



# Magazine

CRISIS PREVENTION AND  
MANAGEMENT  
LA PRÉVENTION DES CRISES ET LA  
GESTION DES CRISES

Inside this Issue  
Dans ce numéro

- 4 EPAC's Interview  
with Donna  
Boehme
- 6 Entrevue de l'APEC  
avec Donna  
Boehme
- 9 How to Measure  
Ethical  
Effectiveness in  
Organizations
- 11 Comment mesurer  
l'efficacité des  
organisations
- 13 Measuring  
Effectiveness of  
Organization Codes  
of Conduct: "What  
gets measured –  
Gets Done"
- 16 Mesurer l'efficacité  
des codes  
deontologie: «Ce  
que l'on mesure  
s'accomplit »

Thank you to all of our contributors. Please continue to forward your letters and article submissions to [editor@epac-apec.ca](mailto:editor@epac-apec.ca). Merci à tout ceux à nous faire parvenir vos commentaries, ainsi que les articles que vous aimeriez voir publiés par courriel à [editor@epac-apec.ca](mailto:editor@epac-apec.ca).

## LETTER FROM THE EDITOR By Sheldene Simola

Welcome to our final issue in the theme series on "Enhancing Ethical Awareness, Action and Effectiveness in Organizations." Throughout the series, we've identified a range of factors that can inhibit our ability to recognize ethical issues as they are emerging, as well as ways to overcome these. We've also identified strategies for implementing ethical action in complex organizational environments. Our most recent issue talked about the roles of ethics and compliance in preventing and managing crisis events. And, our current issue focuses on how ethicality should be defined and measured in organizations.

In this current issue, we are fortunate indeed to hear the perspectives of founding EPAC President and nationally recognized ethics expert David Nitkin as he provides a primer on measuring ethical effectiveness and updates us on emergent trends. Similarly, we are pleased to learn from Organizational Consultant Stephen Smith's review of Verschoor's (2005) five-stage process for implementing and measuring ethics and compliance codes. Thank you also to Donna Boehme, for her reflections on these challenging issues of defining and measuring ethical awareness. It has truly been a privilege over the last 3 issues to learn from Donna's extensive experience.

Thank you for the opportunity to have been your Editor during the last year. It has been a pleasure to meet so many EPAC members and to benefit from their knowledge. Wishing you a happy holiday season and all the best in 2009.

## ÉDITORIAL Par Sheldene Simola

Bienvenue à ce dernier de quatre numéros du *Magazine* ayant pour thème « Le rehaussement de la prise de conscience, de l'action et de l'efficacité éthiques dans les organisations ». Cette thématique nous a permis de définir des facteurs pouvant nuire à notre capacité de dégager les enjeux éthiques naissants ainsi que de trouver des façons de surmonter ces enjeux. Elle nous a aussi permis de formuler des stratégies à l'appui de la pose d'actions éthiques dans des milieux organisationnels complexes. Dans le dernier numéro, nous avons exploré les rôles de l'éthique et de la conformité dans la prévention et la gestion des crises. Nous examinerons maintenant la façon dont le « caractère éthique » devrait être défini et mesuré dans les organisations.

Dans le présent numéro, nous avons la chance de recueillir les points de vue de M. David Nitkin, président fondateur de l'APEC et sommité nationale en matière d'éthique, qui nous propose une introduction sur la façon de mesurer l'efficacité éthique de même qu'un tour d'horizon des nouvelles tendances. Nous avons également le privilège de lire la synthèse de M. Stephen Smith, conseiller organisationnel, sur la démarche en cinq temps de mise en œuvre et d'évaluation des codes d'éthique et de conformité élaborée par C. Verschoor en 2005. Nous nous devons aussi de remercier M<sup>me</sup> Donna Boehme pour ses réflexions sur ces importants enjeux que sont la définition et la mesure de la prise de conscience éthique. Quel honneur d'avoir pu tirer profit de la riche expérience de M<sup>me</sup> Boehme dans les trois derniers numéros.

Je suis reconnaissante de la chance qui m'a été offerte de diriger la rédaction du *Magazine* au cours de la dernière année. J'ai été ravie de faire la connaissance d'un grand nombre de membres de l'APEC et de profiter de leurs connaissances. Je vous souhaite mes meilleurs vœux pour l'année 2009.

*The positions articulated by all individuals who publish in the EPAC Magazine are not meant to be representative of the official position of EPAC, nor are they 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.*

---

Message from the Chair of EPAC

### Tradition and Renewal

By Allan Pedden  
Board Chair EPAC

---

It is at this time of year that we honor both sides of an apparent dichotomy. We respect our traditions while simultaneously considering renewal as we adapt to face an undiscovered and emerging future. A common thread allowing us to join our past to our ever changing tomorrow without the descent into unmanageable chaos is the stability of our values. So in the field of enterprise ethics what questions does this season of reflection bring us?

The seminal question is how an enterprise, as a collection of individuals, can manage the values in play within the organization itself. How should each of the major roles of organizational governance, leadership and operations function to promote a values oriented culture? How should each of the major business processes of goal setting, risk management and internal control be executed to support the prevalence of that culture? Are answers to these questions, at least in part, the same as they were in the time of Socrates' Agora, open communication and fully engaged participants with meaningful potential? In their book "A Company of Citizens" Brook Manville and Josiah Ober certainly believe that this to be the case. They argue that the responsiveness and resiliency of an organization is in its'

"dynamic cultural system" which is defined by the way the company pragmatically resolves these sorts of questions.

This leads to the next fundamental question. How, over time, does an organization rejuvenate its' values in order to face a dynamic future against the background of enterprise stakeholders? Is the role of the organization to simply maximize its own potential in an exercise of minimal compliance with definitely established norms having sufficient regulatory regimes able to impose boundaries on its' operations? Is there long term advantage to actively considering the utility of organizational decisions in terms of the values and well being of a greater stakeholder community? Can organizations actually learn to anticipate something as unknown and utterly complex as the overall future well being of a community, especially in those entities operating in an international or global context? In his book "The Wisdom of Crowds" James Surowiecki clearly demonstrates that the highest probability of success in resolving complex uncertainties is in the honest, effective and interactive engagement of a broad and diverse group of opinions.

It should not be surprising therefore that EPAC-APEC finds itself facing these same considerations. How do we, reflecting on the tremendous amount of past effort that has gone into defining our values, simultaneously consider how we can lead our profession into an uncertain future, maintaining our relevance in a time of tremendous transition and change? Can we seek answer these questions so we can effectively guide ourselves as practitioners and our clients or companies so they can effectively manage their own cultures? I believe that it is fact that the success of our New Year's "resolution" of these questions is going to lie in successful engagement of our internal and external communities.

Happy New Year and All the Best in 2009;

Allan Pedden, EPAC-APEC Chairman  
apedden@pdkinternational.com

---

## Le Message de la Présidence de l'APEC

### La tradition et le renouveau

par Allan Pedden  
Président du conseil d'administration de l'APEC-EPAC

---

Nous sommes en cette période de l'année où nous célébrons deux aspects qui, de prime abord, semblent s'opposer : nous retournons à la tradition alors que nous contemplons le renouveau qui nous permettra de nous adapter aux impondérables qu'apporte le destin. Le fil conducteur entre notre passé et notre imprévisible avenir, sans lequel nous risquerions de tomber dans le chaos, est la stabilité de nos valeurs. En cette période de réflexion, arrêtons-nous un peu au questionnement que suscite l'éthique de l'entreprise.

