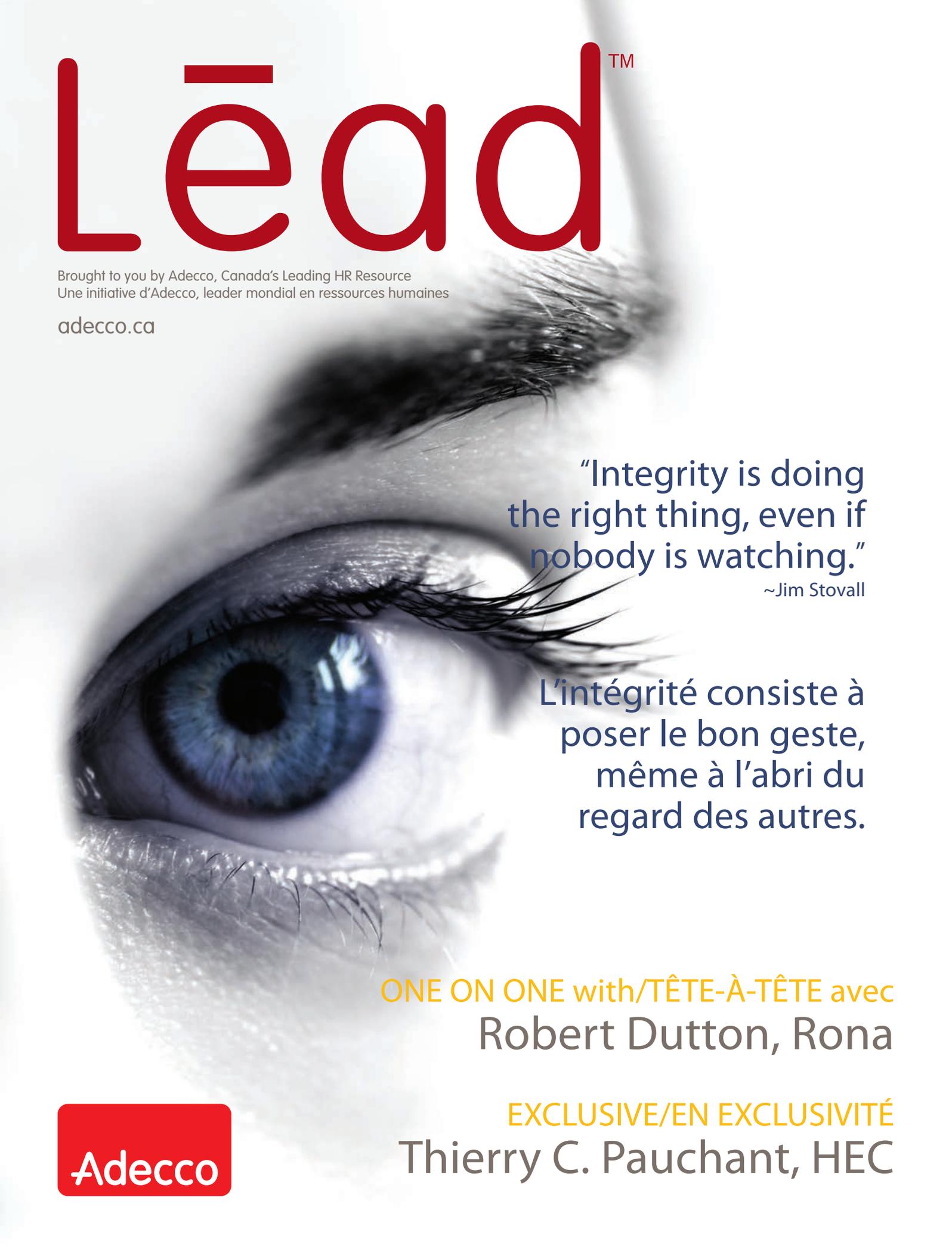


Lēad™



Brought to you by Adecco, Canada's Leading HR Resource
Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines

adecco.ca

"Integrity is doing
the right thing, even if
nobody is watching."

~Jim Stovall

L'intégrité consiste à
poser le bon geste,
même à l'abri du
regard des autres.

ONE ON ONE with/TÊTE-À-TÊTE avec
Robert Dutton, Rona

EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ
Thierry C. Pauchant, HEC

Adecco

Adecco

better work, better life*

Working in balance with the earth.
La rareté des ressources, un enjeu quotidien !



This document was printed on 100% post-consumer fibre, certified EcoLogo and Processed Chlorine Free, FSC Recycled, manufactured using biogas energy.

By using this paper we were able to reduce our ecological footprint by saving 34 mature trees, reducing solid wastes by 989 kilograms, decreasing the quantity of water used by 93,515 litres and diminishing suspended particles in water by 6.3 kilograms. By using biogas we were able to lower natural gas consumption by 141 cubic metres.

Ce document a été imprimé sur du papier contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo et procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

L'utilisation de ce papier a permis de sauver 34 arbres et d'éliminer 989 kilogrammes de déchets solides; 93 515 litres d'eau; 6,3 kilogrammes de matières en suspension dans l'eau; et 141 mètres cubiques de gaz naturel.

1.866.646.3322** or/ou excellence@adecco.ca
adecco.ca

**Calling within the 416 area code? Dial 416.646.3322



Editor/Rédactrice	Sandra Hokansson
Senior Designer/Infographiste	Jessica Berney
Feature Writers/Auteurs	Michael Adams Peter Andersen, Ph. D. Florent Francoeur Steve G. Harrison James Heeney Michael Koscec Thierry C. Pauchant
Photography/Photographie	www.morguefile.com
Print Production/Impression	Louis Demers Les imprimés administratifs de Québec
Publisher/Éditeur	Adecco, 109 King Street East Toronto, ON M5C 1G6 1. 866. 646. 3322 adecco.ca
Advertising/Publicité	Kamaraj Retnasami Marketing Manager kamaraj.retnasami@adecco.ca
Acknowledgements	David Derry Romie Parmar Anick Vinet Anik Tremblay
Customer Service/ Subscriptions Service à la clientèle/ Abonnement	lead@adecco.ca



Lead™

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in whole or part without permission from the publisher. LEAD™ welcomes contributors but can assume no responsibility for unsolicited manuscripts, photographs or any other submitted materials. Any opinions expressed in LEAD™ may be personal to the author and may not necessarily reflect the opinions of Adecco Employment Services Limited or its affiliates. LEAD™ is published twice annually by Adecco Employment Services Limited and distributed across Canada.

Tous droits réservés. Aucune section de la présente publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement de l'éditeur. LEAD^{MC} accueille favorablement toute contribution, mais ne peut assumer aucune responsabilité à l'égard des documents non sollicités qui lui sont soumis, qu'il s'agisse de manuscrits, de photographies ou de tout autre matériel. Les opinions exprimées dans LEAD^{MC} sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue d'Adecco Employment Services Ltée ou de ses sociétés affiliées. LEAD^{MC} est une publication semestrielle d'Adecco Employment Services Ltée distribuée partout au Canada.



5 CONTRIBUTORS/COLLABORATEURS

7 EDITORIAL/ÉDITO

BY/ PAR Sandra Hokansson

9 TRENDS/NOUVELLES TENDANCES

Cultural Rules and Norms

Règles et normes culturelles

BY/ PAR Michael Adams

13 EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ

Leadership Ethics: Why they Matter

Importance de l'éthique du leadership

BY/ PAR Michael Koscec

17 EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ

Ethical Culture: A Key Component of Employer Branding

La culture éthique : une composante de la marque employeur

BY/ PAR Florent Francoeur

23 ONE ON ONE/TÊTE-À-TÊTE

Interview with Robert Dutton of Rona

Entrevue avec Robert Dutton de Rona

27 EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ

Ethics Revolution or Ethics Fatigue?

L'éthique : révolution ou fatigue?

BY/ PAR Steve G. Harrison

31 EXCLUSIVE/EN EXCLUSIVITÉ

How to Develop Ethical Corporate Governance and Leadership?

Comment développer une gouvernance et un leadership éthique?

BY/ PAR Thierry C. Pauchant

35 ECONOMICS/ÉCONOMIE

Corporate Governance and the Economy

Gouvernance d'entreprise et économie

BY/ PAR Peter R. Andersen, Ph. D.

39 LAW/LOI

It's More Than an Obligation: Employees' Duty Not to Act in Conflict with their Employer

Le devoir des employés d'éviter d'entrer en conflit avec leur employeur : plus qu'une simple obligation

BY/ PAR James Heeney



Looking for employees who are a great fit? We've found them.

Finding an employee who's the right fit for your team can be challenging. Fortunately, at Adecco, we've mastered the art of connecting great employers with highly-skilled, dedicated candidates.

Adecco offers permanent, temporary and contract recruitment services in virtually every industry, including:

- Light Industrial, General Labour and Warehouse
- Call Centre, Customer Service and Data Entry
- Office, Administrative and Clerical
- Information Technology
- Professional and More!

To connect with the right fit contact your local Adecco branch today!



better work, better life

excellence@adecco.ca

1.866.646.3322

adecco.ca

CONTRIBUTORS



Left column, from top to bottom: Michael Adams, Peter Andersen, Florent Francoeur and Steve G. Harrison.
Right column, from top to bottom: James Heeney, Michael Koscec and Thierry C. Pauchant.

Michael Adams is president of the Environics group of companies and author of *Fire and Ice: The United States, Canada* and the *Myth of Converging Values*, winner of the 2004 Donner Prize and *American Backlash: The Untold Story of Social Change in the United States*.

Peter Andersen, Ph.D., is an independent consulting economist specializing in economic forecasting. Peter spends part of the year teaching commerce banking and financial economics at the University of Texas at Austin. The Financial Post has rated Dr. Andersen as Canada's most accurate economic forecaster several times.

Florent Francoeur, CHRP, has been President and CEO of the Ordre des CRHA et CRIA du Québec since 1992. Florent is also a member of the administration for the Canadian Council of Human Resource Associations and represents Canada at the North American Human Resource Management Association (NAHRMA). From 2006 to 2008, Florent was the first Canadian to preside over the World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).

Steve G. Harrison is Chairman of Lee Hecht Harrison (LHH), one of the world's largest and most respected global career management services companies. Before joining LHH in 1982, Steve was a partner with the Center for Diagnostic Medicine in New York, which provided executive and occupational health services to major corporations. Steve is the author of *The Manager's Book of Decencies* and a frequent speaker on issues surrounding the world of work and careers, compliance and ethics.

James Heeney, B.A. Honours, is an associate of the employment law boutique, Rubin Thomlinson LLP. James earned his LL.B from Queen's University in 2003, and was called to the Bar in Ontario in 2004. Prior to joining Rubin Thomlinson LLP, James worked at a national full service law firm in downtown Toronto.

Michael Koscec is President of Entec Corporation, a company that specializes in measuring organizational health, employee engagement and emotional wellness. Michael's bestselling book, *Energizing Organizations*, recounts real life stories, rewritten as compelling fiction, that show the destructive nature of toxic working environments and provide strategies to bring them back to health.

Thierry C. Pauchant, M.Sc., MBA, Ph.D., is a professor at HEC Montreal, where he holds the first ethics chair ever created in a French-speaking management school. The author of over two-hundred publications, nine of which are books, he is also an associate professor at Fielding Graduate University, Santa Barbara, and has a weekly radio show on workplace ethics.

COLLABORATEURS

Michael Adams est président du groupe de sociétés Enviro-nic et l'auteur de *Fire and Ice: The United States, Canada and the Myth of Converging Values* – lauréat du Prix Donner de 2004 – et du tout récent ouvrage *American Backlash: The Untold Story of Social Change in the United States*.

Peter Andersen, Ph.D., est un expert-conseil et économiste indépendant spécialisé dans les prévisions économiques. Peter passe une partie de l'année à enseigner le commerce bancaire et l'économie financière à l'Université du Texas à Austin. Le *Financial Post* a plusieurs fois déclaré que Peter Andersen était le prévisionniste le plus exact du Canada.

Florent Francœur, CRHA, est président-directeur général de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec depuis 1992. Il fait également partie du conseil d'administration du Conseil canadien des associations en ressources humaines et représente le Canada au sein de la North American Human Resource Management Association (NAHRMA). De plus, il a été le premier canadien à présider la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), de 2006 à 2008.

Steve G. Harrison est président de Lee Hecht Harrison (LHH), l'une des entreprises les plus importantes et respectées au plan international dans le domaine de la gestion de carrière. Avant de se joindre à LHH, en 1982, Steve était partenaire du Center for Diagnostic Medicine de New York, lequel offrait des services de santé à la direction et aux employés de grandes organisations. Steve est l'auteur du guide intitulé *The Manager's Book of Decencies*, et également un conférencier très sollicité pour toutes les questions concernant la conformité, l'éthique, le monde du travail et la carrière.

James Heeney est titulaire d'un B.A. avec spécialisation et associé du cabinet d'avocats spécialisé en droit du travail Rubin Thomlinson LLP. James a obtenu son LL.B de l'Université Queen's en 2003 et a été admis au Barreau de l'Ontario en 2004. Avant de se joindre à Ruben Thomlinson LLP, James travaillait pour un cabinet d'avocats pluridisciplinaire d'envergure nationale du centre-ville de Toronto.

Michael Koscec est le président d'Entec Corporation, une société spécialisée dans l'évaluation de la santé organisationnelle ainsi que de l'engagement et du bien-être émotionnel des employés. Il est l'auteur du livre à succès *Energizing Organizations*, un récit fascinant qui s'inspire de situations réelles pour démontrer la nature destructrice des milieux de travail toxiques en plus de proposer des stratégies de guérison.

Thierry C. Pauchant, M.Sc., MBA, Ph.D., est professeur titulaire à HEC Montréal où il dirige la première chaire d'éthique créée dans une école de gestion francophone. Auteur de plus de 200 publications, dont 9 livres, il est aussi associé à la Fielding Graduate University, Santa Barbara, et anime une émission radiophonique hebdomadaire sur l'éthique au travail.



Colonne droite, du haut au bas: Michael Adams, Peter Andersen, Florent Francœur and Steve G. Harrison.

Colonne gauche, du haut au bas: James Heeney, Michael Koscec and Thierry C. Pauchant.



