RAPPORT DE RECHERCHE

L'UTILISATION DE LA COMMUNICATION PERSUASIVE POUR FAVORISER L'APPROPRIATION DES NORMES DU CODE D'ÉTHIQUE PAR LES EMPLOYÉS D'UNE ORGANISATION.

RÉSULTATS D'UNE RECHERCHE MENÉE AU CISSS DE LAVAL

Janvier 2019

AUTEURS DU RAPPORT

Yanick Farmer
Université du Québec à Montréal

Michelle Pimont
CISSS de Laval

SOMMAIRE

03	RÉSUMÉ
04	1ère PARTIE : INTRODUCTION
06	2e PARTIE : VOLET QUANTITATIF DE LA RECHERCHE
19	3e PARTIE : VOLET QUALITATIF DE LA RECHERCHE
26	RECOMMANDATIONS
28	BIBLIOGRAPHIE
31	REMERCIEMENTS

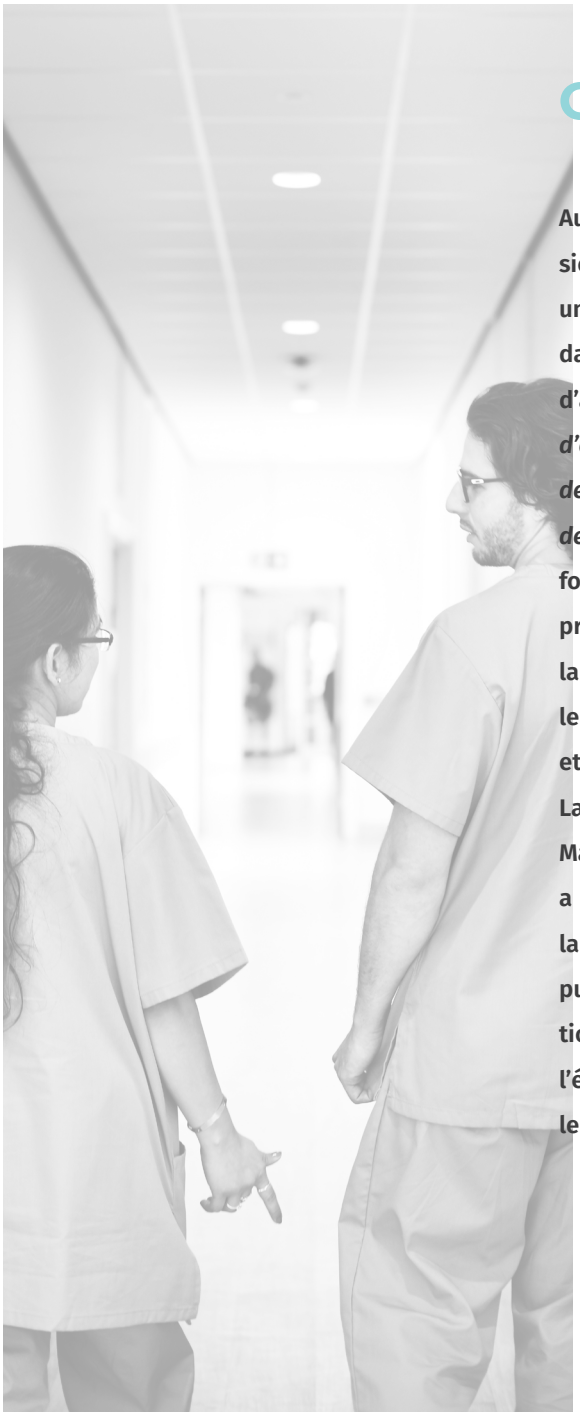
RÉSUMÉ

Profitant de l'occasion offerte par la refonte de son code d'éthique destiné aux employés, le Centre d'éthique du CISSS de Laval a décidé d'établir un partenariat avec des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), afin de travailler au renforcement de sa culture éthique organisationnelle.

L'équipe de recherche a ainsi réalisé un examen rigoureux des processus communicationnels internes pouvant assurer, chez les employés, une meilleure appropriation du contenu de ce nouveau code d'éthique. Ce rapport décrit les résultats de la démarche scientifique entreprise par les chercheurs de l'UQAM afin de proposer au CISSS de Laval des stratégies qui élargiront la portée du nouveau code et enrichiront la culture de l'organisation en matière d'éthique.

La recherche comportait deux grands volets : l'un quantitatif et l'autre qualitatif. L'utilisation d'une approche méthodologique mixte visait à produire un portrait plus complet de l'efficacité des stratégies de communication pouvant favoriser l'appropriation du contenu du code d'éthique. La première partie du rapport introduit le contexte et la problématique de la recherche. La deuxième partie décrit le volet quantitatif. La troisième partie expose le volet qualitatif. Le rapport se termine par une série de recommandations découlant de l'analyse des résultats de la recherche, ainsi que par une liste de références bibliographiques.

