

UN CODE D'ÉTHIQUE OUI, MAIS COMMENT?

LES AUTEURS

**Fabien Durif, Richard Binette, Myriam Forest
et Émilie Vachon**

Nouvelles législations, exigences des consommateurs, pressions des acteurs sociaux, de tels facteurs rendent plus crucial que jamais le comportement éthique d'une organisation (Trevino *et al.*, 2006). Depuis quelques années, les scandales se multiplient et ne cessent de faire les manchettes. Ils sont si nombreux qu'il suffit de choisir au hasard. Chez Enron, Parmalat et Norbourg, les fraudes fiscales et commerciales sont colossales. AIG alloue des primes de départ princières atteignant les 245 millions de dollars américains. Les délocalisations, comme celle de SNC-Lavalin en Inde, abolissent quantité d'emplois pour les déplacer vers des pays à bas salaires. L'environnement est saccagé par l'extraction des sables bitumineux. Le scandale des commandites remet en question la probité du gouvernement. Maple Leaf fait courir des risques sanitaires considérables, tandis qu'on pratique la mascarade écologique (*greenwashing*) dans la publicité de l'eau embouteillée Nestlé Pure Life. Enfin, on apprend en 2005 que Wal-Mart fait travailler des enfants au Bangladesh.

Quelle est la réponse des organisations? Elle prend deux formes, séparées ou combinées :

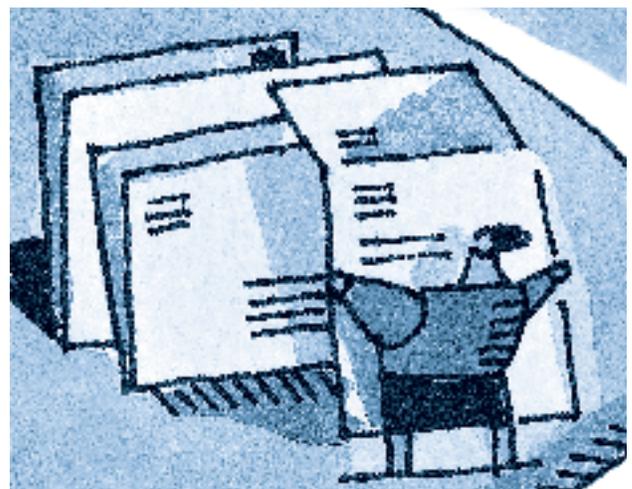
- On rédige des documents officiels sur les questions éthiques. C'est le cas de 98 % des firmes de *Fortune 1000*.

.....
Fabien Durif est professeur au département de marketing à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, fabien.durif@usherbrooke.ca.

Richard Binette, Myriam Forest et Émilie Vachon sont diplômés M.Sc. de l'Université de Sherbrooke.
.....

- On adopte un code d'éthique (Trevino *et al.*, 1999). C'est ce qu'on trouve chez 78 % des 1 000 plus grandes entreprises américaines (85 % au Canada) (Nijhof *et al.*, 2003) et chez 52,5 % des 200 plus grandes entreprises mondiales (Kaptein, 2004).

Malheureusement, la présence d'un code d'éthique ne garantit pas forcément des comportements éthiques (Healy et Iles, 2002; Collins, 2000); il est difficile d'en prouver l'efficacité tant les études sur la question se contredisent. Le problème tient au fait que nombre d'entreprises formulent leur code d'éthique comme une exigence bureaucratique ou fonctionnaliste. Dans ce dernier cas, les résultats peuvent même se révéler négatifs : une diminution de la responsabilité des employés; une influence nulle sur les comportements; une perception selon laquelle ce n'est que de la «poudre aux yeux»; des parties prenantes plus suspicieuses, cyniques et méfiantes (Kaptein et Schwartz, 2008).



Toutefois, il faut reconnaître que les comportements éthiques ne sont pas influencés seulement par des facteurs individuels comme les valeurs, l'âge, la religion et la scolarité; la présence et la gestion d'un code d'éthique en place dans l'entreprise

exercer aussi une influence sur les attitudes et les comportements au travail (Trevino *et al.*, 2006; Schwartz, 2004). Par conséquent, les entreprises ont avantage à élaborer un code pour faciliter la tâche des gestionnaires quand vient le temps de baliser les comportements éthiques à adopter au travail.

L'élaboration et la gestion d'un code d'éthique s'avèrent cependant assez complexes. Comme disent Kaptein et Wempe (1998 : 853, traduction libre) : «Un code n'est rien en soi; tout est dans la façon d'élaborer le code.» Bien que ce sujet soit d'actualité, peu d'auteurs abordent le processus d'élaboration d'un code d'éthique de manière globale et dans une perspective de gestion et s'intéressent aux moyens de l'améliorer (Lere et Gaumnitz, 2007). La littérature se concentre davantage sur une vision descriptive et plus pointue des différentes composantes du concept, comme le contenu du code d'éthique (Gaumnitz et Lere, 2004).

Pourtant, pour que le code d'éthique devienne un outil utile dans la gestion éthique, il faut que la concertation, la confiance mutuelle et l'exemplarité accompagnent chaque phase du processus d'établissement du code d'éthique, de sa formulation à son contrôle. Pour résumer les meilleures pratiques concernant l'élaboration d'un code d'éthique, nous présentons un processus en trois étapes (voir le schéma 1) : la formation, l'élaboration du contenu de même que l'implantation et le contrôle. Tout au long du processus, la participation des membres de la direction ainsi que des dirigeants est nécessaire pour sa valeur exemplaire. Également, il ne faut en aucun cas négliger les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Enfin, la mise en place d'un comité d'éthique est primordiale pour encadrer le passage de la première à la deuxième étape. Ce comité assurera la représentation des intérêts des divers groupes tout au long du processus d'opérationnalisation du code d'éthique dans l'entreprise.

