

Février 2010  
Vol. 10, No. 1

**LE LEADERSHIP DANS  
L'EXERCICE DE L'ÉTHIQUE AU  
CANADA : ALLONS DE L'AVANT**

Dans ce numéro

- 2** La place de la réglementation et du leadership dans l'éthique des affaires selon Jim Gray
- 3** La gestion des investissements éthiques - Une affaire de goût?
- 4** Le leadership résilient
- 6** Un défi pour les membres de l'APEC  
Parlons d'avenir : quatre questions fondamentales
- 8** L'éthique organisationnelle : la nécessité d'une approche systémique

Merci à tout ceux à nous faire parvenir vos commentaires, ainsi que les articles que vous aimeriez voir publiés par courriel à [editor@epac-apec.ca](mailto:editor@epac-apec.ca).

*Les opinions personnelles publiées dans le Magazine APEC ne visent pas à représenter la position officielle de l'APEC, pas plus qu'elles ne constituent une prise de position quelconque de la part de l'APEC.*



# Magazine

## ÉDITORIAL

Par Inga Gusarova

Bienvenue à ce nouveau numéro du *Magazine APEC* ayant pour thème « Le leadership dans l'exercice de l'éthique au Canada : allons de l'avant ». L'incertitude règne dans notre monde : la récession, les progrès mitigés de l'accord international sur la lutte contre le changement climatique, la tentative terroriste du 25 décembre sont autant de phénomènes qui laissent planer une ombre sur nous. Quant à l'APEC, elle est à la croisée des chemins : elle se demande vers où elle devrait se diriger et comment rester pertinente.

C'est dans ce genre de conjoncture qu'il devient crucial d'agir et d'aller de l'avant, bref, de faire preuve de leadership. Vous trouverez, dans les pages qui suivent, cinq articles qui traitent à leur manière du leadership en éthique, signés par des gens qui savent de quoi ils parlent – des praticiens qui s'enorgueillissent de nombreuses années d'expérience dans leur domaine :

- ✓ Le leadership et la réglementation à l'appui de l'éthique dans le monde des affaires (Jim Gray);
- ✓ La complexité de l'investissement éthique (William MacLachlan);
- ✓ La résilience du leadership dans le secteur des organismes à but non lucratif (Donna Kennedy-Glans);
- ✓ Un exposé critique sur l'histoire de l'APEC et sur son avenir (David Nitkin, cofondateur et premier président de l'APEC);
- ✓ Éthique organisationnelle : plaidoyer en faveur d'une approche systémique et rôle possible de l'APEC (Allan Pedden, président de l'APEC).

Nous espérons que vous trouverez ces articles intéressants et qu'ils s'avéreront utiles dans votre travail. Nous vous rappelons que nous sommes toujours ravis de recevoir vos opinions, réactions, idées, etc. Après tout, ce magazine ne serait rien sans vous!

Merci à notre traducteur, Jean-François  
Pellecuer

## La place de la réglementation et du leadership dans l'éthique des affaires selon Jim Gray

*M. Jim Gray est un homme d'affaires réputé qui a cofondé et administré pendant 28 ans une société gazière, la Canadian Hunter Exploration, en y promouvant une culture interne positive et le respect de l'environnement. Il fait partie du conseil d'administration de plusieurs sociétés, dont la Compagnie des chemins de fers nationaux du Canada et la Compagnie de la Baie d'Hudson. M. Gray soutient également des programmes communautaires, en particulier ceux à vocation éducative, scientifique ou sociale. Il s'est vu décerner le titre de Compagnon d'honneur du YMCA, un doctorat honorifique en droit de l'Université de Calgary et un certificat de mérite civique du gouvernement du Canada en 1992. Il a été nommé officier de l'Ordre du Canada et on lui a conféré l'Ordre d'excellence de l'Alberta en 2002.*

J'ai un jour eu l'occasion de participer à un débat sur l'éthique des affaires qui s'articulait sur la question suivante : «Quelle est la meilleure façon d'arriver à une gestion éthique? Miser sur la capacité des hauts dirigeants de donner l'exemple ou plutôt sur une réglementation externe, une surveillance indépendante et des peines sévères?»

Qui dit «débat» dit «polarisation». En l'occurrence, soit qu'on souscrit au principe de la réglementation et du resserrement des exigences (Après tout, la nature humaine exige une certaine réglementation : imaginez l'absence de limite de vitesse sur les autoroutes.), soit qu'on souscrit au principe de la promotion de valeurs par ceux qui dirigent.

Pour ma part, je crois que la réponse se situe entre ces antipodes : j'aime croire que les gens peuvent fonder la valeur d'une entreprise sur leurs principes et aligner cette orientation sur les intérêts des actionnaires.

Dans l'entreprise que mon partenaire et moi avons fondée, le comportement éthique et axé sur des principes était un de nos objectifs premiers. Nous estimions qu'une telle attitude nous permettrait d'attirer et de conserver les meilleurs employés

possible. Et si nous arrivions à attirer et à conserver les meilleurs employés possible, nous serions en mesure de garantir une valeur à nos actionnaires d'une façon éthique et axée sur des principes. C'est cette mentalité qui doit animer toute entreprise.

