



Les systèmes d'éthique : Comment le professionnel comptable peut favoriser l'adoption de comportements adaptés

À PROPOS DE CPA CANADA

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) travaille en collaboration avec les ordres de CPA des provinces, des territoires et des Bermudes, et représente la profession comptable canadienne sur les scènes nationale et internationale. La profession peut ainsi faire la promotion de pratiques exemplaires, favorables aux entreprises et à la société en général, et préparer ses membres aux défis posés par un contexte en évolution constante, marqué par des changements sans précédent. Forte de plus de 220 000 membres, CPA Canada est l'une des plus grandes organisations comptables nationales au monde. cpacanada.ca

À PROPOS DE L'IFAC

La Fédération internationale des comptables (International Federation of Accountants - IFAC) est l'organisation mondiale de la profession comptable; elle est vouée à servir l'intérêt public en renforçant la profession et en contribuant au développement d'économies solides à l'échelle internationale. Elle compte 180 organismes membres et associés qui sont présents dans plus de 130 pays et territoires, et qui représentent plus de 3 millions de comptables travaillant en cabinet, dans l'enseignement, dans la fonction publique, ainsi que dans les secteurs industriel et commercial.

Depuis plus de 40 ans, l'IFAC prête son concours à l'élaboration, à l'adoption et à la mise en œuvre de normes internationales qui contribuent à l'apport de la profession comptable qu'elle représente dans le monde. En s'appuyant sur une vision à long terme, elle travaille à l'essor d'une profession comptable favorisant la transparence, la reddition de comptes et la durabilité des organisations, des marchés et des économies. ifac.org

À PROPOS DE L'ICAS

Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS) est une organisation professionnelle mondiale et un réseau d'affaires international de comptables agréés. Notre organisation exerce en outre des activités de formation, de réglementation et d'évaluation, et octroie des titres professionnels. Notre devise est « rechercher la vérité », et nous y sommes fidèles depuis la création de l'ICAS en 1854. Le monde change, mais l'importance de bien faire les choses ne change pas. Le milieu des affaires voit, en notre organisation et ses membres, des leaders en matière d'éthique qui respectent les normes et cultivent la confiance dans tout ce qu'ils entreprennent. Cette philosophie est inscrite dans notre Code d'éthique reconnu - auquel sont assujettis tous nos membres, étudiants membres et cabinets membres - et est étayée par notre engagement en vertu de la charte royale.

Nos membres forment un réseau mondial dynamique de professionnels de la finance et des affaires unis par un même souci de leadership éthique. Formés, assujettis à des règles et guidés par les normes les plus élevées, ils transforment le milieu des affaires et se soutiennent mutuellement, pour le bien de tous. Nous travaillons de concert avec nos membres, les entreprises, les gouvernements, les autorités de réglementation, les politiciens et les décideurs. Nous nous efforçons de soutenir et d'autonomiser notre communauté en lui offrant une adhésion de qualité supérieure, des possibilités de réseautage et un apprentissage continue qui est pertinent et rigoureux. icas.com

Présentation générale et remerciements

Les systèmes d'éthique succède à une série d'entretiens menés avec des leaders de la profession comptable sur la façon dont les systèmes et processus, outre certains critères, peuvent favoriser le comportement éthique. Le présent rapport vise à fournir des conseils pratiques aux professionnels et organisations comptables, aux formateurs et aux employeurs tandis que notre profession évolue pour répondre aux nouveaux besoins des parties prenantes tout en protégeant l'intérêt public.

Une série de quatre documents de réflexion a été élaborée en 2021 et 2022 par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) pour approfondir les résultats d'une étude exploratoire et d'une table ronde réalisées en collaboration avec l'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS) et l'International Federation of Accountants (IFAC) sous le titre *Le leadership axé sur l'éthique, à l'ère de la complexité et du changement numérique*.

Les documents de la série initiale traitaient de sujets distincts, mais connexes :

- [Complexité et profession comptable](#)
- [La technologie, une arme à double tranchant : Occasions et défis pour la profession comptable](#)
- [Partis pris, mésinformation et désinformation : les reconnaître pour mieux les combattre](#)
- [Mode de pensée et compétences habilitantes des professionnels comptables](#)

Les systèmes d'éthique a été rédigé en anglais par Noel Boyland, anciennement directeur, Engagement des entreprises, et Brian Harward, chercheur, du groupe Ethical Systems.

C'est avec le cœur lourd que nous annonçons le décès de Noel Boyland. En dépit de cette perte dévastatrice pour sa famille et pour Ethical Systems, nous nous souviendrons de sa force, de sa sagesse et de sa gentillesse envers tous ceux qui l'entouraient.

Affilié au programme Business and Society de l'Université NYU Stern, le groupe Ethical Systems vise à tirer parti des recherches de chefs de file universitaires pour transformer l'éthique professionnelle du milieu des affaires. Ses collaborateurs sont des chercheurs de premier plan – la plupart d'entre eux font partie du corps professoral de grandes écoles commerciales – qui estiment que l'adoption, par des dirigeants avisés, d'une approche globale et systématique de la culture organisationnelle favorise une plus grande intégrité en affaires. Un grand merci à Laura Friedrich pour ses réflexions sur cette publication. Leurs travaux ont été réalisés sous la direction de Taryn Abate, directrice, Recherche et leadership intellectuel, à CPA Canada.

Vos commentaires sont les bienvenus, n'hésitez pas à nous écrire à recherche@cpacanada.ca.

Table des matières

Présentation générale et remerciements	iii
Objet de la recherche	2
Résumé	4
Introduction	5
L'individu – ce qui nous définit	5
L'environnement et le contexte – ce qui nous entoure	6
Quels sont les enjeux?	8
Éthique comportementale : éviter que les <i>mauvais barils</i> ne gâtent les <i>bonnes pommes</i>	8
Le <i>bon baril</i> : le risque lié à la confiance excessive et le rôle de l'inertie dans les organisations	9
Influences sociales et excès de confiance dans la capacité de résister	10
Désengagement moral et détérioration de l'éthique	11
Que peut-on faire?	13
Établir des systèmes d'éthique pour guider les comportements	13
Harmoniser la culture et les processus éthiques	14
Systèmes organisationnels	15
Systèmes en bonne et due forme	16
Systèmes non structurés	16
Évaluer la culture de l'organisation	17
Considérations particulières pour les professionnels comptables et leurs équipes	18
Suggestions pour favoriser un comportement éthique	20
Conclusion	22

Objet de la recherche

Le comportement éthique est le fondement de la confiance que l'on accorde au professionnel comptable : il ne s'agit pas d'une qualité souhaitable, mais bien d'une nécessité absolue. En 2022, CPA Canada a chargé Ethical Systems de réaliser une série d'entretiens avec des leaders de la profession comptable et du monde des affaires pour discuter des défis d'ordre éthique auxquels sont confrontés les professionnels comptables et des mesures qui favorisent un comportement éthique. Les participants aux entretiens ont fait part de leur expérience à des postes de haute direction variés, allant des services professionnels à la gestion des risques, en passant par les placements, la gouvernance, les autorités de réglementation et le milieu universitaire.