Cet article comprend quatre parties. Dans la première partie, nous ferons le point sur ce qu'est un code d'éthique et sur son contenu potentiel. Puis, dans la deuxième partie, nous aborderons la formulation du code d'éthique en relevant les aspects réactifs ou proactifs de son élaboration. Dans la troisième partie, nous parlerons des éléments essentiels à l'élaboration d'un code d'éthique. Enfin, dans la quatrième partie, nous verrons l'implantation et la gestion du code d'éthique.

LE CODE D'ÉTHIQUE : DÉFINITION, RAISON D'ÊTRE ET CONTENU

Généralement, un code d'éthique est une déclaration écrite de l'entreprise mentionnant ses principes, ses règles de conduite, ses positions morales, ses codes de pratiques et sa philosophie en matière de responsabilité envers ses parties prenantes (Donker *et al.*, 2008). Le contenu du code d'éthique s'avère déterminant pour l'organisation, car il peut influencer sur les comportements des employés en modifiant leur perception de la moralité d'une action (Lere et Gaumnitz, 2007). Il est donc important de mener une réflexion sur le contenu optimal d'un code d'éthique, en tenant compte de trois éléments : les raisons d'adopter un code d'éthique; les parties prenantes visées : l'organisation, les employés ou l'environnement; le contenu en fonction de valeurs universelles ou au cas par cas.

LES RAISONS D'ADOPTER UN CODE D'ÉTHIQUE

Plusieurs facteurs favorisent ou freinent l'émergence d'un code d'éthique, notamment la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, son ancienneté, son degré de paternalisme, son niveau de décentralisation, sa culture, sa législation et sa nationalité. Par exemple, certains secteurs d'activité, comme les domaines pétrolier et financier, sont plus susceptibles d'adopter un code d'éthique dans la mesure où le désir de maintenir une bonne image de l'entreprise est nécessaire pour conserver une relation de confiance avec les communautés. Également, les grandes organisations ont une visibilité plus marquée auprès du public, capable d'exercer une pression externe quant à l'application d'un comportement éthique. Ces entreprises sont souvent présentes dans plusieurs territoires et doivent gérer différentes cultures régionales, ce qui tend à établir un minimum de normes standardisées dans leurs comportements. Ainsi, plus une entreprise augmente en taille, plus elle a tendance à codifier l'éthique. Seulement 5,17 % des grandes organisations n'ont aucun document sur l'éthique, contre plus de 20 % dans le cas des petites entreprises (Ballet et De Bry, 2001).

L'extension des responsabilités des entreprises à l'endroit de leurs parties prenantes traditionnelles – les actionnaires – vers des parties prenantes élargies, telles que les employés, les clients, les communautés, les associations ou les fournisseurs, incite les entreprises à élaborer des plans stratégiques incluant chacune d'entre elles. L'adoption d'un code d'éthique offre des avantages certains à l'organisation : préservation et amélioration de son image, diminution des amendes en cas de transgressions, augmentation de la performance, renforcement du climat de travail, etc. (Kaptein et Schwartz, 2008). Pour autant, toutes les entreprises n'établissent pas un code d'éthique.

On propose souvent deux explications à l'édification d'un code d'éthique, soit, d'une part, des raisons défensives, réactives ou correctives et, d'autre part, des raisons offensives, proactives ou préventives (voir le tableau 1). On peut aussi mettre en avant le fait que l'adoption d'un code d'éthique vise seulement la conformité (prévention, détection et sanction) ou la différenciation sur le plan des valeurs. Ainsi, plusieurs organisations utilisent leurs valeurs éthiques dans la mise en place de plans stratégiques (Svensson *et al.*, 2006). Dans la pratique, on dissocie ces approches ou on les combine (Trevino *et al.*, 1999). Par exemple, dans son étude portant sur les 200 plus grandes entreprises du monde, Kaptein (2004) a démontré que trois types de codes dominaient : ceux qui se préoccupent des intérêts des actionnaires, ceux qui présentent des énoncés de valeurs et ceux qui s'avèrent des codes de conduite. Quelles qu'en soient les raisons, le code d'éthique offre l'avantage de contraindre les gestionnaires à prendre conscience des valeurs centrales de l'organisation aussi bien à l'interne qu'à l'externe, tout en mettant en évidence les situations où ces valeurs sont en jeu (Nijhof *et al.*, 2003).

LES PERSPECTIVES DE L'ORGANISATION, DES EMPLOYÉS ET DE L'ENVIRONNEMENT

Le tableau 2 présente trois types de perspectives relativement à l'élaboration d'un code d'éthique (Weaver, 1993) : une