Lorsque je vois les choses s'effondrer un peu partout, je ne peux m'empêcher de blâmer notre culture, dont le leitmotiv semble être «Je fais plus d'argent que toi; j'ai plus de jouets que toi; j'ai gagné; tu as perdu». La quantité dame le pion à la qualité.

Or, les gens qui vivent une vie de qualité créent de la valeur. À leur intérêt pour leur entreprise s'ajoute leur intérêt pour leur famille et pour leur collectivité. Par ailleurs, ces personnes créent de la valeur à trois niveaux : dans leur vie personnelle, dans leur milieu de travail et dans la société. C'est pourquoi j'ai toujours soutenu que l'adoption d'un comportement éthique et axé sur les principes dans l'entreprise est une des meilleures pratiques commerciales qui soient. En fait, il s'agit là de la meilleure façon de créer une valeur durable pour les actionnaires.

Une telle vision des choses ne constitue pas la feuille de route de celui qui veut se hisser rapidement dans les hautes sphères pour ensuite dégringoler tout aussi rapidement. Certes, vous pourriez travailler 24 heures sur 24 et, une fois devenu(e) multimillionnaire, prendre votre retraite à 37 ans. Puis quoi? Vous aurez de l'argent plein les poches, mais quoi d'autre?

Dans la société d'aujourd'hui, tout paraît être affaire d'argent, de cupidité, de voitures de luxe, de maisons cossues, de dépense obscène... C'est la façon dont les gens sont élevés. N'est-ce pas ce à quoi nos enfants sont exposés à la télévision? Nous sommes une société de consommation. Nous évaluons la réussite dans une optique quantitative.

Il est effectivement beaucoup plus difficile de mesurer la réussite dans une optique qualitative. Mais cela mérite son propre débat. Dans l'état actuel des choses, la société a besoin d'un certain degré de réglementation.

Les excès que nous constatons aujourd'hui ne sont pas exclusivement imputables aux hauts dirigeants - ils sont également imputables à la société. Cette

attitude est profondément ancrée et c'est pourquoi le leadership à lui seul n'est pas la panacée.

Nous ne pouvons toutefois pas simplement compter sur la réglementation, sinon les gens diraient «voici jusqu'où je peux aller en toute impunité» et ça, ce n'est pas une vision constructive de la vie. En effet, beaucoup de choses peuvent être «légales» sans pour autant être «morales». Nous revenons donc aux valeurs personnelles : l'éthique, la responsabilité et les intérêts.

Nous devrions commencer dans nos écoles. Les affaires ne se bornent pas à l'argent ou à un énorme rendement du capital investi par les actionnaires. Un aspect fondamental des affaires est la création d'une valeur durable. Nous devons commencer à enseigner l'éthique et à inculquer ces principes à nos enfants dès la petite école. Ce sujet ne devrait pas être réservé aux étudiants des programmes de maîtrise en administration des affaires.

Le fait de placer l'argent avant toute autre chose donne inévitablement lieu à des abus et à des comportements répréhensibles. Selon moi, les meilleures entreprises d'aujourd'hui sont celles qui sont animées par de solides valeurs et principes. Ces entreprises demeurent rentables. Les gens aspirent à s'y joindre et, une fois admis dans leurs rangs, ne veulent pas les quitter.

Par conséquent, si nous souhaitons réussir à promouvoir l'éthique des affaires, nous devons transmettre le message qu'il y va de l'intérêt de toutes les personnes associées à l'entreprise – les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs – d'épouser la transparence et le comportement éthique. Vous serez ainsi en mesure de parler de tout ce qu'accomplit votre entreprise et d'en tirer fierté.

---

## La gestion des investissements éthiques - Une affaire de goût?

Par William MacLachlan

---

*M. William MacLachlan est un administrateur, ancien président et gestionnaire principal de*

*portefeuille auprès de Mawer Investment Management Ltd. Analyste financier agrégé justifiant de 32 ans d'expérience en investissement, il est un ancien président de la société des analystes financiers agréés de Calgary et un commentateur sur les questions liées à l'investissement auprès des chaînes CBC NewsWorld, CBC Radio et BNN (Business News Network).*

Il existe une expression anglaise, «Beauty is in the eye of the beholder», qui signifie ni plus ni moins que la beauté est affaire de goût. Cet adage, qui remonte au III<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ, a été largement repris par des personnages marquants aussi variés que Shakespeare, Franklin et Hume. Mes 33 années de carrière en gestion d'investissements m'ont appris que la gestion des investissements éthiques est également affaire de goût. En effet, si la subjectivité dans le domaine de l'éthique est une question controversée, la subjectivité dans le domaine de l'investissement est une réalité.