Les entretiens ont fait ressortir la perception selon laquelle la profession se concentre sur les individus lorsqu'il est question de comportement éthique, et l'idée que les problèmes éthiques sont principalement dus à des fautes de jugement ou des manquements aux règles de moralité. Il faut une attention accrue envers les systèmes d'influence qui entourent les décisions éthiques. On parle beaucoup de la capacité des professionnels comptables à résister aux pressions et de leur volonté de prendre des décisions difficiles – mais moins de la façon dont les systèmes peuvent atténuer les pressions, faciliter la communication et réduire les difficultés.



*Il y a de bonnes pommes et des « pommes pourries ».
Des personnes aux principes moraux inébranlables. Et des personnes qui n'y accordent pas d'importance.*



Cette explication suffit-elle à définir le comportement éthique?
Oui... mais elle est loin d'être complète.

À la lumière des recherches et des entretiens menés par Ethical Systems, le présent rapport explore comment les systèmes *orientent* les comportements éthiques et comment les professionnels comptables peuvent faire preuve de leadership éthique en renforçant ces systèmes.



Résumé

Les codes de déontologie actuels des professionnels et organisations comptables mettent principalement l'accent sur l'individu et ne tiennent pas suffisamment compte des facteurs situationnels dans la prise de décisions éthiques.

Il ne fait aucun doute que les individus doivent être tenus responsables de leurs agissements. Toutefois, en ne rejetant la faute que sur eux, on fait abstraction d'une variable essentielle de l'équation : les systèmes où ils évoluent. La modification de ces systèmes peut favoriser l'adoption de comportements éthiques en réduisant l'incidence de l'individu et de ses caractéristiques.

Le [Code international de déontologie des professionnels comptables](#) souligne l'importance de la culture organisationnelle et de l'alignement des valeurs éthiques dans la culture d'une organisation professionnelle comptable sur les principes fondamentaux et les autres dispositions du Code. Les professionnels comptables sont aussi tenus de promouvoir, au sein de leur organisation, une culture respectueuse de l'éthique, compte tenu de leur poste et de leur ancienneté. Ce rapport guide les professionnels comptables afin qu'ils jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la culture et du comportement éthique au sein des organisations en aidant celles-ci à :

- établir des systèmes d'éthique pour guider les comportements;
- harmoniser la culture et les processus éthiques;
- introduire et intégrer des systèmes d'éthique en bonne et due forme ou non structurés.

Introduction

Dans une population, on trouve de *bonnes pommes* (pensons aux personnes à l'éthique inébranlable ou imperméables à toute pression sociale et des *pommes* « *pourries* » (pensons aux [personnalités psychopathiques](#) ou ayant des [traits antisociaux](#)). Cela dit, la majeure partie de la population est constituée de *pommes moyennes*. Les *pommes moyennes* entendent généralement agir de façon éthique, mais sont susceptibles de céder aux pressions sociales, au stress, à des intérêts personnels et aux circonstances. Les recherches le démontrent clairement : l'être humain *moyen* adopte un comportement contraire à l'éthique plus souvent qu'on aimerait le croire.

Ce phénomène pose particulièrement problème chez les professionnels comptables, qui se doivent d'agir dans l'intérêt public en vertu de leur code de déontologie/d'éthique et qui sont soumis à des normes rigoureuses auprès du public. Conformément à leurs responsabilités professionnelles, les professionnels comptables doivent absolument comprendre les obstacles à l'éthique et élaborer des stratégies pour s'assurer que leur comportement reflète leurs obligations professionnelles.

L'individu - ce qui nous définit

La psychologie de l'individu ou de la personnalité s'intéresse essentiellement à ce qui définit la personne, et sur la façon dont cela se répercute sur son comportement. Il existe des tests bien établis pour évaluer les caractéristiques comportementales relativement permanentes d'une personne, à savoir sa personnalité et ses intuitions morales, ainsi que des tests permettant de détecter les *pommes pourries* susceptibles de poser problème. Ces traits sont en quelque sorte fixés par le bagage génétique et les expériences passées, mais sont aussi façonnés par les expériences actuelles et futures, et peuvent changer au fil du temps. L'employeur, par l'entremise des services de la conformité et des ressources humaines, concentre une grande partie de son attention sur l'identification et la sanction des *pommes pourries*.

Selon les participants aux entretiens, un caractère éthique fort se définit par le fait de penser en matière d'« équité envers toutes les parties concernées », d'adhérer aux codes de conduite professionnels, de participer régulièrement à des formations sur l'éthique et de faire preuve d'une loyauté équilibrée envers la profession, l'employeur et le client (par ordre de priorité).

L'environnement et le contexte – ce qui nous entoure

Malheureusement, on accorde beaucoup moins d'attention au contexte et à l'environnement dans lequel se trouve l'individu, c'est-à-dire à la manière dont les situations et les relations interpersonnelles influent sur ses comportements. Le débat sur l'importance des facteurs situationnels a connu un regain d'intérêt après les événements horribles de la Seconde Guerre mondiale. Depuis lors, des expérimentations et des recherches ont montré qu'une grande partie du comportement humain, bon ou mauvais, peut souvent s'expliquer par le contexte dans lequel les décisions (y compris celle de ne rien décider) sont prises.

Pour l'employeur, l'incidence élevée des facteurs situationnels est une bonne nouvelle, car ils ont un degré d'influence considérable sur le « contexte », soit la culture du milieu de travail. L'employeur peut ainsi considérer le « baril » de pommes dans son ensemble, plutôt que de seulement cibler les pommes pourries et intervenir auprès d'elles.

Imaginons qu'un employé subisse de nombreuses pressions dans son milieu de travail, par exemple :

- des délais impossibles à respecter et une importante surcharge de travail;
- la conviction que son employeur tirerait profit d'un comportement contraire à l'éthique, par exemple parce qu'il se concentre exclusivement sur les profits ou minimise les risques liés à la non-conformité;
- le sentiment que les comportements contraires à l'éthique sont assez courants au sein de son organisation, comme le fait d'observer ou d'entendre que d'autres sont récompensés pour un « succès » qui découle d'un comportement contraire à l'éthique;
- des préoccupations concernant la sécurité d'emploi, par exemple un milieu de travail qui attend des employés qu'ils soient de bons « joueurs d'équipe » et qu'ils ne remettent pas trop en question les pratiques;
- la conscience que les comportements contraires à l'éthique sont rarement sanctionnés, mais plutôt maquillés en erreurs (ou pas du tout signalés).