1ère PARTIE : INTRODUCTION



CONTEXTE

Au cours de la dernière décennie, plusieurs questions d'éthique ont occupé un espace médiatique considérable dans l'actualité québécoise. On pense d'abord, bien sûr, à la *Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction* (CEIC, 2015), qui a forcé de nombreuses organisations privées et publiques des secteurs de la construction et du génie à revoir leurs pratiques en matière de gestion et d'éthique organisationnelle (SNC-Lavalin, 2018 ; Ville de Montréal, 2018). Mais l'onde de choc qui en a résulté a aussi eu une portée sociale plus large : elle a aiguisé la sensibilité du public à la culture éthique des institutions publiques et élevé les attentes à l'égard de la responsabilité morale de leurs gestionnaires.

Le secteur de la santé, qui accapare près de la moitié du budget du gouvernement du Québec, n'a pas échappé à cette tendance. Depuis longtemps, les chercheurs en éthique – ou en bioéthique – s'intéressent à la clinique et à la recherche en santé. Toutefois, au Québec, depuis quelques années, on constate un besoin grandissant d'études sur l'éthique organisationnelle en santé, c'est-à-dire sur les questions d'éthique concernant la gestion de l'organisation comprise comme un regroupement de secteurs aux finalités diverses, comme par exemple l'administration des ressources financières et humaines, les soins, la recherche, la logistique ou les services techniques. Cette urgence a sans doute été renforcée par la réorganisation majeure du réseau de la santé et des services sociaux opérée après la promulgation, en 2015, de la loi 10[1], qui imposait la fusion de 182 établissements pour créer 34 entités nouvelles

[1] La Loi 10 est la « loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales ». Le processus conduisant à l'adoption de cette loi par l'Assemblée nationale du Québec a été piloté par l'ancien ministre libéral de la santé, monsieur Gaétan Barrette. La Loi est entrée en vigueur le 1er avril 2015.

(Québec, 2015). Cette réforme imposante a évidemment changé la manière dont les services sont offerts à la population, tout en forçant la cohabitation de cultures organisationnelles jusque-là séparées. Par exemple, l'écart entre la mission et les structures des centres jeunesse (orientés vers l'intervention psychosociale) et les hôpitaux (centrés sur l'intervention clinico-médicale) illustre bien les nouveaux défis auxquels font face les gestionnaires de ces organisations.

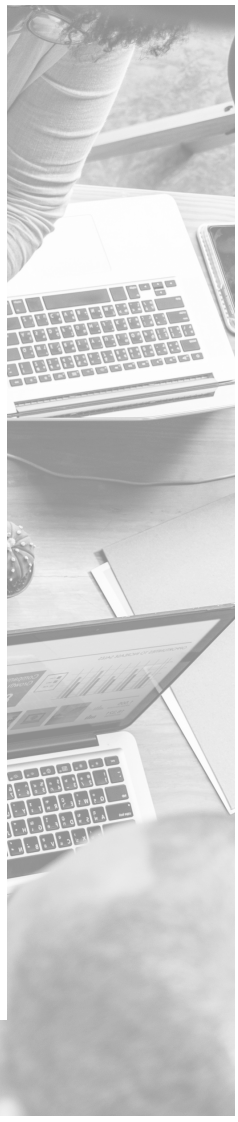
Ce contexte a ainsi rendu caducs les codes d'éthique qui régulaient, avant la réforme, les interactions de l'ensemble des parties prenantes (employés, usagers, gestionnaires, etc.). Profitant de l'occasion offerte par la refonte (devenue nécessaire) de son code d'éthique destiné aux employés et aux usagers, le Centre d'éthique du CISSS de Laval a décidé d'aller plus loin que la simple production d'un nouveau code. Grâce à un partenariat avec des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), le CISSS de Laval a choisi de travailler au renforcement de sa culture éthique organisationnelle par un examen rigoureux des processus communicationnels internes pouvant assurer, chez ses employés, une meilleure appropriation du contenu de son nouveau code d'éthique. La suite de ce rapport décrit les résultats de la démarche scientifique entreprise par les chercheurs de l'UQAM afin de proposer au CISSS de Laval des stratégies qui élargiront la portée du nouveau code d'éthique et enrichiront la culture de l'organisation en matière d'éthique.

La recherche comportait deux grands volets: l'un quantitatif et l'autre qualitatif. L'utilisation d'une approche méthodologique mixte visait à produire un portrait plus complet de l'efficacité des stratégies de communication pouvant favoriser l'appropriation du contenu du code d'éthique. La prochaine partie du rapport décrit le volet quantitatif de la recherche. La suivante expose le volet qualitatif. Le rapport se termine par une série de recommandations découlant de l'analyse des résultats de la recherche, ainsi que par une liste de références bibliographiques.