Bon nombre de directeurs de placements offrent des fonds communs de placement à caractère social ou représentent des sociétés dotées d'une mission « éthique ». Certains proposent exclusivement de tels produits d'investissement alors que, chez d'autres, il ne s'agit que d'une option. Il n'existe pas de normes généralement reconnues en matière d'investissements éthiques : alors que l'investissement dans le secteur de l'exploitation des sables bitumineux pourrait être tout à fait éthique à quelqu'un, il pourrait être tout à fait répréhensible à quelqu'un d'autre. De fait, il est souvent difficile de déterminer pourquoi certains produits d'investissement sont dits « éthiques », si ce n'est pour des raisons de commercialisation. L'éthique fait mousser les ventes. Mais, ça, est-ce que c'est éthique?

L'obligation fiduciaire (c.-à-d. l'obligation juridique d'agir dans l'intérêt supérieur du bénéficiaire) et la prudence sont les notions fondamentales qui doivent guider les comités de gestion des investissements lorsqu'il s'agit de l'investissement éthique. Le comité a une obligation fiduciaire à l'endroit des actionnaires et, selon le droit commun, l'aune à laquelle on mesure cette obligation est la diligence dont ferait preuve une personne prudente dans les mêmes circonstances. De surcroît, il est admis, voire encouragé, que le comité délègue de temps à autre son obligation fiduciaire à des

experts. Dans le contexte de l'investissement éthique, ces experts, qui consultent les clients et les directeurs de placements, déterminent si les portefeuilles sont conformes aux énoncés de politique d'investissement (EPI) explicites quant à leur orientation éthique. Toutefois, ces experts ne s'entendent pas toujours. En qualité de président bénévole d'un comité de gestion des investissements d'une fondation ayant un EPI éthique, je me suis déjà fait interroger par un actionnaire à propos d'une action particulière. En effet, un expert-conseil estimait qu'elle était contraire à l'éthique, arguant du fait qu'on n'avait pas suffisamment sollicité l'apport des Autochtones aux discussions sur l'exploitation d'une mine, alors qu'un autre affirmait avoir constaté une amélioration notable sur ce plan et confirmait l'éthique de l'action en question.

Certains clients, aussi bien les grands que les petits, auront des EPI très spécifiques et n'auront pas recours à des experts-conseils. Ce genre d'approche fonctionne très bien pour les organismes homogènes, animés par des croyances clairement définies. C'est le cas, par exemple, des organismes religieux. Toutefois, les organismes complexes posent de plus grands défis. Ainsi, l'EPI d'un des portefeuilles que je gère se résume comme suit : pas d'alcool, pas de jeux de hasard, pas de pornographie, pas d'armes. Facile à dire... moins facile à faire : un grand chocolatier respecté administre une loterie; presque tous les hôtels du monde tirent de recettes de programmes de télévision sexuellement explicites et un grand nom de l'industrie canadienne tire une partie de ses recettes de la production d'armes. Ajoutez à cela que la plupart des banques et des compagnies d'assurances font affaire avec des sociétés dont le bilan ne survivrait pas au crible de l'EPI, et les choses se compliquent.

La solution passe par la spécificité, le caractère significatif\*, la mesure et la divulgation. Il faut d'abord comprendre que tout EPI est sous-tendu par un système de croyances, que ces dernières soit d'ordre religieux, social, environnemental ou autre. L'EPI devait être aussi spécifique que possible en ce qui concerne ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Prenons l'exemple de la fabrication d'armes. Si l'on souhaite exclure les sociétés qui ont quelque lien que ce soit avec la fabrication d'armes, l'EPI doit l'exprimer sans

équivoque. Si le caractère significatif entre en jeu - ce qui est normalement le cas - un pourcentage spécifique des recettes ou des profits devrait être établi comme seuil de tolérance; les recettes ou les profits devront alors être mesurés et déclarés aux actionnaires. Par exemple, un EPI peut stipuler qu'une société qui tire plus de 10 % de ses recettes de la fabrication d'armes doit être exclue du portefeuille.

L'investissement éthique continuera à croître bien plus rapidement que l'investissement « classique », puisqu'un nombre de plus en plus élevé d'investisseurs s'intéressent à la responsabilité sociale. Cette croissance se traduira par une hausse de l'activisme chez les actionnaires et, par conséquent, par des normes de gouvernance supérieure chez les sociétés publiques et les grands investisseurs.

Enfin, mentionnons que, pour certains investisseurs, le geste éthique consiste à détenir des actions dans des sociétés qu'ils estiment peu éthiques. Après tout, ce n'est qu'en étant actionnaire qu'une personne a voix au chapitre et peut changer les choses.