Devant une telle combinaison de pressions, l'employé peut se sentir submergé au point de voir sa boussole morale dérégulée. Il peut alors avoir l'impression de ne pas pouvoir agir selon son propre gré. À l'inverse, en général, un employé confronté à la pression d'adopter un comportement contraire à l'éthique est peu susceptible de le faire s'il a le sentiment que son emploi est sûr et que le succès de son organisation ne repose pas, par inadvertance, sur un comportement contraire à l'éthique, ou s'il estime que son comportement serait hors norme et sévèrement puni si découvert

D'ailleurs, une observation faite par les participants aux entretiens allait en ce sens : le ton donné par la direction est souvent mentionné comme un élément indispensable de l'éthique des affaires.

Le ton donné par la direction doit aussi être reproduit à l'échelle de l'organisation : de la haute direction aux employés, en passant par les cadres intermédiaires.

Les individus doivent être tenus responsables de leurs agissements. Toutefois, en ne rejetant la faute que sur l'individu, on fait abstraction d'une variable essentielle de l'équation : les *systèmes* qui régissent les activités professionnelles de ces individus. La modification de ces systèmes peut permettre de favoriser l'adoption de comportements éthiques en réduisant le poids de l'individu et de ses caractéristiques sur celle-ci. Des systèmes d'éthique améliorés favorisent un comportement éthique même en présence de lacunes humaines.

Quels sont les enjeux?

Éthique comportementale : éviter que les *mauvais barils* ne gâtent les *bonnes pommes*

L'étude des déterminants complexes des comportements éthiques et non éthiques, des défauts et des interactions avec l'environnement, est connue sous le nom d'**éthique comportementale**. C'est dans cette optique que nous cernons les éléments clés des défis à relever, en portant une attention particulière à la culture organisationnelle et à la façon dont les systèmes essentiels façonnent cette culture.

Au centre du débat sur les raisons qui poussent les gens à agir de façon contraire à l'éthique, une question se pose : quelle importance revêt le contexte ou l'environnement (le *mauvais baril*) par rapport à l'individu (les *bonnes pommes*)? Les pressions exercées par l'environnement sont, selon la perspective du mauvais baril, capables de corrompre presque n'importe qui, au moins une partie du temps. Philip Zimbardo est en grande partie à l'origine de cette distinction et estime que l'hypothèse du [mauvais baril](#) fournit l'explication la plus exacte de la plupart des comportements humains contraires à l'éthique. Il est surtout connu pour son étude controversée de la prison de Stanford dans les années 1970, qui a démontré que des étudiants ordinaires pouvaient se transformer en gardiens de prison violents lorsqu'on leur offrait un poste de pouvoir et qu'on leur attribuait un rôle qui pouvait justifier leur comportement abusif.

On a aussi découvert que les étudiants *auraient* pu mieux se comporter, *si seulement* ils *avaient* mieux résisté aux forces environnementales ou *s'ils avaient été* mieux informés à l'avance de la façon dont leur rôle pouvait mener à des abus. Il en va de même pour les professionnels de la comptabilité ou des affaires en général, qui se retrouvent inévitablement dans des environnements

qui peuvent trop facilement conduire à des comportements contraires à l'éthique. C'est là où les systèmes et la prise de conscience de l'impact de ceux-ci peuvent jouer un rôle majeur pour prévenir l'enracinement de comportements contraires à l'éthique.

Le *bon baril* : le risque lié à la confiance excessive et le rôle de l'inertie dans les organisations

Le comportement humain est complexe et n'est pas toujours intuitif ou facile à prévoir. Dans cette optique, il existe même l'hypothèse du « [bon baril](#) », qui examine la manière dont une entreprise éthique ayant de bonnes pratiques peut, de manière contre-intuitive, devenir un terrain fertile aux mauvais comportements. Les meilleures entreprises en matière d'éthique et de rendement s'exposent à des risques particuliers en raison de certaines pratiques, à savoir notamment la recherche de la perfection, la crainte de perdre leur réputation et leur statut, ou le fait d'investir moins de temps et d'efforts dans l'éthique puisqu'elles n'en voient pas la nécessité. Ces risques sont d'autant plus observés dans les cabinets et les organisations prospères et généralement éthiques qui sont soucieux de maintenir leur réputation. Par conséquent, toutes les organisations auraient intérêt à porter une attention particulière à leur culture et à leurs systèmes d'éthique.

Autre aspect pouvant poser des défis aux organisations : l'inertie. Elle peut complexifier et ralentir le changement. Autant les organisations aux pratiques inadéquates qui doivent faire volte-face que celles dont les niveaux de réussite et la réputation éthiques sont les plus élevés sont exposées à un risque. Le risque de manquement éthique se pose lorsque l'on suppose que ce qui a fonctionné par le passé continuera de bien fonctionner à l'avenir. Ce phénomène prend généralement l'une des deux formes suivantes.

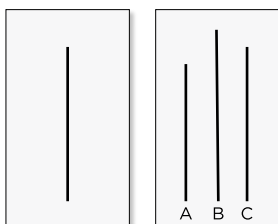
1. **L'inertie active** – ce premier type d'inertie s'observe chez une organisation qui agit comme elle l'a toujours fait, avec une confiance et une rigidité absolues. Ce comportement se traduit par une réticence à reconnaître les problèmes et une résistance au changement.
2. **L'inertie structurelle** – ce second type d'inertie s'observe chez une organisation qui choisit le statu quo sur le plan de la hiérarchie, du nombre et de la nature des titres de poste, et des voies d'accès au recrutement et à l'avancement.

Il est possible d'atténuer ce risque en mettant en place des systèmes de surveillance et d'évaluation adaptés aux besoins, en effectuant une planification de scénarios à long terme et en s'engageant à apporter des changements importants, ou en procédant continuellement à des changements.

Influences sociales et excès de confiance dans la capacité de résister

Lorsque des personnes adoptent des comportements contraires à l'éthique, tels que la fraude, la tricherie ou le mensonge par omission, elles sont souvent accusées de manquer de moralité ou de caractère. Et si l'on vous demandait d'enfreindre vos propres codes moraux? Il y a fort à parier que vous vous dites à l'instant que vous ne le feriez pas, même sous une pression considérable. Ces croyances peuvent être attribuables à de multiples facteurs, mais, quoi qu'il en soit, nous manquons d'objectivité dans l'évaluation de notre propre volonté de nous comporter de manière contraire à l'éthique.

