

Thank you to all of our contributors in this issue of the magazine. Please continue to forward your letters and responses, as well as your article submissions. / Merci à tous ceux qui ont contribué au présent numéro. Veuillez continuer à nous faire parvenir vos commentaires, ainsi que les articles que vous aimeriez voir publiés. Editor@epac-apec.ca.

February 2007 / février 2007
Vol. 7, No. 1 / vol. 7 n° 1

THE FUTURE OF THE ETHICS
PROFESSION IN CANADA

L'AVENIR DE LA PROFESSION
DE L'ÉTHIQUE AU CANADA

Inside this Issue/ Dans ce numéro

- 1 EDITORIAL / ÉDITORIAL
- 2 THE FUTURE OF THE ETHICS
PROFESSION IN CANADA:
FOUR PATHS DIVERGE IN THE
WOODS
- 3 LE FUTUR DE LA PROFESSION
EN ÉTHIQUE AU CANADA :
QUATRE PERSPECTIVES
- 6 BUSINESS ETHICS PRACTICE
AT THE CROSSROADS
- 8 LA PRATIQUE DE L'ÉTHIQUE
DES AFFAIRES A LA CROISÉE
DES CHEMINS
- 11 MESSAGE FROM THE CHAIR
- 12 LA MESSAGE DE LA
PRÉSIDENTE D'APEC
- 13 ETHICS PRACTITIONERS—TO
CERTIFY OR NOT CERTIFY
- 14 LE PRACTICIEN EN ÉTHIQUE :
AGRÉER OU NE PAS AGRÉER?



Letter from the Editor

By Julee Moroz

The future of the ethics profession in Canada is ... just about here, I'd say. More and more ethics practitioners are being hired with advanced degrees in ethics, bringing their critical expertise and deep knowledge base of the discipline into the workplace. What results is a cache of highly developed resources for designing, implementing, and evaluating the success of ethics programs for more than their management value, but also for their people value.

One might argue that the academic nature of ethics specialists may be impractical in the real world of business and public management, or may fail to recognize the complex legal environment or reality of trade negotiations. Moreover, some may say, ethicists are not educated in the unique problems of personnel management or labour relations. The latter may or may not be true, but I would deny the former. The specialized education graduates in ethics receive is an asset to any workplace, and the practiced rigor of thought is undoubtedly a highly useful instrument for developing programs as broad and as personal as organizational ethics programs.

Optimism in the evolution of the ethics function lies precisely in the fact that trained specialists *know* that ethics is not simply legal compliance; ethics is not simply a list of rules and regulations; and ethics is not simply the Code hung in the office lobby. It is not just a CEO encouraging lawfulness, and it is not just an auditor checking over our shoulders to make sure our books add up according to the rules of the trade. Rather, it is the system of all these things internalized in individuals wanting to do the right things, wanting to do them well and for the right reasons, and encouraging others to do the same. It is the vitality of the workplace culture, and the expression of what it is for us to be good people.

The future of the ethics profession, in this light, could be said to be about helping people to understand not only how to act with integrity, but also what it means. And what a wonderful thing that is.

Happy New Year to you!

Éditorial

Par Julee Moroz

L'avenir de la profession de l'éthique au Canada est... à peu près concrétisé, selon moi. Les employeurs embauchent de plus en plus de praticiens en éthique ayant fait des études supérieures en éthique; ils mettent à contribution, dans le milieu du travail, leur grande expertise et leurs vastes connaissances de la discipline. Il en résulte une réserve de ressources hautement développées pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'éthique ainsi que pour l'évaluation de leur succès au-delà de leur valeur administrative, mais pour les valeurs liées aux personnes.

Certains diront qu'étant donné leur arrière-plan didactique, les spécialistes en éthique peuvent ne pas être compatibles avec le vrai monde des affaires et de la gestion publique, ou encore qu'ils peuvent mal saisir la complexité du cadre juridique ou de la réalité des négociations commerciales. D'autres avanceront que les éthiciens ne sont pas formés pour faire face aux problèmes particuliers de la gestion du personnel ou des relations de travail. La seconde affirmation pourrait peut-être être débattue, mais je m'objecte carrément à la première. La formation spécialisée que les diplômés en éthique reçoivent représente un atout pour tout milieu de travail, et leur rigueur de pensée éprouvée est indéniablement utile à l'élaboration de programmes aussi vastes et aussi personnels que les programmes d'éthique organisationnelle.

Il y a lieu d'être optimiste à l'égard de l'essor de la fonction de l'éthique, précisément du fait que les spécialistes compétents *savent* que l'éthique ne se résume pas au respect de la loi; l'éthique ne se résume pas à une liste de règlements; l'éthique ne se résume pas au Code affiché dans le hall d'entrée du bureau. Il ne s'agit pas simplement d'un PDG qui encourage le respect de la loi, et il ne s'agit pas simplement d'un vérificateur qui regarde par-dessus l'épaule des employés pour s'assurer que les livres sont conformes à la réglementation. L'éthique, c'est plutôt la somme de tout ce qui précède, assimilée par des personnes qui veulent faire leur devoir, qui veulent bien le faire et pour les bonnes raisons, et qui encouragent les autres à agir de même. L'éthique, c'est la vitalité de la culture du milieu de travail, et l'expression de ce que représente pour nous le fait d'être une bonne personne.

On pourrait dire que, vu sous cet angle, l'avenir de la profession de l'éthique consiste à aider les gens à comprendre non seulement comment agir avec intégrité, mais aussi ce que cela veut dire. N'est-ce pas là une noble entreprise?

Bonne Année à tous!

The positions articulated by all individuals published in EPAC Magazine are not meant to be representative of the official position of EPAC nor is it meant to be advocacy on the part of EPAC in any way.

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.