EDITORIAL

BY SANDRA HOKANSSON

President and Country Manager
Adecco Employment Services Limited



Recent corporate scandals, rife with examples of unethical behaviour at the highest levels, have made ethical leadership a fashionable topic; but it has always been, and will always be, critically important to the success of an organization. In fact, for most of us, it is hard to separate any leadership function from a requirement for ethical behaviour. Frankly, we expect ethical behaviour from our leaders. It is that simple.

In spite of this expectation, we are regularly confronted with an apparent absence of quality leaders, not only in the corporate world but also in our religious, government and community institutions. It is easy to see why employees sometimes become disillusioned and grow to mistrust leaders.

As business and HR leaders, we are called on to firstly act ethically, and to help create a company culture that supports ethical behaviour at all levels of the organization. It is our responsibility to create work environments where trust and accountability are commonplace and where each employee is responsible for guiding the company on the right path.

There are many ways to promote an ethical culture and in this edition of LEAD we are pleased to explore the topic of ethical leadership. We welcome the contributions of:

- Thierry C. Pauchant, Professor at HEC,
- Robert Dutton, Chief Executive Officer of Rona,
- Florent Francoeur, President and CEO of the Ordre des CRHA et CRIA du Québec, and
- Steve Harrison, Chairman of Lee Hecht Harrison.

We also welcome back our regular contributors James Heeney, Michael Adams and Peter Andersen.

We hope you enjoy this edition of LEAD! •

Frankly, we expect ethical behaviour from our leaders. It is that simple.



PAR SANDRA HOKANSSON

Présidente et Directrice générale
Services d'emploi Adecco limitée



De récents scandales d'entreprise, avec de nombreux exemples de manquements éthiques dans les hautes sphères de la direction, ont projeté à l'avant-plan la question du leadership éthique. Or, cette question est toujours demeurée, et demeurera toujours, d'une importance capitale en ce qui a trait à la réussite d'une entreprise. Pour la majorité des gens, il est difficile de séparer les notions de leadership et de comportement éthique. On attend de nos leaders qu'ils se comportent de façon irréprochable. Tout simplement!

Pourtant, il semble que ce type de leader soit devenu une espèce rare, non seulement dans le monde de l'entreprise, mais également au sein des organisations religieuses, gouvernementales et communautaires. On comprend donc plus facilement pourquoi les employés deviennent parfois désabusés et perdent confiance en leurs supérieurs.

**On attend de nos
leaders qu'ils se
comportent de
façon irréprochable.
Tout simplement!**

En tant que chefs d'entreprise et directeurs de services de ressources humaines, nous avons comme obligation première d'agir de façon éthique, puis d'instaurer une culture d'entreprise qui encourage le comportement éthique à tous les échelons. Nous avons la responsabilité de créer un environnement

de travail où la confiance et la responsabilisation vont de soi. Un environnement au sein duquel chaque employé désire faire progresser l'entreprise dans la bonne direction.

Il existe de nombreuses façons de promouvoir la culture éthique et, dans la présente édition de LEAD, nous sommes heureux d'aborder la question du leadership éthique. Nous souhaitons remercier les collaborateurs suivants pour leur précieuse participation:

- Thierry C. Pauchant, professeur titulaire à HEC;
- Robert Dutton, chef de la direction de Rona;
- Florent Francœur, président de la Fédération mondiale des associations de direction du personnel (WFPMA) et représentant canadien de la North American Human Resource Management Association (NAHRMA); et
- Steve Harrison, président de Lee Hecht Harrison.

Nous remercions également nos collaborateurs habituels, James Heeney, Michael Adams et Peter Andersen.

Nous espérons que vous lirez avec plaisir et intérêt ce numéro de LEAD! ♦♦

TRENDS/NOUVELLES TENDANCES

BY/ PAR MICHAEL ADAMS

Cultural Rules and Norms Règles et normes culturelles

If you have ever tried to park a car in Manhattan, you have probably felt the temptation to abandon your car in front of a fire hydrant or in the middle of a laneway. You have also probably overcome this temptation, in part because you didn't want to get a fine or be towed and in part because you didn't want to be someone who compromises public safety or inconveniences other people by blocking their laneways.

Economists Raymond Fisman and Edward Miguel wanted to see what happened when the first disincentive, the fine, was removed. Their guinea pigs? New York's 1,700 UN diplomats. Because of their diplomatic immunity, UN delegates are able to commit parking infractions with impunity. Fisman and Miguel wanted to know how these people responded to their special status.

Although all diplomats enjoy the same freedom from penalty when it comes to parking, Fisman and Miguel found in their 2006 study that not all diplomats take equal advantage. For example, UN delegates from Canada and the United Kingdom committed precisely zero parking infractions during the period under study, while delegates from other countries racked up hundreds of dollars in fines they would never have to pay.

What was the reason for the disparity? Fisman and Miguel found that parking behaviour correlated strongly with the levels of corruption in diplomats' home countries. Diplomats from countries with squeaky-clean norms practised responsible parking even though there was no punishment for breaking the rules. Diplomats from countries with weaker rule-following norms took much greater advantage of their special status. In other words, although the diplomats were all subject to the same for-



Si vous avez déjà tenté de garer votre voiture à Manhattan, vous avez probablement eu envie de l'abandonner devant une borne d'incendie ou au beau milieu d'une allée. Mais vous avez probablement repoussé cette idée, car vous ne teniez pas, d'une part, à recevoir une contravention ou à voir votre véhicule

remorqué, et d'autre part, à compromettre la sécurité publique ou à déranger les gens en leur bloquant l'accès.

Les économistes Raymond Fisman et Edward Miguel ont voulu observer ce qui se passait lorsque le premier élément de dissuasion, la contravention, était éliminé. Leurs cobayes? Les 1 700 diplomates de l'ONU en poste à New York. En raison de leur immunité diplomatique, les délégués de l'ONU ont le droit de commettre des infractions de stationnement en toute impunité. Fisman et Miguel ont donc voulu savoir de quelle manière ces personnes réagissaient à leur statut particulier.

Selon leur étude menée en 2006, les diplomates ne tirent pas parti de cet avantage de manière égale bien qu'ils ne s'exposent à aucune contravention en matière de stationnement. Par exemple, les délégués du Canada et du Royaume-Uni n'ont commis aucune infraction en matière de stationnement pendant la période d'étude. Par contre, ceux de certains pays ont accumulé des amendes de plusieurs centaines de dollars qu'ils ne devront jamais acquitter.

Quelle est la raison d'une telle disparité? Fisman et Miguel ont découvert que le comportement en matière de stationnement est fortement lié au degré de corruption qui sévit dans le pays d'origine des diplomates. Les délégués provenant de pays qui prône un respect irréprochable des normes ont adopté un comportement responsable, même s'ils pouvaient enfreindre les règles de stationnement sans subir les conséquences. En revanche, des

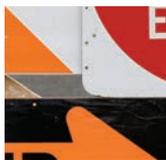
mal parking rules (none!) they carried the norms of their home societies with them and acted accordingly. Norms can be more powerful than rules, although both are necessary.

As someone who studies social values and social change, I spend much more time thinking about cultural norms than I do about rules. Lawyers and policymakers spend their days focused on society's formal rules. Social analysts (pollsters, sociologists, criminologists, and so on) spend their days thinking about the norms and behaviours that develop within the framework of those rules. Social norms require no official enforcement: they are the habits we develop by living together. Nobody walks around thinking about all the laws they need to follow in order to avoid being arrested today. Most of us follow the rules automatically because we have developed the habit over the course of our lives, learning by example in our families, at school, in the street, and at work.

In companies, as in societies, both norms and rules exist. Your company likely has a policy about sexual harassment. It is not primarily because of this policy that most people avoid behaving inappropriately with their colleagues. People behave because they know that their professional fortunes are bound up in their ability to work with others respectfully and successfully. Still, the harassment policy has a hand in creating a culture where people behave appropriately. Being explicit about the expectations of the workplace—and, crucially, empowering employees at all levels to take action when those expectations are violated—is an important way of setting the tone of the workplace. We might think of an office culture as a yard with a fence around it, where the fence is made up of the formal rules and policies and the middle is made up of the norms and unspoken expectations. Few people, if any, will ever get close to the fence: the outer limits of acceptable behaviour where the formal rules must be invoked and dismissal or worse is at stake. But the presence of the fence and the way it is constructed influence everyone's experience of working together in the middle.

While workplaces always rely on both rules and norms, the balance between the two can change in different contexts. Fifty years ago, Canadians were much more deferential to authority. This deference meant that rules created by authority figures had tremendous power

Social norms require no official enforcement: they are the habits we develop by living together.



Les normes sociales ne nécessitent aucune exécution officielle : elles représentent les habitudes que nous adoptons en vivant ensemble.

délégués originaires de pays moins enclins à respecter les normes sont nettement plus prévalus de leur statut particulier. En d'autres termes, même si tous les diplomates étaient assujettis aux mêmes règles officielles de stationnement (c'est-à-dire, aucune règle), ils ont néanmoins adopté les normes de leur société d'origine et agi conformément à celles-ci. Les normes peuvent s'avérer plus fortes que les règles, mais les deux demeurent nécessaires.

Puisque mon champ d'études vise les valeurs de la société et le changement social, je passe beaucoup plus de temps à examiner les normes culturelles que les règles. Les avocats et les décideurs, eux, consacrent leurs journées à jongler avec les règles officielles de la société. Pour leur part, les analystes sociaux (sondeurs, sociologues et criminologues, entre autres) les consacrent aux normes et aux comportements qui se développent dans le cadre de ces règles. Les normes sociales ne nécessitent aucune exécution officielle : elles représentent les habitudes que nous adoptons en vivant ensemble. Personne ne se promène dans la rue en pensant à toutes les lois à respecter pour éviter de se faire arrêter dans la journée. La plupart d'entre nous suivent les règles spontanément, parce que nous avons pris cette habitude au fil du temps en nous fiant aux exemples appris en famille, à l'école, dans la rue et au travail.

Certes, des normes et des règles existent, autant dans les entreprises que dans la société. D'ailleurs, il existe probablement une politique en matière de harcèlement sexuel dans votre entreprise. Or, ce n'est pas essentiellement à cause d'une telle politique que la plupart des gens évitent d'agir de façon inappropriée avec leurs collègues. En fait, les gens se comportent correctement, car ils savent que leur parcours professionnel est lié à leur capacité de collaborer avec les autres de façon respectueuse et harmonieuse. Malgré tout, la politique en matière de harcèlement joue un rôle non négligeable dans la valorisation d'une culture où les gens adoptent une conduite appropriée. Pour pouvoir donner le ton sur le lieu de travail, il est essentiel que les attentes soient exprimées avec clarté et que les employés de tous les échelons puissent prendre des mesures lorsque ces attentes sont bafouées. Par exemple, on peut comparer la culture organisationnelle à une cour entourée d'une clôture, cette dernière étant composée de règles et de politiques officielles, et la cour, de normes et d'attentes tacites. Peu de personnes, voire aucune, ne s'approcheront un jour de cette clôture : elles ne franchiront pas les limites du comportement acceptable, ce qui entraînerait l'invocation des règles officielles et le renvoi ou pire encore. Néanmoins, la présence de la clôture et la façon dont elle est construite influent sur l'expérience de tous ceux qui travaillent ensemble dans la cour.

Bien que le milieu de travail repose toujours sur des règles et des normes, l'équilibre entre les deux peut varier selon les contextes. Il y a 50 ans, les Canadiens

er: even when policies were arbitrary or unfair, social norms demanded that people do as they were told by their superiors. Over the past several decades, deference to authority has declined steadily in this country. Today social norms (and smart organizations) encourage people to think for themselves; if the boss's rules are wrong-headed, the imperative is to (respectfully) encourage change—not join the march of folly.

Managers today who are committed to promoting ethical behaviour on the part of their organizations and in the culture of their own offices face a delicate challenge. On one hand, they must establish the formal frameworks for acceptable behaviour: the rules. There is no substitute for explicit rules, and given the imperative for transparency in today's business context (not to mention the legal risks of any failure to make the rules clear), managers must certainly pay close attention to what goes up on the shop wall or down in the human-resources handbook.

On the other hand, managers must appreciate that Canadian employees are embracing their own autonomy with ever more confidence and zeal. Organizational culture is a more powerful force than ever before. This has come about because people recognize that organizational cultures exist, that they vary from firm to firm, and that no one segment of the organization chart (not even the top—perhaps especially not the top) controls them. The rules may inform the norms, but the norms (or the culture) grow organically in the day to day life of your firm. If you want your firm to live an ethical life, norms matter more than rules—and your employees know it.

The bad news is that, unlike the rules, the norms can't be changed with a few keystrokes and a memo. The good news is that as social responsibility further entrenches itself in the mainstream of Canadian business—at all levels—people are increasingly committed to working for firms that operate responsibly, even admirably, fostering a culture where ethics are taken seriously is a winning battle. The other good news is that managers need only do a fraction of the work: when the company sets the tone in its own policies, HR practices, and community engagement, empowered employees will take that ball and run with it. When it comes to doing the right thing, a little leadership goes a very long way. •



respectaient beaucoup plus l'autorité et les règles édictées par les figures d'autorité qui avaient un pouvoir énorme. En fait, même lorsque les politiques étaient arbitraires ou injustes, les normes sociales exigeaient des gens qu'ils agissent en fonction des demandes de leurs supérieurs. Depuis quelques décennies, le respect envers l'autorité décroît de façon continue au pays. De nos jours, les normes sociales (et les entreprises intelligentes) incitent les gens à penser par eux-mêmes; si les règles fixées par le patron ne sont pas appropriées, on se doit d'encourager le changement (avec respect) et non la bêtise.

Les dirigeants actuels qui s'engagent à favoriser le comportement éthique au nom de leur entreprise et dans la culture de leur propre bureau font face à un enjeu délicat. D'une part, ils doivent imposer des balises officielles au comportement dit acceptable, c'est-à-dire des règles. Rien ne remplace des règles explicites. Et compte tenu de l'exigence de la transparence dans le contexte actuel des affaires (sans parler des risques juridiques découlant de tout manquement à rendre les règles claires), les dirigeants doivent certes faire très attention à ce qu'ils affichent au mur de leur usine ou ce qu'ils

inscrivent dans le manuel des ressources humaines.