L'un des facteurs bien connus est « le sentiment d'être supérieur à la moyenne » (aussi appelé « biais de confiance excessive »), soit la tendance de l'humain à se considérer comme meilleur que la moyenne dans la plupart des domaines, même lorsque ce n'est pas le cas. Dans les études sur ce sujet, la grande majorité des personnes se considèrent comme supérieures à la moyenne, alors que d'un strict point de vue statistique, cela ne peut être vrai que pour 50 % de la population. L'effet a été démontré spécifiquement en matière de moralité ([Han et Kim, 2022](#)); la plupart des gens se croient plus moraux que les autres, même s'ils ont eux-mêmes un passé criminel ([Beasley, 2023](#)). En outre, nous avons tendance à attribuer le comportement non éthique d'autrui à des caractéristiques individuelles (une *pomme pourrie*), et notre propre comportement non éthique au contexte ou à l'environnement (le *mauvais baril*) ([Han et Kim, 2022](#)). Cette confiance excessive dans notre capacité à résister peut nous empêcher de nous demander : « Si j'agis ainsi, est-ce que j'enfreins l'éthique? ».



Une expérience sociale marquante menée par Solomon Asch (1955) a démontré que l'évaluation individuelle de ce qui est « acceptable » peut être influencée socialement. Dans l'étude, on a posé aux gens une question simple qu'il était presque impossible de mal comprendre : « Laquelle des trois lignes tracées est la plus longue? » Les lignes différaient suffisamment pour

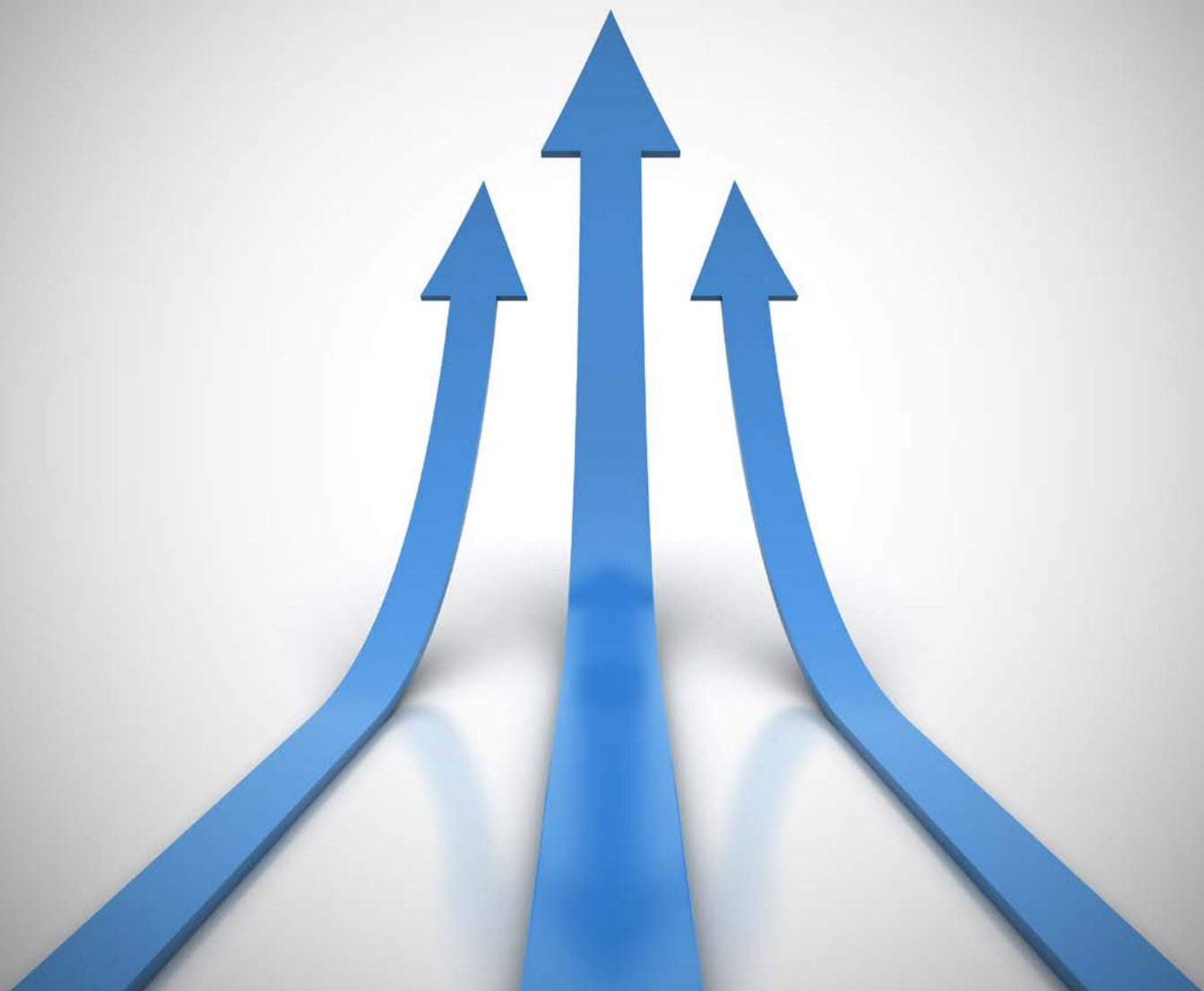
que la réponse soit évidente. Or, de nombreux participants ont donné la mauvaise réponse parce que, avant de pouvoir répondre, d'autres « participants » (complices de l'expérimentateur) ont donné en toute confiance la même réponse (erronée). Ainsi, ce qui est généralement considéré comme contraire à l'éthique peut facilement être perçu comme éthique par quelqu'un si la pression exercée pour se conformer est suffisante - « C'est normal parce que tout le monde le fait et s'en tire! » Oui, dans une certaine mesure, les gens ne font que « suivre la vague » et savent à peu près quelle est la bonne réponse. Toutefois, cette volonté de se conformer est suffisante pour que de mauvaises décisions soient prises.

Désengagement moral et détérioration de l'éthique

Certaines tentations d'adopter un comportement contraire à l'éthique n'ont pas raison de l'éthique, mais la contournent. Les psychologues qualifient ce phénomène de « désengagement moral » ([Knoll et autres, 2016](#)), c'est-à-dire qu'une personne est capable de mal agir sans se sentir mal, en percevant le comportement d'une manière qui désengage sa propre moralité. Ce désengagement peut également être qualifié de [détérioration de l'éthique](#). Ce phénomène survient lorsque « des individus ne perçoivent pas les composantes morales d'une décision éthique, non pas parce qu'ils sont moralement incultes, mais parce que des processus psychologiques atténuent les composantes « éthique » d'un dilemme éthique ». En général, nous estimons que lorsque nous ne faisons que « suivre les ordres », la responsabilité morale incombe à celui qui donne les ordres.

