise doit adopter afin de ne pas être passible de sanctions. En particulier, les entreprises doivent créer une procédure de signalement à l'intention des lanceurs-euses d'alerte et sensibiliser leurs employé-e-s à la lutte contre la corruption ainsi que les former continuellement dans ce domaine.

En vertu des bonnes pratiques internationales, les lanceurs-euses d'alerte qui signalent un soupçon raisonnable ne doivent pas être pénalisés et doivent pouvoir garder l'anonymat s'ils le souhaitent. Un «soupçon raisonnable» signifie que la loi protège aussi le lanceur-euse d'alerte lorsque le soupçon ne se confirme pas et qu'il a supposé à tort l'existence d'une irrégularité. En revanche, la loi ne protège pas les signalements abusifs, comme une fausse accusation délibérée.

L'entreprise devrait enquêter sur les signalements reçus, supprimer toute irrégularité constatée et prononcer des sanctions appropriées.

Droit de la protection des données

En dernier lieu, tout système de gestion des alertes doit respecter les dispositions de la législation sur la protection des données. Par conséquent, l'employeur doit veiller tout particulièrement à ne pas divulguer le nom du lanceur-euse d'alerte, sauf si, à titre exceptionnel, il peut invoquer un intérêt prépondérant (art. 13 de la loi sur la protection des données, LPD).

En même temps, l'employeur doit aussi protéger la personnalité du suspect-e. Ainsi, l'employeur doit notamment l'informer du signalement reçu et de sa teneur ainsi que l'entendre, dès le moment où cette communication ne met plus en danger l'enquête interne (art. 4 et 14 LPD). Le suspect-e a par ailleurs le droit d'être renseigné sur toutes les données le concernant et peut requérir la rectification des données inexactes (art. 5 et 8 LPD).

Éclairage: cadre juridique de l'Union européenne

Le dispositif légal de l'Union européenne protège bien mieux les lanceurs-euses d'alerte que le dispositif suisse. Il fait l'objet d'une directive que tous les États membres doivent transposer dans leur ordre juridique national.

Cette directive rend obligatoire un système d'alerte par palier (signalement en interne, aux autorités puis au public) et exige de toute entreprise dont les effectifs dépassent 50 personnes la mise en place de canaux de

signalement interne adéquats. La directive dispose aussi que les lanceurs-euses d'alerte qui font part de soupçons raisonnables ne doivent pas être exposés à des représailles. Les entreprises qui ne respectent pas cette disposition sont sanctionnées.

La directive européenne est pertinente également pour les entreprises suisses qui ont des succursales ou des filiales dans des pays de l'Union européenne.

Mise en œuvre au sein de l'entreprise

En raison de la situation floue et de l'insécurité juridique qui en découle, les PME doivent prendre elles-mêmes des mesures pour encadrer la gestion des alertes. Ci-dessous est présentée, de façon claire et concise, la procédure à suivre pour mettre en place un système de gestion des alertes au sein d'une entreprise. Les explications, inspirées des bonnes pratiques nationales et internationales, sont de caractère général et ne peuvent donc pas être transposées telles quelles.

Il revient à chaque PME d'adopter des mesures en fonction de sa taille et de son exposition au risque. Ainsi, les petites entreprises présentant de faibles risques devraient pouvoir se contenter de mesures de base, facilement applicables. Quelle que soit leur taille, les entreprises feront bien de consigner toutes les mesures par écrit (dans un code de conduite, par ex.), et de les déclarer obligatoires.

Les entreprises qui s'intéressent à des informations plus détaillées trouveront une bibliographie utile à la fin de ce guide, qui mentionne notamment la nouvelle norme de l'Organisation internationale de normalisation concernant la gestion des alertes (norme ISO 37002).

L'indispensable culture d'entreprise

Pour mettre en place un système de gestion des alertes bien conçu et constructif, il faut en tout premier que la culture de l'entreprise y soit favorable. Toutes les parties prenantes doivent ainsi être persuadées que personne ne peut subir de représailles pour avoir identifié et signalé des irrégularités lorsque le signalement se fonde sur un soupçon raisonnable. Bien plus, elles doivent avoir la conviction que l'entreprise invite expressément toute personne à signaler des irrégularités et que la culture de l'erreur pratiquée au quotidien fait partie intégrante de la culture de leur entreprise. Les lanceurs-euses

d'alerte potentiels doivent pouvoir faire confiance aux mesures mises en place par l'entreprise et avoir la certitude absolue que cette dernière encourage le signalement d'irrégularités et qu'ils ne subiront pas de représailles. À défaut, les irrégularités seront rarement signalées et ne seront donc pas identifiées.