La question fondamentale est de savoir comment une entreprise, en sa qualité de collectif, peut gérer les valeurs présentes en son sein. Comment chacune des principales composantes de la gouvernance, du leadership et de l'exploitation peuvent-elles harmonieusement concourir à une culture axée sur les valeurs? Comment chacun des principaux processus opérationnels – l'établissement d'objectifs, la gestion du risque et le contrôle interne – peut-il être exécuté au profit de l'essor d'une telle culture? Les réponses à ces questions sont-elles, du moins en partie, les mêmes qu'à l'époque où philosophait Socrate à l'Agora, soit la libre communication et le plein engagement de participants capables d'influencer le cours des choses? Si l'on en croit Brook Manville et Josiah Ober dans leur ouvrage *A Company of Citizens*, c'est bel et bien le cas. Selon eux, la réactivité et la résilience d'une organisation réside dans son « système culturel dynamique », défini comme la façon dont l'entreprise résout concrètement ce genre de questions.

Ce qui mène à une autre question fondamentale : au fil de son évolution, comment une organisation revitalise-t-elle ses valeurs de

manière à composer avec un avenir dynamique, compte tenu des parties prenantes de l'entreprise? Le rôle de l'organisation consiste-t-il simplement à maximiser son potentiel et de s'en tenir aux seuils minimum de conformité aux normes établies, perçues comme des régimes réglementaires appelées à restreindre ses activités? Est-il avantageux à long terme d'examiner les décisions de l'organisation dans l'optique de ses valeurs et du bien-être d'une communauté de parties prenantes au sens plus large? Les organisations peuvent-elles apprendre à prévoir quelque chose d'aussi impondérable et foncièrement complexe que le bien-être futur d'une communauté, en particulier lorsqu'il s'agit d'organisations au rayonnement international? Dans son livre *The Wisdom of Crowds*, James Surowiecki démontre irréfutablement que le degré de réussite de la résolution de questions complexes faisant intervenir des incertitudes va de pair avec l'engagement honnête, efficace et interactif d'un groupe ayant des opinions très diverses.

Nul ne saurait donc s'étonner que l'APEC en soit aussi à cette introspection. À la lumière des vastes efforts que nous avons faits pour asseoir nos valeurs, comment pouvons-nous guider la profession dans un avenir incertain tout en restant pertinents dans une période de profonde transition et transformation? Pouvons-nous trouver réponse à ces questions de sorte que nous puissions, nous les praticiens de l'éthique, éclairer non seulement notre lanterne, mais aussi celle de nos clients et organisations, afin qu'ils puissent gérer efficacement leur propre culture? Je suis convaincu que notre « résolution » (nouvel an oblige!) de ces questions passera par l'engagement de nos communautés internes et externes.

Bonne année et meilleurs vœux pour 2009.  
Le président de l'APEC,

Allan Pedden  
apedden@pdkinternational.com

## EPAC's Interview with Donna Boehme

*As many of our readers are aware, EPAC and the Centre for Values and Ethics at Carleton University were pleased to welcome Donna Boehme as the keynote speaker for the 2008 EPAC AGM. EPAC is also honoured to have had the opportunity to speak with Donna Boehme about her thoughts and experiences on "Enhancing Ethical Awareness, Action and Effectiveness in Organizations." In this issue, we present the of our 3-part interview with Donna*

**EPAC:** *How can an organization know when it is being effective in an ethical sense? How should we define ethical effectiveness, and against what benchmark should it be measured?*

**DB:** I would define "effective" as a program that really works to bring serious problems up the line (before third parties or the media force action).

Also, an effective program is one that drives a culture of transparency, accountability and integrity where poor judgments are less likely to happen, or at

least, less likely to go undetected. In the WorldCom example, the controller would have been supported to make a different decision. If you ever stop to pat yourself on the back, or if your program ever receives a "most ethical company award" from some magazine calling itself a "think tank"--that is the time to worry about dropping the ball. The reality is that companies and programs are constantly evolving. There are structural and business changes, new products, new markets, new risks, and new people. You need to understand the evolving risks of the company and be sure that the program is fresh in addressing them.

There are a few ways to take a proper health check of a program. First, select the right metrics to measure, set a benchmark and keep measuring those periodically. Most companies

*If there ever was an unethical culture changed from the bottom up, I've never seen it or heard of it. True cultural change can only occur if led from the top, and then cascaded all the way through the organization.*

look at helpline statistics. That's a good start (although it depends on which helpline stats you monitor). There are also lots of other metrics such as training, BU action plans, employee surveys, and disciplinary records, which taken together, begin to paint a broader picture of program effectiveness. Second, get out there and talk to your people. The most effective CECOs I know are in the field often, whether speaking to line managers, front line employees or focus groups. It's amazing what people will tell you if you ask the right questions in the right way. Finally, there's nothing like a "cold light of day" assessment on both design and implementation, by a qualified outside expert. This will give objective feedback and constructive suggestions. I know of one Fortune 50 company that commissioned a design and implementation assessment two years ago, which resulted in some very specific recommendations. I was impressed that this year they conducted another

assessment on how well these recommendations were implemented--instead of taking a "nap."

**EPAC:** *Many management and organizational theorists suggest that organizational culture is extremely difficult to change. When employees are embedded in a culture in which unethical behaviour is tolerated, ethical actions could have negative repercussions. Do you have any thoughts on how employees can manage in these situations, or any thoughts on how the employees themselves can try to create a culture of integrity under these difficult circumstances?*

**DB:** If there ever was an unethical culture changed from the bottom up, I've never seen it or heard of it. True cultural change can only occur if led from the top, and then cascaded all the way through the organization. Leaders need to role model, so that their teams understand what is expected of them. Those that don't buy into the desired culture need to leave. That's what Siemens is trying to do by holding 300 senior managers accountable, and I give them credit for

what they've done so far. I think most people want to do the right thing and work for a company that feels the same way. That's why companies with a poor ethical culture have trouble retaining employees. An employee that finds herself in an ethically-challenged culture has a dilemma. The stock answer is: raise concerns through whatever means are provided--it's your duty. But the reality is often not a pretty picture. For example, there are managers who retaliate, poor investigation protocols that break confidentiality, getting shunned by your teammates, not to mention the pressure of mortgage and college bills. At the end of the day--and I know this isn't an option for everyone--you vote with your feet (and maybe tell the CEO and Board on your way out!). I know that the Worldcom controller (and members of his team who also went to jail) wish they had done exactly that.

*EPAC: Based on your experiences, both as a compliance officer and now external adviser, what are some of the mistakes you see companies making in compliance and ethics?*

DB: The defining moment for many companies is when someone senior does something that merits discipline or even dismissal. I've seen companies promote or transfer senior managers rather than discipline them. I've also seen senior people leave with nice fanfare, paid richly to move on, after having done something really bad, such as embezzling large amounts of company money. Each one of these variations causes immeasurable damage to a company's credibility among its employees. I guarantee you that in those businesses where this happens, the employees know and talk about it. In these companies, you can consider the C&E program to be not just weak, but probably dead. Another category of mistake is more subtle. It involves lack of clarity on who does what. Within a company, there are a lot of people in diverse positions who have no formal relationship with C&E. Yet these people have compliance related responsibilities. Failing to get their accountabilities right at an early stage makes everything harder, and could ultimately torpedo

your program. And, all of this is complicated even more if the C&E function lacks positioning, empowerment, role definition and mandate--another common mistake companies make.

### Donna C. Boehme

Donna Boehme is an internationally recognized leader in the field of corporate governance, compliance and ethics with 15+ years experience designing, developing and managing compliance and ethics programs for multinationals worldwide and in the public sector. From 2003-2006, Ms. Boehme served as the first global compliance and ethics officer for BP Plc in London, having previously created the same role for the BOC Group, the multinational industrial gases company. Ms. Boehme is principal of ComplianceStrategists LLC, which provides high level strategic consultation to companies seeking practical, effective and fit-for-purpose compliance and ethics solutions. She is also Special Advisor to Compliance Systems Legal Group, the leading law firm specializing exclusively in corporate governance, compliance and ethics. She currently serves on the respective advisory boards of the RAND Center of Corporate Ethics, Law and Governance, and of the Corporate Compliance Center of the South Texas College of Law, and is an Emeritus Member and former member of the Board of Directors of the Ethics and Compliance Officer Association, the largest worldwide organization of compliance and ethics professionals with members representing over half of the Fortune 500.