D'autre part, les dirigeants doivent être conscients du fait que les Canadiens tiennent à leur autonomie en faisant de plus en plus preuve de confiance et de zèle. La force de la culture d'entreprise n'a jamais été aussi puissante. En effet, les gens ont pris conscience de l'existence de la culture organisationnelle, que cette culture varie d'une entreprise à l'autre et qu'aucun élément de l'organigramme (pas même l'échelon supérieur – et peut-être même surtout pas cet échelon –) n'exerce un contrôle

sur eux. Les règles peuvent influencer sur les normes, mais les normes (ou la culture) se développent naturellement dans les activités quotidiennes de l'entreprise. En somme, si vous souhaitez que votre entreprise évolue dans un milieu éthique, les normes devront importer plus que les règles, et vos employés le savent.

Malheureusement, quelques frappes sur les touches du clavier et une note de service ne suffisent pas à modifier les normes, contrairement aux règles. Cependant, la responsabilité sociale s'enracine heureusement davantage dans le courant dominant des affaires au Canada, à tous les échelons. Les gens souhaitent de plus en plus travailler pour des entreprises qui agissent de façon responsable, voire admirable. Favoriser une culture où l'éthique est prise au sérieux est une bataille gagnée d'avance! L'autre bonne nouvelle: les dirigeants ne doivent effectuer qu'une fraction du travail. Car lorsque l'entreprise donne le ton par l'entremise de ses politiques, de ses pratiques en matière de ressources humaines et de son engagement dans la collectivité, les employés responsabilisés saisissent la balle au bond et foncent. Quand vient le temps de faire ce qui est juste, un peu de leadership peut rapporter gros. ••



Notre réseau s'agrandit, notre expertise aussi!

Adecco est fière de vous annoncer l'ouverture de son 17^e bureau : Adecco Professionnels. L'équipe dédiée et expérimentée d'Adecco Professionnels est heureuse de vous épauler dans l'attraction des meilleurs professionnels et cadres pour la région du Grand Montréal dans les spécialités suivantes :

- Comptabilité
- Finance
- Marketing
- Ressources humaines

Offre de lancement : en confiant un mandat permanent à l'équipe d'Adecco Professionnels avant le 31 décembre 2008, votre processus de recrutement sera bonifié d'un test psychométrique offert gratuitement pour votre candidat de premier choix.



Professionnels

travailler heureux, vivre mieux

Adecco Professionnels
503, René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec) H2Z 1A8

T 514.788.4555
www.adecco.qc.ca



Leadership Ethics: Why they Matter Importance de l'éthique du leadership

**“Leadership is a combination of strategy and character. If you must be without one, be without strategy.”
– H. Norman Schwarzkopf**

General Schwarzkopf's description provides us with a key insight into leadership: having character. However, character does not exist in a vacuum. Character is rooted in ethical values and these values do not shift in reaction to shifting circumstances. Michael Josephson, a renowned ethicist, states that “character” is based on six core ethical values: trustworthiness, respect, responsibility, fairness, caring and citizenship. If you approach all of your decisions through the lens of these six core ethical values, you will always make the right decision. Josephson says there is no such thing as personal or business ethics - there is only ethics.

Leadership ethics is a huge topic that can be looked at from many different perspectives and the following are just three examples:

- Leadership as it relates to business ethics, (one immediately thinks of Kenneth Lay at Enron, Bernie Ebbers at WorldCom and recently Conrad Black at Hollinger)
- Politics (former president Richard Nixon and Watergate, and most recently, former New York Governor, Elliott Spitzer)
- Medicine (Dr. Charles Smith accused of conducting inaccurate forensic autopsies that led to numerous wrongful convictions)

In this article we will confine our examination of leadership ethics as it applies to leaders within organizations and the impact of their behaviours on employee engagement.

Individuals who have value confusion and who are not solidly grounded in clear values, tend to live by “situational” values or

**« Le leadership est une combinaison de stratégie et d'intégrité. Si vous deviez vous passer de l'une, mieux vaut manquer de stratégie. »
– H. Norman Schwarzkopf**

Le général Schwarzkopf souligne l'un des aspects fondamentaux du leadership, à savoir l'importance de l'intégrité. L'intégrité n'existe toutefois pas en vase clos. Elle est enracinée dans des valeurs éthiques immuables, peu importe les circonstances. Selon Michael Josephson, éthicien de renom, la moralité repose sur six valeurs éthiques fondamentales: la fiabilité, le respect, la responsabilité, l'équité, la bienveillance et l'appartenance. Si vous pondérez toutes vos décisions à la lumière de ces six valeurs éthiques, vous prendrez toujours la bonne décision. M. Josephson ajoute qu'il n'existe pas vraiment d'éthique personnelle ou des affaires, mais bel et bien une seule éthique.

L'éthique du leadership est un sujet vaste qui se manifeste de bien des façons parmi lesquelles :

- Le leadership et l'éthique des affaires (on pense tout de suite à Kenneth Lay d'Enron, à Bernie Ebbers de WorldCom et, plus récemment, à Conrad Black de Hollinger);
- Le monde de la politique (l'ex-président Richard Nixon et l'affaire du Watergate, et dernièrement, le gouverneur de l'État de New York Elliott Spitzer);
- La médecine (le Dr Charles Smith accusé d'avoir effectué des autopsies médicales erronées qui ont conduit à de nombreuses condamnations injustifiées).

Dans le présent article, nous allons circonscrire notre analyse sur le leadership et l'éthique, sur la façon dont tout cela s'applique aux leaders et sur les conséquences de leurs comportements sur l'engagement des employés.

“situational” ethics. Their ethics change with the change in circumstances. They often make decisions or take actions and then later find themselves in a situation where they have to rationalize or justify why they made a particular decision. They are inventing reasons that might sound good to explain their behaviour. This is essentially dishonest. A person of character, who makes decisions based on a solid foundation of ethics, has no need for rationalization. They made the right decision.

Let’s explore Josephson’s six ethical values in more depth. Trust is the first and the most important. William Ouchi in his book *Theory Z*, wrote “Productivity and trust go hand in hand. The level of trust that exists in an organization is the single most important element in determining high performance.” Trust creates an environment where employees can reach their maximum capability. Trust includes honesty, integrity and promise keeping. When managers exhibit these leadership behaviours employees develop a greater sense of security and show a strong commitment to their jobs and to their organizations.

The research showed that from the perspective of employee engagement, leadership behaviours that related to personal characteristics, ethics and fairness were more important to enhancing employee engagement than performance management.

The remaining five ethical values flow from trust. For example, if you manage a team of employees who you treat with respect, they will reciprocate the respect. This environment of mutual respect builds a trusting organization. However, if you bully your employees, you will lose respect in their eyes and lose their trust. The same applies to the other ethical values. For example, research has shown that fair treatment of employees raises their capacity to deal with stress on the job. Being treated fairly by their immediate supervisors, employees increase their level of

trust resulting in positive outcomes for the company in terms of higher productivity and positive outcomes for employees in terms of higher self-esteem and job satisfaction.

I personally like Dale Carnegie’s definition of leadership: “A leader is a person who takes you where you would not go on your own.” Implicit in this definition is an ethical leader who you trust. Without trust you would not follow them where you would not go on your own.

Entec Corporation has been conducting employee engagement surveys for the past twelve years. Several years ago when our database had grown close to 50,000 employees, we ran a series of statistical analyses of our database and linked our analyses to a number of our clients’ key performance indicators. The research was designed to determine which workplace practices and leadership behaviours had the greatest impact on employee engagement and on employee emotional wellness. We were able to do the latter because many of our clients used our Level 2 and Level 3 Employee Engagement Surveys that measure organizational practices as well as various aspects of emotional wellness. The results of this research were published in the book, *Energizing Organizations*, in 2007.

The leadership behaviours that we measure fall into two categories: behaviours that relate to performance management and communication, and behaviours that relate to personal characteristics, ethics and fairness. The research showed that from the perspective of employee engagement, leadership behaviours that related to personal characteristics, ethics and fairness were more important to enhancing employee engagement than performance management. Some of the most important behaviours impacting employee engagement were:

- My manager treats me with respect
- My manager is someone I can trust and talk with openly
- My manager keeps promises/stands by commitments made
- Resolves conflicts fairly and appropriately
- Treats everyone equally-does not play favorites

These “character” behaviours were more important than performance management behaviours that are commonly referenced in business literature as being key to employee engagement. Some of the top performance management behaviours that are frequently cited include:

- Recognizes or praises me whenever I do a good job
- Provides me with ongoing feedback
- Supports my personal development
- Ensures that I have the right skills and knowledge

The research results are saying that employees will give their manager some “slack” when it comes to performance management, as long as they trust their manager. They will overlook a manager’s failings and weaknesses, as long as the manager keeps promises, is fair, treats everyone equally and treats everyone with respect. This is not to say that performance management is not important. It says that character trumps performance management.

The research supports General Schwarzkopf’s assertion, that character is more important than strategy, or in this case performance management. •



Les personnes dont les valeurs sont confuses et ne reposent pas sur des bases solides ont tendance à vivre en fonction de valeurs conjoncturelles ou d'une morale de situation. En d'autres termes, leurs valeurs évoluent selon les circonstances. Ces personnes prennent souvent des décisions ou font des actes qu'elles doivent justifier par la suite. Il leur faut alors inventer des raisons pour légitimer leur comportement. Cette approche est en fait malhonnête. Une personne intègre qui prend des décisions fondées sur de profondes valeurs éthiques n'a pas besoin de justifier ses choix. Elle prend les bonnes décisions.

Examinons à présent plus en détail les six valeurs éthiques de Josephson. La première – et la plus importante – est la confiance. Dans son livre *Theory Z*, William Ouchi écrit que la productivité et la confiance vont de pair. Le niveau de confiance qui prévaut au sein d'une entreprise devient l'élément moteur qui détermine à lui seul le niveau de rendement. La confiance contribue en effet à forger un milieu dans lequel les employés peuvent atteindre leur plein potentiel. Cette valeur englobe l'honnêteté, l'intégrité et le respect

L'étude révèle que du point de vue de l'engagement des employés, les comportements liés aux caractéristiques personnelles, à l'éthique et à l'équité jouent un rôle plus important dans l'optimisation de l'engagement des employés que ceux liés à la gestion du rendement.

des promesses. Lorsque les dirigeants font preuve de leadership, les employés nourrissent un plus grand sentiment de sécurité et manifestent un engagement accru envers leur emploi et leur entreprise.

Les cinq autres valeurs découlent toutes de la confiance. Par exemple, si vous dirigez une équipe d'employés que vous traitez avec respect, ces derniers vous traiteront avec les mêmes égards. Ce contexte de respect mutuel contribue à façonner une entreprise où règne la confiance. Par contre, si vous maltraitez vos employés, vous perdrez leur respect et leur confiance. Il en est de même pour les autres valeurs éthiques. Autre exemple, une recherche a révélé que les employés traités de façon équitable sont mieux outillés pour affronter le stress au travail. Un traitement équitable de la part des supérieurs immédiats contribue en effet à accroître le niveau de confiance des employés. Il en découle une production accrue et des retombées positives pour l'entreprise, ainsi qu'une satisfaction et une estime de soi plus grande chez les employés.

Personnellement, j'aime bien la définition que Dale Carnegie donne du leadership. Selon lui, un leader est une personne qui peut vous amener là où vous ne pourriez aller seul. Autrement dit, il s'agit d'un leader éthique en qui vous avez confiance. Sans cet élément de confiance, vous ne laisseriez jamais personne vous entraîner sur des chemins que vous n'emprunteriez pas de votre propre chef.

Entec Corporation a mené de nombreuses études sur l'engagement des employés au cours des douze dernières années. Il y a quelques années, quand notre base de données a atteint 50 000 employés, nous avons effectué une série d'analyses statistiques et établi des liens avec certains des indicateurs-clés de rendement de nos clients. L'étude visait à déterminer quelles pratiques en milieu de travail et quels comportements en matière de leadership avaient la plus grande incidence sur l'engagement des employés et sur leur bien-être émotionnel. Cette partie de l'analyse d'ailleurs été rendue possible grâce aux études de niveaux 2 et 3 sur l'engagement des employés auxquelles certains de nos clients ont eu recours. Mentionnons que ces études permettent d'évaluer les pratiques organisationnelles ainsi que divers aspects du bien-être émotionnel. Les conclusions de l'étude ont été publiées en 2007 dans le livre *Energizing Organizations*.

Les comportements en matière de leadership à l'étude peuvent se classer en deux catégories, à savoir les comportements liés à la gestion du rendement et aux communications, et ceux liés aux caractéristiques personnelles, à l'éthique et à l'équité. L'étude révèle que du point de vue de l'engagement des employés, les comportements liés aux caractéristiques personnelles, à l'éthique et à l'équité jouent un rôle plus important dans l'optimisation de l'engagement des employés que ceux liés à la gestion du rendement. Voici quelques-uns des principaux comportements ayant une incidence sur l'engagement des employés :

- Mon supérieur me traite avec respect.
- Je peux faire confiance à mon supérieur et lui parler ouvertement.
- Mon supérieur respecte ses promesses et honore ses engagements.
- Il règle les conflits de façon juste et appropriée.
- Il traite tout le monde de manière égale et ne fait pas de favoritisme.

Ces comportements intègres étaient plus importants que ceux liés à la gestion du rendement qui sont habituellement considérés comme essentiels à l'engagement des employés dans les écrits portant sur le monde des affaires. Voici quelques-uns des principaux comportements de gestion du rendement fréquemment cités :

- Me féliciter ou tenir compte de mes résultats lorsque je fais du bon travail.
- Me faire régulièrement des commentaires sur mon travail.
- Encourager mon perfectionnement.
- S'assurer que je possède les compétences et connaissances appropriées.

Selon les conclusions de l'étude, les employés sont plus tolérants envers leur supérieur pour ce qui est de la gestion du rendement dans la mesure où ils ont confiance en lui. En effet, ils sont prêts à passer outre les défauts et faiblesses de leurs supérieurs, tant que ces derniers tiennent leurs promesses, font preuve d'équité et traitent le personnel avec respect et sans parti pris. Cela ne veut pas dire pour autant que la gestion du rendement n'est pas importante. Cela signifie plutôt que l'intégrité l'éclipse.