La direction de l'entreprise porte une responsabilité particulière en la matière. Sa conduite au quotidien doit montrer clairement qu'il faut signaler et supprimer les irrégularités et que les représailles en tout genre sont interdites et sanctionnées. Elle doit exiger la même attitude des employé-e-s à tous les niveaux. Compte tenu de leur rôle de modèle, les membres de la direction sont les principaux responsables du bon fonctionnement du système de gestion des alertes.

Procédure de signalement

L'entreprise doit mettre en place une procédure de signalement interne appropriée, dont les principaux éléments sont:

Canal de signalement – L'entreprise doit commencer par désigner les canaux de signalement autre que le signalement au supérieur direct ou à la supérieure directe, qui peuvent par exemple être:

- une boîte aux lettres située sur les terrains de l'entreprise, dans laquelle peuvent être glissés des signalements sur papier;
- une adresse électronique centrale, qui peut recevoir des signalements par courriel;
- un numéro de téléphone («Hotline»), pour recevoir des signalements par oral;
- une personne ou un service interne ou externe compétent(e) que le lanceur-euse d'alerte peut consulter personnellement;
- un système d'alerte numérique qui peut recevoir des signalements chiffrés (avec des annexes, le cas échéant), auquel l'entreprise a accès via une

interface de gestion et par le biais duquel elle peut communiquer avec les lanceurs-euses d'alerte.

C'est un système d'alerte numérique qui offre la meilleure protection aux lanceurs-euses d'alerte, car ils peuvent garder l'anonymat et correspondre sur des canaux chiffrés avec l'entreprise. La mise en place des autres canaux est en revanche plus rapide, plus facile et moins chère.

Destinataires – Il faut désigner les personnes autorisées à signaler des irrégularités. Outre les employé-e-s et les propriétaires (comme les actionnaires), le système de gestion des alertes peut aussi être mis à la disposition de tiers, tels que les clients et les partenaires commerciaux, et même des concurrents et du public. Il est recommandé de ne pas restreindre le cercle des destinataires, car les irrégularités peuvent surgir non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi le long de sa chaîne d'approvisionnement et chez ses clients. En outre, il n'est pas exclu que des tiers puissent identifier des irrégularités internes.

Confidentialité et anonymat – L'entreprise doit traiter les signalements reçus de façon strictement confidentielle pour éviter que les lanceurs-euses d'alerte en subissent des préjudices sur leur lieu de travail. Afin de leur fournir la meilleure protection possible, elle devrait en outre, dans la mesure du possible, leur garantir l'anonymat durant toute la procédure, s'ils le souhaitent.

Objet du signalement – Il serait souhaitable d'adopter une définition large de l'objet possible d'un signalement et d'y inclure toutes les irrégularités contraires aux engagements de l'entreprise ou de ses employé-e-s. Il peut s'agir ainsi de manquements aux consignes internes (comme un code de conduite) ou aux principes de l'entreprise, mais encore d'infractions aux dispositions légales. Il devrait aussi être possible et souhaitable de signaler de simples doutes. Un soupçon raisonnable justifie en effet un signalement.

Service d'alerte – En dernier lieu, l'entreprise doit désigner une personne ou un service qui gère les alertes. Elle peut envisager une solution interne, par exemple le service ou le chargé-e de conformité («compliance»), le service du personnel, ou encore un membre indépendant du conseil d'administration qui n'exerce pas d'activité opérationnelle. Il est aussi possible, surtout dans le cas des petites

entreprises, de charger un service externe, comme une étude d'avocat-e-s, de recueillir les alertes.

L'important est de veiller à l'indépendance du service d'alerte, afin qu'il puisse mener l'enquête sans parti pris. Ce service doit en outre disposer des connaissances techniques et des ressources en personnel nécessaires afin d'être à même de vérifier si les faits signalés constituent effectivement une irrégularité. En dernier lieu, il doit être investi des compétences requises pour mener l'enquête et, en particulier, avoir un accès aussi illimité que possible aux documents pertinents. Il devrait être subordonné à l'organe stratégique (le conseil d'administration en général) et lui rendre compte de ses activités.