THE FUTURE OF THE ETHICS PROFESSION IN CANADA: FOUR PATHS DIVERGE IN THE WOODS

By Zachariah Ezekiel

Note: This Article is adapted from a forthcoming report by The Conference Board of Canada. "The Evolving Role of the Ethics and Compliance Officer: An Integrity Manager Profile" will be released on November 16, 2006. It can be downloaded free of charge from The Conference Board of Canada's website at www.e-library.ca

In May 2006, The Conference Board of Canada conducted three round-tables in Toronto, Ottawa and Calgary on *The Evolving Role of the Ethics and Compliance Practitioner in Canada*. Senior ethics and compliance executives from large public and private sector organizations speculated on the directions in which the integrity function might evolve over the coming decade.

These executives proposed four distinct visions for the ethics and compliance function.

Future 1: Prominence of the Integrity Function Continues to Ascend

By far the most common perspective was that the ethics and compliance roles will increasingly become accepted as a core business function. Proponents of this school

of thought conceded that the integrity "boom" of the past five years, in which the profile of the ethics and compliance function increased tremendously within organizations, was over. However, they expected the function to grow organically and further increase in prominence over the coming decade.

Proponents of this perspective noted the following positive auguries:

- 1 Public, investor, media and regulatory scrutiny of corporations has not waned.
- 2 Many integrity-related functions are now enshrined in law.
- 3 Board members and senior executives are extremely sensitive to the heightened standards and personal accountability which regulators and other stakeholders have recently imposed.

In addition, some practitioners felt that companies need to be more concerned than ever before about the reputational consequences of their actions. "Ethics is more important than it used to be because of the new, open environment," noted one round-table participant. "The bottom-line is that, whatever actions you take, the public *will* find out. So you need to try to guess in advance how those actions will be perceived."

Finally, some roundtable participants perceived that the ethics function would assume greater responsibility for the corporation's broader approach to corporate social responsibility (CSR). They suggested that:

- 1 many CSR issues, such as human rights and environmental issues, have ethical, compliance and legal dimensions;
- 2 integration between the integrity and CSR functions would be a predictable and natural outcome of an increasing focus on reputational risk management; and that
- 3 the European experience, in which CSR and integrity management are deeply

integrated, also augers well for this eventual evolution.

Future 2: “Compliance Kills Ethics”

Most round-table participants agreed on the importance of incorporating both compliance and values and ethics approaches in their programs. However, some participants suggested that this convergence may be taking place at the expense of ethics/engagement. The more tangible activities involved in compliance, they argue, are more easily understandable to Board members and senior executives than ‘fuzzier’ ideas such as guiding corporate culture, fostering values and empowering employees to make more ethical decisions. They also worry that the sheer multiplicity and complexity of complying with regulatory requirements cannot help but distract organizations from the equally important—but voluntary—engagement aspects of integrity management.

Future 3: Integrity as a “Surreal” Management Function

Other participants worried that many senior public and private sector executives regard ethics and compliance—and in particular the softer ethics side—as unnecessary and “surreal” at best. At worst, it can be perceived as a distraction from the core business functions of the organization. They suggested that this underlying ambivalence or hostility with respect to the ethics function will manifest itself to a greater extent as memories of recent scandals fade and regulatory requirements are eased.

Future 4: Declining Importance

While most participants felt that the ethics role is here to stay, some were concerned about the potential for it to decline in importance. Proponents of this future, which

some referred to as an “orderly wind-down” of ethics and compliance activities, worried that a number of high-profile senior executives have expressed a belief that recent governance, compliance and ethics reforms have been excessive and may be distracting corporate leadership from its core responsibilities. They also noted that these and other figures have been lamenting the high costs of complying with Sarbanes-Oxley and its Canadian counterpart regulation.

WHAT DOES THIS MEAN FOR ETHICS PRACTITIONERS?

Each of the futures posited above have implications for the ethics profession. For example, if ethics does indeed converge with other CSR functions within the organization, then ethics practitioners will require new abilities such as: familiarity with a wider range of social or environmental issues; or communication and stakeholder engagement skills. If the integrity function is to avoid an “orderly wind-down,” integrity managers will need to become better at communicating the value of what they do to management. To avoid being written off as “surreal,” they will need to strive to get better at simplifying and clarifying the complex and sometimes vague concepts inherent to ethics.

Zachariah Ezekiel is a Senior Research Associate with The Conference Board of Canada’s Governance and Corporate Social Responsibility Unit. He can be contacted at ezekiel@conferenceboard.ca

LE FUTUR DE LA PROFESSION EN ÉTHIQUE AU CANADA : QUATRE PERSPECTIVES

Par Zachariah Ezekiel

Remarque : Cet article est une adaptation d’un reportage du Conference Board du Canada intitulé « The Evolving Role of the Ethics and Compliance Officer: An Integrity



Manager Profile » (L'évolution du rôle du praticien en éthique et en conformité : Profil du gestionnaire de l'intégrité), publié le 16 novembre 2006. Il peut être téléchargé gratuitement à partir du site Web du Conference Board du Canada à www.e-library.ca

En mai 2006, le Conference Board du Canada a organisé trois tables rondes à Toronto, Ottawa et Calgary sur *l'évolution du rôle du praticien en éthique et en conformité au Canada*. Les participants, des cadres dirigeants œuvrant dans le domaine de l'éthique et de la conformité au sein de grandes organisations des secteurs public et privé, ont réfléchi sur les orientations éventuelles de la fonction de l'intégrité au cours de la prochaine décennie.

Ces cadres ont ensuite proposé quatre perspectives distinctes pour la fonction de l'éthique et de la conformité.

Perspective n° 1 : La portée de la fonction de l'intégrité continuera à s'étendre

La perspective ayant recueilli de loin le plus large consensus est celle à l'effet que les rôles liés à l'éthique et à la conformité seront de plus en plus acceptés en tant que partie intégrante d'une organisation. Quoique les tenants de cette école de pensée aient reconnu que la « vague » de l'intégrité des cinq dernières années — durant laquelle la notoriété de la fonction de l'éthique et de la conformité s'est énormément accrue au sein des organisations — s'est retirée, ils s'attendent tout de même à ce que cette fonction y soit cultivée et qu'elle soit de plus en plus reconnue au cours de la prochaine décennie.