En somme, l'étude appuie la déclaration du général Schwarzkopf selon laquelle la moralité ou l'intégrité est plus importante que la stratégie ou, dans le cas présent, la gestion du rendement. ••





Ethical Culture: A Key Component of Employer Branding La culture éthique : une composante de la marque employeur

At the beginning of this century, scandal rocked the world of business and finance, shaking the confidence of a good number of people and bringing about a general feeling of indignation. Companies such as WorldCom, Enron and Tyco in the United States and Parmalat in Europe were proven examples of a major slip in ethical values. Innumerable small investors and employees were literally swindled, losing their life savings and pensions. Misappropriation, embezzlement, fraud, these deadbeat companies would stop at nothing.

These events led our organization to begin a serious discussion on business ethics.

Ethics: a moral affair

Ethical behaviour relies on personal, professional and/or social values. Faced with a moral dilemma, the individual considers the impact their actions will have on their environment. Guided by their sense of ethics, the individual will act in the manner that offers the best possible outcome for all involved. Behaviour is also governed by moral principles which enable us to make responsible decisions.

We should specify that ethics must not be confused with rules of professional conduct. Professional conduct

Au début des années 2000, des scandales retentissants dans le monde des affaires et de la finance ont ébranlé la confiance de bien des gens et suscité l'indignation générale. Des entreprises telles que WorldCom, Enron ou Tyco aux États-Unis et Parmalat en Europe ont donné l'exemple d'un dérapage majeur en ce qui concerne les valeurs éthiques. D'innombrables petits épargnants, investisseurs et employés ont été littéralement escroqués, certains ayant perdu leurs économies, d'autres leur caisse de retraite. Malversations, détournements, fraudes, ces entreprises voyous n'hésitaient devant rien.

C'est alors qu'on a commencé à parler sérieusement d'éthique dans les entreprises.

L'éthique : une affaire de morale

Le comportement éthique repose sur des valeurs individuelles, professionnelles et sociales. Devant une alternative, l'individu se questionne et réfléchit aux conséquences sur son environnement des gestes qu'il s'apprête à accomplir. Guidé par son sens de l'éthique, il privilégie la meilleure intervention, selon la situation où il se trouve, pour ne causer de tort à personne. Sa conduite est ainsi régie par des principes moraux qui lui permettent de prendre des décisions responsables.

**...rules of professional conduct
are not the answer to everything...
This is where ethics become
useful and necessary...**

**...les règles déontologiques n'ont
pas réponse à tout... C'est là que
l'éthique devient utile et nécessaire...**



**In short, one thing is certain:
to help your organization
attract talented candidates
and retain competent
employees, you must assume
responsibility, take charge
when it comes to ethics,
and lead by example.**

refers to what is expected of a professional in their particular field. Every member of a professional association is therefore expected to follow them, or be subjected to disciplinary actions or penalties. That said, rules of professional conduct are not the answer to everything and are not always sufficient to help a professional solve a problem. This is where ethics become useful and necessary, especially in the field of human resource management.

Ensuring ethics are followed

First, it is necessary to effectively promote ethical management within the company, and establish consistency and coherence based on common and shared values. It is also necessary to create a feeling of trust, which can only be reassuring to employees. You should then work to ensure that the organization's values are clearly understood. This will help staff adhere to the ethical standards arising from these values.

Employees should also be aware of the behaviour that is expected of them and know what to do to in order to draw attention to situations that they believe to be inappropriate or unacceptable. There are many different organizational mechanisms that can help you adopt and promote ethical behaviour: a code of ethics, policies, directives, an oath of loyalty and discretion, or a whistle-blower hotline.

The code of ethics

It is increasingly common for a code of ethics to be integrated into company culture. The entire organization is committed to proving accountability, as well as integrity and transparency in its reports to employees, suppliers and clients.

The code of ethics is not just a statement of rules of conduct and punishments in the event of transgression; it promotes self-discipline in the area of ethics, which is more likely to encourage employees to adhere to the code. It can also include a confidential communication mechanism, which enable employees to

get information or assistance, or to report unethical behaviour, without fear of retaliation. Ask employees to participate in creating this code; they have a good idea of what values and behaviours should be upheld, as well as a unique understanding of the obstacles, such as goals that are set too high, which can lead to breaking the code.

Real dilemmas!

If you manage people, you should ensure your actions correspond with the same value system on which the organization's code of ethics is based. This will help you to

distinguish between behaviours that are morally admissible and those that are not. But often, the decisions that you make can be potentially harmful.

Let's suppose that you have to dismiss an employee for incompetence, even though this individual has been with your organization for many years. You also know that this person will be doomed to unemployment. Should you keep him/her? There lies your dilemma. You have to think about the reason for the dismissal and act in an exemplary manner. This means openly explaining the company's motives, respecting the legalities, and ensuring that the conditions of the dismissal are as equitable as possible. You will be preventing the deterioration of the work environment in your organization.

It is the same scenario for recruitment, the first step in employment. Your organization has done everything to act ethically. From defining the role to the interview selection process, you have followed all the elementary principles. The job description was realistic and the posting was not discriminatory (age, sex, race, religion). During the interviews, you established a trusting and non-authoritative relationship with each candidate. You also tried to get to know the candidates without prying or violating their privacy. In addition to providing exact information on the job responsibilities and the salary, you were aware of any bias



**Bref, une chose est sûre,
pour aider votre organisation à
attirer des candidats de talent
et à conserver ses travailleurs
compétents, vous devez
assumer votre responsabilité,
prendre le leadership
en matière d'éthique et
prêcher par l'exemple...**

Précisons ici qu'il faut éviter de confondre éthique et déontologie. La déontologie est l'ensemble des devoirs que l'exercice de leur métier impose à des professionnels. Tout membre d'un ordre professionnel est donc tenu de les respecter, à défaut de quoi il commet une infraction disciplinaire et peut s'exposer à des sanctions. Cela dit, les règles déontologiques n'ont pas réponse à tout et ne suffisent pas toujours à aider un professionnel à résoudre un problème. C'est là que l'éthique devient utile et nécessaire, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

Comment faire respecter l'éthique?

Il s'agit en premier lieu de promouvoir une gestion efficace de l'éthique dans l'entreprise. D'établir de ce fait une constance et une cohérence qui reposent sur des valeurs communes et partagées au sein de l'organisation. C'est ainsi que s'instaure un climat de confiance qui ne peut manquer d'être rassurant pour les employés. Vous devez donc veiller à ce que les valeurs de l'organisation soient bien connues, ce qui facilite l'adhésion de tous au respect des normes éthiques qui en découlent.

Les employés doivent également connaître la conduite qu'on attend d'eux. Ils doivent aussi savoir quoi faire pour signaler les agissements qui leur semblent inappropriés ou inacceptables. Pour ce faire, il existe divers mécanismes organisationnels qui peuvent vous aider à adopter et à promouvoir un comportement éthique en toute occasion; le code d'éthique, les politiques, les lignes directrices, le serment de fidélité et de discrétion, la ligne téléphonique de dénonciation en font partie.

Un exemple : le code d'éthique

De plus en plus répandu, le code d'éthique s'intègre à la culture de l'entreprise. C'est l'organisation tout entière qui, en l'instaurant, s'engage à faire preuve d'intégrité et de transparence dans ses rapports avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients ainsi qu'à rendre des comptes.

Le code d'éthique ne se limite pas à énoncer des règles de conduite et les punitions encourues en cas de transgression; il encourage plutôt l'autodiscipline en matière d'éthique, ce qui est plus susceptible de susciter l'adhésion des employés. Il peut aussi comporter un mécanisme de communication confidentielle, le quel permet d'obtenir de l'information ou de l'assistance ou encore de rapporter des comportements contrevenant à l'éthique, sans crainte de représailles. Demandez aux employés de participer à la conception du code, car ils ont une bonne idée des valeurs

et conduites à mettre de l'avant. Et surtout, ils connaissent les obstacles au respect de l'éthique, tels les objectifs trop élevés qui provoquent les infractions au code.

De beaux dilemmes!

Si vous avez à gérer du personnel, vous devez faire concorder vos interventions avec ce même système de valeurs qui sous-tend le code d'éthique de l'organisation. Cela vous permet de distinguer les comportements moralement admissibles de ceux qui ne le sont pas. Mais souvent, toute décision que vous prenez risque de causer un tort.

Supposons que vous avez à congédier un employé incompetent, mais qui travaille dans votre entreprise depuis toujours. Vous savez qu'il sera ainsi voué au chômage. Or, faut-il pour autant le garder? Voilà votre dilemme. Il vous faut réfléchir à la raison de ce congédiement et agir avec exemplarité. Il s'agit donc d'expliquer ouvertement les motifs de l'entreprise, de respecter les dispositions légales et de veiller à ce que les conditions de ce congédiement soient aussi bonnes que possible. De ce fait, vous prévenez une détérioration du climat de travail dans votre organisation.

Il en va de même pour le recrutement, première étape de l'emploi. Vous avez tout fait pour agir de façon éthique. De la définition du poste à l'entrevue de sélection, vous avez respecté tous les principes élémentaires. La description du poste reflétait la réalité

that could influence judgement. Now all you have to do is choose between a candidate from a visible minority group who is qualified for the job, and another who is perhaps less competent, but who fits well with your homogeneous work environment. What a dilemma!

Salary is a subject that is just as delicate and which can set a precedent. A company's policy on this subject should be clear. It should be as fair as possible, taking into consideration the rarity of a specific expertise, the sector, the work in question, etc. One should always bear in mind that any departure from the established rules could lead to the creation of a distinction that may be poorly perceived. Can experience justify the difference in compensation between two individuals doing the same job? How can organizations avoid this being perceived as an injustice which could trigger a breakdown of intergenerational solidarity? These are some very important questions to ask yourself!

Even training can pose an ethical problem. Let's consider multiple personal development sessions, which often have nothing to do with a professional approach, but rather new or even sectarian practices. Analysing the meaning of the work can transform into quasi-occult manipulation.

In short, one thing is certain: to help your organization attract talented candidates and retain competent employees, you must assume responsibility, take charge when it comes to ethics, and lead by example. Otherwise, your employees will become cynical.

In conclusion, it is important to reiterate that the main concern of ethics in all areas of human resource management is to strengthen a company's image in the eyes of the public. An organization that has a good reputation in this regard will be very attractive. On the other hand, a company that breaks these core rules of ethics can potentially lose employees. Because everyone will know it and potential candidates will stay away. •



The Adecco Solution: Covering all your HR needs with one call.

adecco.ca
roevin.ca
hollowayschulz.ca
ajilon.ca

Adecco

better work, better life

As a world leader in human resource solutions with more than 50 years of experience and over 65 branches located in Canada alone, Adecco's comprehensive service offering includes: permanent placement solutions, temporary and contract staffing, outplacement and career services, training and HR consulting, as well as recruitment process outsourcing (RPO).

ROEVIN
ENGINEERING RECRUITMENT

Roevin, a division of Adecco, is one of Canada's largest technical employment providers, specializing in the supply of construction and operations management, skilled engineering, technical and trades personnel. With more than 25 years of experience, we are the tried and trusted partner in managing the complete process of connecting the best people with the right business.

et l'affichage était exempt de discrimination (âge, sexe, race, religion). Pendant l'entrevue, vous avez établi une relation de confiance et non d'autorité avec chaque candidat. Vous avez ainsi cherché à connaître le candidat, sans vous ingérer à le perturber ou à violer sa vie privée. Vous avez donné des informations exactes sur les responsabilités du poste et le salaire. Vous étiez conscient des biais qui peuvent influencer le jugement. Mais voilà qu'il vous reste à choisir entre un candidat issu d'une minorité visible qualifié pour le poste et un autre, peut-être moins compétent, mais qui cadre bien avec votre milieu de travail homogène. Beau dilemme éthique!

La rémunération est un sujet tout aussi délicat et qui fait écho au précédent. Les principes de l'entreprise en cette matière doivent être clairs. Il faut arriver à être le plus équitable possible, tout en tenant compte de la rareté d'une expertise, du secteur, de l'emploi en cause, etc. Mais il faut toujours garder en mémoire que toute dérogation aux règles établies risque de créer une distinction qui sera mal perçue. L'expérience peut-elle justifier la différence de traitement entre deux personnes qui accomplissent le même travail? Comment éviter que cela soit perçu comme une injustice, qui créera une fissure dans la solidarité intergénérationnelle? Voilà des questions pertinentes à se poser!

Même la formation peut vous poser un problème éthique. Pensons notamment aux multiples sessions de développement personnel. Ce type de session n'a souvent rien à voir avec une démarche professionnelle, mais plutôt avec des pratiques nouvelâge ou même sectaires. Une réflexion sur le sens du travail peut ainsi se transformer en manipulation quasi occulte.

Bref, une chose est sûre, pour aider votre organisation à attirer des candidats de talent et à conserver ses travailleurs compétents, vous devez assumer votre responsabilité, prendre le leadership en matière d'éthique et prêcher par l'exemple. Sinon le cynisme s'emparera de vos employés.

Et soulignons en conclusion que le souci de l'éthique dans tous les champs de la gestion des ressources humaines est une particularité qui renforce l'image de l'entreprise aux yeux du public. Une organisation qui a une bonne réputation sur ce plan devient très attirante. Par contre, une entreprise qui contrevient aux principes élémentaires de l'éthique pourrait bien perdre ses employés. Car cela se sait et les candidats éventuels se tiennent loin. ♦♦



A great business starts with great people. People who are committed to your organization's vision and are focused on delivering results. With nearly 35 years of professional and executive recruitment experience, Holloway Schulz & Partners, a division of Adecco, offers an extensive resource network to identify and attract high calibre candidates to your organization.



For over 25 years in Canada, Ajilon Consulting has been a premier provider of Information Technology (IT) solutions, addressing our clients' critical business needs through the appropriate use and implementation of technology. Whether contract or permanent, our consultants help you achieve your business objectives.

Robert Dutton

Q&A/Q&R

Rona Inc.