Cas pratique – Le directeur d'une petite entreprise industrielle décide de mettre en place un service d'alerte. Toutefois, il ne voit personne dans son entreprise qui soit, aux yeux des collaborateurs-trices, assez indépendant par rapport à son supérieur-e et par rapport à lui-même pour exercer cette fonction.

C'est au sein du conseil d'administration qu'il trouve la solution: une administratrice, fiduciaire de profession, s'engage à assumer cette fonction sur la base des frais effectifs. Elle crée une adresse électronique dédiée et un numéro de téléphone pour les lanceurs-euses d'alerte, auxquels elle est la seule à avoir accès.

Gestion des alertes

Vérification de l'alerte – Le service d'alerte devrait vérifier la teneur des faits signalés et établir dans quelle mesure il s'agit effectivement d'une irrégularité. Cette enquête devrait se faire dans les meilleurs délais, de sorte qu'il faudrait, comme indiqué ci-dessus, que le service dispose des ressources et des compétences requises. Il devrait communiquer les irrégularités constatées directement et sans retard à l'organe stratégique et lui rendre par ailleurs compte périodiquement (au moins une fois l'an) des activités qu'il a réalisées.

Suppression des irrégularités – Une fois que le service d'alerte a constaté des irrégularités et les a portées à la connaissance de l'organe stratégique, celui-ci devrait adopter sans retard les dispositions qui s'imposent pour supprimer ces irrégularités et réparer tout dommage que celles-ci auraient pu causer.

Sanctions – Les employé-e-s responsables doivent répondre de leurs actes et une sanction adéquate doit leur être imposée. Si elle a de bons motifs de soupçonner qu'ils ont même enfreint des dispositions légales, voire commis des infractions pénales, l'entreprise devrait le signaler aux autorités compétentes.

Communication – Le service d'alerte devrait confirmer au plus vite aux lanceurs-euses d'alerte qu'il a reçu le signalement, pour autant que le canal choisi le permette. Dans la mesure du possible, il devrait aussi les tenir au courant des principales étapes de l'instruction et de la clôture de la procédure.

Information, formation et évaluation

Pour être performante, la procédure de signalement mise en place doit aussi être connue. Il est donc primordial d'en informer de façon adéquate les collaborateurs-trices, les partenaires commerciaux et les clients (ainsi que, le cas échéant, le public). Les canaux pour le faire sont par exemple le site Internet, l'intranet ou des informations publiées périodiquement sur des fiches, des dépliants ou encore dans des magazines d'entreprise ou du personnel. Pour que la procédure choisie soit non seulement connue mais aussi comprise, l'entreprise

devrait présenter et expliquer son système d'alerte lors de formations, périodiques ou non, ou lors de séances d'information du personnel de caractère général. En outre, une personne ou un service devrait être en tout temps à la disposition des lanceurs-euses d'alerte potentiels qui auraient des questions à lui poser sur la procédure de signalement. En dernier lieu, il est recommandé d'évaluer périodiquement cette procédure afin d'en vérifier sa pertinence et son adéquation.

Rappelons qu'il faut que les règles définies soient réellement appliquées au quotidien, ce qui est indispensable au bon fonctionnement du système de gestion des alertes. Pour développer une telle culture d'entreprise, il est particulièrement important que la direction manifeste clairement et régulièrement son engagement en faveur du système d'alerte et apporte un soutien actif à la mise en œuvre des règles internes qui s'appliquent en l'occurrence. La communication de la direction devrait aborder régulièrement le sujet des alertes.

Modèles de documents à l'usage des entreprises en pratique

Toute PME devrait coucher par écrit ses principes et consignes essentiels en matière de signalements d'irrégularités et les rendre contraignants. Une petite entreprise dont l'exposition aux risques est faible pourra éventuellement se contenter d'une déclaration de principe, figurant par exemple dans son code de conduite (exemple au chiffre I). Il est cependant recommandé en général d'adopter des dispositions plus détaillées qui apportent de la clarté pour toutes les parties concernées et qui renforcent la confiance dans la procédure adoptée (il peut s'agir d'une directive, voir l'exemple au chiffre II).