Les tenants de cette perspective ont souligné les signes positifs suivants :

- 1 Le public, les investisseurs, les médias et les organismes de réglementation scrutent

toujours le fonctionnement des entreprises.

- 2 De nombreuses fonctions liées à l'intégrité sont désormais inscrites dans la loi.
- 3 Les membres des conseils d'administration et les cadres supérieurs sont extrêmement sensibles à la responsabilisation personnelle et aux normes plus strictes récemment imposées par les organismes de réglementation et d'autres intervenants.

En outre, certains praticiens se sont dits d'avis que les entreprises doivent, plus que jamais, se soucier des conséquences de leurs actions sur leur réputation. « L'éthique est plus importante qu'auparavant en raison du nouveau climat d'ouverture, a précisé un participant. En bout de compte, peu importe vos actions, le public les connaîtra *tôt ou tard*. Vous devez donc essayer de prédire la façon dont ces actions seront perçues. »

Enfin, des participants ont estimé qu'au sein des entreprises, la fonction de l'éthique sera plus responsable de la philosophie globale en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Selon eux :

- 1 de nombreuses questions relatives à la RSE, touchant notamment les droits de la personne et l'environnement, ont des aspects liés à l'éthique, à la conformité et à la loi;
- 2 l'harmonisation des fonctions d'intégrité et de RSE sera le résultat prévisible et naturel d'une plus grande attention accordée à la gestion du risque de réputation;
- 3 la situation en Europe, où la gestion de la RSE et de l'intégrité est fortement harmonisée, est aussi de bon augure pour cette évolution prévue.

Perspective n° 2 : La conformité nuit à l'éthique

La plupart des participants aux tables rondes

ont convenu de l'importance d'incorporer dans leurs programmes la notion de conformité et celle des valeurs et de l'éthique. Cependant, certains participants ont laissé entendre que cette convergence pourrait se produire au détriment de l'éthique ou de l'engagement. Ils ont soutenu que les membres des conseils d'administration et les cadres supérieurs comprennent mieux les activités plus tangibles liées à la conformité que les notions plus vagues telles que l'orientation de la culture organisationnelle, la promotion des valeurs et l'habilitation des employés afin qu'ils prennent des décisions plus éthiques. Ils s'inquiètent en outre du fait que la complexité et les nombreuses façons de se plier aux exigences réglementaires ne peuvent qu'éloigner les organisations des aspects de l'engagement tout aussi importants, quoique volontaires, liés à la gestion de l'intégrité.

Perspective n° 3 : L'intégrité, cette fonction « abstraite » de la gestion

D'autres participants se sont dits inquiets du fait que bon nombre de cadres supérieurs des secteurs public et privé considèrent que l'éthique et la conformité — en particulier la notion plus vulnérable de l'éthique — sont inutiles et, au mieux, « abstraites ». Au pire, elles peuvent être perçues comme nuisant aux fonctions de base de l'organisation. Ils sont portés à croire que cette ambivalence ou hostilité sous-jacente envers la fonction de l'éthique se manifestera davantage lorsque les souvenirs des récents scandales s'estomperont et que les exigences réglementaires seront assouplies.

Perspective n° 4 : Baisse d'importance

Si la plupart des participants étaient d'avis que le rôle du praticien en éthique est bien implanté, d'aucuns ont toutefois dit craindre qu'on vienne à lui accorder moins d'importance. Les tenants de cette

perspective, que certains ont qualifiée de « déclin harmonieux » des activités liées à l'éthique et à la conformité, se sont dits préoccupés par les remarques de certains cadres supérieurs bien en vue à l'effet que les dernières réformes touchant la gouvernance, la conformité et l'éthique ont été excessives et pourraient détourner l'attention des dirigeants de leurs responsabilités premières. Enfin, ils ont fait remarquer que ces cadres, ainsi que d'autres intervenants, se désolent des coûts élevés qu'entraîne le respect de la loi Sarbanes-Oxley et de la réglementation canadienne équivalente.

QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES POUR LE PRATICIEN EN ÉTHIQUE?

Chacune des perspectives décrites ci-dessus a des incidences sur la profession en éthique. Par exemple, si l'éthique vient à être harmonisée avec les autres fonctions de RSE au sein de l'organisation, les praticiens en éthique devront alors posséder de nouvelles compétences, telles que la connaissance d'un plus large éventail de questions sociales ou environnementales, ou encore la capacité à communiquer et à rallier les intervenants. S'ils veulent éviter le « déclin harmonieux » de la fonction de l'intégrité, les gestionnaires de l'intégrité devront parvenir à mieux communiquer à leurs supérieurs le bien-fondé de leur travail. S'ils veulent éviter d'être tout simplement considérés comme occupant un poste « abstrait », ils devront s'efforcer de mieux simplifier et clarifier les notions complexes et parfois vagues inhérentes à l'éthique.

Monsieur Zachariah Ezekiel est associé de recherche principal, Gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise, au Conference Board du Canada. Il peut être joint à ezekiel@conferenceboard.ca

Business Ethics Practice at the Crossroads

By Allan Pedden

In “the Corporation – The Pathological Pursuit of Profit and Power” Joel Bakan examines the legal construct of corporations as persons under law, posing the question: if a corporation is a person, what sort of person is it? Assessing corporate form against World Health Organization behavioral standards, he concludes corporations are, by design, prototypical psychopaths. Citing extensive cases he finds corporate organizations unable to come to grips with moral dimensions of their decisions even when a majority of stakeholders are in fact moral beings.

South of the 49th parallel, splitting nuances of legal definition, administration of the world’s largest organization attempts to prove compliance with narrow interpretation of Geneva Conventions, or argues lack of application to suspects designated as terrorists. Asked about being cornered into begrudging admission of existence of CIA secret prisons, President Bush told Matt Lauer of the Today Show, “So what, tell me why that is not within the law?”