\*Le caractère significatif est un principe de comptabilité qui pourrait être résumé comme suit : « Si quelque chose nécessite plus d'effort qu'elle n'en vaut, oubliez ça. »

---

## Resilient Le leadership résilient

Par Donna Kennedy-Glans

---

*Mme Donna Kennedy-Glans doit son savoir-faire à une carrière de quelque 25 ans en qualité d'avocate et de chef d'entreprise, au cours de laquelle elle a représenté d'importantes multinationales, dans une trentaine de pays, appelées à composer avec des questions liées à l'intégrité à leur siège social ou dans leurs bureaux régionaux. Elle s'emploie aujourd'hui à réduire le fossé entre le secteur privé et le secteur bénévole. Pour en savoir davantage, visitez le site Web de son organisation, <http://www.canadabridges.com/> (en anglais seulement).*

À titre de directrice générale d'un organisme bénévole canadien et d'un organisme de bienfaisance enregistré (Bridges Social Development), j'ai été ensevelie sous une avalanche de sondages de la part d'enquêteurs qui souhaitent mesurer l'incidence de la récession sur les organismes de bienfaisance canadiens. Les conclusions des sondages n'ont rien de surprenant : le financement que versent les entreprises et les gouvernements baisse; les besoins des collectivités augmentent; et le bénévolat est plus important que jamais. En dépit de ressources grevées jusqu'à la limite, les organismes à but non lucratif et les organismes de bienfaisance canadiens se révèlent étonnamment résilients.

Il nous arrive parfois d'avoir l'impression que le secteur bénévole en entier retient son souffle, attendant avec appréhension l'onde de choc. En effet, alors que la fin de la récession se profile déjà à l'horizon, on prévoit que le secteur bénévole n'accusera le coup qu'en 2010. Et pourtant, malgré cette période de turbulence, le secteur bénévole ne se conforte pas dans une attitude expectative. Il semble plutôt opter pour l'action douce :

- Le secteur bénévole préfère les nombreuses petites actions à une seule grande action.
- Bien que nous fassions des plans, nous savons que les systèmes complexes sont imprévisibles par nature. Nous ne pouvons pas savoir comment ces systèmes réagiront à nos actions et nous sommes donc habitués à procéder à des rajustements tout au long de la mise en œuvre.
- Quand nous ne constatons pas de changements marqués, nous sommes moins portés à nous décourager et à baisser les bras. Nous savons qu'un système reste en équilibre jusqu'à ce qu'un « seuil critique » soit atteint. Même s'il semble que nos actions ont peu d'effet, nous savons qu'une fois le seuil critique atteint, le véritablement changement s'opère et s'étend.

(Pour en savoir davantage sur la notion d'action douce, reportez-vous à l'ouvrage *Gentle Action*, de David Peat, et à la documentation connexe, à <http://www.csh.umn.edu/wsh/gentleaction/home.html> ).

Un exemple qui illustre bien la résilience du secteur bénévole est celui de Fort McMurray, en Alberta, collectivité qui a été particulièrement éprouvée récemment. En effet, les organismes de

bienfaisance des secteurs des services sociaux, du développement, du logement, de la santé, des loisirs et de l'environnement de Fort McMurray ont, dans le passé, profité d'un généreux financement de la part des entreprises d'exploitation des sables bitumineux. Or, en octobre 2009, la Chambre des organismes bénévoles de Calgary a fait savoir que plus de 70 p. 100 des organismes bénévoles et caritatifs de Fort McMurray et des environs avaient déploré des réductions du financement de la part des entreprises. Les compressions du gouvernement et les baisses de recettes ont exacerbé la situation. Certains affirment même que les compressions du gouvernement sont à l'origine du déclin des investissements des entreprises dans les collectivités, ouvrant ainsi la voie aux récriminations et aux débats stériles sur ce qui vient en premier, l'œuf ou la poule, cela dans le but de définir à qui il appartient de satisfaire aux besoins sociaux et environnementaux dans les collectivités à risque. Tout ceci se déroule à Fort McMurray dans un contexte où la collectivité internationale diabolise ceux qui participent à l'exploitation des sables bitumineux et les voit comme des « brutes du goudron ».

Alors qu'on s'évertue à tracer des lignes de démarcation entre les responsabilités sociales des entreprises et du gouvernement à Fort McMurray, le secteur bénévole, lui, ne s'interroge guère sur les raisons de son travail. Le secteur bénévole semble également comprendre plutôt bien ce qui est important pour les citoyens de Fort McMurray.

Le secteur bénévole s'est adapté à la crise financière (ainsi qu'aux crises sociale et environnementale concurrentes) en diversifiant ses sources de financement, en misant davantage sur les bénévoles et en favorisant l'amélioration de l'efficacité plutôt que l'élimination de programmes. Pour survivre, les organismes bénévoles repensent leurs façons de procéder. Devant des sources de financement qui se tarissent, on s'attendrait à ce que ces organismes consacrent la majeure partie de leurs efforts à la collecte de fonds. Or, la récession a plutôt incité le secteur bénévole à explorer de nouvelles possibilités de collaboration et a impulsé un dialogue franc et transparent sur la meilleure façon d'offrir des programmes.

Le temps est donc peut-être venu de tirer des enseignements de l'indéfectible détermination du secteur volontaire et de cesser de tenter de

brouiller la distinction entre le monde de la philanthropie et le monde des affaires. Peut-être faut-il accepter que le monde de la bienfaisance et celui des affaires sont tout simplement différents, particulièrement en période de récession. L'activité caritative a pour chevilles ouvrières la générosité et l'abondance; l'activité économique, la réciprocité et la parcimonie.