Dans les milieux de travail, cette « rationalisation » peut prendre diverses formes. Le plus souvent, nous justifions des décisions en nous disant que « [ça ne concerne que le travail](#) », ou des agissements en supposant qu'une personne a été « prise entre l'arbre et l'écorce » et n'a pas eu le choix. La façon dont ces pensées peuvent nous distraire ou nous faire contourner la morale est en partie due au fait que nous fonctionnons dans un cadre « professionnel » où l'éthique n'est pas la nôtre, mais celle du monde des affaires et ce que nous percevons

comme les règles qui s'y rattachent. Les professionnels qui participent à la prise de décisions financières pourraient avoir l'impression que leur motivation doit être guidée par l'optimisation de la valeur plutôt que par la seule éthique. D'autres pratiques courantes, comme l'établissement d'un lien entre l'évaluation du rendement et les objectifs financiers, l'établissement d'objectifs qui déterminent la rémunération et l'importance accordée aux heures facturables, sont susceptibles de donner lieu à des comportements contraires à l'éthique. Certes, ces pratiques sont motivantes et favorisent la réussite de certains indicateurs. Toutefois, elles ont des effets indésirables trop souvent négligés, car on considère trop souvent que la prise de décisions éthiques repose sur les individus, et non sur les systèmes dans lesquels ils évoluent.



Que peut-on faire?

Établir des systèmes d'éthique pour guider les comportements

L'adoption d'une approche systémique de l'éthique des organisations (et de leurs manquements moraux) peut être envisagée de la même manière que les accidents du travail et leur prévention. Les accidents sont rarement imputés à une intention malveillante, mais plutôt à une erreur humaine que le système n'a pas été assez robuste pour prévenir ou corriger lorsqu'elle s'est produite. Pour gérer avec succès les systèmes d'éthique, il faut également comprendre où ces systèmes existent, la façon dont ils se forment et comment les modifier à l'avenir.

Par exemple, la comptabilité repose sur des systèmes complexes pour assurer la qualité de l'information présentée et du processus d'audit ou de certification. Ces systèmes reconnaissent que les comptables et les auditeurs peuvent être soumis à des pressions exceptionnelles et redoutables. En ce qui a trait à l'assurance de la qualité, les normes et les pratiques sont bien établies, et ces systèmes atténuent, dans la plupart des cas, les pressions auxquelles font face les personnes qui préparent et audient les informations. Mais dans les domaines où les normes ne cessent d'évoluer (p. ex., la présentation de l'information et la certification de l'information sur la durabilité, notamment sur la diversité, l'équité et l'inclusion), les systèmes nécessaires sont encore absents ou peu développés. Ainsi, les individus peuvent prendre des décisions sans garde-fou, ce qui accroît l'incertitude et le stress. Par exemple, si l'on présente des informations sur un sujet comme l'équité entre les sexes, sans systèmes directeurs, il peut être difficile de déterminer si la conformité se traduit par une amélioration par rapport aux exercices précédents, des comparaisons favorables avec d'autres organisations ou des objectifs fondés sur des statistiques démographiques. Si les paramètres ne sont pas clairs, la présentation des informations risque de refléter une grande part de décisions personnelles plutôt que l'application de normes cohérentes, et le comptable lui-même peut ne pas savoir comment procéder.