Processus de rédaction, d'implantation et de gestion d'un code d'éthique

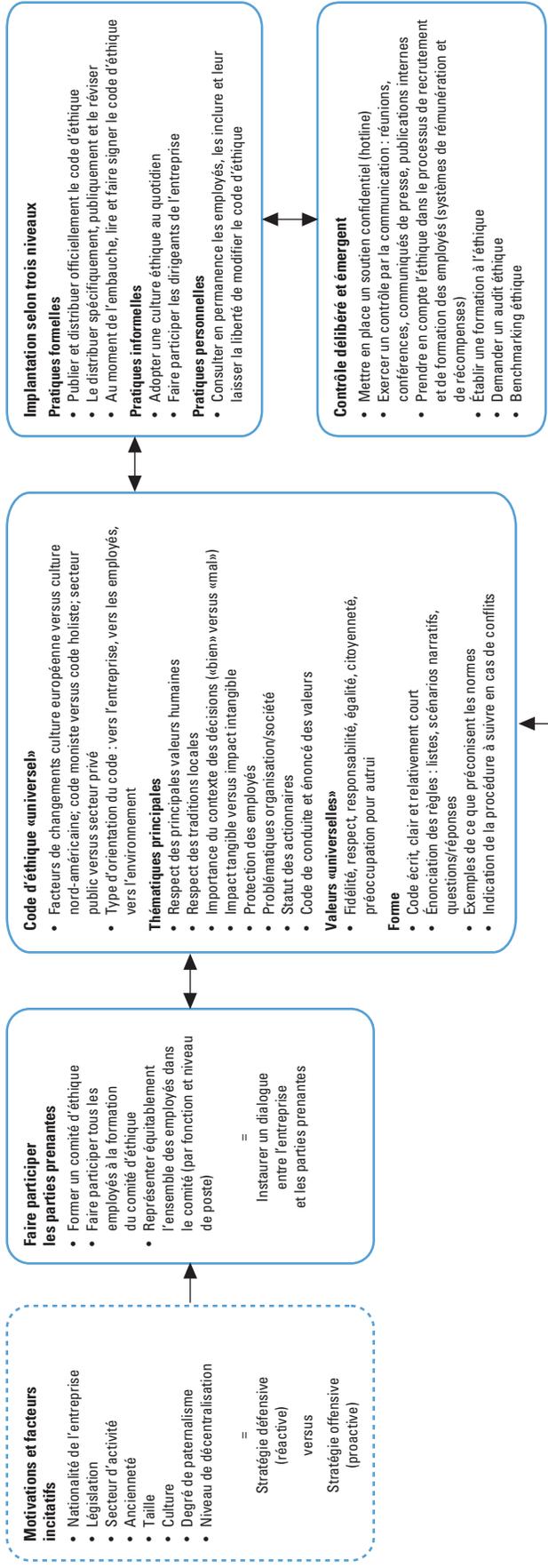
Étape 1 : formation

Étape 2 : élaboration du contenu

Étape 3 : implantation et contrôle

Niveau supérieur : **direction et conseil d'administration**

Comité d'éthique dirigé par un membre du conseil d'administration



Conseils

- Utiliser la forme pronominales «ils»
- Employer un vocabulaire simple
- Adopter un ton positif et inspirant plutôt qu'un ton législatif et négatif
- Éviter d'inclure des normes qui sont généralement acceptées par la société comme; choisir des situations qui reflètent l'expérience et la position des individus; sélectionner des situations applicables aux décisions prises par les employés
- Présenter clairement les informations
- Prévoir des pénalités suffisamment importantes; s'assurer que la probabilité d'effectuer la sanction est grande

Inclure les parties prenantes à toutes les étapes

Raisons pour établir un code d'éthique : de la réactivité à la proactivité

RAISONS DÉFENSIVES, RÉACTIVES OU CORRECTRICES	RAISONS OFFENSIVES, PROACTIVES OU PRÉVENTIVES
<ul style="list-style-type: none"> • Désir d'autorégulation • Désir de moralisation • Pression des actionnaires (fonds éthiques) • Pression des consommateurs (commerce équitable) • Réaction à des scandales (financiers, environnementaux, sociaux) • Réaction à l'élaboration d'une loi nationale, communautaire ou internationale • Rétablissement du climat social dans l'entreprise • Résolution des dilemmes éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'un modèle de gestion • Amélioration de la réputation de l'organisation • Augmentation des parts de marché • Besoin d'une référence commune • Clarification des objectifs de l'entreprise • Décentralisation de la décision • Différenciation par rapport aux concurrents • Fidélisation des clients • Participation du personnel • Recrutement de salariés intègres • Orientation et contrôle du comportement du personnel

Source : Adapté de Ballet et De Bry (2001 : 382-383).

perspective axée sur la résolution ou la prévention de problèmes pour l'entreprise, une autre, sur la protection des intérêts et des besoins des employés et une dernière, sur la protection de l'environnement. L'idéal serait de combiner les trois perspectives de façon à optimiser les effets positifs de l'organisation sur ses parties prenantes internes et externes. En pratique, toutefois, les expériences divergent.

À l'heure actuelle, les orientations et les approches adoptées au sujet des codes d'éthique portent davantage sur les incidences tangibles pour l'entreprise que sur les incidences intangibles telles que l'image de l'organisation (capital social) ou les structures sociales (Weaver, 1993). Par exemple, une

étude menée auprès de plus d'un millier d'entreprises irlandaises montre que les codes d'éthique visent surtout à protéger les employés, ensuite à résoudre des problématiques des organisations, enfin, dans une proportion moindre, à protéger la société (O'Dwyer et Madden, 2006).

LE CODE D'ÉTHIQUE : DE L'UNIVERSEL AU CAS PAR CAS

Tandis que certains spécialistes jugent impossible de penser un code d'éthique universel (Mercier, 2004), d'autres en défendent la possibilité en réunissant un ensemble de valeurs fondamentales partagées par le plus grand nombre (Schwartz, 2002).

Perspectives d'un code d'éthique

PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE	PERSPECTIVE DES EMPLOYÉS	PERSPECTIVE ENVIRONNEMENTALE
<ul style="list-style-type: none"> • Énoncer les valeurs et la philosophie de gestion • Établir et déployer une culture organisationnelle • Établir un lien de confiance avec l'organisation • Formuler les stratégies d'affaires • Maintenir une cohérence des actions accomplies à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> • Décourager les comportements non éthiques dirigés contre des employés de l'entreprise ou adoptés par eux • Exprimer les obligations des employés envers l'entreprise • Exprimer les obligations de l'entreprise envers les employés • Procurer un guide moral aux employés • Réguler les comportements des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une image publique positive de l'entreprise • Établir une relation de confiance avec les groupes externes de l'entreprise, comme les fournisseurs, les clients, les concurrents ou les syndicats • Satisfaire les parties prenantes externes de l'entreprise, comme les agences gouvernementales, les groupes militants, les syndicats sous ses formes étendues et les représentants de la communauté • Décourager les législations contraignantes ou les enquêtes du gouvernement

Source : Adapté de Weaver (1993).