Ms. Boehme is a Contributing Editor of *Ethikos*, the leading business ethics publication, has published many professional articles on compliance, ethics and corporate governance issues, and is a frequent speaker to business and professional groups including the Practising Law Institute, the Conference Board, the Ethics and Compliance Officer Association, the Society of Corporate Compliance & Ethics, Ethics Resource Center, the Association of Corporate Counsel, and the Institute of Business Ethics. She has spoken at the House of Lords in London specifically on the design and development of global compliance programs, and served as keynote speaker for various professional groups, including the Ethics Practitioners' Association of Canada (Ottawa), the International Financial Executives Leadership Forum (Montreal), and the Network for Good Business Ethics and Non-financial Reporting (Copenhagen). She was a founding member of the Conference Board's Council on Corporate Compliance, a group comprised of chief compliance officers from major global corporations. She is a past member of the Board of Directors of the Association of Corporate Counsel – Europe, and was a founding member of the Compliance and Ethics Leadership Council of the Corporate Executive Board and numerous informal industry benchmarking groups.

Prior to specializing in compliance Ms. Boehme was a senior corporate transactional attorney, with focus on mergers and acquisitions, securities regulation, and complex commercial transactions at *Rogers & Wells and Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson*. Ms. Boehme holds a J.D. from New York University School of Law and is a member of the American Bar Association and the New York Bar.

---

## Entrevue de l'APEC avec Donna Boehme

---

*Comme bon nombre de nos lecteurs le savent déjà, l'APEC et le Centre for Values and Ethics de l'Université Carleton ont accueilli Donna Boehme en qualité de conférencière d'honneur lors de l'AGA de l'APEC de 2008. L'APEC a également eu la chance de s'entretenir avec Donna Boehme et de sonder ses réflexions et son expérience sur le rehaussement de la prise de conscience, de l'action et de l'efficacité éthiques dans les organisations. Dans les pages qui suivent, nous présentons le troisième de trois volets d'une entrevue avec Donna Boehme.*

*APEC : Comment une organisation peut-elle déterminer si elle est efficace du point de vue de l'éthique? Comment devrait-on définir l'efficacité éthique et quels sont les points de référence pour la mesurer?*

DB : J'estime qu'un programme est « efficace » s'il fait ressortir spontanément les situations problématiques (c.-à-d. avant qu'une tierce partie ou que les médias ne sonnent l'alarme). De même, un programme est efficace s'il encourage une culture de transparence, de sensibilisation et d'intégrité, où les erreurs de jugement sont moins susceptibles de survenir ou, à tout le moins, de passer inaperçues. Par exemple, dans le cas de WorldCom, le contrôleur aurait reçu l'appui nécessaire pour prendre une décision différente. Si un jour vous pensez pouvoir « dormir du sommeil du juste » ou si votre programme reçoit un prix d'excellence en éthique de la part d'un magazine « érudit », attention : vous serez dans les circonstances idéales pour faillir à la tâche! Le fait est que les entreprises et les programmes évoluent constamment, au rythme des changements structuraux et administratifs, de l'émergence de nouveaux produits, de l'ouverture de nouveaux marchés, de l'apparition de nouveaux risques, de l'arrivée de nouvelles pièces sur l'échiquier.

Vous devez comprendre les risques en évolution pour votre organisation et veiller à ce que le programme soit adapté de manière à y réagir.

Il existe différentes façons de tâter le pouls d'un programme. Tout d'abord, sélectionnez les paramètres à mesurer, fixez des points de référence et effectuez des évaluations périodiques. La plupart des entreprises examinent les statistiques de leur ligne d'assistance. C'est un bon point de départ (selon les aspects que vous mesurez à l'aide de vos statistiques). Il existe d'autres ressources, p. ex. la formation, les plans d'action des unités opérationnelles, les enquêtes auprès des employés et les dossiers disciplinaires, qui, ensemble, peuvent aider à se faire une idée de l'efficacité du programme. Ensuite, sortez de votre bureau et parlez à votre monde. Les chefs de l'éthique et de la conformité les plus performants que je connais passent beaucoup de temps « sur le chantier », à s'entretenir avec les gestionnaires, le personnel de première ligne ou les membres de groupes de réflexion. C'est incroyable ce que vous apprenez quand vous posez les bonnes questions de la bonne façon. Enfin, rien ne bat une évaluation sans réserve de la conception et de l'exécution d'un programme par un expert externe. Vous obtiendrez ainsi des commentaires impartiaux et des suggestions constructives. Je connais une entreprise Fortune 50 qui a demandé une évaluation de conception et d'exécution il y a deux ans, exercice qui a abouti à des recommandations très précises. J'ai été impressionnée quand j'ai appris que l'entreprise a réalisé une autre évaluation cette année pour faire le suivi des recommandations, plutôt que de relâcher son attention.

*APEC : Nombreux sont les théoriciens de la gestion et de la dynamique organisationnelle qui sont d'avis qu'il est extrêmement difficile de changer la culture d'une organisation. Lorsque des employés sont immergés dans une culture où les comportements contraires à l'éthique sont tolérés, les actions éthiques pourraient avoir des répercussions négatives. Pouvez-vous suggérer des façons pour les employés de gérer ce genre de situation ou de tenter d'établir une culture d'intégrité dans ces éprouvantes circonstances?*

*DB* : Si une intervention en aval a déjà réussi à redresser une culture éthiquement défectueuse, je n'en ai jamais eu vent! Une véritable transformation de l'éthique doit être menée du sommet et percoler dans toute l'organisation. Les dirigeants doivent être des modèles de comportement pour que leurs équipes comprennent les attentes. Ceux et celles qui ne sont pas disposés à épouser la culture souhaitée doivent emporter leurs pénates. C'est ce que tente de faire Siemens en tenant 300 hauts fonctionnaires responsables et j'applaudis ce que cette société a accompli à ce jour. Je pense que la plupart des gens veulent faire ce qui est juste et travaillent pour une entreprise qui partage cette vision. C'est pourquoi les entreprises où règne une culture déficiente sur le plan de l'éthique peinent à conserver leurs employés. L'employé parachuté dans une culture dont le caractère éthique laisse à désirer fait face à un dilemme. La réponse toute faite? Il devrait exprimer ses inquiétudes par tous les moyens à sa disposition – c'est son devoir. Dans la réalité, tout n'est cependant pas cousu de fil blanc. Par exemple, il arrive que des gestionnaires usent de représailles, que des protocoles d'enquête boiteux entraînent des fuites, que les collègues du dénonciateur lui tournent le dos, sans oublier l'effet inhibiteur qu'on les obligations financières personnelles (l'hypothèque, les frais de scolarité de fiston). Au bout du compte, on s'exprime en tirant sa révérence (peut-être après un petit entretien de rigueur avec la directrice générale ou le conseil d'administration). Je suis persuadée que le contrôleur de Worldcom (et les membres de son équipe qui sont aussi derrière les barreaux) regrette aujourd'hui ne pas avoir opté pour cette approche.

*Si une intervention en aval a déjà réussi à redresser une culture éthiquement défectueuse, je n'en ai jamais eu vent! Une véritable transformation de l'éthique doit être menée du sommet et percoler dans toute l'organisation.*

*APEC* : À la lumière de votre expérience en qualité de chef de la conformité et, aujourd'hui, de consultante, quelles sont quelques-unes des erreurs que commettent les entreprises dans le domaine de la conformité et de l'éthique?