Il est parfois tentant de diviser le monde en sous-mondes clairement différenciés, animés par leurs propres règles et leurs propres valeurs. Évidemment, il s'agit là d'une vision réductrice. Les secteurs du commerce, de la gouvernance et du développement sont aux prises avec les mêmes questions : devons-nous « donner » aux collectivités ou « investir » dans les collectivités? Où se situe la convergence entre le monde de bienfaisance et celui de l'économie? Ces questions nous invitent à revoir la façon dont nous percevons les systèmes économiques et de gouvernance actuels de même que ce que nous estimons être le rôle du secteur bénévole.

La crise qui sévit actuellement nous fournit l'occasion – voire la chance – de nous engager pleinement dans un dialogue axé sur les questions suivantes :

- Quelles responsabilités les entreprises, les gouvernements et les organismes bénévoles doivent-ils ou peuvent-ils assumer pour nous aider à sortir de ces crises? Qui souhaite contribuer aux changements qui répondront aux besoins des collectivités, telles que Fort McMurray?
- Comment élaborer et hiérarchiser des stratégies pour contrer les répercussions de ces crises sur les collectivités? Comment savoir ce qui est véritablement important pour une collectivité?
- Quelles sont les façons de mesurer les progrès de ce leadership et de ces stratégies, sachant qu'il n'est pas toujours possible d'évaluer ce qui est important pour les collectivités en termes financiers?

Ainsi, la résilience ne peut pas être facilement mesurée en termes financiers. Elle reflète la capacité d'une personne ou d'un organisme de survivre et de s'adapter à des situations difficiles et éprouvantes. Cela étant, tous les secteurs

attachent beaucoup de prix à un leadership résilient.

---

## Un défi pour les membres de l'APEC Parlons d'avenir: quatre questions fondamentales

Par David Nitkin

---

*M. David Nitkin est le fondateur de EthicScan Canada, a été le premier président de l'APEC, a signé une collection de guides sur la responsabilité d'entreprise et est le premier directeur de EthicsAssurance™.*

Les organisations professionnelles sont toutes en perpétuelle évolution, connaissant des périodes d'effervescence suivies de périodes d'accalmie. Tout porte à croire que l'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC) vit actuellement une étape d'activité et de visibilité réduites; le moment idéal, donc, pour un acte de réflexion. C'est sur ce fond que je propose d'examiner quatre questions : Quelle est notre raison d'être? Qu'avons-nous accompli? Vers où la profession peut-elle se diriger? Finalement, ce genre d'introspection en vaut-il la peine? Les propos qui suivent n'engagent que l'auteur.

### A. Quelle est notre raison d'être?

L'APEC a été formée il y a presque 15 ans par un groupe de six spécialistes qui pressentaient l'utilité d'un tournant. Nous débordions d'optimisme dans notre mission commune. Nous caressions le projet de devenir un point de ralliement pour les enseignants, les experts-conseils et les agents des organisations. D'une seule volonté, nous avons rédigé des statuts, formé un conseil d'administration, créé une structure nationale et régionale, et établi une présence sur le Web.

Dès le départ, en 1996, nous affirmions notre titre d'association professionnelle. Nous ne sommes pas des experts-conseils, bien que certains de nos membres le soient. Nous n'avons pas pour souci de satisfaire des clients, bien que certains de nos membres usent de leur doigté et de leurs talents à cette fin. (Parfois, nous connaissons le succès justement parce qu'un client est insatisfait.) Au fil

des ans, nous avons débattu de sujets importants, tels que l'agrément fondé sur les pratiques exemplaires, la constitution d'une base de connaissances et la prise de positions publiques et politiques.

L'APEC n'est pas et n'a jamais été une association industrielle. Jusqu'à l'an dernier, notre mission première consistait à rehausser l'exercice de l'éthique dans la prise de décision au sein d'organisations en tous genres. Nous nous sentons tous et toutes interpellés par des questions telles que la transparence, la responsabilité, la lutte contre la corruption, la responsabilisation, l'égalité et la protection des dénonciateurs. Bref, nous partageons une passion, un désir de bâtir un monde meilleur et plus éthique.

### **B. Qu'avons-nous accompli?**

Parmi nos réalisations les plus notables figurent les efforts que nous avons déployés pour définir le profil de compétence de notre profession. Pour ce faire, nous avons élaboré des outils personnels utiles, tels qu'un code de pratique et un cadre de travail, afin d'aider les membres à mieux se situer dans leur exercice professionnel et leurs compétences. Cet outil d'auto-évaluation, qui a attiré l'attention au niveau international, est un ouvrage en évolution.

Une autre de nos réalisations a été la création d'un répertoire des membres sur le Web. Le nombre de nos membres a augmenté au cours des ans, mais parce que nous n'avons pas une mission de « prestation de services » aux membres, nous ne contribuons pas, de l'avis de ceux qui ne sont pas des nôtres, au rehaussement de la situation professionnelle ou de la réputation de nos membres. Le public ne peut pas accéder à notre site Web pour en savoir davantage sur nos membres et sur leur domaine de spécialité – ce qui, encore à ce jour, me dépasse.