A February 2006 Congressional Hearing examined sales of technology used to identify, track down and imprison dissidents of the Chinese Government. Defending corporate actions, CISCO Systems in-house counsel stated that strict interpretation of The Foreign Relations Authorizations Act prohibiting sale of policing technology to China did not apply to its networking products; however, the spirit of the law is

“...we can focus on removing obstacles and creating business practices that are designed to nurture, invigorate, preserve, monitor and respect a healthy organizational culture...”

clearly not to be a party to China’s suppression of its own citizens.

In the fallout surrounding major corporate scandals, business managers followed this legalistic trend, turning to regulation and enforcing compliance as the solution. Created in response, the Sarbanes Oxley Act required posted codes of conduct, compliance signoffs and entrenched whistle blowing programs for financial fraud detection. Not unpredictably, the professions, who either abetted or failed to prevent malfeasance, such as external audit, capital finance, internal control, risk management, corporate counsel and governance oversight, demonstrated the narrowed focus of debates in their discourse

towards compliance, limiting their own dimensions of responsibility and their liability exposure thereby.

Even the Ethics Officers Association in the United States felt compelled to re-brand as the Ethics and

Compliance Officers Association, appealing to a wider base of new posts emerging in organizations. This business ethics trend, left unchecked, represents a trek down an unfortunate path that culminates in the convenient but specious argument, “If it isn’t illegal it must be ethical, right?”

I do not want to leave readers thinking this is solely a U.S. condition. Issues merely become larger than life, more dramatic, and more widely known down south. Canadian business practices and professions are following lock step with our economic big brother.

Not surprisingly, public cynicism has risen dramatically. When critical institutions such as business corporations and government are faced with an overwhelming need for reform,



individual activists begin to emerge, amplified by easy access to twenty-four by seven content-hungry global media.

The true culprit is being tracked down and it isn't lack of legal or mechanical checks and balances. Kurt Eichenwald, New York Times journalist and author of *Conspiracy of Fools*, put the following to a gathering of the Society of Management Accountants of Alberta: anyone who thinks the Enron is a story about accounting scandal and fraud is simply mistaken. It is a story of corporate culture gone horribly wrong.

Academics, like Manville and Ober in their January 2003 Harvard Business Review article, "Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens," call for wholesale reform of business practices: "we're in a knowledge economy, but our managerial and governance systems are stuck in the industrial era. It's time for a whole new model." Business schools, law faculties, and other post secondary educational structures are rushing to include ethics topics in their curricula.

The NGO sector is rapidly expanding as well, organizing on a global scale in answer to John Dalla Costa's call for emergence of global consciousness to balance global economy. From Kairos, a Canadian ecumenical association, I learned they perceive a major need across their congregations to assist parishioners in healing moral rifts within themselves as people of faith and participants in business enterprise. Kairos is fully committed to helping them in this quest. If they can't find a way to get companies to listen, they are determined to lobby for tight legislative boxes on issues of large moral concern. *Friends of the Earth*, an international environmental group, posts handbooks for organizing socially-oriented shareholder activism, sharing strategies for compelling Boards to

take action on their companies' own stated values. Movements such as Corporate Social Responsibility, conceived in a prevailing industrial paradigm of public relations as a palliative exercise, are beginning to take on new character. NGOs are using these vehicles to forge stronger partnership roles, using the concepts as bridges for inducing meaningful change.

Thoughtful professionals, aware their value is most fundamentally rooted in public trust and not client pocketbooks, are becoming collective voices for reform within their own associations. In a roundtable organized by the *Canadian Ethics Leadership Forum* in June 2006, representatives from nine diverse business oriented professions came together to discuss business ethics. Two of the associations thought it would be helpful and five more felt it essential that inter-professional efforts address and promote good business ethics practices. Individual professionals, such as lawyer Donna Kennedy-Glans, lead author of "Corporate Integrity – A Toolkit For Managing Beyond Compliance", freely offers up pragmatic tools that assist organizations in making realistic choices regarding their ethical commitment as elements of their strategy – finding their own rung on their "Integrity Ladder".

Essentially, business ethics practice stands at a crossroads. We can try to entrench more deeply into narrow compliance-oriented approaches, ignoring growing calls from the general public, emerging shareholder groups and employees for a broader ethical sensibility; left without a choice they will use regulation to prescribe ethics in a flurry of mandated procedures, prosecutions and spiraling overhead. Any semblance of professionalism in business ethics practice will be lost. Or, as professionals, we can focus on removing obstacles and creating business practices that are designed to nurture, invigorate, preserve, monitor and respect a healthy organizational culture.

Those who actually embrace diverse views, encourage open debate of ethical dilemmas, value transparency and foster truthful accountability, in other words; those enabling the integrity of individual stakeholders, might infuse morality into Bakan's psychopath.

Allan Pedden is a partner in PDK Consulting International a globally oriented ethics practice and a founding member of the Canadian Ethics Leadership Forum, he can be reached by email at: apedden@pdkinternational.com

La pratique de l'éthique des affaires à la croisée des chemins

Par Allan Pedden

Dans son ouvrage intitulé « The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power » (*L'entreprise : La recherche effrénée du profit et du pouvoir*), Joel Bakan examine l'aspect légal des entreprises en tant que personnes morales et pose la question suivante : si une entreprise est une personne, de quel type de personne s'agit-il? Il analyse la forme sociale à la lumière des normes comportementales de l'Organisation mondiale de la Santé et conclut que les entreprises ont délibérément tous les traits d'un psychopathe. En prenant appui sur de nombreux cas, il considère que les entreprises sont incapables d'assumer les aspects moraux de leurs décisions, même lorsque la majorité des intervenants sont en fait des êtres moraux.