*DB* : Un moment décisif pour plusieurs entreprises survient lorsqu'un membre de la direction commet un acte qui justifie la prise de sanctions, voire le congédiement. J'ai déjà vu des entreprises promouvoir ou muter des dirigeants plutôt que leur imposer des mesures disciplinaires. J'ai aussi vu des dirigeants quitter l'entreprise en grandes pompes, une rondelette prime de départ en poche, après avoir posé des gestes odieux, par exemple après avoir détourné d'énormes sommes d'argent appartenant à l'entreprise. Chacune de ces approches cause d'irréparables dommages à la crédibilité de l'entreprise aux yeux des employés. Je peux vous garantir que, quand de telles choses se passent, la nouvelle fait boule de neige chez le personnel. Dans de telles entreprises, le programme de conformité et d'éthique n'a pas que dérapé : il a carrément piqué du nez. Un autre type d'erreur, cette fois plus subtile, consiste à ne pas être clair quant à qui fait quoi. Dans une

entreprise, un grand nombre de personnes qui n'ont pas de rapport formel avec la fonction de conformité et d'éthique ont néanmoins de responsabilités liées à la conformité. Le fait de ne pas formuler clairement ces responsabilités dès le départ tend à compliquer les choses et, à long terme, à miner un programme. La situation est exacerbée lorsque la fonction de conformité et d'éthique est mal positionnée, habilitée, définie ou mandatée, une autre erreur courante dans les entreprises.

## Donna C. Boehme

Donna Boehme est une sommité internationale en gouvernance, conformité et éthique organisationnelles et s'enorgueillit de plus de 15 ans d'expérience de la conception, de l'élaboration et de la gestion de programmes de promotion de la conformité de l'éthique au profit de multinationales du monde entier et de la fonction publique. De 2003 à 2006, Boehme a été la première chef internationale de la conformité et de l'éthique à la BP Plc, à Londres, après avoir établi ce même rôle au BOC Group, multinationale œuvrant du secteur des gaz industriels. Boehme est une associée de la société ComplianceStrategists LLC, qui fournit des services de conseil stratégique de haut niveau à des entreprises en quête de solutions pratiques, efficaces et adaptées en matière de conformité et d'éthique. Elle est également conseillère particulière auprès du Compliance Systems Legal Group, le plus important cabinet d'avocats spécialisé en gouvernance, conformité et éthique organisationnelle. Elle siège actuellement aux commissions consultatives du Center of Corporate Ethics, Law and Governance de la RAND et du Corporate Compliance Center du South Texas College of Law. Elle est aussi membre émérite et ancienne membre du conseil d'administration de la Ethics and Compliance Officer Association, la plus vaste association mondiale de spécialistes de la conformité et de l'éthique, dont les membres représentent plus de la moitié des sociétés figurant au palmarès Fortune 500.



Boehme collabore à la rédaction de *Ethikos*, revue d'éthique commerciale la plus renommée, a signé de nombreux articles spécialisés sur les enjeux de la conformité, l'éthique et la gouvernance organisationnelle et est une conférencière sollicitée par de nombreux groupes du monde des affaires et de l'éthique, notamment le Practicing Law Institute, le Conference Board, la Ethics and Compliance Officer Association, la Society of Corporate Compliance & Ethics, le Ethics Resource Center, l'Association of Corporate Counsel et l'Institute of Business Ethics. Elle a été invitée à s'exprimer à la Chambre des lords, à Londres, sur la conception et l'élaboration de programmes de conformité mondiaux et a été conférencière d'honneur pour de nombreux groupes de la profession, dont l'Association des praticiens en

éthique du Canada (Ottawa), le Colloque international sur le leadership des dirigeants financiers (Montréal) et le Network for Good Business Ethics and Non-financial Reporting (Copenhague). Elle a été membre fondatrice du conseil sur la conformité et l'éthique organisationnelle du Conference Board, groupe constitué de directeurs de la conformité de sociétés internationales réputées. Elle a également été membre du conseil d'administration de l'Association of Corporate Counsel – Europe, et a été membre fondatrice du conseil sur le leadership en conformité et en éthique du Corporate Executive Board et de divers autres groupes informels voués à l'analyse comparative au sein de l'industrie.

Avant de jeter son dévolu sur la conformité, Boehme était avocate principale spécialisée en transactions commerciales et, à ce titre, œuvrait dans les secteurs des fusions et des acquisitions, de la réglementation des valeurs mobilières ainsi que des transactions commerciales complexes pour le compte des cabinets *Rogers & Wells et Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson*. Boehme est titulaire d'un diplôme en droit de l'Université de New York et est membre du Barreau des É.-U. et de l'État de New York.

Thank you to our translator, François-Michel Pellecier. For professional translation services, you may reach him at [francois@segment-translation.com](mailto:francois@segment-translation.com).

Nous remercions notre traducteur, François-Michel Pellecier. Si vous souhaitez obtenir des services de traduction, communiquez avec lui à [francois@segment-translation.com](mailto:francois@segment-translation.com)

Merci à notre rédactrice adjointe Susan Thompson/ Thank you to our Assistant Editor, Susan Thompson.



## How to Measure Ethical Effectiveness in Organizations

By David Nitkin

This is not an easy time for ethical assurance, which has emerged as perhaps the key element of corporate social responsibility (CSR) in the first decade of the twenty-first century. Challenges to good governance, reputation, sustainability, and social license to operate abound. The issues of organizational accountability and transparency are large, whereas related levels of public expectations and trust are poor.

If accountability is so important, however, why are people not requesting, reading or downloading parts of corporate social, sustainable or community reports to the degree they were a few years ago? The potential answers or explanations are neither easy to discern nor consistent. Could such a diminution of interest be because the public doesn't believe the messages? Or because the content of such reporting isn't what is meaningful or sought? Or, conversely, is it due to various publics having a favourable idea of ethically superior performers, and not needing to monitor successive behavioural reports that closely?

There may not be a single explanation for this decline in interest. True understanding may likely require distinct answers to a number of interrelated questions and issues. For example, what exactly is an ethical corporation? How should we measure ethical effectiveness? Why is the number of disclosure and reporting standards continuing to grow rather than coalesce? Can there ever be accurate assurance if the auditor is employed by the company being assessed? Who wins in the battle between legal liability and short term profitability which demands non-disclosure, on the one hand, and multi-stakeholder accountability in support of transparency, on the other. Who should have access to what degree

of information?

### SEAAAR Twenty Years Later

When the social or ethical accounting, auditing and reporting movement (SEAAAR) had its origins in the late 1980s, there was much hope that internationally accepted and practiced standards were around the proverbial corner. Certain progressive companies and NGOs began issuing voluntary reports, international principles like CERES, SAI, and AA 1000 began proliferating; and promising attention was devoted to innovative movements like ethical consuming, mission-based investment, and social or sustainability indexes.

The ensuing twenty years have seen positive developments. There are now many standards, both accounting and reporting. More than 350 global corporations use such metrics. The same reports that can convey leadership to communications professionals are seen by others such as lawyers as exposure to risk. Over those 20 years, what there has not been is concurrence or unified acceptance of definitions, frameworks and measurements of ethicality across financial, environmental and social aspects of an organization's behaviour. There seems to be more self promotional literature and absolute data but less contextual and individual understanding of corporate responsibility

### A Primer on How to Measure Ethical Effectiveness

Ethics practitioners who may not have a background in this area should consider the following suggestions or themes in approaching such measurement.