Une approche universelle présume que certains fondements peuvent s'appliquer à la plupart des entreprises, indépendamment de leurs caractéristiques propres. Par exemple, pour Schwartz (2005), il existe trois catégories de codes d'éthique universels : «être une organisation citoyenne»; «ne rien faire d'illégal ou d'inapproprié qui pourrait nuire à l'organisation»; «être un bon consommateur». Plus précisément, Schwartz (2002, 2005) relève six valeurs universelles auxquelles la grande majorité des entreprises est soumise : fidélité, respect, responsabilité, égalité, citoyenneté et souci pour autrui (voir le tableau 3). Ces standards moraux peuvent être considérés comme universels, car en dépit des différences de religion, de culture ou d'horizon temporel, ils conservent leur signification et sont acceptés par un grand nombre d'individus. Une telle standardisation du code d'éthique aurait pour avantage de faciliter le contrôle de l'implantation du code par des audits de conformité. Aussi, elle force les organisations à respecter au minimum certains éléments déterminants comme les obligations envers les parties prenantes, la cohérence par rapport aux valeurs morales, l'établissement de priorités dans les normes, le raisonnement suffisant, l'inclusion de dispositions procédurales ou le contenu complet et réalisable. Elle constitue les fondements applicables à toute entreprise.

Une approche contingente ou situationnelle exige de prendre en compte deux différences majeures : la culture et le type d'entreprise (secteur public ou secteur privé). Les différences culturelles impliquent une certaine adaptation des codes d'éthique et expliquent pourquoi le contenu de ceux-ci diffère d'un pays à l'autre. C'est le cas de la France par rapport aux États-Unis. La culture française justifie souvent la création d'un code d'éthique à l'image des croyances des dirigeants, privilégiant ainsi les codes monistes. La culture américaine favorise plutôt les codes holistes respectant l'ensemble des parties prenantes (Ballet et De Bry, 2001). Pour prendre un autre exemple, une étude a démontré que plus de la moitié des codes d'éthique au Canada ont des particularités canadiennes, alors que seulement 12 % d'entre eux font référence «à la façon américaine de conduire une entreprise» (Wood, 2000 : 802; traduction libre). Le type d'entreprise, privée ou publique, semble aussi avoir une incidence. Par exemple, une recherche effectuée en Suède indique que le contenu des codes d'éthique de 27 entreprises du secteur public ne pouvait se comparer à celui des codes d'éthique d'entreprises du secteur privé étant donné leurs différences quant à la finalité : le service pour le secteur public, versus le gain financier pour le secteur privé (Svensson et Wood, 2004). À titre illustratif, le

tableau 4 compare une compilation statistique des valeurs véhiculées par les codes d'éthique d'un échantillon de plusieurs organisations avec les valeurs spécifiques des codes d'éthique d'organisations individuelles (notamment, Cascades, RBC, BNC, Desjardins et Bombardier).

Le code d'éthique semble donc varier d'une entreprise à l'autre, ce qui remettrait en cause son caractère universel. Une solution intéressante provient de Donaldson (1996), qui propose que les organisations s'inspirent de trois principes : le respect des principales valeurs humaines, le respect des traditions locales et le respect du contexte dans la prise de décision entre ce qui est bien et ce qui est mal. En somme, il semble que certains éléments doivent être précisés ou ajustés en fonction des contextes spécifiques auxquels ils seront appliqués dans le but d'assurer le fonctionnement adéquat du code d'éthique. N'oublions pas qu'il est important que le code d'éthique soit perçu par les employés comme étant basé sur les valeurs organisationnelles partagées et qu'il les guide dans leurs aspirations éthiques. Ils seront ainsi plus engagés dans l'entreprise.

COMMENT FORMULER UN CODE D'ÉTHIQUE?

Dans un récent survol de la littérature, Collins (2000) relève que si les codes d'éthique améliorent habituellement l'éthique des entreprises, leur contenu est vague et leur langage laisse une large place à l'interprétation. C'est pourquoi nous soulignons plusieurs éléments qu'il faut prendre en considération pour améliorer leur contenu.

En général, un code d'éthique est une publication écrite des valeurs éthiques de l'entreprise (Verpeet *et al.*, 2006). Il faut qu'il soit spécifique, public et réaliste. Il est important d'accorder une attention particulière au vocabulaire utilisé, de veiller à ce que tous les employés comprennent l'ensemble des informations. Il s'avère également nécessaire que les informations contenues dans le code soient clairement présentées aux membres de l'organisation et à toutes les personnes qui veulent le consulter (Murphy, 1988).

En ce qui concerne sa forme, il n'existe pas de recettes miracles et plusieurs formats sont possibles. Ainsi, un code d'éthique peut consister en un énoncé général ou en un ensemble de règles spécifiques, présenté sous forme de listes (par exemple, le code d'éthique de Desjardins, de Bombardier, de la BNC et de la RBC), de scénarios narratifs, de questions/réponses (par exemple, le code d'éthique de Cascades) ou autres (Weaver, 1993).

Les six valeurs universelles d'un code éthique selon Schwartz (2005)

	FIDÉLITÉ	RESPECT	RESPONSABILITÉ	ÉGALITÉ	CITOYENNETÉ	PRÉOCCUPATION POUR AUTRUI
Valeurs ou notions visées	Honnêteté, franchise, intégrité, fiabilité et loyauté	Civilité, autonomie et tolérance	Responsabilité, excellence et autolimitation	Processus, impartialité et équité	Respect de la loi, protection de l'environnement	Bien-être des autres, bienveillance

Valeurs promues par les codes d'éthique : résultats de recherche et exemples d'organisations