Harmoniser la culture et les processus éthiques

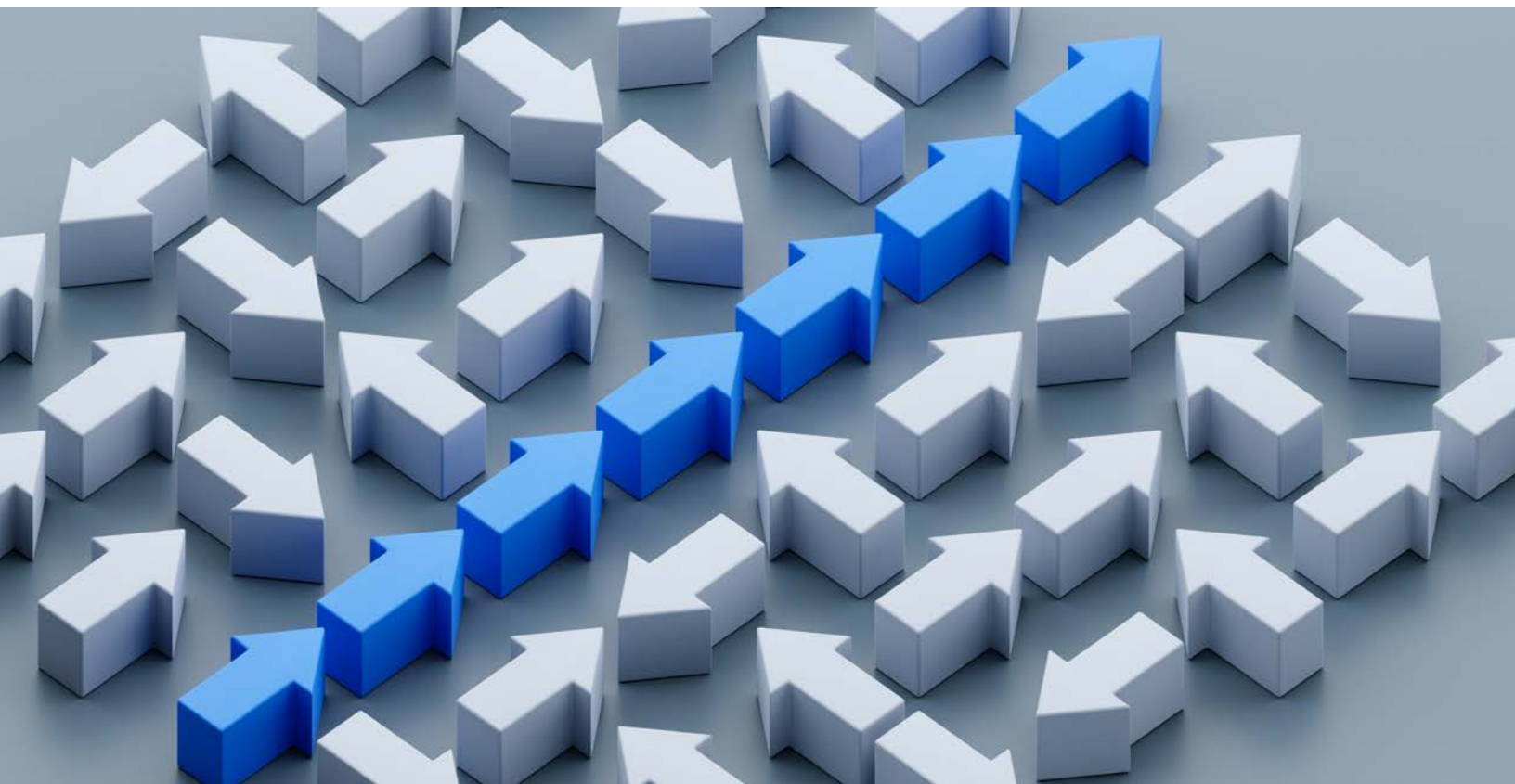
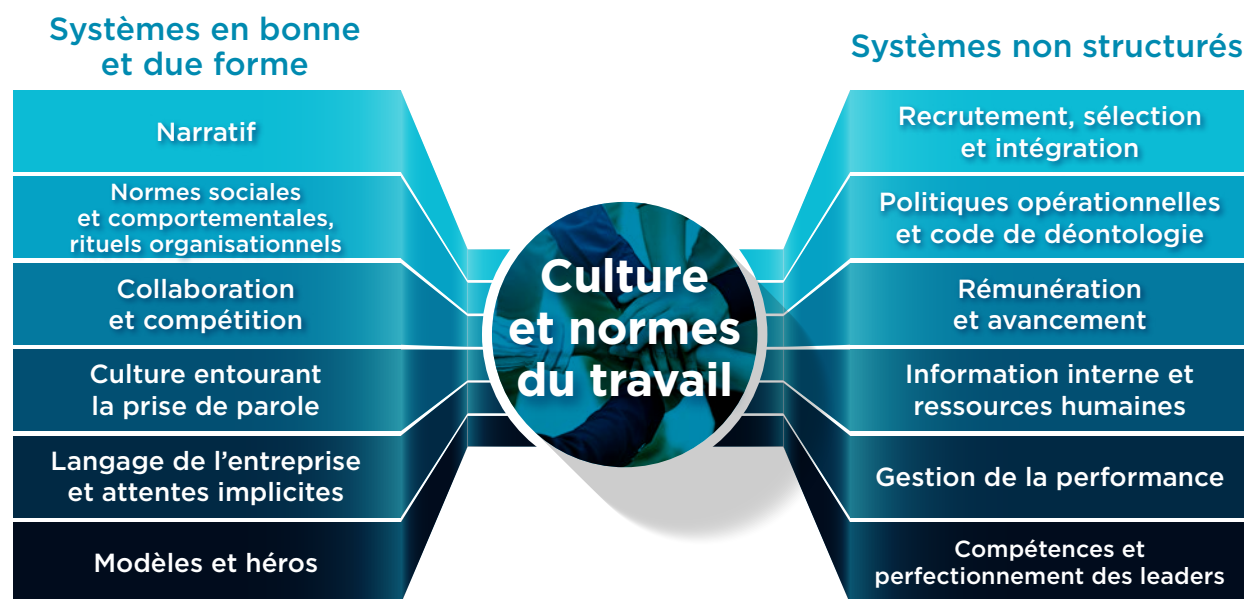
Certains pourraient considérer la culture éthique comme un sous-ensemble de la culture organisationnelle générale. Une telle perspective peut accroître le risque de guider le comportement éthique de manière distincte, ou, pire encore, de créer des processus en silos déconnectés. Une telle perspective pourrait accroître le risque de guider les comportements éthiques en vase clos, par exemple en créant des processus au sein de systèmes distincts non structurés ou en bonne et due forme. La culture éthique doit être considérée comme un cadre comprenant de multiples systèmes, dont des systèmes en bonne et due forme et des systèmes non structurés soutenant le jugement et les actions éthiques (Treviño et Nelson, 2021).

Les participants aux entretiens ont donné quelques exemples de processus susceptibles de miner les intentions de l'organisation en matière d'éthique. Par exemple, déléguer des tâches pertinentes à l'éthique (comme la vérification des dossiers des clients) à des personnes moins compétentes, ou demander au conseil d'administration de procéder à une autoévaluation.

Selon l'ICAS, « *Il est nécessaire que les dirigeants de toutes les organisations mettent en place une culture respectueuse de l'éthique dans laquelle l'intégrité des employés de l'organisation est considérée comme transcendant tous les autres objectifs et stratégies de l'entreprise¹* ». Lorsque tous les systèmes organisationnels pertinents mènent les gens dans la même direction, les manquements à l'éthique sont beaucoup moins probables.

1 *"The Power of One"*, accessible ici : <https://www.icas.com/professional-resources/ethics/resources-and-support/the-power-of-one-organisational-culture-and-values>.

Systèmes organisationnels



Systèmes en bonne et due forme

On parle de systèmes en bonne et due forme quand les dirigeants fournissent les ressources nécessaires à la mise en œuvre de structures et de programmes favorisant l'éthique. Ces systèmes comprennent aussi les processus de recrutement et de sélection des employés, les systèmes d'intégration et d'orientation, les politiques opérationnelles, les codes de déontologie, les programmes de formation professionnelle et de perfectionnement en leadership, les systèmes de gestion du rendement (évaluation, avancement et renvoi), les systèmes de rémunération, les systèmes de conformité et de surveillance, les structures d'autorité, les processus décisionnels officiels. De plus, les systèmes d'information interne (ligne téléphonique de dénonciation, ou politique de prise de parole) revêtent une extrême importance dans la réussite à long terme de l'organisation. Le fait de prendre la parole doit être normalisé et perçu comme bénéfique – et non gênant – pour l'organisation. Les politiques et procédures en matière de dénonciation et de prise de parole doivent être claires, et les employés doivent être formés en conséquence². Pour les professionnels comptables au sein des organisations et des cabinets, c'est le code de déontologie, étayé par les exigences de leur organisation professionnelle comptable provinciale en matière de perfectionnement professionnel et les processus d'enquête et de discipline connexes, qui constitue le principal système en bonne et due forme.