**1. Whose Standards:** It is important to clarify what standard is being used. Is measurement intended to explore practice according to the organization's self-expressed mission and mandate; or a higher standard that compares behaviour to like organizations; or whether the measures shall be adjudged according to best

international practice, whether or not it is being practiced The three standards, which are hierarchical, are found in the attached diagram. Best practice means utilizing all three measures.

**2. Embracing Stakeholders:** Accurate assessments of responsibility, openness, sustainability, trust, accountability and fiscal probity are complex. They typically mean examining the opinions, attitudes and experience of a variety of stakeholders or actors. This includes not only employees, customers and clients but also contractors and suppliers, directors, consultants, and members of the supply chain. Social audits using Web 2.0 knowledge-based tools are an excellent tool to realize such answers

**3. The Right Metrics:** Ethics is about behaviour, not merely values, policies or aspirations. Values and ethics are different from each other, not synonymous. Measurement must address not only doing the right thing but also being seen to do so. The former requires meaningful or material measures across responsibility topics including ethics, human resources, environment health and safety, fiscal probity, community responsibilities, and governance. The latter means robust measures that address public distrust of institutions— including corporations, the media, government and faith-based institutions.



**4. Verification:** High quality risk and reputation management requires effort, cooperation and buy-in. Employees have an innate sense of when they are being asked to skirt the rules or cut corners. There is an important role to play for ethics officers and integrity commissioners. Assessment systems should build upon, legitimize and tap into that potential early warning wisdom. Doing so means clear appreciation of issues like privacy, confidentiality

and non conforming dangers to public health and safety.

**5. Learning Before Doing:** It is permissible and sometimes desirable to build upon the experience of others. Not reinventing the wheel is a reasonable strategy. There are recognized tools, metrics and standards which exist. This includes codes of conduct, sustainability reporting, complaint investigations, and assessment of climate risk.

**6. Genuine Listening and Engagement:** The new multi-tasking net generation does want one-way communications answers, it expects to participate in solutions. The current pattern of self-congratulatory corporate reporting needs to be inverted and replaced by asking stakeholders, communities and customers to tell companies and organizations how they are performing.

**Ethics Assurance 101--  
New Web 2.0 Systems**

For the more experienced ethics practitioner, either officer or consultant, there are a growing body of new wave enterprise tools that can help organizations improve their performance assessment.

Indeed, we are seeing a variety of second wave, more sophisticated knowledge-based systems tools for measuring ethical effectiveness in organizations.

These include:

- Whistle-blower protection
- Complaint and investigation systems,
- Employee ethical performance tools,
- Organizational social and audit protocols and tools,
- Supply chain education and ethical procurement systems,
- Integrated web-based assessment tools,

- Risk and reputation diagnosis and measurement, and
- Performance analysis and benchmarking.

These promising tools allow for integrated solutions involving guidance, training and reinforcement as well as performance benchmarking. In deciding whether to avail yourself of such tools, you need to have a good idea of what you hope to accomplish. And, with whom, how and why. This means clear answers to many of the above questions if your journey into measuring and reporting on ethical effectiveness will be worthwhile.

David Nitkin is founder of EthicScan, initial President of EPAC, and has an interest in EthicsAssurance, a web-based ethics effectiveness enterprise solution.

---

## Comment mesurer l'efficacité éthique des organisations

par David Nitkin

---

Les temps sont durs pour la garantie éthique, qui est probablement devenue la cheville ouvrière de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans la première décennie du siècle. Les menaces à la saine gouvernance, à la réputation, à la durabilité et à l'acceptation sociale d'une organisation sont légion. De surcroît, alors que les enjeux en matière de responsabilité sociale et la transparence sont élevés, les attentes et la confiance du public à cet égard sont basses.

Or, si la responsabilité est si importante, comment se fait-il que les gens ne demandent, consultent ou téléchargent pas les sections des rapports sur la responsabilité envers la société, la durabilité et la collectivité, comme ils le faisaient il y a à peine quelques années. Les réponses ou explications possibles ne sont ni

évidentes ni universelles. Une telle érosion de l'intérêt est-il imputable au fait que le public ne croit plus au message? Ou que le contenu des rapports n'est pas pertinent ou ne répond plus aux attentes? Ou, inversement, qu'en raison de l'opinion positive du public à l'égard de ceux et celles dont la réputation éthique n'est plus à prouver, le besoin d'assurer un suivi sur le front de l'éthique s'est atténué?

Ce déclin de l'intérêt a probablement plusieurs explications. Une véritable compréhension du phénomène nécessitera un examen de plusieurs questions et enjeux interdépendants. Par exemple, qu'entend-on exactement par une « organisation éthique »? Comment devrait-on mesurer l'efficacité éthique? Pourquoi le nombre de normes relatives à la divulgation et à la déclaration augmente-t-il plutôt que de rester stable? Peut-on parler de garantie lorsque le vérificateur travaille pour le compte de l'entreprise qu'il est appelé à évaluer? Qui sort gagnant de la bataille entre la responsabilité juridique et la rentabilité à court terme, entre la responsabilité des intervenants à l'égard de la transparence et la nécessité de la non-divulgation? Qui devrait avoir accès à quelle information?

## Le mouvement vers la responsabilité sociale et éthique – 20 ans plus tard

Lorsque le mouvement vers la comptabilité, la vérification et la déclaration sociales ou éthiques a pris de l'élan à la fin des années 1980, on avait bon espoir que des normes approuvées et adoptées à l'échelle internationale n'allaient pas tarder à apparaître. Certaines sociétés et ONG progressistes ont commencé à produire volontairement des rapports; des principes internationaux tels que CERES, SAI et AA 1000 ont vu le jour; et des mouvements novateurs tels que la consommation éthique, le placement en adéquation avec la mission et les indices sociaux ou de durabilité ont impulsé un intérêt prometteur.

Les vingt années qui ont suivi ont été marquées par d'heureuses avancées. Il existe maintenant de nombreuses normes, tant pour la comptabilité que pour la durabilité. Plus de 350 multinationales emploient ces critères d'évaluation. Or, les rapports qui incarnent l'excellence pour les spécialistes de la communication sont vus comme autant de sources de risque par d'autres intéressés, tels que les avocats. Ce que ces vingt années n'ont toutefois pas enfanté est une convergence ou une acceptation commune des définitions, cadres de travail et mesures du caractère éthique entre les aspects financiers, environnementaux et sociaux du comportement organisationnel. La documentation ostentatoire et les données absolues ont damé le pion à la compréhension contextuelle et individuelle de la responsabilité organisationnelle.

### Mesurer l'efficacité éthique – Une introduction

Les praticiens en éthique qui s'y connaissent peu dans le domaine de l'évaluation sont invités à s'inspirer des suggestions ou thèmes ci-dessous dans leurs efforts de mesure de l'efficacité éthique organisationnelle.



#### 1. Choix de la norme

**de mesure** : Il importe de déterminer la norme sur laquelle se fondera l'exercice de mesure. La mesure vise-t-elle à jauger les pratiques simplement à la lumière de la mission ou du mandat de l'organisation? S'agit-il plutôt d'évaluer le comportement de l'organisation à la lumière de celui de ses homologues? Ou encore souhaite-t-on obtenir des mesures étalonnées sur les pratiques optimales internationales, que celles-ci soient véritablement adoptées ou non? Ces trois normes, présentées en ordre ascendant, sont illustrées dans le diagramme annexé. La pratique optimale consiste à mesurer en fonction de chacune d'elle.

**2. Apport des intervenants** : Une évaluation exacte de la responsabilité, de la transparence, de la durabilité, de la confiance, de la responsabilisation et de la rectitude financière est un exercice complexe. Il implique normalement l'examen des opinions, des attitudes et de l'expérience d'une pléiade d'intervenants ou de participants. Cela inclut non seulement les employés et les clients mais aussi les sous-traitants, les fournisseurs, les administrateurs, les conseillers et les membres de la chaîne d'approvisionnement. Les bilans sociaux établis à l'aide d'outils à base de connaissance de génération Web 2.0 constituent également d'excellents outils pour arriver à ce résultat.