ÉTUDES			EXEMPLES OU CAS	
Auteurs	Échantillon	Valeurs		Valeurs
Singh (2006)	80 entreprises de la Bourse de Toronto entre 1992 et 2003	Comme dans Wood (2000), plus intégrité des rapports, base du code d'éthique (responsabilité éthique), lois citées, conformité, maintien de la réputation de l'entreprise	BNC <i>Code de déontologie</i> (19 pages)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agir avec honnêteté et intégrité 2. Se conformer aux lois 3. Traiter les autres avec respect 4. Protéger la confidentialité des renseignements 5. Éviter les conflits d'intérêts 6. Respecter l'organisation
Kaptein (2004)	200 plus grandes entreprises du monde en 2001	Qualité des produits et des services (67 %), adhésion aux lois et aux règles locales (57 %), protection de l'environnement (56 %), suppression des conflits d'intérêts (52 %), honnêteté (50 %), abolition de la corruption (46 %), justice (45 %), suppression de la fraude (45 %), élimination de la discrimination (44 %), collaboration (43 %), suppression de l'intimidation (43 %)	Desjardins <i>Code d'éthique et de déontologie du Mouvement Desjardins</i> (8 pages)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principes : respect des personnes, de l'intérêt commun, de l'organisation 2. Règles : obligations légales, conflits d'intérêts, gratifications, contrats, fonctions incompatibles, activités extérieures, devoir de réserve, confidentialité, protection de données, consultants et fournisseurs
Svensson et Wood (2004)	27 entreprises publiques en Suède	Comme dans Wood (2000), plus lois citées, offre d'emploi respectueuse des lois	RBC <i>Code de déontologie</i> (29 pages)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respect de la loi 2. Confidentialité 3. Équité 4. Responsabilité de la RBC 5. Loyauté 6. Objectivité 7. Intégrité 8. Responsabilités individuelles
Wood (2000)	83 des 500 plus grandes entreprises en Australie	Conduite de la part de l'entreprise, conduite à l'encontre de l'entreprise, agences gouvernementales citées, types de conformité et procédures d'exécution, pénalités pour comportements illégaux, information générale	Bombardier <i>Code d'éthique et de conduite</i> (25 pages)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Milieu de travail (pratiques en matière d'emploi, harcèlement et sécurité des personnes, santé, sécurité et environnement) 2. Pratiques commerciales (biens de la société, propriété intellectuelle, livres et registres, communications, courrier électronique et utilisation d'Internet, présents et gratifications, informations confidentielles, réglementation des valeurs mobilières, conflits d'intérêts, paiements illicites, lois anticorruption, activités politiques) 3. Relations avec les tiers (clientèle, fournisseurs, concurrents, gouvernements)
Weaver (1993)	Combinaison de rapports descriptifs et recommandations de praticiens	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nature de l'entreprise 2. Problématiques des employés (harcèlement, activités politiques, espionnage, etc.) 3. Questions légales (conformité avec la loi, respect des règles) 4. Statuts et actions de l'entreprise dans le marché (réputation et intégrité, etc.) 5. Responsabilités envers la société (éducation et sécurité, etc.) 	Cascades <i>Notre code éthique</i> (73 pages)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informations financières (registres et pièces comptables) 2. Renseignements confidentiels (protection des renseignements confidentiels et propriété intellectuelle, divulgation des renseignements et délit d'initié, relations avec les médias) 3. Relations avec les concurrents (Loi sur la concurrence) 4. Employés (conflits d'intérêts, acceptation de cadeaux, environnement, santé et sécurité, utilisation des biens de la compagnie, utilisation du courrier électronique et d'Internet, harcèlement et violence au travail, drogues, alcool et armes, droits de la personne et lieu de travail) 5. Collectivité (activités politiques, lois et coutumes locales, responsabilité sociale)

Il est recommandé de rendre le code d'éthique le plus précis possible, notamment en recourant à des exemples qui illustrent ce que préconisent ses normes (Collins, 2000). Par ailleurs, pour améliorer le message du code d'éthique, Lere et Gaumnitz (2007) conseillent d'éviter d'y inclure des normes généralement acceptées dans la société (par exemple, «être honnête», «obéir à la loi»), de choisir des situations qui reflètent l'expérience et la position des individus soumis au code et de sélectionner des situations applicables aux décisions prises par les employés. Également, l'emploi de la troisième personne du pluriel – «ils» – semble permettre de considérer tous et chacun sur un pied d'égalité (Ballet et De Bry, 2001). Sur ce point, les pratiques diffèrent : Desjardins emploie les termes «un dirigeant ou un employé», tandis que la BNC utilise «nous», «la Banque» ou «l'employé», Bombardier, «il», «les employés», «Bombardier», RBC, «vous» et Cascades, «il», «les employés», «personne», «je».

Il est indiqué d'adopter un ton positif et inspirant plutôt qu'un ton législatif et négatif afin de favoriser l'application des énoncés (Gaumnitz et Lere, 2004). Comme le mentionnent Trevino *et al.* (1999), les approches basées sur la conformité peuvent être contre-productives en mettant trop l'accent sur la sanction plutôt que sur l'autogouvernance. Or, c'est le cas dans les codes des entreprises que nous avons étudiés : «vous ne devez pas», «vous ne pouvez pas», «vous n'avez pas» (RBC); «il est interdit», «ne pas», «éviter», «doivent» (Bombardier); «doit», «ne doit pas», «peut» (Desjardins); «doit», «ne doit pas», «il est interdit», «il est illégal», «ne jamais» (Cascades). Seul le code éthique de la BNC adopte une tournure plus positive («nous conseillons», «nous adoptons», «nous exerçons», «nous donnons», etc.).

Il s'avère déterminant que le code soit clair, relativement court et qu'il précise la procédure à suivre en cas de conflit éthique, notamment pour les dénonciations (Mercier, 2004). À ce chapitre, la BNC offre plusieurs possibilités : «consultation», «signalement» (au supérieur, au Centre de services des ressources humaines, aux personnes-ressources), «signalement anonyme» (à l'ombudsman), «signalement d'irrégularités comptables» (à l'ombudsman), «protection contre les représailles». Finalement, l'ampleur de la pénalité associée à une action non éthique doit être suffisamment grande et surtout la probabilité qu'elle soit imposée doit être grande (Lere et Gaumnitz, 2007). Par exemple, Bombardier parle de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement, à des sanctions criminelles ou à des poursuites au civil.

COMMENT ÉLABORER UN CODE D'ÉTHIQUE?