Robert Dutton, President and CEO of Rona Inc.
A major Canada-wide distribution network
26,000 employees and 670 stores
\$6 billion in sales

Robert Dutton, PDG de Rona inc.
Grande entreprise de distribution pancanadienne
26 000 employés, 670 magasins
6 \$ milliards de chiffre d'affaires

Q What are your ethical values?
The same as Rona's: service, unity, respecting a person's dignity, a search for the common good and sense of responsibility. There is no difference between my values as a business leader and my personal values. Ethics don't vary according to the situation in which you find yourself.

Q How did you arrive at your views?
When I embarked on my career, I understood that money, power and recognition could not guide my life. When I was about 40, I took six months to ponder this issue further. Taking a step back convinced me that we could indeed become a major player in our industry and have values. For an entrepreneur, sales are obviously important—after all, cost effectiveness and efficiency are the reason d'être of a business. But, what will truly guide an organization is for everyone to work together on a vision that is

Q Quelles sont vos valeurs en matière d'éthique?
Les mêmes que celles de Rona : le service, la solidarité, le respect de la dignité de la personne humaine, la recherche du Bien commun et le sens des responsabilités. Il n'y a pas de distinction entre mes valeurs de chef d'entreprise et celles de ma vie personnelle. L'éthique ne se négocie pas dépendamment de la sphère où l'on se trouve.

Q Comment en êtes-vous arrivé à cette conviction?
Au début de ma carrière, j'ai compris que l'argent, le pouvoir ou la reconnaissance ne pouvaient être le sens de ma vie. Vers 40 ans, j'ai pris six mois pour réfléchir davantage sur cette question. Ce temps de recul m'a convaincu qu'on peut devenir une grande entreprise et avoir des valeurs. C'est évident que pour un entrepreneur, le chiffre d'affaires est important : la rentabilité et l'efficacité sont la raison d'être de l'entreprise. Mais ce qui va donner du sens à

larger than its business plan or its leaders' personal ambitions. You can achieve this if you respect your employees and help them bring out the best in themselves.

Q How do you convey this larger corporate vision to others?

Communicating values is not on the outer fringe of a leader's work; it is at its very core. It's my role to ensure that the people I work with understand our values. This year I met 6,000 of our 26,000 employees. I explained to them how I feel they can apply these values at work.

Q Can you give us an example?

Take the common good, one of our five values. How do you put this into practice? By sharing wealth. But for a publicly traded company, it is quite a challenge: we not only have to keep our shareholders in mind, we also have to think about our employees, who are entitled to good working conditions, respect and recognition. We must also treat our customers, and the community in which we work, well. This is what inspired us to create the Rona Foundation, which provides assistance to young people and to people with mental illnesses.

«When an employee tells me «Mr. Dutton, you helped me achieve things I never thought I'd be capable of», I consider that I've accomplished my mission as a business leader.»



« Quand un employé me dit : « M. Dutton, vous m'avez fait accomplir des choses dont je me sentais incapable avant », je me dis que j'ai réussi ma mission de chef d'entreprise. »

Q What about suppliers?

Although Canada accounts for 100% of our sales, the company's key achievement is giving work to Canadians. And 90% of our purchases come from Canada, primarily from Quebec. It's not a question of globalism, but rather of tangibly articulating our values. I can name dozens of cities in which the biggest company, the underpinning of that region's economy, can count on Rona as their major customer.

Q How do you manage to meet 6,000 employees in a year?

I avoid cocktail events! I prefer to devote my time to the people with whom I am building this company. I come out of those meetings energized because the employees are so generous. It's a win-win situation. When I first took over at Rona, the company wasn't making a profit. By listening to their suggestions, we earned a profit of nearly \$5 million that first year. Rona employees also have my e-mail address. I only receive two or three e-mails per week. They don't bother the president needlessly. When they do write, though, I know it must be important. They deserve a reply.

Q What management tools do you use to keep the company focused on its ethical vision?

Rona has espoused a set of values that guide us in all spheres of activity. Vendor or purchasing partner selection, marketing, hiring and employee follow-up discussions all begin with a dia-

l'organisation, c'est d'avoir ensemble un projet plus grand que les ambitions personnelles des dirigeants ou le plan d'affaires. On peut y arriver si on respecte les employés, si on les laisse exprimer ce qu'ils ont de meilleur.

Q Comment faites-vous pour partager cette vision plus large de l'entreprise?

La communication des valeurs n'est pas en périphérie, mais au cœur du travail d'un dirigeant. C'est mon rôle de m'assurer que les gens avec qui je travaille connaissent nos valeurs. Cette année, j'ai rencontré 6000 de nos 26 000 employés. Je leur dis comment, à mon sens, cela peut se traduire au travail.

Q Pouvez-vous me donner un exemple?

Prenez le Bien commun, une de nos cinq valeurs. Comment la concrétiser? Par le partage de la richesse. Mais dans une entreprise cotée en Bourse, c'est tout un défi! On doit penser aux actionnaires, mais aussi aux employés, à qui il faut offrir de justes conditions de travail, du respect, de la reconnaissance. Il faut également bien traiter nos clients ainsi que la communauté où nous œuvrons. C'est ce qui nous a amenés à créer la Fondation Rona, qui aide principalement

des jeunes et des gens souffrant de maladies mentales.

Q Et vis-à-vis des fournisseurs?

Si 100% de notre chiffre d'affaires se réalise au Canada, le premier succès de l'organisation est de donner du travail aux Canadiens. Au total, 90% de nos achats s'effectuent au pays, surtout au Québec. Et il n'est pas d'opter pour un nationalisme frileux, mais d'exprimer de façon concrète nos valeurs. Je peux nommer des dizaines de villes dont la plus grosse entreprise, celle qui soutient le tissu économique de la région, a Rona comme client majeur.

Q Comment faites-vous pour rencontrer 6000 employés par an?

J'évite les cocktails! Je préfère consacrer mon temps aux gens avec qui je bâtis cette organisation. Je ressors nourri de ces échanges parce que les employés sont généreux. Et on y gagne : lorsque j'ai pris la direction de Rona, l'entreprise ne faisait pas de profit. Dès la première année, en écoutant leurs suggestions, nous avons dégagé un bénéfice de près de cinq millions de dollars. Les employés de Rona ont aussi mon courriel. Je ne reçois que deux ou trois messages par semaine : les gens ne dérangent pas le président pour rien. Mais quand ils m'écrivent, je me dis que c'est sérieux. Ils méritent une réponse.

Q Quels outils de gestion utilisez-vous pour garder l'entreprise centrée sur sa vision éthique?

Rona s'est dotée d'une grille de valeurs que nous utilisons dans

...Rona doesn't have a human resources department but a department that's called "People and Culture," because taking care of one means caring for the other.



logue about our values. This has served us well in our decision to help sponsor the Olympic team and the Vancouver 2010 Winter Games. Our athletes don't receive enough help. We are therefore matching each of the hundred aspiring Olympians with a store in their area to support them in their fund-raising activities and to give them the opportunity to afford the best coaches, the best equipment and the trips to take part in competitions. Through this program, our employees can see that our values are shared by the Olympic movements. And for our younger employees, who need role models, it's an occasion to meet outstanding athletes. We have also been organizing breakfast seminars for the last 16 years, to which 15 employees are invited to share their thoughts on a specific subject. Suggestions are tested and the results conveyed to everyone. It's an excellent management tool as long as it's not used to resolve temporary crises.

Q Rona has made several acquisitions so that, in five years, you have increased the number of your employees six fold. How do you transmit your values without moralizing?

A value has three qualities—simple, universal and verifiable—and is reflected in our behaviour. When we make an acquisition, we always set up an integration team to help the employees from both companies work together. We tell our people to observe how they do things. And if their methods are better, we'll change ours. We are humble enough to say that we'll accept the most effective solution! Consequently, our partners feel respected. During the integration period, we also organize Culture Days. I'd like to point out that Rona doesn't have a human resources department but a department that's called "People and Culture," because taking care of one means caring for the other. During Culture Days, we explain where our values come from. For instance, unity stems from the fact that, when it was founded in 1939, Rona was a cooperative. This value has stood the test of time as the company became a purchasing group and encouraged independent hardware store owners to become joint owners of big box stores.

Q Many mergers and acquisitions have failed because companies didn't pay enough attention to the culture aspect.

In business, there are two cultures: the reason for being (efficiency) and the manner of being (values). One of the companies we bought had never set a budget despite its sales volume of \$800 million per year! "But, you know," I was told, "we do our best." At Rona, budgeting is a key management component, there's no escaping it. However, instead of giving employees money as a year-end bonus, this company was awarding trips for the entire family. We quickly realized that managers really liked this kind of incentive. We accepted this and I think that makes for a winning situation.

Q You wrote in an article that the origin of the word Authority means "He who helps people grow." Is this your secret?

When an employee tells me "Mr. Dutton, you helped me achieve things I never thought I'd be capable of," I consider that I've accomplished my mission as a business leader. •

From an interview conducted by Thierry Pauchant and broadcasted on Radio Ville-Marie in September 2006.

...Rona n'a pas de département des ressources humaines mais un département qui s'appelle « Personne et Culture » – parce que s'occuper de l'un, c'est prendre soin de l'autre.



toutes les sphères d'activité : le choix des fournisseurs ou des partenaires d'achats, le marketing, l'embauche et les rencontres de suivi avec le personnel qui commencent toujours par un dialogue sur nos valeurs. Cette grille nous a servi dans notre choix de soutenir l'équipe olympique et les Jeux de Vancouver. Nos athlètes ne reçoivent pas assez d'aide. Nous allons donc associer une centaine d'entre eux avec un magasin de leur région, pour soutenir des campagnes de financement et leur permettre de se payer les meilleurs entraîneurs, les meilleurs équipements, les voyages nécessaires pour leurs compétitions. Ce programme montre à nos employés que nos valeurs sont partagées dans le monde olympique. Et pour nos jeunes employés, c'est l'occasion de découvrir des sportifs exceptionnels – les jeunes ont besoin de modèles. Depuis 16 ans, nous organisons aussi des petits-déjeuners. Chaque semaine, nous échangeons avec une quinzaine d'employés sur un thème précis. Leurs suggestions doivent être testées et les résultats sont communiqués à tout le personnel. C'est un excellent outil de gestion à condition de ne pas l'utiliser seulement pour gérer une crise passagère.

Q Rona a fait de nombreuses acquisitions : en cinq ans, vous avez multiplié par six le nombre de employés. Comment leur transmettez-vous vos valeurs sans faire un exercice de moralisation?

Une valeur a trois caractéristiques. Elle doit être simple, elle est universelle et enfin elle est vérifiable : sa mise en œuvre se traduit en comportements. Lors d'une acquisition, nous mettons toujours sur pied un groupe d'intégration pour faire travailler ensemble le personnel des deux entreprises. On dit à nos gens : vous allez regarder comment ils font. Et s'ils font mieux que nous, nous allons changer notre façon de faire. Nous avons l'humilité de nous dire : nous, ce que l'on veut, c'est la meilleure solution ! Nos partenaires se sentent respectés. Dans le processus d'intégration, nous organisons aussi des Journées de la culture. Il faut savoir que Rona n'a pas de département des ressources humaines, mais un département qui s'appelle « Personne et Culture » – parce que s'occuper de l'un, c'est prendre soin de l'autre. Lors de ces journées, nous expliquons

d'où viennent nos valeurs. Par exemple, la solidarité vient du fait qu'à ses débuts, en 1939, Rona était une coopérative. Cette valeur s'est maintenue à travers le temps, en devenant un regroupement d'achats ou en encourageant des propriétaires indépendants à acquérir ensemble de grandes surfaces.

Q Bien des fusions et acquisitions échouent parce que les entreprises n'ont pas suffisamment fait attention au fait culturel...

En entreprise, il y a deux cultures : celle de la raison d'être (l'efficacité) et celle de la façon d'être (les valeurs). Une des entreprises que nous avons acquises ne faisait jamais de budget malgré sa taille – 800 millions de dollars par année ! « Mais vous savez, me disait-on, on fait de notre mieux. » Chez Rona, le budget est un élément de gestion important, on n'y échappe pas. Par contre, les bonifications de fin d'années de cette entreprise ne se traduisaient pas en montant d'argent, mais en voyages, tous ensemble, avec les familles. On a vite senti que les cadres aimaient ce système particulier de gratification. On l'a respecté. Et je pense que c'est gagnant.

Q L'origine du mot Autorité, écrivez-vous dans un article, signifie « celui qui fait grandir les personnes ». C'est ça, votre secret?

Quand un employé me dit : « M. Dutton, vous m'avez fait accomplir des choses dont je me sentais incapable avant », je me dis que j'ai réussi ma mission de chef d'entreprise. ♦♦

D'après une entrevue radiophonique, réalisée par Thierry Pauchant sur les ondes de Radio Ville-Marie, en septembre 2006.

EXCLUSIVE

BY STEVE G. HARRISON

Ethics Revolution or Ethics Fatigue?

The Sarbanes-Oxley Act of 2002 carried with it high hopes for a dramatic and immediate reduction in corporate fraud and gross misconduct. No such luck. In fact a PWC survey in 2005, three years after SOX, reported that the incidents of fraud globally increased by 22%. And while we've seen some progress since then, in some ways the disappointing beat goes on. The media still reports periodically on corporate shockers, as well as creative misdeeds such as stock option backdating, global insider trading rings, and cases of personal misconduct or terrible judgment on the part of leaders and presumptive role models.

According to the Ethics Resource Center's 2007 National Business Survey, 56% of U.S. employees witnessed violations of company ethics standards, policy, or the law. And many saw multiple violations. Patricia Harned, president of the Ethics Resource Center, said: "Despite new regulations, plus significant efforts to reduce misconduct and increase reporting, the ethics risk landscape in American business is as treacherous as it was before the implementation of SOX." And I suppose we'll all agree that personal character heroes are harder to find... In sports, education, politics, clergy and business... Leading to talk of a "trust deficit". Predictably, cynicism persists as some observers wonder whether "business ethics" and "corporate responsibility" are oxymorons! Others feel as if they're experiencing "ethics fatigue" rather than the promise or at least the hope for a post-Enron ethics revolution.