Notre organisation fait bonne figure lorsqu'il s'agit de la création de sections régionales; le problème réside plutôt dans la préservation de ces sections. Nous avons eu du mal à organiser ou à mettre au point des programmes de formation en collaboration avec d'autres organisations, telles que la fondation Chumir, la Canadian Business for Social Responsibility, le EthicsCentre ou le Conference Board du Canada. De même, nous n'avons pas forgé de rapports substantiels avec

des organismes internationaux tels que le Ethics Resource Centre, l'Institute for Global Ethics ou la Business for Social Responsibility. Contrairement à nos homologues des É.-U. et du R.-U., nous n'organisons ni n'offrons pas de cours à unité pour les praticiens en éthique par le truchement d'établissements d'enseignement.

### **C. Vers où la profession peut-elle se diriger?**

Nous n'avons pas vraiment fait un bon travail lorsqu'il s'agit d'encadrer, d'encourager et de promouvoir la prochaine génération d'experts-conseils et d'enseignants. L'incertitude, la solitude, l'autopromotion et l'isolement caractérisent le quotidien de la nouvelle génération d'enseignants et d'experts-conseils en responsabilité organisationnelle. Les sections régionales dynamiques, les mentorats officiels et les affectations didactiques se font rares.

Les médias imprimés et télévisés sollicitent peu l'opinion des membres élus de notre conseil d'administration en leur qualité de penseurs éminents en ce qui concerne les dilemmes de politique publique. Nous pourrions faire davantage pour stimuler la créativité chez les praticiens. Ainsi, certains membres ou équipes de conseil ont produit des bulletins nationaux et internationaux, des outils sur le Web et des initiatives de garantie sans l'apport de l'APEC ou à son insu. (Mentionnons, par exemple, ClearView, EthicsPoint et EthicsAssurance.)

Depuis le début, quelques-uns d'entre nous appuient l'agrément des agents et des experts-conseils, assorti d'une clause de droits acquis pour les praticiens d'expérience. Une telle démarche nécessiterait des normes de service et de compétence, des examens d'agrément ainsi que des programmes didactiques (d'introduction et de perfectionnement), notamment pour les enseignants en éthique, les agents d'intégrité et les responsables de registres de lobbyistes. Or il n'existe toujours pas de modules de formation universitaire reconnus par l'APEC sur des sujets tels que les dilemmes éthiques, la responsabilité organisationnelle, les techniques de mobilisation des intervenants et la garantie éthique.

### **D. Ce genre d'introspection en vaut-il la peine?**

Plus que jamais, les Canadiens sont à la recherche d'aide et d'outils qui leur permettront de composer avec les enjeux en matière d'éthique que posent

des questions d'intérêt public telles que la RSE, les contrats de travail, le changement climatique et la régie d'entreprise. Si le conseil de l'APEC s'appesantit et si nous ne participons pas aux solutions, c'est que le temps est venu pour un renouveau et pour une réévaluation de nos priorités. Nous avons besoin d'un leadership inspiré, qui apportera du sang neuf, qui explorera de nouveaux partenariats et qui influera sur les solutions des organisations. Nous devons être déterminés à faire en sorte que la prochaine décennie de notre organisation soit aussi forte, dynamique et engagée que la dernière.

Nous devons passer le flambeau du leadership, engager et encadrer la nouvelle génération de praticiens, et voir à ce que l'éthique fasse partie des réponses aux difficultés mondiales. Nous devons faire connaître notre passion, notre existence et nos positions dans l'arène publique si nous souhaitons créer un monde meilleur. L'APEC me tient à cœur, et c'est le cas pour bien d'autres personnes, j'en suis convaincu. Mais notre stratégie d'aujourd'hui en est une de repli sur soi, alors qu'un nombre croissant d'organisations professionnelles s'engagent justement dans la voie opposée.

Certes, nous souhaitons appuyer les gestes posés par nos dirigeants bénévoles. Le projet du cadre de travail général en éthique (PCTGE) est un exemple éloquent. Le PCTGE obtiendra-t-il le soutien intellectuel ou financier des doctorants en éthique, des praticiens ou des spécialistes de la gestion du risque ou de la réputation? Notre plan de communication représente-t-il ou cible-t-il les groupes qu'il nous reste toujours à engager dans notre quête à la clarification de la pratique? Inspire-t-il enthousiasme, collaboration ou unité chez nos membres et nos partenaires potentiels? Les réponses que fournit le PCTGE contribueront-elles à attirer une nouvelle génération de praticiens ou à galvaniser notre mission individuelle et commune? Cette étude chronophage du PCTGE sur le contexte des praticiens a-t-elle sa place dans le débat qui devrait se dérouler entre nous sur notre participation aux vastes discussions sociétales sur la responsabilité organisationnelle, la responsabilisation et la transparence?