2ème PARTIE : VOLET QUANTITATIF DE LA RECHERCHE

PROBLÉMATIQUE

La recherche scientifique a généré une somme considérable de connaissances dans presque tous les domaines liés à l'éthique, à la gouvernance et à la bonne gestion dans les organisations publiques et privées. Comme l'expliquaient déjà Treviño, Weaver et Reynolds (2006) dans une revue exhaustive de la littérature académique, la recherche scientifique s'est intéressée à tous les secteurs de l'éthique organisationnelle. Ces auteurs l'associent à une image forte : celle des pommes, qui peuvent être soit délicieuses, soit pourries. La première catégorie de recherches qu'ils ont recensées se réfère à ce qu'ils appellent « les barils [*barrels*] ou les paniers » de pommes, c'est-à-dire aux facteurs organisationnels structurant les questions d'éthique (Müller *et al.*, 2013 ; Thoroughgood, Hunter & Sawyer, 2011 ; Ashforth *et al.*, 2008 ; Kulik, O'Fallon & Salimath, 2008 ; Brass, Butterfield & Skaggs, 1998). La deuxième catégorie s'intéresse plutôt aux pommes elles-mêmes, donc aux acteurs et à l'ensemble des facteurs personnels et relationnels qui influencent leur travail et leurs décisions (O'Boyle, Forsyth & O'Boyle, 2011 ; Gino, Gu & Zhong, 2009 ; Kerr *et al.*, 2009 ; Bazerman & Banaji, 2004 ; Dunlop & Lee, 2004). Ainsi, au cours des vingt-cinq dernières années, les recherches sur les « barils » ont porté sur des sujets aussi variés que les codes et les programmes éthiques (Valentine & Fleischman, 2008 ; Weaver, Treviño & Cochran, 1999 ; Frankel, 1989) les mécanismes de contrôle de la performance (Berrone, Surroca & Tribó, 2007 ; Stansbury & Barry, 2007), les approches de la gestion et de la formation ou la culture organisationnelle (Warren, Gaspar & Laufer, 2014 ; Delaney & Sockell, 1992). De leur côté, les recherches sur les « pommes » ont porté entre autres sur l'identité professionnelle (Vadera, Aguilera & Caza, 2009), le leadership (Goetsch & Davis, 2014 ; Mayer *et al.*, 2009 ; Brown, Treviño & Harrison, 2005), les qualités personnelles ou le climat éthique (Martin & Cullen, 2006 ; Wimbush & Shepard, 1994 ; Victor & Cullen, 1987).



Pourtant, peu de recherches se sont intéressées au rôle de la communication comme facteur permettant un lien effectif entre ce que certains appellent les « infrastructures éthiques » (*ethical infrastructures*) (Tenbrunsel, Smith-Crowe & Umphress, 2003), notamment le code d'éthique, et les comportements ou le jugement éthiques. Les quelques recherches qui ont porté sur la communication (Ellman & Pezanis-Christou, 2010 ; Stevens, 2008 ; Johnson, 2007 ; Schwartz, 2004) n'envisagent pas l'apport pourtant essentiel de la persuasion comme stratégie communicationnelle pouvant favoriser l'appropriation des normes du code d'éthique par les employés d'une organisation. La recherche scientifique sur les normes et leur rôle dans les interactions au sein de groupes humains de tailles variées est particulièrement développée en psychologie sociale (Lapinski & Rimal, 2005 ; Bendor & Swistak, 2001 ; Cialdini, Kallgren & Reno, 1991 ; Tajfel, 1981 ; Moscovici, 1976). Cependant, des chercheurs en psychologie sociale soulignent le manque d'études sur la communication comme facteur de circulation et de rétention de ces normes (Hogg & Reid, 2006). Quant à la communication organisationnelle, elle traite fort peu d'éthique puisque ce champ d'expertise est mal connu des chercheurs du domaine (Jones *et al.*, 2004).