L'organisation étant composée d'individus qui ont des croyances et des valeurs différentes, le processus d'élaboration du code d'éthique requiert des efforts de coordination importants (Logsdon et Yuthas, 1997). En effet, «les valeurs personnelles des individus dans une entreprise agissent comme un filtre des valeurs de l'entreprise» (Adam et Rachman-Moore, 2004 : 228; traduction libre). La manière dont le code est élaboré et implanté joue donc un rôle déterminant dans son efficacité (Kaptein et Schwartz, 2008).

Or, l'étape de l'élaboration est souvent la plus négligée (Nijhof *et al.*, 2003). Deux éléments y sont essentiels : la participation des parties prenantes et l'appui manifeste des dirigeants.

LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

Le principal défi auquel fait face l'organisation est de déterminer les personnes qui participeront à la formulation d'un code d'éthique et, surtout, la manière de les faire participer. De nombreux experts en éthique conseillent de prendre en compte les diverses parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire les personnes ou les groupes pouvant influencer sur l'accomplissement des objectifs organisationnels ou être influencés par celui-ci (Freeman, 1984). Il s'agit, par exemple, des fournisseurs, des clients, des employés, des investisseurs, des gouvernements, des associations, des communautés et des groupes de pression (Donaldson et Preston, 1995). Séguin et Durif (2007) insistent sur le fait que tous les acteurs de l'organisation doivent participer à l'élaboration du code d'éthique pour garantir que tous le connaissent, le comprennent et adhèrent entièrement à son application. La réussite de la formulation du code d'éthique dépend donc en partie de la capacité de l'organisation d'instaurer un dialogue entre les parties prenantes clés et les membres de l'entreprise.

Cette réflexion est déterminante puisque les premiers gestes associés à l'élaboration d'un code d'éthique visent souvent la création d'un comité d'éthique. À ce sujet, il est indiqué qu'un membre du conseil d'administration préside le comité d'éthique afin de donner l'exemple et de représenter les valeurs éthiques véhiculées par l'entreprise (Schwartz *et al.*, 2005; Girard et Provost, 1998). Par ailleurs, l'efficacité du code d'éthique est liée directement à la reconnaissance par celui-ci des valeurs et des besoins des employés et au degré de leur engagement dans son élaboration (Weller, 1988). Il est donc recommandé que le comité d'éthique comprenne une représentation équitable d'employés de tous les niveaux de l'entreprise. La raison en est simple : les salariés ne sont pas toujours conscients de l'impact de leurs actions sur les différentes parties prenantes (Michael, 2006). Leur inclusion dans la phase de formulation du code d'éthique leur permettra de prendre conscience des principales conséquences de leurs gestes.

L'APPUI MANIFESTE DES DIRIGEANTS

Les dirigeants de l'organisation ont un poids déterminant dans l'implantation du code d'éthique à cause du rôle exemplaire qu'ils jouent. Ils doivent adhérer au code d'éthique de leur entreprise et démontrer par leurs actions et leur leadership qu'ils l'appuient fortement (McDowell, 2006; Kaptein, 2004). Les employés sont ainsi plus susceptibles d'être convaincus du respect par l'entreprise des standards éthiques et de s'y conformer eux-mêmes (Adam et Rachman-Moore, 2004). Dans une étude menée auprès de six organisations, Trevino *et al.* (1999) ont relevé plusieurs facteurs importants liés à l'appui des dirigeants : le leadership, une perception de justice, une perception que l'éthique est débattue dans l'organisation et une perception qu'un comportement éthique est reconnu.

COMMENT IMPLANTER ET GÉRER UN CODE D'ÉTHIQUE?

Certains experts considèrent que si la formulation et le contenu du code d'éthique sont importants, la manière dont il est communiqué l'est encore plus (Kaptein et Schwartz, 2008).

Pour s'assurer que toutes les parties prenantes s'approprient le code d'éthique, les entreprises ont intérêt à prêter attention autant à l'organisation des méthodes d'implantation et de contrôle de celui-ci qu'à leur exécution (Murphy, 1988).

À cet effet, nous présentons trois méthodes sur lesquelles les entreprises peuvent s'appuyer pour améliorer leur processus d'établissement d'un code d'éthique. Les méthodes formelles font référence aux mécanismes de contrôle et se reflètent dans les politiques et les procédures de l'entreprise. Les méthodes informelles sont liées au contexte social où les acteurs jouent un rôle majeur en tant que références. Les méthodes personnelles correspondent à l'influence qu'un individu peut avoir sur son organisation (Adam et Rachman-Moore, 2004; Murphy, 1988).

LES PRATIQUES FORMELLES

La diffusion du code auprès des parties prenantes. Une fois publié, le code d'éthique devrait être accessible et distribué à toutes les parties prenantes ayant un intérêt quelconque dans les pratiques de l'organisation (Schwartz, 2002; Murphy, 1988). Cette distribution s'effectue habituellement de manière hiérarchique (Ballet et De Bry, 2001). Par exemple, une copie du code d'éthique est distribuée à tous les employés. Également, au moment de leur arrivée dans l'organisation, les nouveaux employés pourraient prendre connaissance du code d'éthique, le lire, l'approuver et le signer, indiquant ainsi qu'ils sont prêts à le respecter (McDowell, 2006). De plus, il est souhaitable de rendre accessible le code d'éthique – envoi postal, remise en mains propres, diffusion par Internet – aux clients, aux fournisseurs et aux autres parties prenantes internes et externes (Schwartz, 2002). Enfin, il ne faut pas oublier de le réviser périodiquement (Murphy, 1988).

La communication du code d'éthique et de son contenu au quotidien. Les valeurs de l'entreprise de même que son éthique sont des sujets qu'on devrait aborder dans les réunions, les conférences formelles et les communiqués de presse (McDowell, 2006). De même, pendant les congrès et dans les différentes publications internes (bulletins, journaux trimestriels), l'organisation a avantage à réitérer les standards éthiques auxquels elle adhère. Ce processus est utilisé régulièrement par certaines entreprises, comme JC Penney (Oliverio, 1989) qui rend compte de ses efforts éthiques non seulement auprès de ses employés, mais aussi auprès de l'ensemble de ses parties prenantes par divers canaux de communication.