**3. Critères judicieux** : L'éthique est affaire de comportements, pas seulement de valeurs, de politiques ou d'aspirations. Les valeurs et l'éthiques sont distinctes, non pas synonymes. L'exercice doit mesurer non seulement ce qui est juste mais aussi ce qui est perçu comme l'étant. Il s'agit donc de mesurer, d'une part, tout le

spectre des responsabilités organisationnelles, notamment l'éthique, les ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, la rectitude financière, les responsabilités sociales et la gouvernance, et,

d'autre part, les interventions visant à remédier au scepticisme du public à l'endroit des institutions, notamment les entreprises, les médias, les gouvernements et les établissements confessionnels.

**4. Vérification** : Une gestion de haute qualité du risque et de la réputation nécessite de l'énergie, de la coopération et de la volonté. Les employés savent au fond d'eux-mêmes quand on leur demande d'enfreindre les règles ou de prendre des raccourcis douteux. Les agents de l'éthique et les commissaires à l'intégrité ont un important rôle à jouer. Les systèmes d'évaluation devraient reconnaître ces signaux d'avertissement pour ce

qu'ils sont et les mettre à profit. Pour ce faire, il est toutefois impératif de bien comprendre les aspects connexes tels que la protection des renseignements personnels, la confidentialité et les dangers à la santé publique et à la sécurité qui ne tombent pas toujours sous le sens.

**5. Apprendre avant d'agir :** Il est acceptable, voire parfois souhaitable, de tirer parti de l'expérience d'autrui. La décision de ne pas réinventer la roue est tout à fait raisonnable. Il existe des outils, des paramètres et des normes reconnus. Les codes de déontologie, les rapports de durabilité, les enquêtes sur les plaintes, les évaluations des risques sont autant de ressources intéressantes.

**6. Écoute et engagement véritables :** La nouvelle génération multitâche Internet ne souhaite pas obtenir des réponses toutes faites et unidirectionnelles : elle souhaite participer aux solutions. La tendance actuelle vers les rapports organisationnels auto-congratatoires doit être renversée et remplacée par une approche en vertu de laquelle on demande aux intervenants, collectivités et clients de se prononcer sur la performance des entreprises et des organisations.

### Garantie éthique 101 – Nouveaux systèmes Web 2.0

Les praticiens en éthique chevronnés, qu'ils soient agents ou consultants, ont aujourd'hui accès à une foule de nouveaux outils susceptibles d'aider les organisations à évaluer leur rendement.

De fait, nous sommes témoins de l'émergence d'une nouvelle génération d'outils à base de connaissance avancés permettant de mesurer l'efficacité éthique dans les organisations. Au nombre de ceux-ci figurent : Système de protection des dénonciateurs, d'appui à la dénonciation et d'enquête subséquente à la dénonciation

- Outils d'évaluation du rendement éthique des employés
- Protocoles et outils de promotion et de

vérification de la conscience sociale organisationnelle

- Systèmes d'approvisionnement en formation et en éthique
- Outils d'évaluation Web intégrés
- Diagnostic et évaluation du risque et de la réputation
- Analyse et analyse comparative du rendement

Ces outils prometteurs contribueront à des solutions qui intégreront l'orientation, la formation et le renforcement de même que l'analyse comparative du rendement. Pour déterminer si de tels outils vous seraient utiles, vous devez avoir une bonne idée de ce que vous souhaitez accomplir, des personnes dont vous souhaitez l'appui et de votre motivation. Il vous faut donc trouver des réponses précises aux questions présentées ci-dessus si vous souhaitez que vos efforts de mesure et de déclaration en valent la peine.

David Nitkin est le fondateur de EthicScan, a été le premier président de l'APEC et s'intéresse à EthicsAssurance, une solution Web à l'appui à l'efficacité éthique.

---

### Measuring Effectiveness of Organization Codes of Conduct: "What Gets Measured – Gets Done"

By Stephen Smith

---

It is a universally accepted axiom of performance evaluation theory and practice that, "what gets measured gets done." Equally axiomatic is the concept that private and public sector organizations have obligations to the public. These obligations include acting with honesty and integrity, maintaining confidentiality, and, providing full disclosure as required. The obligations also include avoiding conflicts of interest and ensuring public safety. Many organizations have captured these ethical objectives in codes of conduct that establish

expected standards of behaviour. Ironically, very few organizations subsequently monitor and evaluate the effectiveness of these codes of conduct. However, there are several simple activities an organization can perform to ensure their codes of conduct both reflect and achieve their intended goals and objectives. This article will provide a brief summary of ways to effectively implement, manage and measure organizational codes of conduct. (1)

In recent years it has seemed as though ethical breaches are both endemic to organizations and insidious in nature. The substantial, far-reaching and negative impacts of these breaches highlight the need for formal codes of conduct. Indeed, ethical quagmires in which organizations find themselves often result from the failure to effectively develop and implement codes of conduct and monitor their effects. (2)

As with any other management system the initial effectiveness of each code of conduct depends upon the organizational culture in which the code of conduct is implemented. Verschoor (2005) offered a five-phase framework that most organizations can adopt. The phases include (1) embedding compliance and ethics management processes into the business (2) demonstrating leadership commitment (3) requiring accountability and ownership (4) providing an open culture, and (5) measuring performance and results. Let's consider each of Verschoor's (2005) phases in more detail.

### **Embedding a Code of Conduct into Management Processes**

Effective codes of conduct need to be well known to every employee and be built into everyday management processes. Core

activities that support the adherence to codes of conduct include (1) placing code references in offer letters which require employees to certify that they have read, understood, and agreed to abide by the code (2) providing an overview of each code in new employee orientation (3) having corporate resources designated to process complaints of code breaches (4) requiring all external organizations (e.g., legal, audit, recruitment) that do business with the company to sign a statement agreeing to follow the code (5) developing clear statements of expected ethical standards for job descriptions, and, (6) implementing a monthly computer "user agreement notice" that employees are required to acknowledge having read before being able to access their computers.

*In organizations there are three levels of accountability and ownership regarding ethical behaviour and adherence to codes of conduct – corporate, team/collective and individual. The code of conduct should contain clear statements of behaviour and expected outcomes that are relevant to the organization.*

### **Demonstrating Commitment by Leadership**

Gilman et al. (2008) maintained that codes of conduct need to be "actual living documents that are encouraged and valued at the highest levels" of the organization. Kouzes and Posner (2007) went a step

further suggesting by suggesting that a key measurement of leadership success is the extent to which "leaders model the behaviour they expect of others." McCallum (2008) maintained that in order for leaders of organizations to model ethical behaviour, they have to "think about right and wrong every time they do something, making correct judgments and having the courage to follow through in the decision and execution phase." Finally, leaders must openly support and communicate the importance of all the activities regarding the development, implementation and evaluation of the corporate code of conduct. (3)

## Accountability & Ownership

In organizations there are three levels of accountability and ownership regarding ethical behaviour and adherence to codes of conduct – corporate, team/collective and individual. The code of conduct should contain clear statements of behaviour and expected outcomes that are relevant to the organization. Gilman et al. (2008) proposed that corporations “go public” about their codes of conduct. They suggested that this can facilitate public trust relative to companies that remain silent on these issues. Teams or groups of employees who collectively make decisions should have specific standards outlined in the code of conduct. To ensure compliance, teams could have “Ethics Designated Drivers” whose responsibility it is to point out to possible breaches of the code. In addition, reference to codes of conduct can be stated on Project Definition Documents and on project signoffs.