Il est intéressant de constater qu'en éthique organisationnelle, plusieurs recherches se sont penchées sur les codes d'éthique d'un point de vue normatif, en analysant notamment les principes qui permettent aux praticiens de structurer et de mettre en place des codes d'éthique dans les organisations (Murphy, 1995 ; Montoya & Richard, 1994), et d'un point de vue empirique, en analysant les propriétés et contenus des codes d'éthique (Helin & Sandström, 2007). Mais beaucoup de travail reste à faire pour penser l'influence concrète des codes d'éthique sur le comportement des employés dans des organisations (Kaptein, 2011 ; Kaptein & Schwartz, 2008 ; Stevens, 2008 ; Cleek & Leonard, 1998). Comme le soulignent Helin et Sandström (2010), parmi les rares recherches s'intéressant aux effets du code d'éthique sur ce qu'ils appellent « le comportement éthique » (*ethical behaviour*), très peu se sont penchées, à l'intérieur des organisations, sur la réception du code par ses destinataires. À notre connaissance, aucune ne s'est concentrée spécifiquement sur la dynamique d'influence émetteur-récepteur en prenant comme source principale du message le code d'éthique d'une organisation.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Partant de cette revue de la littérature, notre équipe a donc décidé de creuser davantage la manière dont la communication peut contribuer à la « performativité » (Parker & Sedgwick, 2013; Searle, 1969; Austin, 1962) du code d'éthique, c'est-à-dire comment sa mise en œuvre et sa dissémination dans une organisation peuvent influencer les comportements des parties prenantes (*stakeholders*). Plus précisément, l'objectif de cette recherche était de déterminer *si l'utilisation de stratégies de communication persuasive* (utilisant des variables spécifiques) *pouvait favoriser l'appropriation des normes du code d'éthique par les employés d'une organisation.* À la lumière de recherches effectuées sur des thèmes similaires (Stevens, 2008; Helin & Sandström, 2007; Adam & Rachmann-Moore, 2004; Weeks & Nantel, 1992), notre hypothèse était qu'en exposant les employés d'une organisation à des stratégies de persuasion faisant appel à des modèles empiriquement testés, il serait possible de mesurer une variation positive de leur niveau d'appropriation des normes de leur code d'éthique.

CADRE CONCEPTUEL

Pour atteindre l'objectif de la recherche, il fallait, d'une part, établir comment mesurer l'appropriation et, d'autre part, identifier quelle approche de la communication persuasive serait utilisée pour favoriser cette appropriation. S'approprier quelque chose veut dire le « faire sien ». S'agissant d'une norme éthique, l'appropriation a donc deux aspects : un aspect *cognitif* et un aspect *comportemental*. L'aspect cognitif renvoie à un *changement dans les connaissances*, alors que l'aspect comportemental fait référence à un *changement de comportement*. Autrement dit, notre dispositif expérimental devait nous aider à voir si les employés avaient une meilleure connaissance des normes du code d'éthique après avoir été exposés à des stratégies de communication persuasive, et si leurs comportements au travail avaient changé et reflétaient l'intériorisation (appropriation) des normes du code d'éthique.

Il est à noter que le code d'éthique que nous avons utilisé pour conduire cette recherche est le code d'éthique s'adressant à tous les employés de l'organisation, peu importe le secteur dans lequel ils travaillent (soins, administration, archives, etc.). Ce code est disponible sur le site internet de l'organisation et il leur est habituellement remis au moment de leur embauche. Il contient une série de normes que l'employé doit respecter dans son travail et dans ses relations avec les usagers (respect de la confidentialité, politesse, bienveillance, etc.). Le code d'éthique de l'organisation est distinct de celui des employés faisant partie d'ordres professionnels (médecins, infirmières, physiothérapeutes, etc.).

Pour mesurer la variation cognitive, nous avons créé un quiz comportant quelques questions courtes sur le contenu du code d'éthique, un peu à la manière des tests administrés en classe à des étudiants pour évaluer les lectures qu'ils ont faites. Pour mesurer la variation comportementale, il a été décidé d'utiliser un questionnaire validé en français : l'Échelle d'évaluation du sentiment d'efficacité personnelle (Scherer *et al.*, 1982). Le raisonnement justifiant cette décision est que, puisque l'éthique concerne la manière dont les individus font des choix pratiques influencés par leur vision du bien et du mal (Gert et Gert, 2002), la capacité de faire ces choix et de les assumer est vraisemblablement déterminée par le *sentiment d'efficacité personnelle*. En effet, celui-ci favorise les accomplissements et le bien-être en amenant un individu à se fixer de meilleurs buts, à persévérer et à se relever de ses échecs (Bandura, 1982). Or ces dimensions sont essentielles également à ce qu'on pourrait appeler la « compétence éthique ». Ainsi, nous sommes partis du postulat qu'un sentiment d'efficacité personnelle élevé se répercutera positivement sur la capacité de l'employé à faire face aux dilemmes éthiques qui se posent à lui dans le cadre de son travail. Nous avons donc estimé que l'utilisation du questionnaire sur le sentiment d'efficacité personnelle permettrait de mesurer l'appropriation des normes éthiques sur le plan comportemental. D'autres détails sur ces outils de collecte de données seront fournis dans la section suivante, consacrée à la méthodologie.