Systèmes non structurés

On parle de systèmes non structurés quand, par leur propre comportement, les dirigeants prêchent par l'exemple. Il est impératif que les responsables d'organisations, quelle que soit leur taille, ne se contentent pas de donner le ton, mais qu'ils montrent l'exemple et joignent le geste à la parole. En outre, il y a les modèles de l'organisation, les normes de comportement quotidien (p. ex., si et comment l'information est transmise, comment les employés collaborent et se font concurrence, etc.), les rituels organisationnels qui soutiennent ou non la conduite éthique, les histoires que les gens racontent sur l'organisation et ses principales parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, autorités de réglementation, investisseurs, famille et amis, etc.), le langage utilisé par les gens, ainsi que la confiance et la capacité des gens à être reconnus et entendus lorsque les choses semblent aller dans la mauvaise direction. Comme l'a indiqué l'ICAS : « *Les dirigeants se doivent d'écouter – d'écouter les préoccupations, de prendre des mesures pour enquêter sur le problème et de fournir rapidement un retour d'information à l'employé, de sorte que les gens puissent avoir la*

2 <https://www.icas.com/professional-resources/ethics/Publications-and-guidance/speak-up-listen-up-whistleblow-in-their-own-words-insights-into-the-ethical-dilemmas-of-icas-members>

certitude que leurs préoccupations sont prises au sérieux et valorisées. »
Contrairement aux systèmes en bonne et due forme, les systèmes non structurés sont connus pour être difficiles à modifier directement. Par conséquent, pour modifier un système non structuré, il faut habituellement instaurer un nouveau système en bonne et due forme, ou en modifier un.

Évaluer la culture de l'organisation

Comment faire pour connaître l'état actuel de la culture d'une organisation et savoir si elle s'améliore? Cette information est nécessaire, car les efforts visant à (ré)harmoniser les systèmes doivent être calibrés pour que le changement de culture souhaité ait réellement lieu.

Les participants aux entretiens ont indiqué que la culture était principalement évaluée à l'instinct, par des observations et par des signaux d'alerte dans les interactions.

Bien que la culture éthique soit difficile à évaluer, des chercheurs et des organisations ont mis au point des outils fiables pour l'[évaluer](#). La plupart utilisent les sondages pour quantifier la perception qu'ont les employés de la culture de leur milieu de travail, et pour établir des mesures chiffrées permettant de mesurer et de suivre au fil du temps la culture en fonction des changements apportés aux systèmes. Il est possible de valider ces évaluations davantage en les comparant à des éléments tels que les plaintes, les violations, le rendement, le roulement de personnel, les questionnaires de satisfaction ou même les perceptions externes, et, ainsi, confirmer que les chiffres reflètent bien la réalité. Bien qu'un tel outil puisse comporter des limites, omettre des aspects de la culture et être sujet à la malhonnêteté, la notation de la culture qui en résulte peut au moins être utile pour suivre les progrès et faire ressortir les points à améliorer.

Considérations particulières pour les professionnels comptables et leurs équipes

Lorsqu'ils réfléchissent aux processus actuels ou nouveaux, les professionnels comptables doivent accorder la priorité à ce qui suit pour évaluer les répercussions éthiques.

- Reconnaître les [avantages de prendre en compte les indicateurs clés de performance \(ICP\)](#) dans la prise de décisions au sein d'une organisation. Lorsqu'ils ne sont pas atténués par des signaux éthiques solides, des mesures incitatives et des objectifs non réalistes en matière d'heures facturables peuvent encourager les comportements contraires à l'éthique.
- L'identité professionnelle des comptables en entreprise est déterminée, dans une certaine mesure, par la performance financière de l'entreprise (en particulier celle à court terme), et non pas nécessairement par les normes éthiques et les considérations à long terme de la profession.
- Les nouveaux sujets ayant d'importantes répercussions financières, comme la diversité, l'équité et l'inclusion, le travail forcé, et d'autres sujets liés à la durabilité, exacerbent les tensions et l'incertitude, ce qui peut favoriser les comportements contraires à l'éthique en l'absence de lignes directrices claires. Par conséquent, il faudrait envisager de resserrer les normes de fonctionnement et d'offrir un soutien aux professionnels comptables qui travaillent sur ces sujets.

- Le fait d'accorder une importance indue à la conformité plutôt qu'à la culture éthique peut avoir des répercussions importantes au fil du temps, étant donné que la pensée axée sur des règles ne fait pas appel à la pensée morale ou à l'esprit critique et au jugement professionnel.
- Une surveillance perçue comme excessive, inexpliquée ou inappropriée en fonction du poste ou du niveau peut indiquer un manque de confiance ou de respect de la vie privée, érodant ainsi la qualité des relations avec les dirigeants et les collègues.
- Les programmes de formation théorique et pratique peuvent communiquer des attentes en matière d'éthique et établir des normes de comportement qui, à leur tour, modifient la composante sociale des systèmes d'éthique, à la condition que ces normes soient communiquées et appliquées par les dirigeants et à tous les échelons de la direction.
- L'efficacité des systèmes d'information interne, de prise de parole, d'écoute et de dénonciation dépend de leur arrimage à la culture de l'entreprise et des risques et avantages perçus de la prise de parole.

Une évaluation rigoureuse et continue de la culture éthique devrait être effectuée, à la fois pour cerner les secteurs problématiques et pour vérifier où les interventions sur les systèmes ont l'effet escompté.