The most pervasive and important level of ethical accountability rests with individual employees. As in other areas of performance, ethical behaviour should be stated in terms of clear expectations and then monitored effectively. In an effort to facilitate successful performance comprehensive and continuous training opportunities should be conducted to ensure the code of conduct is understood and that its requirements are incorporated into routine workplace behaviour.

## Open Organizational Culture

For a code of conduct to be effective, it must be supported by an open organizational culture. Foremost, it is essential that there are clear procedures to (1) investigate potential breaches; (2) protect confidentiality; and (3) so prevent retaliation toward those who report unethical behaviour.

To promote ethical behaviour as part of the organization’s culture, employees could (a) note and address ethical issues using similar

processes to those used in human resources or risk management and (b) include ethics as an item on team meeting agendas in order to normalize discussion of these issues and decrease any concerns about negative responses to raising such issues (Verschoor, 2008).

## Measure Performance and Results

The preceding discussion focused on developing a framework to facilitate the effectiveness of corporate codes of conduct. However, unless employee behaviour is evaluated against the code of conduct, the code will have little value. (4) The effectiveness of the code of conduct can be evaluated by measuring individual ethical behaviour against clear expectations and standards that are articulated in formal performance appraisal systems and by providing ongoing feedback on everyday performance. A more innovative and effective way is providing employees with ethical action learning exercises. (5) Finally, the code of conduct can be evaluated on its own merits to see whether it achieved its intended goals. An easy and effective way to do this is for selected employees to perform an evaluation audit or questionnaire that is designed specifically for the code of conduct (Verschoor, 2005). (6)

### Notes

(1)The brevity of this discussion makes it necessary to make a number of presumptions: the validity of a set of standards for behaviour; the possibility of agreed to or shared ethical values; the legitimacy of these shared ethical values in an organization; the implementation of these values into the actual behaviour of the organization; and the observation and reinforcement of ethical behaviour.

(2)These include: for the most part employees are ethical so there is not a need for ongoing attention; codes of conduct are restrictive and thwart creativity in the workplace; lack of time and resources for ensuring compliance to codes of conduct; and codes of conduct in the workplace have little practical relevance and do not affect the bottom line.

(3)For an expanded discussion on how corporate leadership can influence ethical behaviour in an organization see Zhu, May, & Avolio’s article on “The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes : The roles of psychological empowerment and authenticity.”

(4) For an example of ethics program evaluation process see Richard Barker's article on "An evaluation of the ethics program at General Dynamics" in the *Journal of Business Ethics*.

(5) Action learning involves employees undertaking specific assignments or training opportunities for the purpose of learning new skills, attitudes and behaviours. For a detailed description on action learning as it relates to leadership development see Gandz' (2007) article on "Action learning."

(6) For an example of an evaluation audit/ questionnaire see the EthicsLine Association of Certified Fraud Examiners article "Evaluate Your Ethics Program."

## References

Association of Certified Fraud Examiners. (2008). Evaluate your ethics program. *EthicsLine*.

Barker, R. A. (1993). An evaluation of the ethics program at General Dynamics. *Journal of Business Ethics*, 12, 165-177.

Ganz J. (2007). Action learning. Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.

Gilman, S., Harned, P., Navran, F., & Brown, J. (2008). Ten things you can do to avoid being the next, Enron. Ethics Resource Center. <http://www.ethics.org/>

Kouzes, J.R., Posner, B.Z., (2007) Edition. The leadership challenge. John Wiley & Sons Ltd. 11

McCallum, J. (2008). On being an ethical executive. Ivey Business Journal, [http://iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=775](http://iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=775)

Verschoor, C. (2005). Benchmarking ethics and compliance programs. *Strategic Finance*, August 2005, 17-20.

Zhu, W., May D.R., & Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behaviour on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, .11(1),

Special thanks to my colleague, Alan Barber for his guidance in assisting me in being a better thinker and communicator.

*Stephen Smith holds undergraduate degrees in theology and political science and a MA degree in political sciences. He currently is a consultant to organizations on organizational effectiveness and human capital. He can be reached at [Stephen@shsmithassocates.com](mailto:Stephen@shsmithassocates.com)*

---

## Mesurer l'efficacité des codes de déontologie : « Ce que l'on mesure s'accomplit »

par Stephen Smith

---

Un principe universellement reconnu de la théorie et la pratique de l'évaluation s'énonce ainsi : « Ce que l'on mesure s'accomplit ». Tout aussi universel est le principe selon lequel les organisations du secteur public et privé ont certaines obligations à l'endroit du public. Parmi celles-ci figurent l'obligation d'agir avec honnêteté et intégrité, de protéger la confidentialité, et de divulguer tout ce qui est nécessaire. Mentionnons également l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts et d'assurer la sécurité du public. De nombreuses organisations ont donné corps à ces objectifs dans un code de déontologie qui fixe les normes de comportement. Paradoxalement, très peu d'organisations effectuent subséquemment un suivi ou une évaluation de l'efficacité de leur code de déontologie. Or, il existe des activités simples qu'une organisation peut effectuer pour s'assurer que ses codes de déontologie reflètent et réalisent les buts et objectifs visés. Le présent article expose quelques façons d'exécuter, de gérer et de mesurer efficacement les codes de déontologie .

Au cours des dernières années, il semble que les violations de l'éthique soient devenues à la fois endémiques et insidieuses dans les organisations. Les répercussions considérables, vastes et négatives de ces violations font ressortir l'importance des codes de déontologie officiels. De fait, les bourbiers éthiques dans lesquels se retrouvent parfois les organisations résultent souvent de lacunes en matière d'élaboration et de mise en œuvre de codes de déontologie ainsi qu'en matière de surveillance de leurs .



Comme c'est le cas pour tout autre système de gestion, l'efficacité initiale de chaque code de déontologie est fonction de la culture de l'organisation où le code est mise en œuvre.

Verschoor (2005) propose un processus en cinq étapes que peuvent adopter la plupart des organisations, soit (1) intégrer la conformité et l'éthique aux processus administratifs; (2) démontrer l'engagement de la haute direction; (3) exiger la responsabilisation et la prise en charge; (4) favoriser une culture ouverte; (5) mesurer le rendement et les résultats.

Examinons plus en détail chacune des étapes énoncées par Verschoor.

### **Intégrer un code de déontologie aux processus administratifs**

Les codes de déontologie doivent être bien connus de tous les employés et intégrés aux processus administratifs quotidiens. Voici quelques gestes fondamentaux qui encouragent l'adhésion aux codes de déontologie :

(1) mentionner le code de déontologie dans les lettres d'offre et obtenir la signature des employés confirmant qu'ils ont lu, compris et accepté de s'y plier; (2) faire le résumé de chaque code dans le cadre de l'orientation des nouveaux employés; (3) réserver des ressources de l'organisation au règlement de toute plainte de violation des codes; (4) exiger de tous les tiers qui offrent des services à l'organisme (p. ex. services juridiques, vérification, recrutement) qu'ils signent une déclaration selon laquelle ils acceptent de se conformer au code; (5) ajouter aux descriptions de poste des énoncés sans équivoque relativement aux attentes en matière de déontologie; (6) faire en sorte que les employés reçoivent mensuellement à leur poste de travail un « avis d'acceptation des conditions d'utilisation » qu'ils doivent confirmer avoir lu

*Il existe dans les organisations trois niveaux de responsabilisation et de prise en charge quand il s'agit du comportement éthique et de l'adhésion aux codes de déontologie : l'organisation, l'équipe et l'individu. Le code de déontologie devrait contenir des énoncés précis quant aux comportements et aux résultats attendus qui sont pertinents à l'organisation.*

pour pouvoir accéder à leur ordinateur.