Pour mettre en place les stratégies de communication du dispositif expérimental, nous nous sommes inspirés du modèle de communication persuasive de Robert B. Cialdini (2001). Ce modèle comporte six variables : la réciprocité (*reciprocity*), la rareté (*scarcity*), l'autorité (*authority*), la cohérence (*consistency*), l'attrait (*liking*) et l'unanimité (*consensus*). La *réciprocité* est le principe selon lequel une personne à qui on a donné (un cadeau, une faveur, etc.) se sent obligée de *donner en retour*. Cette technique de persuasion est utilisée par les compagnies qui offrent des cadeaux à leurs clients afin de les inciter à acheter d'autres produits. La *rareté* signifie que les gens attachent généralement plus de valeur à ce qui est rare. C'est ce qui explique la grande valeur des produits dits de luxe. La valeur persuasive de l'*autorité* vient de ce que les propos des gens en position d'autorité (les experts et les scientifiques, par exemple) sont souvent jugés plus crédibles par les récepteurs d'un message. La *cohérence* joue sur le fait que les gens, en général, aiment être en accord avec ce qu'ils ont préalablement dit ou fait. L'*attrait* indique que les gens suivent plus volontiers des personnes qu'ils aiment ou qu'ils admirent. Les publicitaires l'ont bien compris en choisissant, pour promouvoir des causes ou vendre des produits, des vedettes appréciées du grand public. Enfin, la variable de l'*unanimité* traduit l'effet maintes fois mesuré du *conformisme social* : les gens ont tendance à suivre l'avis majoritaire dans un groupe afin de ne pas subir la pression psychologique résultant d'une position dissidente (Asch, 1955).

Afin de mesurer l'effet de la communication persuasive sur l'appropriation, nous avons créé trois conditions expérimentales faisant écho aux variables de la persuasion du modèle de Cialdini (2001). La première condition s'appuyait *sur l'autorité*. Dans ce scénario, nous faisions parvenir à un employé un courriel, dans lequel un de ses supérieurs hiérarchiques rappelait l'importance du code d'éthique pour l'organisation. Une version électronique du code était jointe à ce message. Dans la deuxième condition, nous souhaitions faire appel à la *cohérence* et à l'*engagement* (*commitment*). Pour ce faire, nous rassemblions un groupe d'employés pour une réunion à l'heure du lunch afin de discuter du code d'éthique. À la fin de cette réunion, nous leur demandions s'ils étaient prêts à manifester leur engagement envers le code d'éthique en y apposant leur signature devant leurs collègues. Dans la troisième condition, nous faisions intervenir une variable qui n'est pas incluse dans le modèle de Cialdini, mais qui nous apparaissait néanmoins prometteuse : *la réflexivité* (Gentile, 2010). Nous voulions savoir si le fait d'encourager les employés à porter un regard critique sur leur code d'éthique en faciliterait l'appropriation. Pour mesurer cet aspect, nous avons formé un troisième groupe expérimental d'employés qui se réunissaient une fois à l'heure du lunch. À cette occasion, nous leur demandions de nous indiquer comment ils rédigeraient le code d'éthique s'il fallait en produire une nouvelle version. Cette question les amenait à identifier les points forts et les points faibles de la version en vigueur.

MÉTHODOLOGIE

ÉCHANTILLON

La méthodologie de ce premier volet de la recherche était quantitative et expérimentale (Cook, Campbell & Shadish, 2002), avec pré-test, post-test et groupe contrôle. Le recrutement des employés participant à la recherche s'est fait au moyen d'annonces sur l'intranet de l'organisation, puis par sollicitation à la cafétéria. Notre démarche a évidemment été approuvée par la haute direction de l'organisation, ainsi que par son comité d'éthique de la recherche. L'échantillon était constitué de toutes les catégories d'employés de l'organisation. Le seul critère d'exclusion était l'ancienneté : tous les employés retenus avaient complété leur probation (donc un an et plus d'expérience au sein de l'organisation). En tout, 119 employés ont participé à la recherche (trois groupes expérimentaux et un groupe témoin). Trente (30) employés ont été testés dans la condition 1, vingt-neuf (29) dans la condition 2, trente (30) dans la condition 3, et finalement trente (30) dans le groupe témoin. L'assignation des participants à un groupe était aléatoire. Le profil des employés est décrit dans le tableau 1 :

Tableau 1 : profil des employés

CATÉGORIES	TITRES D'EMPLOI	NOMBRE
Professionnels cliniciens	Intervenant en soins spirituels	1
	Infirmière	10
	TS	14
	Ergothérapeute	9
	Physiothérapeute	2
	Éducateur	4
	Psychologue	2
	Cytologiste	1
	Pharmacienne	1
Médecin		1
Avocate		1
Professionnels en administration	Analyste informatique	1
	Bibliothécaire	2
	Archiviste	3
	Physicien médical	1
Agents administratifs		24
Technicien en pharmacie		1
Cadres	Cadres administratifs	13
	Cadres cliniciens	10
Hors cadres (directeurs)		7
Préposés aux bénéficiaires		9
Assistants de recherche		2
Total		**119**