La prise en compte de l'éthique au moment du processus d'embauche. Pendant le recrutement, l'entreprise peut évaluer les actions et les comportements éthiques des employés potentiels (Adam et Rachman-Moore, 2004). Elle sera ainsi davantage à même de se doter d'individus partageant les mêmes valeurs culturelles et éthiques (McDowell, 2006). Elle pourrait, dès le processus d'embauche, passer un contrat éthique avec l'employé, et encourager son respect de l'éthique au moyen de systèmes de rémunération et de récompenses adéquats (Séguin et Durif, 2007).

La formation à l'éthique. Une formation à l'éthique s'avère un outil fort pertinent, d'autant plus qu'il est démontré qu'elle

influe positivement sur la culture de l'entreprise. Grâce à la formation, les employés seront en mesure de reconnaître les situations susceptibles d'entraîner d'importants problèmes éthiques et ils seront moins portés à agir de façon non éthique (McDowell, 2006). Cette formation aura pour objectif principal d'aider les employés à se construire un jugement moral et à avoir la capacité de l'exercer (Verschoor et Dubinsky, 2003). Par exemple, des thématiques comme la gestion de situations stressantes, la pression face aux objectifs financiers ou les actions «à faire» ou «à ne pas faire» pourraient être abordées.

Le suivi et l'audit en matière d'éthique. Afin de déterminer si les employés travaillent de façon éthique et comprennent les politiques et les procédures de l'entreprise, il est conseillé de réaliser régulièrement des sondages et des audits auprès du plus grand nombre d'entre eux (Lere et Gaumnitz, 2007). En effet, la qualité d'un code d'éthique est déterminée par l'observation des aspects éthiques manifestes dans la pratique (Kaptein, 2004). Or, l'audit éthique a pour objectif de récolter un maximum d'informations sur les pratiques éthiques actuelles de l'entreprise. Par exemple, des questions relatives aux techniques de production, aux politiques de gestion du personnel, aux transactions avec les fournisseurs, aux rapports financiers et aux techniques de vente pourraient être posées afin de vérifier si des abus éthiques ont lieu (Murphy, 1988). Pour accroître l'efficacité de ces procédures, il est indiqué de communiquer les résultats à tous les employés (Nijhof *et al.*, 2003).

Les mécanismes de dénonciation ou d'échanges confidentiels. Étant donné la complexité des questions éthiques, il est recommandé de laisser aux employés les moyens de s'exprimer et de se questionner librement (Schwartz, 2002). Par exemple, l'organisation pourrait mettre à la disposition de ses employés des ressources qui les encouragent à formuler leurs pensées, à rapporter des problèmes et à dénoncer des écarts de conduite, de façon confidentielle s'ils en ressentent le besoin (McDowell, 2006). Verschoor et Dubinsky (2003) jugent primordial que la confidentialité soit respectée et que le personnel de soutien ait le pouvoir d'intervenir pour régler les situations inacceptables. La création d'une ligne ouverte 24 heures au sujet de l'éthique (*ethics hotline*) semble judicieuse et il est préférable que l'organisation elle-même la gère (Trevino *et al.*, 1999). D'ailleurs, plusieurs entreprises adoptent une telle pratique, comme la RBC (la ligne Info-Indice) ou Bombardier (un système sécurisé sur Internet). Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley oblige désormais les entreprises cotées à Wall Street à disposer à l'interne d'un processus d'alerte permettant de recevoir des employés des informations sur des fraudes financières ou comptables dont ils auraient eu connaissance.

LES PRATIQUES INFORMELLES

En général, les entreprises dépensent des sommes relativement élevées pour mettre en place des moyens formels d'implantation et de contrôle du code d'éthique. Malgré cela, on décèle encore des pratiques non éthiques (Adam et Rachman-Moore, 2004). Or, certains experts affirment que les pratiques informelles sont plus importantes que les pratiques formelles dans l'élaboration du cadre éthique (Murphy, 1988). Il est donc

nécessaire de développer une culture et un climat éthiques dans l'organisation (Trevino *et al.*, 1999), d'autant plus que les employés semblent percevoir que les pratiques informelles ont plus d'influence sur leur conduite.

L'engagement éthique d'une entreprise doit se refléter dans sa culture, sa philosophie et ses pratiques de gestion. Les employés accueillent d'autant plus positivement le code d'éthique si la culture d'entreprise est forte (Ballet et De Bry, 2001). En effet, une culture éthique et ouverte permet d'améliorer la communication entre tous les individus de l'entreprise tout en diminuant le niveau de stress moral (Murphy, 1988). Bien entendu, le fait que les dirigeants honorent la philosophie de l'entreprise par des pratiques de gestion respectant l'engagement éthique encourage les employés à travailler en accord avec le code en place (Nijhof *et al.*, 2003; Oliverio, 1989).

LES PRATIQUES PERSONNELLES

Il ne faut pas que l'entreprise perde de vue le fait que la réussite d'une procédure d'élaboration d'un code d'éthique dépend essentiellement des valeurs qu'adoptent les employés. Ces derniers, loin d'être passifs, ont un certain pouvoir, notamment dans les procédures de changement organisationnel (Adam et Rachman-Moore, 2004). Ainsi, plus le code d'éthique est en adéquation avec les valeurs des employés, plus il sera efficace (Nijhof *et al.*, 2003; Weller, 1988). Par conséquent, il importe de consulter en permanence les employés et de tenir compte de leurs opinions dans la révision ou la mise à jour du code d'éthique.

CONCLUSION

L'objectif de cet article est de contrer les critiques qui remettent en cause l'efficacité du code d'éthique en offrant aux organisations un outil d'aide à sa formulation. En effet, de nombreuses études constatent que l'impact d'un code d'éthique sur les comportements et la prise de décision des employés s'avère encore limité (Cassell *et al.*, 1997).