Au sud de la frontière, l'administration de la plus grande organisation du monde joue avec les nuances de la loi pour tenter de prouver qu'elle la respecte par d'étroites interprétations de la Conventions de Genève, et elle affirme que la loi ne s'applique pas aux suspects considérés comme terroristes. Lorsque Matt Lauer, de l'émission Today Show, l'a questionné sur son admission à

contrecœur de l'existence des prisons secrètes de la CIA, le président Bush a répondu : « Et après? Dites-moi pourquoi ce n'est pas légal. »

En février 2006, une audience du Congrès américain s'est penchée sur la vente de technologie permettant d'identifier, de retracer et d'emprisonner des opposants au gouvernement chinois. Prenant la défense des actions de l'entreprise, l'avocat-conseil de CISCO Systems a affirmé qu'une interprétation stricte du *Foreign Relations Authorizations Act* (loi sur les autorisations en matière d'affaires étrangères), qui interdit la vente de technologie policière à la Chine, ne s'appliquait pas à ses produits de réseautage, même si l'esprit de la loi interdit clairement de participer à la suppression par la Chine de ses propres citoyens.

À la suite des grands scandales financiers, les hauts dirigeants ont suivi cette tendance légaliste en ayant recours à la réglementation et à la conformité par contrainte. La loi Sarbanes-Oxley qui en découle exige des codes de conduite affichés, des approbations signées et des programmes officiels de dénonciation aux fins de détection de fraude. Comme il fallait s'y attendre, dans leurs discours sur leur formation professionnelle, les professionnels — notamment ceux œuvrant dans la vérification externe, le financement de capital, le contrôle interne, la gestion du risque, le droit des sociétés et la surveillance de la gouvernance — qui avaient encouragé des méfaits ou avaient omis de les empêcher, ont réduit le thème des débats à la conformité dans le but de limiter leur propre responsabilité, et par le fait même, leurs obligations.

Même l'Ethics Officers Association (*Association des agents en éthique*) des États-Unis a ressenti le besoin de se rebaptiser l'Ethics and Compliance Officers Association (*Association des agents en*

éthique et en conformité) en raison de la création d'une plus vaste gamme de postes au sein des organisations. Cette tendance relative à l'éthique des affaires, si elle n'est pas contrôlée, représente une orientation sur une pente descendante qui mène au raisonnement pratique, mais trompeur, qui veut que si quelque chose n'est pas illégal, alors ce doit être éthique.

Je ne veux pas que le lecteur croit que cette situation n'a lieu qu'aux États-Unis. Les problèmes n'y sont que plus intensifiés et plus médiatisés. Les pratiques commerciales et les professions du Canada sont parallèles à celles de notre grand frère économique.

Il ne faut pas s'étonner que le cynisme ait énormément augmenté au sein du public. Lorsque des institutions primaires telles que les grandes entreprises et les gouvernements ont un besoin criant de réformes, des activistes commencent à se manifester, et ils tirent profit d'un accès continu aux médias internationaux avides de contenu.

Le vrai coupable est pourchassé, et il ne s'agit pas d'un manque de freins et contreponds juridiques ou mécaniques. Kurt Eichenwald, journaliste au *New York Times* et auteur de *Conspiracy of Fools (La conspiration des écervelés)*, a déclaré, au cours d'une réunion de la Society of Management Accountants of Alberta (Société des comptables en gestion de l'Alberta), que quiconque croit que l'affaire Enron est une question de scandale et de fraude comptable se trompe : elle concerne plutôt une culture d'entreprise qui a horriblement dérapé.

Les universitaires Manville et Ober, dans leur article intitulé « Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens » (*Au-delà de*

l'habilitation : Bâtir une entreprise de citoyens), paru dans l'édition de janvier 2003 du *Harvard Business Review*, réclament une réforme en profondeur des pratiques d'entreprise : « Nous vivons dans une économie du savoir, mais nos systèmes de gestion et de gouvernance sont figés dans l'ère industrielle. Il est temps de produire un modèle entièrement nouveau. » Les écoles de gestion, les facultés de droit et les autres structures d'enseignement postsecondaire s'empressent d'inclure dans leurs programmes d'enseignement des notions d'éthique.

Le secteur des ONG se développe rapidement à l'échelle mondiale en réponse à l'appel de John Dalla Costa à l'émergence d'une conscience internationale pour faire contreponds à l'économie mondiale. J'ai appris que Kairos, une association œcuménique canadienne, décèle au sein de ses congrégations un besoin aigu d'aider leurs paroissiens à régler les conflits moraux

« ...nous pourrions nous attacher à renverser les obstacles et à créer des pratiques des affaires visant à nourrir, à stimuler, à préserver, à surveiller et à respecter une saine culture organisationnelle... »

auxquels ils sont en proie en tant que croyants et acteurs dans le monde des affaires. Kairos est pleinement engagée à les aider dans cette démarche. S'ils ne peuvent trouver le moyen de se faire entendre par

les entreprises, ils sont déterminés à faire pression pour obtenir des cadres législatifs étroits relativement aux questions d'ordre largement moral. Les Amis de la Terre, groupe écologique international, diffuse des manuels d'activisme d'actionnaires pour des causes sociales; le groupe y présente des stratégies visant à forcer les conseils d'administration à mettre en pratique les valeurs prônées par leurs propres entreprises. Des mouvements tels que Responsabilité sociale des entreprises, conçus dans un paradigme industriel dominant de relations publiques comme moyen palliatif, commencent à se

transformer. Les ONG utilisent ces moyens pour établir des partenariats plus solides en se servant des concepts comme liens pour produire des changements positifs.

Des professionnels réfléchis, conscients que leur valeur est plus ancrée dans la confiance du public que dans le portefeuille de leurs clients, s'unissent pour exiger une réforme de leurs propres associations. Au cours d'une table ronde organisée par le Canadian Ethics Leadership Forum en juin 2006, des représentants de neuf professions axées sur les affaires ont discuté de l'éthique des affaires. Deux des associations ont estimé qu'il serait utile — et cinq, qu'il serait essentiel — que diverses professions unissent leurs efforts pour étudier et promouvoir de bonnes pratiques d'éthique des affaires. Certains professionnels, comme l'avocate Donna Kennedy-Glans, auteure principale de « Corporate Integrity – A Toolkit For Managing Beyond Compliance » (*L'intégrité en affaires – Un outil pour une gestion qui va au-delà de la conformité*), propose gratuitement des outils pratiques qui aident les organisations à faire des choix réalistes relativement à leur engagement éthique dans le cadre de leur stratégie, autrement dit, à « se situer sur leur échelle d'intégrité ».