These developments did not get lost on government authorities. In hearings conducted by the U.S. Sentencing Commission, the regulators got an earful. They heard from business executives, ethicists, and lawyers that strengthened audits, compliance

training and whistleblower protection were fine, but not enough. Commissioner Cynthia Glassman was most candid in admitting that, "(although the government can mandate legal compliance)... we cannot legislate ethical behaviour." She and her colleagues heard that the key prerequisite for a compliant organization is not just the heavy hand of the law. Rather, it's an enabling culture... Its collective beliefs, attitudes, behaviours, values, rites and rituals and traditions.

The revised Federal Sentencing Commission's language was groundbreaking: Companies must "promote an organizational culture that encourages a commitment to ethics as well as compliance with the law." Unfortunately, the commissioners never defined what they meant by "ethical culture"! So, what does an

56% of U.S. employees witnessed violations of company ethics standards, policy, or the law. And many saw multiple violations.

employer do, especially if it's a public company? How does a leader strengthen his/her corporate culture in a way that, more than satisfy the regulators, is systemic, sustainable and engaging?

Partly it's about leadership's dedication to a culture of decency... Small decencies... Gestures that are visible, affordable, actionable and scaleable. Woven into the fabric of a corporate culture, these acts have the effect of not only lowering the risk of illegal behaviour, but strengthening employee engagement and



L'éthique : révolution ou fatigue?

La loi Sarbanes-Oxley (SOX) promulguée en 2002 a suscité des attentes élevées en ce qui a trait à la réduction marquée et immédiate des fraudes d'entreprise et des fautes graves. Pas de veine! Car une étude de PWC réalisée en 2005, trois ans après la mise en œuvre de la SOX, démontrait en effet que les épisodes de fraude avaient augmenté de 22 % à l'échelle mondiale. Bien qu'un certain progrès ait été observé depuis, les fraudes continuent de survenir à un rythme décevant. Les médias rapportent encore régulièrement des scandales d'entreprise, de même que des méfaits ingénieux tels que l'antidata d'options d'achat d'actions, les réseaux internationaux de délits d'initié et les différents cas d'inconduite personnelle ou de graves manques de jugement de la part de leaders et de présumés modèles.



56 % des employés américains ont déjà été témoins de violations de normes éthiques, de politiques de l'entreprise ou de la loi. Et nombre de ces employés ont également assisté à des violations multiples.

Selon l'enquête nationale sur les entreprises de l'Ethics Resource Center, 56 % des employés américains ont déjà été témoins de violations de normes éthiques, de politiques de l'entreprise ou de la loi. Et nombre de ces employés ont également assisté à des violations multiples. Mme Patricia Harned, présidente de l'Ethics Resource Center, a déclaré : « En dépit des nouvelles réglementations et des efforts considérables visant à réduire l'inconduite et à accroître le signalement de fautes, le paysage des risques éthiques au sein des

entreprises américaines est aussi perfide qu'il l'était avant la mise en œuvre de la SOX ». Je suppose que nous nous accordons tous pour dire que les héros sont plus difficiles à trouver, qu'il s'agisse du domaine des sports, de l'éducation, de la politique, de la religion ou du milieu des affaires, ce qui m'amène à parler du « déficit de confiance ». De manière prévisible, le cynisme persiste alors que certains observateurs se demandent si les termes « éthique des affaires » et « responsabilité des entreprises » ne constituent pas en fait des figures de style! D'autres sentent une « fatigue éthique » s'installer plutôt que la promesse ou, du moins, l'espoir d'une révolution éthique post-Enron.

Pourtant, les instances gouvernementales n'ont pas fait la source de oreille aux événements. Au cours des audiences tenues par

la U.S. Sentencing Commission, les autorités chargées de la réglementation ont entendu les témoignages de cadres d'entreprises, d'éthiciens et d'avocats qui sont venus souligner le fait que les audits, les formations sur la conformité et les mesures de protection des dénonciateurs sont utiles, mais insuffisants. La commissaire Cynthia Glassman a avoué en toute franchise que « [bien que le gouvernement puisse exiger le respect de la conformité par des mesures légales]... nous ne sommes pas en mesure de légiférer sur le comportement éthique ».

Ses collègues et elle ont appris qu'une entreprise soucieuse d'être conforme ne doit pas se contenter de se plier à la loi. Sa culture, c'est-à-dire l'ensemble de ses croyances, attitudes, comportements, valeurs, rites, rituels et traditions, constitue l'élément essentiel.

À ce sujet, la Federal Sentencing Commission s'est exprimée en termes novateurs en affirmant que les entreprises doivent « promouvoir une culture organisationnelle qui favorise l'engagement

making the concepts of respect and integrity more vivid and palpable: Leadership accessibility and transparency; non-financial rewards (“psychic income”); exhibiting trust; sharing credit but hoarding blame; handwriting notes of thanks or job-well-done; downsizing with a “velvet glove” when downsizing is necessary; remembering that there’s no such thing as “little people”; rejecting “executive pomposity” and pretentious perks; demonstrating the power of humility; remembering that “tough love” is not an oxymoron. Decencies are maybe two percent of what we do, but represent ninety-eight percent of who we are. They’re the “bubble-wrap” that keep corporate cultures intact.

As for the bigger picture, I’m an optimist. The trauma of Enron, WorldCom, Global Crossing and others like it, as well as SOX have certainly had some unintended consequences. Hopefully, those will become less critical over time. But there have been some positive by-products. An ethics industry was born, complete with consultants, associations, and important new roles: chief compliance officer; chief ethics officer; even chief responsibility officer. Corporate Social Responsibility and sustainability have been given more prominence. There are fewer “celebrity CEO’s”. Some corporate “bad guys” are paying their dues. Character, integrity and humility are sought-after leadership attributes. Business

ethics is finding its way in business school curricula. Beyond the Fortune Magazine 100 Best Places to Work, there’s America’s Most Admired Companies; Ethisphere Magazine’s World’s Most Ethical Companies; and CRO Magazine’s 100 Best Corporate Citizens. Reputation management is a growing leadership priority. And, it’s all a golden opportunity for human resource executives as gatekeepers, interpreters and force-accelerators of corporate cultures.

Prominent compliance attorney, Joseph Murphy, is insightful. He believes that “...there’s an unfortunate reality: In good times and in bad, there are always people looking for shortcuts, there are always people who do not care about the law, and there are always people who did not take the time to learn the rules. To put it simply, in good times people get greedy, in bad times they get desperate, and at all times companies should be on guard to prevent misconduct. This is about human nature, with the hyper-charge of government enforcement initiatives and the specter of litigation and aggressive press coverage.”

As the son of a psychiatrist, and the husband of a psychologist, I’ve come to learn that adult behaviour modification is very difficult. But in the case of cultural decency and ethical behaviour, it’s well worth the try. And as a business person, I’m sensitive to the need to demonstrate that there’s financial payback for the time, energy and money spent on culture-enrichment. There is a return on this investment and plenty of data to support

Decencies are maybe two percent of what we do, but represent ninety-eight percent of who we are. They’re the “bubble-wrap” that keep corporate cultures intact.

the case. Financial payback or not, Lou Gerstner, IBM’s legendary turnaround leader said, “Culture isn’t one thing a CEO does... it’s everything!”

Culture-enrichment isn’t mushy psychobabble or HR-speak. It’s what gives an organization sustainability, employer-of-choice reputation... and, yes, even legal compliance. But, it’s also about getting a uniformly positive response to the question, “How does it feel to live in this environment and be shaped by it? Poet Maya Angelou said it well: “I’ve learned in my life that people will forget what you said; they’ll even forget what you did. But people will never forget how you made them feel.” The global competition for increasingly scarce talent has challenged companies to compete on several fronts. Workplaces that have enabling cultures where innovation is stimulated, where performance is rewarded, where human capital is developed and where it “feels good to be here” will be the winners. •



éthique ainsi que la conformité à la loi. » Malheureusement, les commissaires n'ont jamais donné de définition du terme « culture éthique »! Ainsi, comment les employeurs, en particulier ceux au sein de sociétés cotées, doivent-ils agir? Comment un leader peut-il renforcer une culture d'entreprise de manière durable et engageante en plus de satisfaire les organismes de réglementation?

Ils peuvent notamment y parvenir en prônant une culture de convenances, c'est-à-dire en ayant recours à une série de petits gestes visibles, faciles à faire, à la portée de tous et mesurables. Ces gestes ancrés dans la culture d'entreprise ont pour effet non seulement de réduire le risque de comportement illicite, mais aussi de renforcer l'engagement des employés et de rendre les concepts de respect et d'intégrité plus clairs et plus concrets. En voici des exemples: démontrer une accessibilité et de la transparence; accorder des récompenses non financières (satisfaction au travail); faire preuve de confiance; reconnaître le mérite et éviter les reproches; écrire des notes pour remercier ou souligner le travail bien fait; réduire les effectifs, si cela est nécessaire, avec un « gant de velours »; se rappeler qu'il n'existe pas de personnes « moins importantes »; rejeter l'attitude pompeuse des cadres de direction et les bravades prétentieuses; démontrer le pouvoir de l'humilité; se rappeler que « l'amour à la dure » n'est pas une figure de style. Ces petits gestes ne comptent peut-être que pour deux pour cent de nos actions, mais ils représentent tout de même quatre-vingt-dix-huit pour cent de ce que nous sommes. Ils représentent une sorte d'enveloppe protectrice qui garde la culture d'entreprise intacte.

Ces petits gestes ne comptent peut-être que pour deux pour cent de nos actions, mais représentent tout de même quatre-vingt-dix-huit pour cent de ce que nous sommes. Ils représentent une sorte d'enveloppe protectrice qui garde la culture d'entreprise intacte.

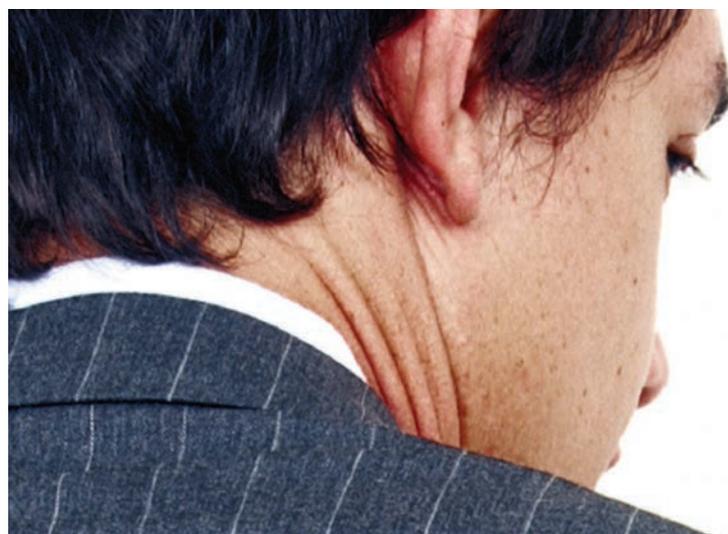
Par ailleurs, je demeure optimiste quant au portrait d'ensemble. Les scandales d'Enron, de WorldCom, de Global Crossing et d'autres entreprises du genre, de même que la promulgation de la SOX, ont sans aucun doute entraîné des conséquences involontaires. Avec un peu de chance, ces conséquences s'atténueront au fil du temps. Toutefois, ces mêmes scandales ont amené certains points positifs. L'industrie de l'éthique est née et avec elle, des postes de conseillers, des associations et de nouveaux rôles importants: responsable des normes, responsable de l'éthique et même agent chargé du respect de la responsabilité. La responsabilité sociale de l'entreprise et sa pérennité occupent désormais une place plus importante. Il existe moins de « PDG vedettes ». Quelques délinquants du milieu des affaires rendent des comptes. La réputation, l'intégrité et l'humilité sont maintenant des critères recherchés chez les leaders. L'éthique des affaires se fraye un chemin dans les programmes de formation des écoles de gestion. Outre le palmarès des 100 meilleurs employeurs, le magazine Fortune dresse désormais la liste des entreprises les plus admirées en Amérique, le magazine Ethisphere, celle des entreprises les plus éthiques à l'échelle de la planète et le magazine CRO, celle des 100 meilleures entreprises socialement responsables. Les leaders accordent de

plus en plus d'importance à la gestion de la réputation. Et il s'agit d'une occasion en or pour les gestionnaires en ressources humaines d'agir à titre de gardiens, de porte-parole et d'agents multiplificateurs de leur culture d'entreprise.

Joseph Murphy, un éminent avocat spécialisé en conformité, se montre lucide. Il croit en effet « ... qu'il faut faire face à une triste réalité: dans les bons comme dans les mauvais moments, il y aura toujours des gens qui chercheront à se simplifier la vie, qui ne se soucieront pas de la loi et qui ne prendront pas le temps d'apprendre les règles. End'autres termes, les gens deviennent gourmands dans les bons moments et désespèrent dans les mauvais, mais en tout temps, les entreprises doivent demeurer sur leurs gardes pour prévenir l'inconduite. Il s'agit de la nature humaine, confrontée à la charge excessive de l'application des lois gouvernementales, au spectre des procédures et à la couverture médiatique agressive. »

En tant que fils de psychiatre et mari d'une psychologue, j'ai appris qu'il est très difficile de changer le comportement d'un adulte. Mais dans le cas de la culture de convenances et du comportement éthique, je crois que le jeu en vaut la chandelle. Comme homme d'affaires, je sais qu'il faut démontrer qu'il y a des retombées financières qui compensent le temps, l'énergie et l'argent investis pour bonifier la culture de l'entreprise. Le retour sur cet investissement est réel et les données pour appuyer cette affirmation ne manquent pas. Or, qu'il y ait des retombées financières ou non, le commentaire du légendaire leader à la tête de la restructuration d'IBM, Lou Gerstner, vaut son pesant d'or: « Valoriser la culture n'est pas qu'une tâche du PDG parmi tant d'autres... c'est toute sa tâche! »

L'enrichissement de la culture n'est pas lié au jargon prémâché de la psychologie ou des ressources humaines. Il s'agit de l'élément qui assure la pérennité d'une entreprise et la réputation d'un employeur de choix et même, la conformité aux mesures légales. Elle permet également d'obtenir une réponse unanimement positive à la question « Comment se sent-on dans un tel environnement et de quelle manière nous façonne-t-il? » La poète Maya Angelou a bien su l'exprimer: « J'ai appris au cours de ma vie que les gens oublient ce que vous avez dit et même ce que vous avez accompli. Mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. » La concurrence à l'échelle mondiale pour dénicher des employés de talent (de plus en plus rares!) pousse les entreprises à rivaliser sur plusieurs fronts. C'est pourquoi les milieux de travail qui sauront favoriser une culture où l'innovation est valorisée, où le rendement est récompensé, où le capital humain est développé et où il « fait bon travailler » en sortiront gagnants. ♦♦



EXCLUSIVE

BY THIERRY C. PAUCHANT

How to Develop Ethical Corporate Governance and Leadership?