### **Démontrer l'engagement de la haute direction**

Gilman et al. (2008) soutiennent que les codes de déontologie doivent être des documents évolutifs qui sont appuyés et promus aux échelons les plus élevés de l'organisation. Kouzes et Posner (2007) vont encore plus loin en affirmant qu'un facteur clé du succès de la direction d'une organisation est le degré auquel les chefs manifestent le comportement qu'ils attendent des autres. Selon McCallum (2008), pour que les chefs d'organisation montrent un comportement éthique, ils doivent penser à ce qui est bien et à ce qui est mal chaque fois qu'ils posent un geste, porter des jugements justes, et avoir le courage d'aller jusqu'au bout quand il

s'agit des décisions et de l'exécution. Enfin, les chefs doivent ouvertement appuyer et communiquer l'importance de toutes les activités liées à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation du code de déontologie de ...

### **Exiger la responsabilisation et la prise en charge**

Il existe dans les organisations trois niveaux de responsabilisation et de prise en charge quand il s'agit du comportement éthique et de l'adhésion aux codes de déontologie : l'organisation, l'équipe et l'individu. Le code de déontologie devrait contenir des énoncés précis quant aux comportements et aux résultats attendus qui sont pertinents à l'organisation. Gilman et al. (2008) suggèrent que les sociétés fassent valoir haut et fort leurs codes de déontologie. Ils estiment qu'une telle démarche stimule davantage la confiance du public que lorsque les sociétés sont muettes à ce sujet. Les équipes ou groupes d'employés appelés à prendre des décisions collectivement devraient incorporer des normes explicites à leur code de

déontologie. Pour assurer la conformité, les équipes pourraient nommer des « cerbères moraux » dont la responsabilité consisterait à mettre en évidence toute violation possible du code. De plus, des renvois aux codes pourraient être incorporés aux documents de définition et d'approbation des projets.

Le degré de responsabilité le plus fondamental et le plus important est celui qui incombe à l'employé. À l'instar des autres éléments du rendement, le comportement éthique devrait faire clairement partie des attentes et être périodiquement évalué. Afin d'assurer un bon rendement sur ce plan, il est souhaitable d'offrir des formations détaillées et périodiques pour s'assurer que le code de déontologie est compris et que ses exigences sont incorporées aux pratiques quotidiennes.

### **Favoriser une culture organisationnelle ouverte**

Pour qu'un code de déontologie soit efficace, il doit avoir pour toile de fond une culture organisationnelle ouverte. Avant tout, il est essentiel de se doter de procédures destinées à (1) faire enquête lorsqu'il se peut qu'il y ait eu violation; (2) protéger la confidentialité; (3) prévenir les représailles à l'endroit de la personne qui dénonce un comportement contraire à l'éthique.

Pour promouvoir un comportement éthique pleinement intégré à la culture de l'organisation, les employés pourraient (a) relever et traiter les enjeux en matière d'éthique à l'aide de processus semblables à ceux qui s'appliquent aux ressources humaines ou à la gestion du risque et (b) faire de la déontologie un point à l'ordre du jour des réunions des équipes dans le but d'encourager la discussions sur les enjeux et d'atténuer toute crainte de réaction négative lorsque de tels enjeux sont soulevés (Verschoor, 2008).

### **Mesurer le rendement et les résultats**

La discussion ci-dessus traite de l'élaboration d'un cadre visant à assurer l'efficacité des codes de déontologie. Toutefois, à moins que le comportement personnel de l'employé ne soit évalué en fonction du code, ce dernier ne sera pas nécessairement . L'efficacité du code de déontologie peut être évaluée en mesurant le comportement éthique personnel à la lumière des attentes et normes clairement énoncées dans les systèmes d'évaluation du rendement officiels et en fournissant de la rétroaction sur le rendement quotidien, et ce, de façon continue. Une autre façon plus novatrice et efficace consiste à faire faire aux employés des activités d'apprentissage par l'action . Enfin, le code de déontologie peut-être évalué en fonction de son propre mérite, en déterminant s'il a atteint ses buts. Une façon relativement aisée de ce faire consiste à demander à des employés choisis de réaliser une vérification ou de remplir un questionnaire d'évaluation conçu spécifiquement pour le code de ..

#### Notes

(1) Le fait que cette discussion soit brève nous force à présumer certains éléments : la validité d'un ensemble de normes de comportement; la possibilité de valeurs éthiques convenues ou partagées; le caractère légitime de ces valeurs dans une organisation; l'intégration effective de ces valeurs au comportement de l'organisation; et l'observation et le renforcement du comportement éthique.

(2) Quelques exemples de perceptions lacunaires : la plupart des employés agissent de façon éthique et un suivi sur ce plan est donc inutile; les codes de déontologie sont contraignants et entravent la créativité dans le milieu de travail; le temps et les ressources sont insuffisants pour assurer la conformité aux codes de déontologie; les codes de déontologie au travail ne sont pas particulièrement pertinents et ont un effet négatif sur la rentabilité.

(3) Pour une discussion approfondie sur la façon dont la direction d'une organisation peut influencer le comportement éthique, se reporter à l'article de Zhu, May et Avolio intitulé « The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes : The roles of psychological empowerment and authenticity ».

(4) Pour un exemple de processus d'évaluation d'un programme d'éthique, se reporter à l'article de Richard Barker intitulé « An evaluation of the ethics program at General Dynamics », dans *Journal of Business Ethics*.

(5) L'apprentissage par l'action implique que les employés réalisent des tâches spécifiques ou obtiennent de la formation dans le but d'acquérir

des aptitudes, attitudes et comportements nouveaux. Pour une description détaillée de l'apprentissage par l'action dans le contexte du perfectionnement des aptitudes en direction, se reporter à l'article de Gandz (2007) intitulé « Action learning ».

(6) Pour un exemple de vérification ou de questionnaire d'évaluation, se reporter à l'article de la Association of Certified Fraud Examiners intitulé « Evaluate Your Ethics Program », dans *EthicsLine*.

## Bibliographie

Association of Certified Fraud Examiners. (2008). « Evaluate your ethics program ». *EthicsLine*.

Barker, R. A. (1993). « An evaluation of the ethics program at General Dynamics ». *Journal of Business Ethics*, 12, 165-177.

Ganz J. (2007). « Action learning ». Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.

Gilman, S., Harned, P., Navran, F., & Brown, J. (2008). « Ten things you can do to avoid being the next Enron ». Ethics Resource Center. <http://www.ethics.org/>

Kouzes, J.R., Posner, B.Z., (2007). *The leadership challenge*. édition. John Wiley & Sons Ltd. 11

McCallum, J. (2008). « On being an ethical executive ». *Ivey Business Journal*, [http://iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=775](http://iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=775)

Verschoor, C. (2005). « Benchmarking ethics and compliance programs ». *Strategic Finance*, août 2005, 17-20.

Zhu, W., May D.R., et Avolio, B.J. (2004). « The impact of ethical leadership behaviour on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity ». *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1),

Je souhaite remercier mon collègue Alan Barber de l'aide qu'il m'apporte pour faire de moi un meilleur penseur et communicateur.

*M. Stephen Smith est titulaire de baccalauréats en théologie et en sciences politiques et d'une maîtrise en sciences politiques. Il est actuellement conseiller organisationnel dans les domaines de l'efficacité organisationnelle et du capital humain. On peut le joindre par courriel à [Stephen@shsmithassociates.com](mailto:Stephen@shsmithassociates.com)*



## 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 [.epac-apec.](http://epac-apec) 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 [@epac-apec.](https://twitter.com/epac-apec)

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!

Allan Pedden  
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 [.epac-apec.](http://epac-apec) 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 [@epac-apec.](https://twitter.com/epac-apec)

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.

Allan Pedden  
Président, Association des praticiens en éthique du Canada