I Code de conduite – Signalement d'irrégularités («Whistleblowing»)

«L'entreprise encourage ses employé-e-s à parler ouvertement de tout doute qu'ils pourraient avoir concernant des irrégularités, des actes répréhensibles et des abus (*Whistleblowing*). L'entreprise soutient ses employé-e-s dans cette démarche. Les responsables hiérarchiques [ou XY], membre du conseil d'administration et chargé-e d'intégrité de l'entreprise, peuvent recueillir les signalements. Les signalements seront traités de façon strictement confidentielle et peuvent aussi être adressés de façon anonyme à [XY] en utilisant l'adresse électronique [...]. L'entreprise prend au sérieux tout signalement de ce genre et les vérifie selon une procédure confidentielle obéissant à des règles claires. L'entreprise ne tolérera aucune représaille ou toute autre désavantage à l'encontre des personnes qui effectuent un signalement sur la base d'un soupçon raisonnable et adoptera en conséquence des mesures disciplinaires.»

II Directive – Signalement d'irrégularités («Whistleblowing»)

Principe et procédure

«L'entreprise encourage ses employé-e-s à signaler tout doute qu'ils pourraient avoir concernant des irrégularités, des actes répréhensibles et des abus, et les soutient dans cette démarche. Il s'agit en particulier d'éventuelles infractions aux dispositions légales, aux normes internes ou aux principes de l'entreprise (selon la maxime «agir plutôt qu'ignorer»). Les signalements peuvent être effectués aux responsables hiérarchiques ou un service d'alerte indépendant.»

Tiers

«Les tiers, comme les partenaires commerciaux ou les clients, peuvent eux aussi signaler leurs doutes ou des irrégularités à l'entreprise. À cet effet, ils peuvent s'adresser en particulier au service d'alerte indépendant. L'entreprise traite les signalements provenant de tiers selon les mêmes principes que les signalements internes, pour autant que cela soit possible et licite.»

Service d'alerte indépendant

«L'entreprise a mis en place un service d'alerte à la disposition de toute personne voulant signaler des irrégularités, des actes répréhensibles ou des abus présumés ou constatés. Il s'agit de... [données concernant la personne ou le service].

Indépendance – Le service d'alerte est indépendant du conseil d'administration, du comité de direction et des responsables hiérarchiques. Il dispose de compétences d'enquête étendues (en particulier un accès étendu aux dossiers).

Confidentialité et anonymat – Une ligne téléphonique et une plateforme d'alerte électronique d'un fournisseur externe sont à la disposition des personnes voulant effectuer un signalement. Cette plateforme permet également d'établir une communication anonyme avec le service d'alerte au moyen d'une connexion chiffrée. [Variante: Le service d'alerte indépendant dispose d'un numéro de téléphone, d'une case postale et d'une adresse électronique auxquels il est le seul à avoir accès]. Tout signalement effectué au service d'alerte est traité de façon strictement confidentielle. Si cette confidentialité ne peut plus être garantie au cours de la procédure, le lanceur-euse d'alerte en est informé au préalable.

Procédure de signalement et d'instruction – Le service d'alerte vérifie au plus tôt les signalements reçus et informe le conseil d'administration dans les meilleurs délais lorsqu'il constate une irrégularité effective ou très vraisemblable. En outre, il établit à l'intention du conseil d'administration un rapport annuel [semestriel / trimestriel] recueillant la totalité des signalements reçus, tout en préservant les droits de la personnalité des personnes concernées (en particulier, leur anonymat). Le conseil d'administration statue dans les meilleurs délais sur la suite de la procédure et sur les mesures à adopter.

Information et participation – Le service d'alerte envoie au lanceur-euse d'alerte une confirmation de la réception du signalement. Il le tient aussi au courant, dans la mesure du possible, des principales étapes de l'instruction et, dans tous les cas, de la clôture de la procédure.»

Protection des personnes concernées

«L'entreprise ne tolérera aucunes représailles ou toute autre conséquence négative à l'encontre des personnes qui effectuent un signalement sur la base d'un soupçon raisonnable et adoptera en conséquence des mesures disciplinaires. Le même principe s'applique aux personnes qui font délibérément un usage abusif des dispositifs d'alerte. L'entreprise garantit en tout temps la préservation de la personnalité (en particulier la protection des données) de toutes les personnes concernées. Les personnes accusées bénéficient du principe de la présomption d'innocence et l'entreprise doit respecter leur droit d'être entendues.»