**Do not consider ethics as a recipe or a norm,
but as a quest, an apprenticeship...**

Under the pressure of scandals and crisis, directives coming from Europe (OECD) and North America (Sarbanes-Oxley, TSX...), have defined the three roles of the Steering Committees (SC):

1. A fiduciary role which requires the administrators to defend the interests of the shareholders (private enterprises) and those stated by the government (public institutions).
2. A strategic role aiming at the sustainability and the growth of the organization by ensuring its productivity, its effectiveness and its efficiency.
3. An ethical role which encourages the fervent ambitions of a community: health, respect, transparency, freedom, prudence, equity, solidarity...

Ethics: A unique or pluralist channel?

A decision, in the field of ethics depends on different moral traditions embraced by individuals and communities in an alerted or unconscious way. These traditions assert 'basic suppositions' 'paradigms' or 'action centered judgments' that influence people's perception of what they consider primordial (for example, law and order, personal needs, profit, efficiency, ecological health, altruism...) and the tools that they prefer (professional ethics code, statement of values, ombudsman, new governance, ethical committee, growth of the people).

Throughout the world and over time, different moral traditions have emerged, political realism (Niccoló Machiavelli), individualism (Ayn Rand), paternalism (Henry Ford), the rule (Jeremy Bentham), the calculation (John Stuart Mill), the unique faith in law and the market (Milton Friedman), human rights (Eleanor Roosevelt), sustainable development (Gro Harlem Brundtland) or the social responsibility of organizations (William Frederick).

Many individuals often oppose these traditions between themselves and they retain a few of these. Contrarily, advocates of a pluralist and developmental view of ethics, suggest that they are often complementary between them, corresponding to different levels of morality mastered by the individuals.

1. For instance, at the first level of development, the individuals remain focused on their primary needs and the avoidance of punishments from an authoritative figure.
2. At a second level, they structure their moral conceptions by contractual interactions, following a 'give-and-take' concept.
3. At a third level, the individuals look for mutuality in a clan, a group or a specific community, according to a desire for social belongingness.
4. At a fourth level of development, the persons seek harmony in a broad community, becoming more empathetic to the existing differences.
5. Finally, at a fifth level of development, people further accept their various interdependencies, the paradoxes and the mysteries of life, whilst engaging into action, hence avoiding relativism.

Developing the levels of leadership.

This developmental perspective in ethics is also proposed in leadership: the differences in style are then more considered as differences in level, considering that a leader can progress from one level to another. For instance, an article published in the Harvard Business Review, Bill Torpert has claimed that 85% of leaders master the levels said to be 'opportunist' of the 'diplomat', of the 'expert' and of the 'doer'. These four levels allow us to be effective to defend interests, preserve the status quo, resolve problems and innovate to boost productivity. These ac-



EN EXCLUSIVITÉ

PAR THIERRY PAUCHANT



Comment développer une gouvernance et un leadership éthique?

Ne pas considérer l'éthique comme une recette ou une norme, mais comme une quête, un apprentissage...

Sous la poussée des scandales et de crises, des directives émanant de l'Europe (OCDE) et de l'Amérique du Nord (Sarbanes Oxley, TSX...) ont redéfini les trois rôles des Conseils d'Administration (C.A.) de la façon suivante :

1. Un rôle fiduciaire qui requiert que les administrateurs défendent les intérêts des actionnaires (entreprise privée) et ceux énoncés par le gouvernement (organisations publiques).
2. Un rôle stratégique qui vise à la pérennité et à la croissance de l'organisation en assurant sa productivité, son efficacité et son efficience.
3. Un rôle éthique qui encourage les aspirations profondes d'une communauté : la santé, le respect, la transparence, la liberté, la prudence, l'équité, la solidarité...

L'éthique : une voie unique ou pluraliste?

Une décision, dans le domaine de l'éthique, dépend des différentes traditions morales embrassées par les individus et les collectivités, de façon consciente ou non. Ces traditions énoncent des « suppositions de base », des « paradigmes » ou des « logiques d'action » qui influencent les personnes dans ce qu'elles considèrent comme primordial (par exemple, la loi et l'ordre, les besoins personnels, le profit, l'efficacité, la santé écologique, l'altruisme...) et les outils qu'elles privilégient (code de déontologie, énoncé de valeurs, ombudsman, nouvelle gouvernance, comité d'éthique, développement des personnes...).

À travers le temps et la planète, différentes traditions morales sont apparues : le réalisme politique (Niccolò Machiavelli), l'individualisme (Ayn Rand), le paternalisme (Henry Ford), la règle (Jeremy Bentham), le calcul (John Stuart Mill), la seule foi en la loi et le marché (Milton Friedman), les droits des personnes (Eleanor

Roosevelt), le développement durable (Gro Harlem Brundtland) ou les responsabilités citoyennes des entreprises (William Frederick).

De nombreuses personnes opposent souvent ces traditions entre elles et n'en retiennent qu'un petit nombre. Différemment, les personnes qui embrassent une vue pluraliste et développementale de l'éthique suggèrent qu'elles sont souvent complémentaires entre elles, correspondant aux différents niveaux de moralité maîtrisés par les individus.

1. Par exemple, à un premier niveau de développement, les individus restent centrés sur leurs besoins primaires et l'évitement des punitions d'une figure d'autorité.
2. À un deuxième niveau, ils structurent leurs conceptions morales par des échanges contractuels suivant une logique du « donnant-donnant ».
3. À un troisième niveau, les individus recherchent une mutualité dans un clan, un groupe ou une communauté spécifique, suivant un désir d'appartenance sociale.
4. À un quatrième niveau de développement, les personnes recherchent l'harmonie dans une collectivité large, devenant plus empathiques aux différences existantes.
5. Enfin, à un cinquième niveau, les personnes acceptent davantage leurs interdépendances multiples, les paradoxes et les mystères de la vie, tout en s'engageant dans l'action, évitant ainsi le relativisme.

Développer les niveaux de leadership

Cette vue développementale en éthique est aussi proposée en leadership : les différences de style sont alors plus considérées comme des différences de niveau, considérant qu'un leader peut progresser d'un niveau à l'autre. Par exemple, dans un article publié dans la Harvard Business Review, Bill Torbert a proposé que 85 %

tivities are primarily essential for the fiduciary and strategic roles of governance.

However, Torbert suggests that only 10% of leaders master levels said to be 'individualized' of the 'synthesizer' and of 'the alchemist'. These levels are yet primordial for the ethical role of governance. For instance, they let us have the power to rethink ways to proceed, even if it alters some traditional conceptions. They moreover enable the application of legitimate and sustainable solutions for the societies and the planet as a whole.

As in the case of the moral development levels, only the higher levels in leadership are transitive amongst themselves, as they say in mathematics. This means that if, for example, an 'individualized' leader can use all practices of previous levels, that is to become 'opportunistic', 'diplomatic', 'expert' or 'doer', according to situations, the contrary is hardly probable: for instance, a leader who cannot go beyond the 'expert' level is usually sticking too much to his practice, like legal aspects of the elements at stake, and therefore hinders efficiency, reflection and innovation. To master higher levels of leadership enables diversity, flexibility and the deepening of decisions and actions, which are essential qualities in ethics.

Developing an ethical governance and leadership.

A developmental view leads us not only to create new structures, rules and tools, traditionally proposed in governance (independence of administrators, legal responsibility, quality of financial information, evaluation of the SC and of management...). This view also aims to promote the development of the human mind through the seven following actions:

1. Strengthen the training on fiduciary and strategic roles of governance that are essential but still wrongly executed by numerous SC's, and add a specific training on the role of ethics to it.
2. Do not choose administrators only for their expertise in accounting and in strategy, or their representativeness of different interest groups, but also for their ethical judgment abilities. Essentially, a SC should be representative of all levels of moral developments, the president being required to master the highest ones.
3. Do not consider ethics as a recipe or a norm, but as a quest, an apprenticeship which is both personal and collective. If an ethics committee is created within the SC, on top of usual verification committees, governance and remuneration, it is required to encourage this apprenticeship, above and beyond the defense of the rules.
4. Entitle the members of the SC to question themselves not only on the products, services and policies of the organization or even its values, but also its logics of actions, its implicit or preferred moral traditions. In order to better understand these logics and their consequences, the persons occasionally need a major crisis that forces them to critically rethink their traditions and to explore others, such as for instance the ethics of justice (John Rawls), the global Pact (Kofi Annan), the ethics of discussion (Jürgen Habermas), ethics of ecology (Rachel Carson), or the one on non-violence (Mohandas Gandhi). If this apprenticeship takes time, the administrators develop an executive summary of stakes, based on deepest logics of action, thereby avoiding the

common traps of sticking to operational elements at stake and to the prejudices.

5. Use cognitive, emotive and ethical development measurement tools in a regular way so that people can evaluate their progress. This is tied to the need to consider the Committee meetings not only as essential decision making events but also as opportunities for dialogue and development.
6. Encourage practices that stimulate personal growth such as coaching, mentoring, introspection, reflective dialogue, as well as organizational training practices, namely those described by Peter Senge, by emphasizing efficiency, democracy and the influence of logics of actions, in a perspective of sustainable development.
7. Finally foster scientific research through ethical development in management. It would obviously be unrealistic to expect a leadership of the quality of Nelson Mandela or Mother Teresa to be present in all SC's and management teams. However, it is possible to rigorously establish the way administrators can better distinguish between positive and negative factors of preferred moral traditions in their organization and how they can experiment other traditions so that they can better balance their fiduciary, strategic and ethical responsibilities. •



To read the complete version of this article please visit www.adecco.qc.ca "corporate section".

des leaders maîtrisent les niveaux dits de « l'opportuniste », du « diplomate », de « l'expert » et du « faiseur ». Ces quatre niveaux permettent d'être efficaces pour défendre des intérêts, préserver le statu quo, résoudre des problèmes et innover pour accroître la productivité. Ces activités sont surtout essentielles pour les rôles fiduciaire et stratégique de la gouvernance.

Cependant, Torbert suggère que seuls 10% des leaders maîtrisent les niveaux dits de « l'individualisé », du « synthétiseur » et de « l'alchimiste ». Ces niveaux sont pourtant primordiaux pour le rôle éthique de la gouvernance. Par exemple, ils permettent d'avoir le courage de remettre en question des façons de faire, même si cela bouscule des conceptions traditionnelles. De plus, ils

rendent possible l'invention de solutions légitimes et durables pour les sociétés et la planète dans leur globalité.

Comme dans le cas des niveaux de développement moral, seuls les niveaux élevés en leadership sont transitifs entre eux, comme on le dit en mathématique. Cela signifie que si un leader « individualisé » peut utiliser toutes les pratiques des niveaux précédents, c'est-à-dire devenir « opportuniste », « diplomate », « expert » ou « faiseur », suivant les situations, l'inverse est peu probable. Par exemple, un leader qui ne peut dépasser le niveau de « l'expert » reste parfois trop attaché à sa pratique, comme l'aspect légal des enjeux, et nuit ainsi à l'efficacité, à la réflexion et l'innovation. Maîtriser des niveaux plus élevés de leadership permet une diversité, une souplesse et un approfondissement des décisions et des actions, des qualités essentielles en éthique.

Développer une gouvernance et un leadership éthique

Une vue développementale mène à ne pas seulement créer de nouvelles structures, règles et outils, traditionnellement pro-

posés en gouvernance (indépendance des administrateurs, responsabilité juridique, qualité de l'information financière, évaluation du C.A. et de la direction...). Cette vue vise en plus à promouvoir le développement de l'esprit humain par les sept actions suivantes :

1. Renforcer la formation sur les rôles fiduciaire et stratégique de la gouvernance qui sont essentiels, mais encore mal exécutés par de nombreux C.A., et y adjoindre une formation spécifique sur le rôle éthique.

2. Ne pas choisir les administrateurs pour leurs seules expertises en comptabilité et en stratégie ou leur représentativité de différents groupes d'intérêt, mais aussi pour la qualité de leur discernement éthique. Ultiment, un C.A. devrait être représentatif de tous les niveaux de développement moral, la présidente ou le président devant maîtriser les niveaux les plus élevés.

3. Ne pas considérer l'éthique comme une recette ou une norme, mais comme une quête, un apprentissage à la fois personnel et collectif. Si un comité d'éthique est créé au sein du C.A., en plus des comités de vérification, de gouvernance et de rémunération habituels, il se doit d'encourager cet apprentissage, au-delà de la défense des règles.

4. Habilitier les membres du C.A. à se questionner non seulement sur les produits, les services, les politiques de l'organisation ou même sur ses valeurs, mais aussi sur ses logiques d'actions, ses traditions morales implicites et préférées. Pour pouvoir mieux cerner ces logiques et leurs conséquences, les personnes ont parfois besoin d'une crise majeure qui les force à revoir de façon critique leurs traditions et à en explorer d'autres, comme l'éthique de la justice (John Rawls), le Pacte mondial (Kofi Annan), l'éthique de la discussion (Jürgen Habermas), l'éthique écologique (Rachel Carson), ou celle de la non-violence (Mohandas Gandhi). Si cet apprentissage prend du temps, les administrateurs développent une lecture exécutive des enjeux, basée sur leurs logiques d'action les plus profondes, évitant ainsi les pièges communs d'en rester aux enjeux opérationnels et aux préjugés.

5. Utiliser des instruments de mesure de développement cognitif, émotif et éthique de façon régulière afin que les personnes puissent évaluer leurs progrès. Cela est lié à la nécessité de considérer les réunions du Conseil non seulement comme des moments essentiels de décision, mais aussi comme des opportunités de dialogue et de développement.