COLLECTE DES DONNÉES

Le pré-test consistait en deux questionnaires soumis juste avant l'intervention avec les techniques de persuasion. Le premier questionnaire était un quiz avec dix réponses courtes (un ou quelques mots) portant sur le contenu du code d'éthique. Il visait à mesurer la *connaissance* (dimension cognitive de l'appropriation) que les employés avaient du code. Le pointage obtenu avec ce questionnaire se situait entre 0 et 10. Le deuxième était l'Échelle d'évaluation du sentiment d'efficacité personnelle (version française de la *General Self-Efficacy Scale*) et servait à mesurer la *dimension comportementale* de l'appropriation. Ce questionnaire comprend dix énoncés que la personne doit classer sur une échelle de Likert à quatre degrés :

1. Pas du tout vrai ;

2. À peine vrai ;

3. Moyennement vrai ;

4. Totalement vrai.

Par conséquent, le pointage obtenu avec ce questionnaire se situait entre 0 et 40. Le post-test, comprenant à nouveau ces deux questionnaires, était administré aux employés deux semaines après l'intervention. Les participants du groupe témoin n'étaient exposés à aucune stratégie de persuasion et devaient compléter les questionnaires à deux semaines d'intervalle (Campbell & Stanley, 2015). En raison de la nature du devis expérimental, il était nécessaire d'avoir un groupe témoin pour éliminer le biais créé par l'exposition à des questions sur le code d'éthique lors du pré-test. Les participants de tous les groupes ont pris en moyenne 5 à 7 minutes pour compléter les questionnaires.

RÉSULTATS

Le dispositif expérimental faisait intervenir trois variables indépendantes (les trois stratégies de communication) et deux variables dépendantes (les dimensions cognitive et comportementale de l'appropriation). Pour l'analyse statistique, nous avons considéré séparément chaque variable indépendante (chaque stratégie de communication) et chaque variable dépendante (les résultats aux deux questionnaires). Puisque nous avions deux temps de mesure pour chaque groupe expérimental, nous avons agrégé en un résultat global pour chaque sujet la variation positive ou négative de la performance entre le pré-test et le post-test. Ce résultat agrégé a été obtenu en prenant le résultat du post-test et en lui soustrayant le résultat du pré-test. Par exemple, si un sujet avait obtenu 6 au pré-test et 8 au post-test, le résultat agrégé au quiz pour ce sujet était de +2. Si le score du post-test était inférieur au score du pré-test, le résultat agrégé était négatif. Nous avons réalisé la même opération pour tous les groupes expérimentaux et pour le groupe témoin. Au terme de ces calculs, nous avons obtenu une série de résultats agrégés pour chaque questionnaire que nous pouvions comparer avec les résultats agrégés du groupe témoin. Cette opération nous permettait d'établir si la variation des performances des groupes expérimentaux était significativement plus élevée que celle du groupe témoin, cela afin de déterminer si les stratégies de communication avaient bien eu un impact sur l'appropriation.

Pour mesurer l'effet de chacune des trois stratégies de communication sur l'appropriation, nous avons effectué des tests *t* avec échantillons indépendants. Ensuite, les statistiques inférentielles des tests *t* donnent des valeurs *p* qui permettent d'évaluer si la stratégie de communication a un effet statistiquement significatif sur les aspects cognitif ou comportemental de l'appropriation (Field, 2013). L'intervalle de confiance utilisé pour l'analyse des résultats est de 95 %. Les tableaux qui suivent (tableaux 2 et 3) présentent les résultats obtenus à l'aide du logiciel SPSS version 22. Le premier (tableau 2) montre les statistiques descriptives, à savoir les résultats moyens obtenus pour chacun des questionnaires lors de l'application de chacune des stratégies de communication persuasive. Le tableau suivant (tableau 3) présente les résultats statistiques issus de la comparaison entre les résultats agrégés obtenus par les sujets des groupes expérimentaux et ceux obtenus par les sujets du groupe témoin pour chacun des deux questionnaires. Nous en ferons l'interprétation dans la prochaine section.