Ainsi donc, la pratique de l'éthique des affaires, tout comme d'autres professions, est à la croisée des chemins. Nous pourrions tenter de nous camper plus solidement dans d'étroites stratégies axées sur la conformité en faisant fi des appels de plus en plus nombreux de la part du public, des nouveaux groupes d'actionnaires et des employés, à une plus grande sensibilité pour l'éthique.

S'ils n'ont d'autre choix, ils utiliseront la réglementation pour prescrire l'éthique, ce qui entraînera une foule de procédures imposées, de poursuites et de coûts qui ne cesseront d'augmenter. La pratique de l'éthique des affaires aura perdu toute

apparence de professionnalisme. À l'inverse, en tant que professionnels, nous pourrions nous attacher à renverser les obstacles et à créer des pratiques des affaires visant à nourrir, à stimuler, à préserver, à surveiller et à respecter une saine culture organisationnelle; des pratiques qui soutiennent la diversité des opinions, qui encouragent un débat ouvert sur les dilemmes éthiques, qui valorisent la transparence et favorisent la vraie responsabilité; en d'autres termes, des pratiques qui permettent à l'intégrité de chaque intervenant d'insuffler la moralité au psychopathe de Bakan.

Allan Pedden est partenaire de PDK Consulting International, un cabinet d'éthique tourné vers le monde. M. Pedden est également membre fondateur du Canadian Ethics Leadership Forum. Il peut être joint par courriel à : apedden@pdkinternational.com.

MESSAGE FROM THE PRESIDENT OF EPAC

BACK TO THE BASICS

In the complicated and ever changing environment of corporate governance created by Sarbanes Oxley and compliance based accountability frameworks, it is often very difficult for the ethics practitioner to understand and appreciate the vital role that he or she can play in the day to day life of an organization. The increasing emphasis on ethics codes and compliance regulations has greatly increased the complexity of the workplace.

The ethics practitioner is normally focused on the provision of corporate direction and a forum for discussion and decision-making on all matters related to the delivery of values and ethics in an organization. This includes the provision of strategic and operational advice and guidance and facilitating the sharing of best practices between ethics and ethical behaviour. The key objective is to enhance the dialogue on the values of the organization in order to encourage, facilitate and promote the sharing of best practices for ethics and ethical behaviour and articulate the relationship between the corporate values of the organization and those personal and professional values of employees.

It is in this context that we must go back to the basics. The relationship between ethics and accountability forms the basis for understanding the roles of an ethics officer in an organization. Accountability is the "rendering of an account" for the rules and obligations of one's position in the organization and the requirement to perform their duties accordingly. Ethics is the demonstration of behaviours in a whole spectrum of performance based on an individual's personal, corporate and professional values. Conflicts between these three sets of values lead to situations which test the application of these values to performance and accountability issues.

With the approval of the Federal Accountability Act and the new structures and obligations it mandates, it is critical that we have a clear sense of our roles and responsibilities as ethics practitioners. Although the

immediate impact will be for federal government organizations, the increased compliance structure will also gradually impact on other government, public and private organizations. Therefore, we need to emphasize the basic role of the practitioner to guide the ethical dialogue between ethical behaviour and compliance based rules in the organizational culture. We also need to identify what tools and qualifications are required for the ethics practitioner. Do we need certification? Where should ethics practitioners be positioned in an organizational structure?

To enhance this dialogue and bring forward other questions, two of the current priorities of the Ethics Practitioners' Association of Canada are to enhance our communications capability for our members' benefit and to provide various platforms in partnerships with other organizations to discuss emergent issues of relative importance to the ethics community. Any suggestions or ideas you may have in this regard would be greatly appreciated. It is only by sharing best practices and by openly discussing issues of common concern that we can help our fellow practitioners.

On behalf of the Board of Directors, I would like to wish all of our readers our very best wishes for a happy and healthy 2007.

W.E. Maxwell, Ottawa
Chair, Ethics Practitioners' Association of Canada



LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DE L'APEC

RETOUR À L'ESSENTIEL

Étant donné la complexité et la constante évolution du contexte de la gouvernance d'entreprise découlant de la loi Sarbanes-Oxley et des cadres de responsabilisation fondés sur la conformité, le praticien en éthique éprouve souvent beaucoup de difficulté à saisir et à apprécier le caractère essentiel que son rôle peut revêtir dans les activités quotidiennes d'une organisation. L'importance accrue des codes d'éthique et des règles de conformité a considérablement accentué la complexité des milieux de travail.

Le praticien en éthique s'efforce normalement de fournir des orientations stratégiques et de créer un forum de discussion et de prise de décision concernant toutes les questions liées aux valeurs et à l'éthique au sein d'une organisation. Il doit notamment imprimer une direction et fournir des conseils stratégiques et opérationnels, de même qu'aider à faire connaître les pratiques exemplaires sur le plan de l'éthique et du comportement éthique. L'objectif principal est, d'une part, d'améliorer le dialogue sur les valeurs de l'organisation afin d'encourager, de faciliter et de promouvoir les pratiques exemplaires relativement à l'éthique et au comportement éthique, et d'autre part, de mettre en évidence la relation entre les valeurs de l'organisation et les valeurs personnelles et professionnelles des employés.