6. Encourager des pratiques qui stimulent la croissance personnelle comme le coaching, le mentorat, l'introspection, le dialogue réflexif, ainsi que les pratiques d'apprentissage organisationnel, notamment celles décrites par Peter Senge, mettant l'accent sur l'efficacité, la démocratie et l'influence des logiques d'action, dans une optique de développement durable.

7. Enfin, appuyer la recherche scientifique sur le développement éthique en gestion. Bien sûr, il est irréaliste d'espérer qu'un leadership du niveau d'un Nelson Mandela ou d'une Mère Teresa soit présent dans tous les C.A. et équipes de direction. Cependant, il est possible d'établir de façon rigoureuse la manière dont les administrateurs peuvent mieux discerner les points positifs et négatifs de traditions morales favorites dans leur organisation et comment ils ou elles peuvent expérimenter d'autres traditions afin de mieux balancer leurs responsabilités fiduciaires, stratégiques et éthiques.

••

Vous pouvez lire la version intégrale de cet article en visitant le site Internet www.adecco.qc.ca sous l'onglet « espace entreprise ».

ECONOMICS/ÉCONOMIE

BY/PAR PETER R. ANDERSEN, PH.D.



Corporate Governance and the Economy Gouvernance d'entreprise et économie

The struggling North American economy will keep corporate governance in the spotlight. It is a multi-faceted subject. There has been a heightened interest in it since the collapse of Enron Corporation and Worldcom in 2001. One outcome has been the 2002 U.S. Federal Government's Sarbanes Oxley Act which is intended to restore public confidence in corporate governance.

The economic challenges facing the Canadian and U.S. economies will increase the pressures on corporate stakeholders – shareholders, management and boards of directors. There is a

The capital adequacy of U.S. and European banks has become an issue. It is the largest financial shock since the Great Depression.

possibility of a severe double-dip recession in the U.S. in 2009. Major forces are threatening to end the economic expansion, which began in the fall of 2001. The combination of a credit shock and an oil shock could produce a full-blown U.S. recession in 2009-2010. This would inevitably spill-over into Canada.

In some cases, shareholders will not be happy with corporate performance. The credit crisis is showing that commercial banks, investment banks, insurance companies and other financial in-

L'économie nord-américaine chancelante continue de placer la gouvernance d'entreprise sous le feu des projecteurs. Ce sujet comportant de multiples volets retient l'attention depuis l'effondrement d'Enron Corporation et de Worldcom en 2001. Ces deux événements ont incité le gouvernement fédéral américain à promulguer la loi Sarbanes-Oxley en 2002, dont l'objectif est de rétablir la confiance du public en matière de gouvernance d'entreprise.

Les enjeux économiques auxquels font face les économies canadienne et américaine augmenteront la pression sur les acteurs

...la suffisance de capital des banques américaines et européennes pose à présent problème. Il s'agit du choc financier le plus important depuis la Crise de 1929.

du milieu des affaires, qu'ils s'agisse des actionnaires, des gestionnaires ou des membres des conseils d'administration. Les États-Unis font face à la possibilité d'une grave récession en cascade en 2009, car des forces majeures menacent de mettre un frein à l'expansion économique qui a débuté à l'automne 2001. D'ailleurs, une crise du crédit combinée à un choc pétrolier provoquerait une récession totale aux États-Unis en 2009-2010, ce qui aurait inévitablement des répercussions sur le Canada.

stitutions have taken on massive and inappropriate risks. Global investment losses are now estimated to be approaching \$400 billion. The IMF has estimated that they may reach \$945 billion. Complex structured credits have exposed unwary investors to huge losses. Write-downs are taking a big bite out of financial institutions' profits and their balance sheets. The capital adequacy of U.S. and European banks has become an issue. It is the largest financial shock since the Great Depression.

Dans certains cas, les actionnaires ne seront pas satisfaits de la performance des entreprises. La crise du crédit démontre que les banques de commerce, les banques d'investissement, les compagnies d'assurances et d'autres institutions financières ont pris des risques énormes et inappropriés. De fait, les pertes de placement à l'échelle mondiale sont maintenant évaluées à près de 400 milliards de dollars et le FMI estime qu'elles pourraient atteindre 945 milliards. Des structures complexes de crédit ont exposé les investisseurs



If the U.S. economy slips into a double-dip recession in 2009-2010 there will be more widespread investor discontent with eroding profit margins and declines in shareholder values. Consumer confidence has crashed in the United States, in response to the credit and oil shocks. The decline is consistent with a severe consumer downturn. Sales of SUV's and pick-up trucks have declined sharply. Consumer finances are expected to worsen, as house prices continue to decline. Approximately 8.5 million U.S. households are now "upside down" on their mortgages and this number could reach 12 million next year. Continuing high levels of mortgage resets will produce on-going defaults, foreclosures and investment losses on asset backed securities. Foreclosures add to the massive inventories of unsold homes, putting more downward pressure on house prices. The strategy for homeowners facing foreclosure is to stop payments on consumer and credit card debt. This only adds to the investment losses on securitized debt instruments and therefore the write-offs in the financial sector.

The emergency fiscal stimulus plan in the U.S. will pump out approximately \$100 billion in rebate checks to American households. This will provide some temporary relief to the fundamental weaknesses facing consumers. However, if gasoline prices stay

inexpérimentés à d'énormes pertes. Les dépréciations grugent les profits des institutions financières et appauvrissent leur bilan. De plus, la suffisance de capital des banques américaines et européennes pose à présent problème. Il s'agit du choc financier le plus important depuis la Crise de 1929.

Une récession en cascade en 2009-2010 provoquerait un mécontentement plus important chez les investisseurs – déjà généralisé – et se solderait ainsi par une érosion des marges de profits et une baisse des valeurs pour les actionnaires. La confiance des consommateurs s'est effondrée aux États-Unis à la suite de la crise du crédit et du choc pétrolier. Par ailleurs, ce déclin correspond à un sérieux repli des consommateurs. Les ventes de VUS et de camionnettes ont nettement chuté. Et on s'attend à ce que les finances des consommateurs se détériorent, en raison du prix des maisons qui continue de baisser. Quelque 8,5 millions de foyers américains détiennent des prêts hypothécaires dont la valeur est supérieure à celle de leur maison, et ce nombre pourrait atteindre 12 millions l'an prochain. Le nombre élevé et constant de refinancements de prêts hypothécaires entraînera des manquements permanents, des saisies immobilières et des pertes de placement sur les titres garantis par des actifs. Les saisies viennent augmenter le nombre déjà important de maisons invendues, exerçant ainsi

close to current levels, household outlays on gasoline will increase by approximately \$100 billion this year compared to last year. This will effectively offset the boost provided by the rebate checks. In addition, with house prices continuing to decline, and with lenders more risk averse and tightening credit standards, there will be little opportunity to boost household cash flow with home equity withdrawal. In short, the U.S. consumer faces a big enough squeeze on spending power to produce a consumer recession in 2009 after the temporary effects of the tax rebate stimulus wears off.

The resulting economy-wide effect on corporate earnings and shareholder value is likely to intensify the frictions that have already become apparent between shareholders and management. We can expect shareholders to challenge management more directly. Shareholders are already uncomfortable with what some perceive as a lack of adequate accountability in cor-

porate management. Owners do not have to know about the firm's production technology, costs and product demand. Finally the "learning curve" effect also favours the separation of ownership and management. If new owners do not have to be managers, this allows for relatively frequent changes in owners by share transfer without affecting a firm's operations.

This separation of ownership and management, while efficient, was always bound to cause incentive problems. The primary objective of management is to make decisions that are in the best interests of the owners. They are also expected to respect ethical norms and promote desirable social goals when it is possible to do so at reasonable cost. To do all of this, they need an operating rule to achieve their objective and the best one is to maximize the wealth of current stockholders, i.e. the market value of their shares. However, how do shareholders actually know that managers are working in their best interests and are observing social



porate management. There is a degree of forgiveness as long as companies are reasonably profitable. A full-blown recession in 2009-2010 would change this. The outsize CEO packages will be increasingly unpopular with shareholders concerned with sub-par corporate performance and declining stock prices. The rise in executive compensation has far outstripped the pay increases of average production workers for a long time. We can expect to see calls for tying employee stock options to measures of a firm's performance relative to its competitors.

In theory, there are good reasons for the separation of ownership and management. Owners do not necessarily have the talents of professional managers. Many owners are typically needed to pool assets to achieve an efficient scale of production. It would not be practical to have them all involved in running the business. Also, owners will want to diversify their risks across many firms. Such diversification is difficult to achieve without separation of ownership and management. A fourth reason is efficiency in information gathering. Professional managers can specialize in this

and legal responsibilities? The share price is directly observable but because of the separated structure, owners are uninformed about the detailed operations of the firm and therefore cannot know if their firm is being mismanaged. This lack of accountability has increased over time as corporate governance has gradually moved from shareholder control to control by the CEO who typically presents shareholders with a list of directors he has recommended.

The economic challenges of 2009 and 2010 will put corporate performance in the forefront. The threat of corporate takeovers will be the most effective way that shareholders can ensure that managers are acting in their best interests. •

d'avantage de dépression sur leur prix en baisse. Comment réagissent les propriétaires accusés à la saisie? Ils arrêtent de rembourser leurs dettes à la consommation, de même que celles liées aux cartes de crédit. Cela a pour effet d'accroître les pertes de placement sur les instruments d'emprunt titrisés et, par conséquent, la baisse de valeur dans le secteur financier.

Le plan financier d'urgence visant à stimuler l'économie des États-Unis consacrera environ 100 milliards de dollars en remboursement de taxes versé aux foyers américains. Cette mesure atténuera temporairement les faiblesses fondamentales auxquelles font face les consommateurs. Toutefois, si le prix de l'essence reste près du niveau actuel, le montant que les foyers y consacrent augmentera d'environ 100 milliards de dollars cette année comparativement à l'an dernier. En réalité, de telles dépenses annuleront l'élan procuré par les remboursements. De plus, en raison de la chute du prix des maisons des prêteurs plus prudents et du resserrement des normes

Toutefois, de quelle façon les actionnaires peuvent-ils vraiment savoir si les cadres agissent dans leur meilleur intérêt et respectent leurs responsabilités sociales et légales?

de crédit, la conjoncture ne sera pas favorable aux familles qui souhaitent contracter un prêt garanti par l'avoir propre foncier pour améliorer leur situation financière. En somme, le pouvoir d'achat des consommateurs américains sera révélateur de la limite au point de provoquer une récession en 2009, une fois les effets positifs temporaires du remboursement de taxes dissipés.

L'effet généralisé sur les gains des sociétés et la valeur des actionnaires intensifiera sans doute des frictions déjà apparentes entre les actionnaires et la direction. On peut d'ailleurs s'attendre à ce que les actionnaires exigent des explications de façon plus directe auprès des membres de la direction. Les actionnaires sont déjà mal à l'aise à l'idée de ce que certains perçoivent comme un manque de responsabilité adéquat dans le cadre de la gestion des entreprises. Il existe pourtant un certain degré d'indulgence, tant que les entreprises sont raisonnablement rentables. Une récession complète en 2009-2010 changerait néanmoins la donne. Les contrats de rémunération démesurés des PDG sont de plus en plus impopulaires auprès des actionnaires préoccupés par la

performance inférieure à la moyenne des entreprises et le repli du cours des titres. La hausse de la rémunération des dirigeants a de loin devancé, et depuis longtemps, les hausses de salaire accordées à l'employé moyen de la production. Certains exigeront sans doute que les options d'achat accordées aux employés soient liées à des mesures de rendement de l'entreprise comparables à celles de ses concurrents.

En théorie, de bonnes raisons justifient la séparation entre la propriété et la direction de l'entreprise. De fait, les propriétaires n'ont pas nécessairement les talents des gestionnaires professionnels. De nombreux propriétaires doivent généralement mettre en commun leurs éléments d'actif pour atteindre une échelle de production efficace. Il n'y aurait pas d'intérêt concret à ce qu'ils participent pleinement au fonctionnement de l'entreprise. De plus, les propriétaires souhaitent diversifier les risques au sein de nombreuses entreprises, et une telle diversification est difficile à atteindre sans distinguer les notions de propriété et de direction. Une autre raison consiste à tenir compte de l'efficacité en matière de collecte de l'information. Or, les gestionnaires professionnels se spécialisent dans ce domaine. Les propriétaires n'ont pas à connaître la technologie de production de l'entreprise, pas plus que les coûts ou la demande des produits. Enfin, l'effet de la « courbe d'apprentissage » favorise également la séparation entre la propriété et la direction. Lorsque les nouveaux propriétaires n'ont pas à endosser les responsabilités des gestionnaires, il est alors possible de procéder assez souvent à un changement de propriété par l'entremise de transfert d'actions, sans influencer sur les activités de l'entreprise.

La distinction entre propriété et direction de l'entreprise, bien qu'efficace, a toujours entraîné des problèmes relatifs à la gratification. La direction a pour principal objectif de prendre des décisions dans le meilleur intérêt des propriétaires. On s'attend également à ce qu'elle respecte les normes éthiques et favorise l'atteinte d'objectifs sociaux souhaitables lorsqu'il est possible de le faire à des coûts raisonnables. Pour ce faire, elle fonde ses décisions sur une règle de fonctionnement lui permettant d'atteindre ses objectifs, la plus efficace étant d'optimiser les ressources des actionnaires actuels, c'est-à-dire la valeur marchande de leurs actions. Toutefois, de quelle façon les actionnaires peuvent-ils vraiment savoir si les cadres agissent dans leur meilleur intérêt et respectent leurs responsabilités sociales et légales? Le cours de l'action est directement observable, mais en raison de la structure séparée, les propriétaires ne connaissent pas le détail des activités de l'entreprise et ne peuvent donc pas savoir si l'organisation est mal gérée. Ce manque de responsabilités s'est accru au fil du temps, tandis que la mainmise sur la gouvernance d'entreprise est progressivement passée des actionnaires aux PDG, lesquels présentent généralement aux actionnaires une liste de gestionnaires qu'ils recommandent.

Alors que les enjeux économiques de 2009 et 2010 placeront la performance de l'entreprise au premier plan, la menace de prise de contrôle de l'entreprise sera le moyen le plus efficace que les actionnaires auront à leur disposition pour s'assurer que les cadres agissent dans leur meilleur intérêt. ♦♦