Les éthiciens, les enseignants en éthique et les spécialistes de la responsabilité de l'entreprise

survivront et prospéreront avec ou sans l'APEC. Toutefois, sans l'APEC, nous ne serons jamais plus que la simple somme de nos parties. Le renouveau passera par l'ajout de valeur, la promotion du réseautage et le renforcement de la réputation au profit des membres, des organisations, du public, des nouveaux praticiens et des médias. Si nous nous entendons sur ce point, unissons nos efforts et employons-nous à nous tracer un avenir meilleur.

## L'éthique organisationnelle : la nécessité d'une approche systémique

Par Allan Pedden

*M. Allan Pedden est le président de l'APEC, un associé de la société d'experts-conseils PDK Consulting International (spécialisée dans le domaine de l'éthique à l'échelle mondiale), et un membre fondateur du Canadian Ethics Leadership Forum. On peut le joindre par courriel à [apedden@pdkinternational.com](mailto:apedden@pdkinternational.com)*

L'APEC est l'une des premières organisations à s'être intéressée spécifiquement à l'éthique au Canada. Depuis notre fondation, nous avons consacré une bonne partie de notre temps à définir les qualités et les connaissances dont devraient jouir les praticiens en éthique. Ces efforts ont mené à l'élaboration d'un profil de compétences de l'éthicien, réunissant d'utiles ressources pour le perfectionnement individuel du praticien en éthique, et ont abouti à un guide d'autoévaluation, qui demeure une pierre angulaire de la cohésion et de l'identité de notre organisation à mesure qu'elle poursuit sa progression.

Une autre importante réalisation de l'APEC a été la création d'un réseau national de praticiens subdivisé en sections régionales, qui permet aux membres de participer plus étroitement au développement de notre organisation et de s'entraider dans leurs efforts de perfectionnement. Grâce à nous, les chefs de file de l'éthique dans les collectivités ont aujourd'hui accès à des guides de mise sur pied et d'administration de sections régionales.

Toutefois, devant la paucité de nos ressources, nous sommes aujourd'hui confrontés à une

alternative fondamentale : continuons-nous de fixer notre attention sur l'exercice de la profession par le praticien individuel ou adoptons-nous plutôt une vision selon laquelle l'éthique organisationnelle au Canada bénéficiera davantage d'une concentration des efforts sur les parties prenantes, c'est-à-dire sur l'entreprise publique et privée. Et s'il est effectivement temps pour nous de nous tourner vers l'extérieur, comment nous y prendre?

### À la croisée des chemins

Si nous décidons de continuer à focaliser notre attention sur la nature de l'exercice professionnel, la prochaine étape qui s'impose pour faire avancer la profession consiste à établir un titre professionnel reconnu et largement accepté. Pour ce faire, il faudra mettre au point un programme d'évaluation et d'agrément dont les critères d'admissibilité seront fondés sur le cadre de compétences de base. Ensuite, nous devons élaborer l'infrastructure nécessaire à un processus d'agrément permanent et promouvoir le titre professionnel afin d'en rehausser la valeur.

À l'inverse, nous pourrions nous pencher sur l'exercice actuel de l'éthique organisationnelle et, surtout, sur les meilleures pratiques. En d'autres termes, nous pourrions définir le domaine et ses méthodes. Les meilleures pratiques sont les fonctions et les processus qui sous-tendent le fonctionnement des organisations modernes, tant celles à but lucratif que celles à but non lucratif. Elles forment la trame des programmes des écoles de commerce et des collèges d'un océan à l'autre et, par conséquent, du rehaussement de la réputation de la discipline et de l'agrément d'associations professionnelles connexes ( p. ex., en droit, en comptabilité, en ressources humaines et en technologie de l'information ), sans parler de l'apport qu'elles fournissent au recrutement de nouveaux membres dans ces associations.

### Pourquoi l'urgence?

Plus que jamais, le public doute de la capacité des organisations d'agir d'une façon compatible avec l'intérêt supérieur de la société à long terme. La mise à mal de l'écologie de notre planète, la crise financière mondiale et une foule d'autres situations, par exemple le fait que certaines entreprises font des incursions dans les modifications génétiques sans recherches sérieuses sur leur innocuité, sont autant de phénomènes qui démontrent que l'époque où les organisations à but lucratif

pouvaient carburger exclusivement au gain est pour ainsi dire révolue. La preuve de l'influence du pouvoir financier sur le gouvernement et sur les représentants élus n'est plus à faire.

La population estime aujourd'hui que les entreprises ont des obligations morales dont elles doivent s'acquitter, ce qui explique que les mouvements en faveur de la durabilité et de la responsabilité sociale des entreprises ont le vent dans les voiles. Cela dit, faute de mécanismes efficaces pour incorporer ces valeurs dans le milieu travail (depuis les exécutants jusqu'aux hauts dirigeants), ces groupes ne voient pas d'autre issue que le resserrement de la réglementation - stratégie qui, à long terme, se révèle stérile.