C'est dans ce contexte qu'il nous faut retourner à l'essentiel. La relation entre l'éthique et la responsabilité est essentielle à la compréhension des fonctions du praticien en éthique au sein d'une organisation. La responsabilité est la « reddition de comptes » relativement aux règlements et aux obligations liées au poste qu'occupe chacun dans l'organisation; elle constitue en outre le devoir de s'acquitter de ses tâches en conséquence. L'éthique est la démonstration de comportements touchant toutes les dimensions du rendement selon les valeurs personnelles, professionnelles et d'entreprise d'une personne. Si ces trois ensembles de valeurs entrent en conflit, des

situations seront alors créées dans lesquelles la mise en application de ces valeurs dans les questions liées au rendement et à la responsabilité sera mise à l'épreuve.

Compte tenu de la promulgation de la *Loi fédérale sur la responsabilité* ainsi que des nouvelles structures et obligations qu'elle prévoit, nous devons absolument comprendre clairement notre rôle et nos responsabilités en tant que praticiens en éthique. Si les effets immédiats se manifesteront dans le secteur public fédéral, il n'en demeure pas moins que la structure renforcée de la conformité touchera graduellement les autres organisations, tant publiques que privées. Il nous faut donc mettre l'accent sur le rôle de base du praticien, à savoir l'orientation du dialogue éthique entre le comportement éthique et les règles fondées sur la conformité dans la culture organisationnelle. Nous devons également déterminer quels sont les outils et les compétences nécessaires au praticien en éthique. Nous faut-il être agréments? Où devraient se situer les praticiens en éthique dans la structure organisationnelle?

Afin de faire avancer ce dialogue et de susciter d'autres questions, l'Association des praticiens en éthique du Canada a entre autres établi deux priorités, soit de renforcer sa capacité de communication au profit de ses membres, et en partenariat avec d'autres organisations, de fournir diverses tribunes permettant de discuter de questions actuelles qui intéressent le milieu de l'éthique. Par conséquent, nous apprécierions grandement que vous nous fassiez part de toute suggestion ou idée à cet effet. C'est en échangeant des pratiques exemplaires et en discutant ouvertement de questions d'intérêt commun que nous pourrions aider nos collègues praticiens.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à souhaiter à tous nos lecteurs de joyeuses Fêtes, ainsi que bonheur et santé pour l'année 2007.

W.E. Maxwell

Président, Association des praticiens en éthique du Canada
Ottawa



***New Feature!**

Letter to the Editor, “Accreditation” Issue

Ethics Practitioners – To certify or not certify

From Paul Maillet

One can always make an argument for certification of any commercial function that is of commercial or public interest. We could certify everything from mailmen to short order cooks. However, “because one can do something, does not necessarily mean that one ought to do that thing”. To me, the idea of certification must stand the test of actions of being of “significant and serious impact to the welfare of society or commercial activity” and that society is prepared to enforce with power; for instance, doctors, lawyers, accountants, policeman, and military professionals. In some cases we impose education qualifications and certification boards and regulatory activity. Are we in this category? Should we certify?

I argue not. Anyone who went through the TQM experience in the 1980s, would realize that there were big mistakes made and lessons to be learned. A huge certifying industry sprung up which was very expensive. An elitist group emerged who made all sorts of pronouncements. People chased certification and not quality. Clients called certification up contractually which created additional costs that were passed on to themselves. Quality was happening anyway from a market driven point of view.

I argue that ethics is different in many ways. We go to doctors to get a complex service we cannot do ourselves. We do not go to ethics consultants to get something we cannot do ourselves. In fact, ethics is something which employers should and must do themselves.

Everyone does ethics a thousand times a day. For anyone to presume to make ethics decisions on behalf of others (i.e. an ethics office), allows the other to avoid responsibility and accountability. The consultant or practitioner really only provides advice on strategies, support frameworks, some training and decision making models.

Professionalism and certification also imply that society will employ power to force only those accredited to perform this function. Non-doctors cannot formally open a practice and practice medicine. I do not think society is prepared to do this with ethics practitioners. Professionalism often advocates differences and exclusivity. It can be a power game. In ethics, I do not think there is any constructive future there. We need to promote inclusiveness. We need to promote and support development. We need more practitioners not less.

What is the need? Ethics attention is also happening anyway from a transparency and public expectations point of view. There are degree programs for ethics and moral philosophy. There are business ethics courses for MBA programs. There are a number of certificate programs. There are few courses that focus on organizational ethics, in creating transformational people who can create ethical organizations through implementing new leadership models and the development of integrity frameworks. We can approach the need from many ways and this depends on the specific need involved, i.e., from a bio-ethicist to someone who can develop ethics and disclosure frameworks. We need both people with academic knowledge, and we need executive experience. One size will not fit all. Most ethics officers in government departments are just good people with common sense, good interpersonal skills and organizational knowledge. They are easily intelligent enough to learn the rest quickly, and retain the option of seeking the help of someone



who has gone the route before, or through selected training and networking options.

I think we have it right in EPAC. We offer a competency profile from which prospective employers can use to evaluate consultants or practitioners. Employers remain responsible to be knowledgeable about the subject. They do the ethics, and consultants or practitioners are in a support role. That is how I believe it should be.

As a consultant, I am constantly amazed on how much people are able to do, and how much they get right, without a specialist background in philosophy or experience in organizational ethics.

We do not need an elitist or specialized practitioner community here; we need "informed companions" to walk with their stakeholders or clients, and share experiences and capacities.

Cheers,
Paul

Submit your letters to the Editor – [HERE](#)

***Nouvelle Colonne!**

Lettre à l'Éditrice,
Numero de «*La reconnaissance*»

Le praticien en éthique : Agréer ou ne pas agréer?

De Paul Maillet

Il est toujours possible de justifier l'agrément d'une fonction d'intérêt public ou commercial. On pourrait tout agréer, tant les facteurs que les cuisiniers de casse-croûte. Mais ce n'est pas parce qu'on peut faire quelque chose qu'on devrait nécessairement le faire. Selon

moi, l'agrément doit valider des actions ayant « une influence notable sur le bien-être de la société ou des activités commerciales » et à laquelle la société est disposée à donner force exécutoire. Dans certains cas, notamment en ce qui a trait aux médecins, avocats, comptables, policiers et professionnels militaires, on impose des exigences relatives aux études ainsi que des comités d'agrément et des activités de réglementation. Faisons-nous partie de cette catégorie de professionnels? Devrions-nous être agréés?