Suggestions pour favoriser un comportement éthique

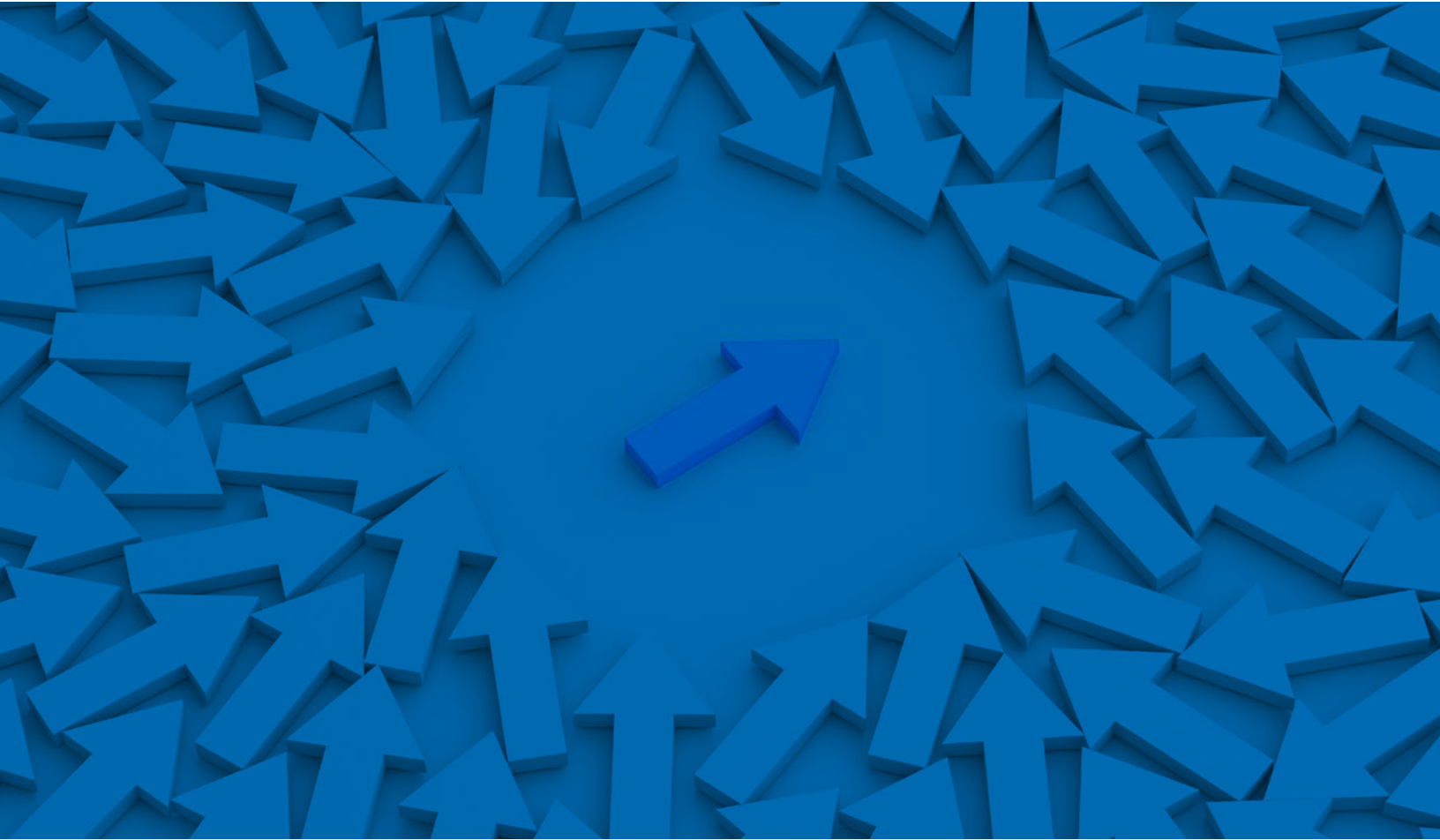
Bien que les systèmes d'éthique soient organisationnels, chaque employé contribue à leur succès ou à leur échec. Les comptables professionnels, qui intègrent l'éthique à leurs compétences fondamentales, peuvent donc jouer un rôle actif dans l'établissement ou la mise en œuvre de garde-fous et de systèmes d'éthique efficaces. Voici quelques suggestions.

- S'assurer que le ton donné par la direction est approprié. Ce ton doit également être appliqué en aval dans tout le reste de l'organisation, car tous ceux qui y travaillent doivent l'adopter. Une culture bâtie sur la volonté de « faire ce qui est juste » doit prévaloir à tous les échelons de l'organisation.
- Évaluer la culture éthique de l'organisation, au moyen de systèmes en bonne et due forme et de systèmes non structurés, et vérifier si elle est compatible avec le reste de la culture de l'organisation. Les deux cultures orientent-elles le comportement dans la même direction ou entrent-elles en conflit?
- Arrimer les objectifs personnels et la rémunération des employés aux valeurs, à la mission et à la stratégie à long terme de l'organisation. Si des personnes sont motivées uniquement à atteindre un objectif financier à court terme, il y a un risque qu'elles y parviennent, peu importe les conséquences à long terme de leurs actions.
- Établir et, surtout, mettre en œuvre et réviser un code d'éthique clair :
 - Le code d'éthique doit s'harmoniser au ton donné par la direction : valeurs, but et stratégie à long terme de l'organisation;

- Une fois le code d'éthique établi, déployer les efforts requis pour en assurer la mise en œuvre et l'intégration au moyen de formations, de mesures d'application, de canaux de rétroaction, et même de la nomination d'ombudsmans ([Endenich et Trapp, 2020](#));
- Communiquer l'information sur le code d'éthique : encourager les discussions entre les employés et les équipes, ainsi qu'entre les dirigeants et les employés;
- La publication d'un code transparent peut également constituer un moyen efficace d'informer les parties prenantes internes et externes d'une organisation de son éthique et de ses valeurs, ainsi qu'un catalyseur utile de changement.
- Établir des voies efficaces et sécuritaires de dénonciation et de prise de parole concernant les comportements contraires à l'éthique pour que les employés sentent qu'ils peuvent s'exprimer sans représailles, en étant soutenus.
- Limiter les situations où des équipes ou des unités sont tentées de placer leur propre réussite au-delà des objectifs et des valeurs de l'organisation.
- Soutenir une réflexion axée sur les systèmes en restant à l'affût de certains biais comme le biais de confiance excessive, le biais de pensée de groupe ou le biais de représentativité, et en cherchant à les évaluer en soi. Pour obtenir plus d'indications sur les biais, consultez le [document de l'IESBA](#) sur le sujet.
- Créer un « filtre éthique » qui évalue le processus décisionnel afin de s'assurer que les décisions sont judicieuses et que l'équipe ne justifie pas un mauvais comportement par la pensée de groupe ou l'inertie.
- Considérer et attendre des perspectives multiples, et s'engager dans des conflits productifs qui réduisent le risque de désengagement moral au fil du temps grâce à des interactions plus personnelles qui, finalement, rapprochent l'individu des questions morales ([De Cremer et Vandekerckhove, 2017](#)).

Conclusion

L'accent mis sur les systèmes d'éthique signifie qu'il faut cesser de considérer les manquements comme des erreurs humaines ou de mauvaises actions résultant de défauts intrinsèques aux personnes, pour se tourner vers l'idée que les systèmes peuvent modifier – pour le meilleur ou pour le pire – les activités et les décisions de l'individu. Pour prévoir quand et comment les gens seront aux prises avec des manquements à l'éthique, il faut être conscients des forces et facteurs psychologiques qui les amènent à prendre des raccourcis en matière d'éthique. En tenant compte de ces éléments, les systèmes peuvent être conçus de manière à réduire les manquements à l'éthique dont les causes sont comprises, et les professionnels comptables peuvent jouer un rôle déterminant dans la solidité de ces systèmes.



AVERTISSEMENT : Le présent document ne fait pas autorité. CPA Canada, l'Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS) et l'International Federation of Accountants (IFAC) déclinent toute responsabilité en cas de préjudice subi par toute personne qui agit ou s'abstient d'agir en se fiant à la présente publication, que ledit préjudice soit attribuable à une faute ou à une autre cause.

© Avril 2024 CPA Canada. Tous droits réservés.

Il est nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite de CPA Canada pour la reproduction, le stockage ou la transmission de ce document, ou son utilisation à d'autres fins similaires, sauf quand il fait l'objet d'une utilisation individuelle et non commerciale. Pour obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) M5V 3H2
CANADA
TÉL. : 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
CPACANADA.CA