Le quotidien des praticiens en éthique demeure largement influencé par leur propre leadership et leur propre vision ainsi que par leur rôle d'expert-conseil ou d'employé. La priorité consiste aujourd'hui à relever la barre. Nous ne pouvons plus nous contenter de montrer comment intégrer l'éthique à la prise de décision individuelle ou encore de mettre en œuvre des programmes de dénonciation; il nous faut débattre de la façon d'influencer la culture organisationnelle dans son ensemble. En effet, ce n'est qu'en façonnant la culture organisationnelle que nous pourrions nous assurer que les leçons apprises seront véritablement mises en pratique dans l'organisation.

Les organisations ont besoin d'une approche systémique pour bien comprendre et assimiler leurs obligations morales dans un monde en perpétuelle transformation. Elles ont besoin de processus qui pousseront la conscience et le geste éthiques aux strates les plus hautes de l'organisation. Le temps est venu pour nous de commencer à décrire ces méthodes, de bâtir un monde où les conseils d'administration estimeront qu'un programme d'éthique efficace sera tout aussi essentiel que la fonction de contrôleur.

### Et maintenant?

Le conseil d'administration de l'APEC se prépare à s'attaquer aux projets suivants:

- Mettre sur pied un cadre de travail général des pratiques de l'éthique au Canada afin de brosser le tableau de l'éthique organisationnelle et d'arriver à une compréhension commune;

- Forger des liens avec d'autres organisations du Canada et de l'étranger qui exercent dans différents domaines de l'éthique (p. ex., conformité ou défense des droits) afin d'établir des relations synergiques et de partenariat;
- Amorcer un dialogue avec d'autres associations professionnelles afin de déterminer la place et le rôle de l'éthique dans les pratiques commerciales générales ;
- Sonder autant de praticiens que possible (praticiens en exercice, anciens praticiens et aspirants praticiens) afin de prendre le pouls de l'exercice de l'éthique au Canada, de manière à pouvoir peaufiner le cadre de travail commun et mieux comprendre où nous sommes et où nous souhaitons être.

C'est donc dire que nous nous emploierons à élaborer un profil de compétences organisationnel qui sera le pendant du profil de compétences de l'éthicien que nous avons déjà mis au point. Nous pourrions alors concevoir un autre outil d'autoévaluation pour les praticiens qui souhaitent évaluer la santé systémique de leur organisation en ce qui concerne l'éthique, de manière à ce que les décideurs et les administrateurs puissent se comparer aux autres et prendre les mesures nécessaires pour améliorer la situation.

La gestion d'un dialogue dynamique et inspiré sur ce sujet sera déterminante pour l'avenir de notre profession et de notre association. L'enjeu est de taille, mais nous n'avons jamais eu froid aux yeux dans le passé. Alors, retrouvons nos manches!

---

## ABOUT US



L'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC) encourage l'adoption de pratiques éthiques au sein des organisations et apporte son soutien aux praticiens en éthique partout au Canada.

Le site Web, [www.epac-apec.ca](http://www.epac-apec.ca) comporte un calendrier des événements à venir (nous afficherons avec plaisir les informations que vous nous enverrez sur tout événement en éthiques), notre « Profil des compétences des praticiens » et bien d'autres documents et renseignements – aussi bien en français qu'en anglais. Nous vous invitons à devenir membre de l'APEC ou à commanditer un événement ou une publication. Ou, découvrez tout simplement notre site et ajoutez-le à votre liste de sites favoris. Veuillez transmettre ce message à tous ceux et celles qui pourraient s'intéresser à notre site.

Qui peut devenir membre?

Toute personne qui offre des services professionnels en éthique ou personne qui assume des responsabilités en éthique au sein de son organisation - personne qui veut devenir praticien en éthique ou qui s'intéresse à ce domaine de pratique

Avantages pour nos membres

- Magazine électronique;
- Tarifs réduits (si approprié) à certains événements éducatifs traitant d'éthique appliquée;
- Occasions d'échanges d'information avec les autres membres et de partage concernant les expériences vécues en matière d'éthique;
- Répertoire électronique des membres pour faciliter la communication entre nos membres et pour mieux faire connaître nos services;
- Une page EXCLUSIVE des membres pour annoncer vos services de conseil d'éthique
- Possibilité de participer à l'élaboration et à l'amélioration de cette nouvelle profession et d'aider à faire Mieux connaître celle-ci aux organisations corporatives;
- Occasions de faire valoir votre expertise en animant des colloques ou conférences parrainées par l'APEC;
- Possibilité de recruter du personnel qualifié en éthique; et
- D'autres mesures pouvant s'avérer avantageuses pour nos membres.

Pour nous joindre, remplissez ce formulaire <http://www.epac-apec.ca/cont-fra/application-form.htm>

Cotisation annuelle: 75 \$ pour les individuels, 25 \$ pour les étudiants, et 180 \$ pour les \* organisations (\*Les adhésions d'organisation incluent des adhésions pour jusqu'à 3 individus)