Je crois que non. Quiconque a vécu de près l'épisode de la gestion de la qualité totale dans les années 1980 devrait être conscient que de graves erreurs ont alors été commises, et qu'on a dû en tirer des leçons. Cette phase a donné lieu à une énorme industrie de l'agrément très coûteuse et à un groupe élitiste formulant toutes sortes de déclarations. On recherchait l'agrément plutôt que la qualité. Les clients exigeaient l'agrément par contrat, ce qui occasionnait des coûts supplémentaires qu'ils devaient en bout de compte supporter eux-mêmes. De toute façon, le marché suscitait en soi la qualité.

Je considère qu'en bien des points, l'éthique présente des différences. On consulte un médecin pour recevoir un service complexe qu'on ne peut assurer soi-même, mais on ne s'adresse pas à un consultant en éthique pour obtenir quelque chose qu'on ne peut effectuer soi-même. De fait, l'éthique doit relever de l'employeur lui-même. Chacun est appelé à suivre l'éthique des centaines de fois par jour. Quiconque (lire « un bureau de l'éthique ») prétend prendre des décisions d'ordre éthique pour autrui lui permet de fuir ses responsabilités. En réalité, le consultant ou praticien ne fait que fournir des conseils touchant les stratégies, des cadres de travail, certaines formations ainsi que des modèles de prise de décision.

Le professionnalisme et l'agrément sous-entendent également que la société ne permettra qu'à ceux qui sont agréés de pratiquer. Qui n'est pas médecin ne peut officiellement ouvrir un cabinet et pratiquer la médecine. Je ne crois pas que la société est prête à faire de même pour les praticiens en éthique. Le professionnalisme engendre souvent la différence et l'exclusivité, ce qui peut mener à un jeu de pouvoir. Or, j'estime qu'au chapitre de l'éthique, il n'y a là rien de constructif pour l'avenir. Nous devons plutôt promouvoir l'inclusivité. Nous devons promouvoir et favoriser le développement. Nous devons donc augmenter le nombre de praticiens, et non le diminuer.

Quels sont les besoins? L'éthique attire notamment l'attention du point de vue de la transparence et des attentes du public. Il existe des programmes universitaires de premier cycle en éthique et en philosophie morale, de même que plusieurs certificats. Des programmes de MBA comprennent des cours en éthique. Peu de cours mettent l'accent sur l'éthique organisationnelle pour créer des leaders transformationnels pouvant susciter des organisations éthiques en mettent en œuvre de nouveaux modèles de leadership et des cadres d'intégrité. On peut considérer les besoins sous bien des angles, selon les besoins spécifiques (p. ex. un bioéthicien, ou encore un praticien pouvant élaborer des cadres d'éthique et de responsabilité). Il nous faut des gens qui combinent les connaissances théoriques et l'expérience de la gestion. Il n'existe pas de formule universelle. La plupart des agents d'éthique au sein des ministères sont en fait de bonnes personnes ayant un bon jugement, un bon entretient et une bonne connaissance de l'organisation. Ils sont bien sûr assez intelligents pour apprendre le reste rapidement et peuvent faire appel à une personne d'expérience ou à la formation et au réseautage.

Je crois que l'APEC est sur la bonne voie. Nous proposons un profil de compétence que les employeurs éventuels peuvent utiliser pour évaluer les consultants ou les praticiens. Les employeurs ont toujours la responsabilité de connaître le sujet; ils se chargent de l'éthique, et les consultants ou les praticiens assument un rôle de soutien. J'estime que c'est ainsi qu'il faut procéder.

À titre de consultant, je m'étonne toujours de ce que les gens peuvent réaliser, et à quel point ils peuvent bien faire les choses, sans pour autant avoir une formation spécialisée ou une expérience de l'éthique organisationnelle.

Nous n'avons pas besoin d'une communauté de pratique élitiste ou spécialisée; nous avons besoin de « compagnons informés » qui escortent leurs intervenants ou clients et qui mettent à profit leurs expériences et leurs capacités.

Cordialement,
Paul

Soumettez vos lettres à l'Éditrice – [ICI](#)–

MERCI À NOTRE TRADUCTEUR,
JEAN-FRANÇOIS PELLECUER /
THANK YOU TO OUR TRANSLATOR,
JEAN-FRANÇOIS PELLECUER, ET
AUSSI À SHELDENE SIMOLA POUR
SON AIDE ÉDITRICE.
/ AND ALSO TO SHELDENE SIMOLA
FOR HER EDITORIAL ASSISTANCE.



About Us

The Ethics Practitioners' Association of Canada (EPAC) promotes ethical practices in organizations, and supports ethics practitioners across Canada.

We have a brand new website at www.epac-apec.ca. We are very proud of this new service to the organizational ethics community. Please take a moment to check it out!

The website features a calendar of events – we welcome information on non-profit events for posting – contact service@epac-apec.ca.

The website also includes our Competency Profile of Ethics Practitioners and much other information, in English and French.

We invite you to join EPAC, or sponsor an event or publication. Or just browse the site and bookmark it. And please pass on this message to others who may be interested!

Bill Maxwell
Chair, Ethics Practitioners' Association of Canada

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.

Nous avons maintenant un tout nouveau site Web à l'adresse www.epac-apec.ca. Nous sommes très fiers de ce nouveau service offert à la collectivité des praticiens en éthique. Prenez un moment de votre temps pour aller découvrir ce nouveau site!

Le site Web comporte un calendrier des événements à venir – nous afficherons avec plaisir les informations que vous nous enverrez sur tout événement à but non lucratif. Veuillez communiquer avec service@epac-apec.ca.

Ce site Web comprend également 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.

W.E. (Bill) Maxwell
Président, Association des praticiens en éthique du Canada