Force est de reconnaître que le code d'éthique ne peut être considéré comme un outil miraculeux capable de résoudre tous les conflits d'intérêts dans une entreprise. Il n'est en fait que le premier pas dans la bonne direction, c'est-à-dire dans le cheminement vers une entreprise responsable à l'endroit de l'ensemble de ses parties prenantes (Ballet et De Bry, 2001).

RÉFÉRENCES

- Adam, A.M., Rachman-Moore, D. (2004), «The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes», *Journal of Business Ethics*, vol. 54, p. 225-244.
- Ballet, J., De Bry, F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Éditions du Seuil, coll. «Inédit Économie».
- Cassell, C., Johnson, P., Smith, K. (1997), «Opening the black box: Corporate codes of ethics in their organizational context», *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p. 1077-1093.
- Collins, D. (2000), «The quest to improve the human conditions: The first 1500 articles published in *Journal of Business Ethics*», *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 1, p. 1-73.

- Donaldson, T. (1996), «Values in tension: Ethics away from home», *Harvard Business Review*, p. 48-76.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications», *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- Donker, H., Poff, D., Zahir, S. (2008), «Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context», *Journal of Business Ethics*, vol. 82, p. 527-537.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Gaumnitz, B.R., Lere, J.C. (2004), «A classification scheme for codes of business ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 49, n° 4, p. 329-335.
- Girard, D., Provost, M. (1998), «La gestion des risques éthiques dans les entreprises au Québec : le rôle du conseil d'administration», *Gestion*, vol. 23, n° 3, p. 93-98.
- Healy, M., Iles, J. (2002), «The establishment and enforcement of codes», *Journal of Business Ethics*, vol. 39, n° 1/2, p. 117-124.
- Kaptein, M. (2004), «Business codes of multinational firms: What do they say?», *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n° 1, p. 13-31.
- Kaptein, M., Schwartz, M.S. (2008), «The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model», *Journal of Business Ethics*, vol. 77, p. 111-127.
- Kaptein, M., Wempe, J. (1998), «Business codes of multinational firms: What do they say?», *Journal of Business Ethics*, vol. 17, p. 853-869.
- Lere, J.C., Gaumnitz, B.R. (2007), «Changing behavior by improving codes of ethics», *American Journal of Business*, vol. 22, n° 2, p. 7-17.
- Logsdon, J.M., Yuthas, K. (1997), «Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development», *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n° 12/13, p. 1213-1226.
- McDowell, T. (2006), «Deloitte's three ways to install ethical guidelines», *Strategic HR Review*, vol. 5, n° 5, p. 16-19.
- Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Éditions La Découverte.
- Michael, M.L. (2006), «Business ethics: The law of rules», *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n° 4, p. 475-504.
- Murphy, P.E. (1988), «Implementing business ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 7, p. 907-915.
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O., Laan, A. (2003), «Measuring the implementation of codes of conduct: An assessment method based on a process approach of the responsible organization», *Journal of Business Ethics*, vol. 45, n° 2, p. 65-78.
- O'Dwyer, B., Madden, G. (2006), «Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures», *Journal of Business Ethics*, vol. 63, p. 217-236.
- Oliverio, M.E. (1989), «The implementation of a code of ethics: The early efforts of one entrepreneur», *Journal of Business Ethics*, vol. 8, p. 367-374.
- Schwartz, M.S. (2002), «A code of ethics for corporate code of ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 27-43.
- Schwartz, M.S. (2004), «Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users», *Journal of Business Ethics*, vol. 55, p. 323-343.
- Schwartz, M.S. (2005), «Universal moral values for corporate codes of ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 59, p. 27-44.
- Schwartz, M.S., Dunfee, T.W., Kline, M.J. (2005), «Tone at the top: An ethics code for directors», *Journal of Business Ethics*, vol. 58, p. 79-100.
- Séguin, F., Durif, F. (2007), «Une stratégie éthique chemin faisant», *Gestion*, vol. 32, n° 1, p. 83-90.
- Singh, J.B. (2006), «A comparison of the contents of the codes of ethics of Canada's largest corporations in 1992 and 2003», *Journal of Business Ethics*, vol. 64, p. 17-29.



**ADVANCING CANADA'S
COMPETITIVE ADVANTAGE**
A national forum on management

**PROMOUVOIR L'AVANTAGE
COMPÉTITIF DU CANADA**
Un forum national sur le management

September 29th to October 2nd 2009
29 septembre au 2 octobre 2009

HEC Montréal
3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine
Montréal
Information
514 340-7147
expertise.hec.ca/forum2009



HEC MONTRÉAL

Take part in the discussion between business people and university experts on the contribution of management to Canadian prosperity.

Venez discuter avec des gens d'affaires et du milieu universitaire de la contribution du management à la prospérité canadienne.

- Svensson, G., Wood, G. (2004), «Codes in ethics best practice in the Swedish public sector: A PUBSEC-scale», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, n° 2/3, p. 178-195.
- Svensson, G., Wood, G., Callaghan, M. (2006), «Codes of ethics in corporate Sweden», *Corporate Governance*, vol. 6, n° 5, p. 547-566.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., Toffler, B.L. (1999), «Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts», *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 131-151.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R., Reynolds, S.J. (2006), «Behavioral ethics in organization: A Review», *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, p. 951-990.
- Verpeet, E., De Casterle, B.D., Lemiengre, J., Gastmans, C. (2006), «Belgian nurses' views on codes of ethics: Development, dissemination, implementation», *Nursing Ethics*, vol. 13, n° 5, p. 531-545.
- Verschoor, C.C., Dubinsky, J.E. (2003), «10 steps to an effective ethics and compliance program», *Strategic Finance*, vol. 85, n° 6, p. 2-7.
- Weaver, G.R. (1993), «Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues», *Business and Society*, vol. 32, n° 1, p. 44-58.
- Weller, S. (1988), «The effectiveness of corporate codes of ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 7, n° 5, p. 389-395.
- Wood, G. (2000), «A cross-cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia», *Journal of Business Ethics*, vol. 25, n° 4, p. 287-299.