Sanctions en cas d'infractions

«Lorsque la preuve d'une infraction est apportée, l'entreprise adopte les mesures appropriées (en particulier des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la résiliation des rapports de travail, des demandes en dommages-intérêts, etc.) En cas de soupçons raisonnables en lien avec un acte répréhensible tombant sous le coup du droit pénal ou du droit de la surveillance, l'entreprise se réserve le droit de le signaler à l'autorité compétente.»

Formation, information et renseignements

«En pratiquant une politique d'information interne et externe rigoureuse, la direction s'assure que l'attitude positive de l'entreprise envers le lancement d'alerte et ses attentes en la matière (notamment envers les employé-e-s qui prennent connaissance d'une irrégularité) sont connues et comprises tant en son sein que parmi les tiers. À cet effet, l'entreprise organise aussi des cours, notamment dans le cadre de formations continues internes ou de séances d'information, qui abordent régulièrement le système de gestion des alertes.»

«Les responsables hiérarchiques et le service d'alerte indépendant sont à la disposition des personnes qui ont des questions sur un cas concret, sur l'application de la présente directive ou sur la procédure de signalement en général.»

Informations complémentaires

- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption – Guide à l’usage des PME suisses*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides et manuels)
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME: Outil d’autoévaluation*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides et manuels)
- Transparency Suisse, *Prévention et lutte contre la corruption dans les PME: Cadeaux et invitations*, www.transparency.ch/fr (> Nouvelles & publications > Guides et manuels)
- Transparency International, *Topic Guide on Internal Whistleblowing Mechanismism*, <https://knowledgehub.transparency.org> (> Search > Whistleblowing)
- Transparency International, *The Business Case for «Speaking Up»*, www.transparency.org (> Search)
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse («Report to the Nations»), www.acfe.com (> Fraud Resources)
- EQS / Haute école supérieure des Grisons, *Whistleblowing Report 2019*, www.whistleblowingreport.ch
- Haute école supérieure des Grisons - Swiss Institute for Entrepreneurship, *Whistleblowing Report 2018*, www.fhgr.ch
- Chambre de commerce internationale ICC, *ICC Guidelines on Whistleblowing*, www.iccwbo.org (> Find a document)
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 37001 – Anti-bribery management systems*, www.iso.org (> Standards)
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 37002– Systèmes de management des alertes - Lignes directrices*, www.iso.org (> Standards)
- Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 37301 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, www.iso.org (> Standards)
- OCDE, *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*, www.oecd.org (> Search)

Éditeur	Transparency Suisse, 3001 Berne
Conception et rédaction	Dr. iur. Martin Hilti, avocat, directeur Transparency Suisse Alex Biscaro, MLaw, directeur adjoint Transparency Suisse
Graphisme	Alex Biscaro
Illustrations	Glenn Carstens-Peters, Unsplash
Impression	Saxoprint
Traduction	Jean-François Cuennet et Floriane Bonnavé

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à cette publication, en particulier les expert-e-s pour leur relecture du manuscrit.

Nous avons apporté un grand soin à la formulation de la présente publication et à la vérification de nos sources. Transparency Suisse ne garantit cependant nullement que les informations fournies par des tiers qui y sont présentées soient à jour, correctes, complètes ou de qualité.

Le présent guide, ainsi que le *Guide de prévention de la corruption à l'usage des PME*, l'*Outil d'autoévaluation à l'usage des PME* et le *Guide Cadeaux et invitations* dont paru en français et en allemand. Ils peuvent être commandés au bureau de Transparency Suisse et téléchargés sur le site www.transparency.ch/fr.

La présente publication a été possible grâce à l'aimable soutien de KBA-NotaSys Integrity Fund (Lausanne).

© 2021 Transparency International Suisse. Tous droits réservés.

Transparency International Suisse
Schanzeneckstrasse 25
Case postale
3001 Berne
Tél. +41 31 382 35 50
info@transparency.ch

www.transparency.ch/fr
www.facebook.com/transparency.ch
www.twitter.com/transparency_ch