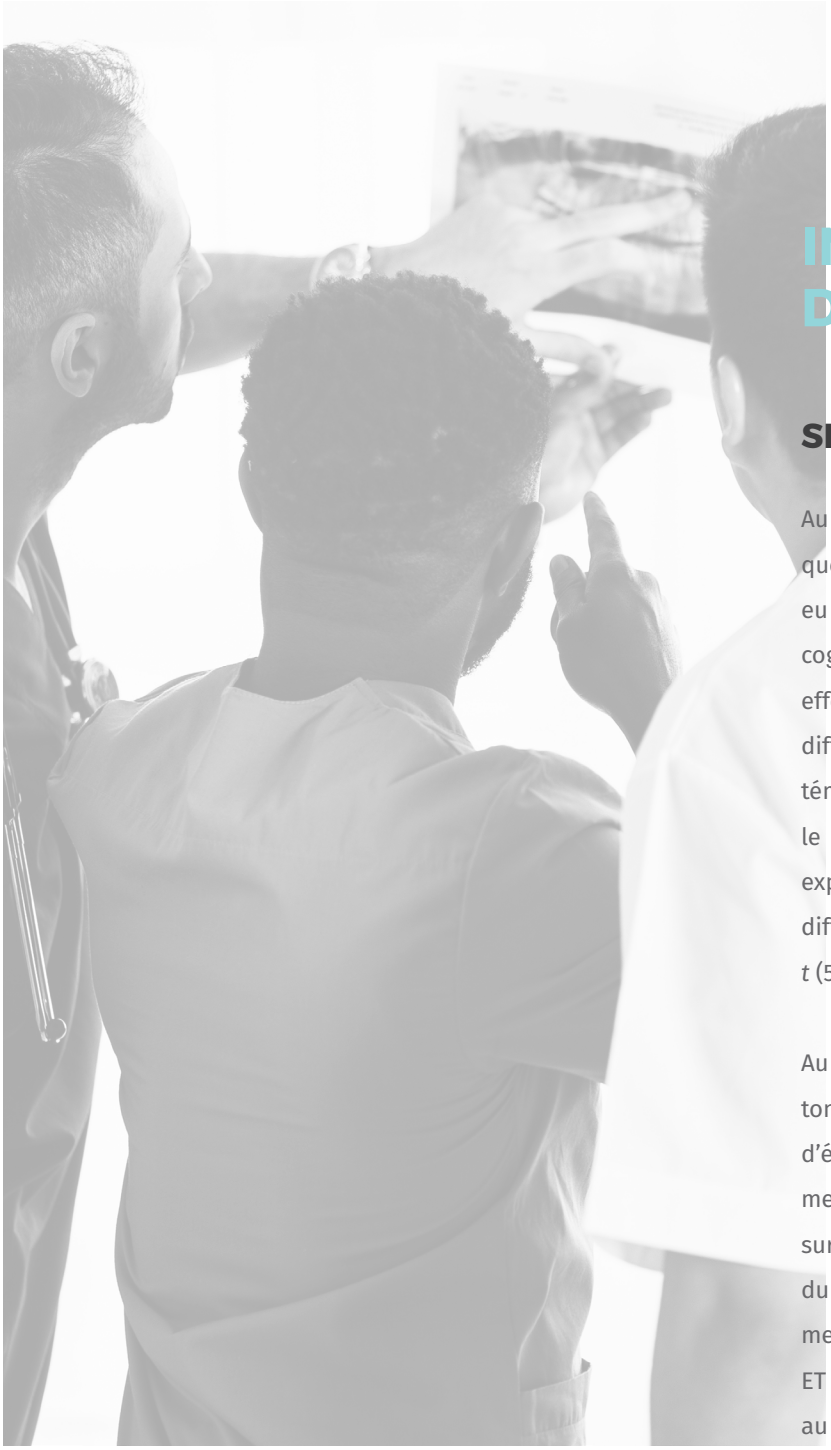
Tableau 2 : variations moyennes des résultats (quiz et sentiment d'efficacité personnelle)

GROUPE EXPÉRIMENTAL	TEST	MOYENNE (M)	N	ÉCART-TYPE (ET)
1) Courriel d'un supérieur hiérarchique	Quiz	0,77 (0)*	30	1,87
		1,87 (1)*	30	2,16
	SEP	0,2 (0)	30	2,51
		0,7 (1)	30	2,34
2) Engagement et signature du code d'éthique	Quiz	0,77 (0)	30	1,87
		2,17 (1)	29	1,81
	SEP	0,2 (0)	30	2,51
		0,55 (1)	29	2,38
3) Réflexivité	Quiz	0,87 (0)	30	1,93
		2,03 (1)	30	1,66
	SEP	0,2 (0)	30	2,5
		1,03 (1)	30	2,74

*: (1) = groupe expérimental; (0) = groupe témoin

Tableau 3: résultats des tests t sur les échantillons indépendants

GROUPE EXPÉRIMENTAL	APPROPRIATION	DL	DISTRIBUTION T	VALEUR P
1) Courriel d'un supérieur hiérarchique	Cognitive	58	-2,11	0,04
	Comportementale	58	-0,8	0,43
2) Engagement et signature du code d'éthique	Cognitive	57	-2,93	0,01
	Comportementale	57	-0,55	0,58
3) Réflexivité	Cognitive	58	-2,5	0,02
	Comportementale	58	-1,23	0,22



INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

SIGNIFICATION STATISTIQUE

Au sein du **premier groupe expérimental**, nous observons que l'envoi d'un courriel par un supérieur hiérarchique a eu un impact statistiquement significatif sur l'appropriation cognitive, mais pas sur l'appropriation comportementale. En effet, les scores du groupe expérimental (M = 1,87 ; ET = 2,16) diffèrent de façon appréciable de ceux obtenus par le groupe témoin (M = 0,77 ; ET = 1,87) ; t (58) = -2,11, $p < 0,05$. Ce n'est pas le cas des scores au SEP, où la différence entre le groupe expérimental (M = 0,7 ; ET = 2,34) n'est pas significativement différente de celle du groupe témoin (M = 0,2 ; ET = 2,51) ; t (58) = -0,8, $p > 0,05$.

Au sein du **deuxième groupe expérimental**, nous constatons également que l'engagement par la signature du code d'éthique devant les collègues a eu un impact statistiquement significatif sur l'appropriation cognitive, mais pas sur l'appropriation comportementale. Les scores au quiz du groupe expérimental (M = 2,17 ; ET = 1,81) ont sensiblement varié par rapport à ceux du groupe témoin (M = 0,77 ; ET = 1,87) ; t (57) = -2,93, $p < 0,05$. Ce n'est pas le cas des scores au SEP, où les résultats du groupe expérimental (M = 0,55 ; ET = 2,38) n'ont pas été significativement différents de ceux du groupe témoin (M = 0,2 ; ET = 2,51) ; t (57) = -0,55, $p > 0,05$.

Au sein du **troisième groupe expérimental**, les résultats sont similaires à ceux des deux autres conditions expérimentales. L'aspect réflexif et critique que nous avons fait intervenir dans cette condition a eu un impact statistiquement significatif sur le plan cognitif, mais pas sur le plan comportemental. Les scores au quiz du groupe expérimental ($M = 2{,}03$; $ET = 1{,}66$) ont sensiblement varié par rapport aux scores du groupe témoin ($M = 0{,}87$; $ET = 1{,}93$) ; $t\,(58) = -2{,}51$, $p < 0{,}05$. Les scores au SEP du groupe expérimental ($M = 1{,}03$; $ET = 2{,}74$) n'ont pas non plus varié significativement par rapport à ceux du groupe témoin ($M = 0{,}2$; $ET = 2{,}51$) ; $t\,(58) = -1{,}23$, $p > 0{,}05$.

Ces résultats vont donc partiellement dans le sens de l'hypothèse de départ. Le recours à des stratégies spécifiques et éprouvées de communication persuasive peut améliorer l'appropriation du code par les employés, mais *uniquement* sur le plan cognitif.

LIENS AVEC LES DONNÉES ISSUES DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

Notre étude démontre que l'autorité, l'engagement et la réflexivité sont des stratégies de communication qui influencent positivement *la connaissance* du code d'éthique. L'engagement et la réflexivité ont été particulièrement efficaces. Ce résultat nous apparaît instructif pour les organisations souhaitant mettre en place un code d'éthique dont la portée pratique sera réelle pour leurs employés. À rebours de certaines recherches favorables à une mise en place du code « du haut vers le bas » (*top-down*) (Murphy, 1988), nos résultats indiquent que même si l'autorité reste une variable efficace de la persuasion (condition 1), il semble judicieux d'aider les employés à s'approprier le contenu du code en favorisant leur implication personnelle et une réflexion critique. De plus, une stratégie plutôt *bottom-up* s'inscrit dans un paradigme organisationnel égalitaire et démocratique plus conforme aux valeurs de la plupart des sociétés occidentales. En conséquence, même si l'usage de l'autorité peut favoriser l'appropriation, cette approche devrait s'inscrire dans une stratégie de communication qui ne soit pas unidirectionnelle.

À propos de la condition 2 (signature du code devant les collègues), la recherche menée au sein d'une multinationale par Helin et Sandström (2010) a fait ressortir le manque d'adhésion (et donc de valeur persuasive) suscité par la simple signature (électronique, dans ce cas) du code et la nécessité d'avoir plutôt avec les employés une « discussion » au sujet de celui-ci. Nos résultats confirment qu'il est souhaitable pour une organisation de permettre à ses employés de réflé-

chir à son contenu et d'en discuter. Cependant, nous avons aussi constaté que l'engagement suscité par la signature du code pouvait être solide, à condition que la signature se fasse *en public*, c'est-à-dire que les employés soient témoins de l'engagement de leurs collègues. La valeur persuasive de l'engagement est bien documentée en psychologie sociale par un courant appelé « communication engageante » (Maxwell & Farmer, 2013 ; Girandola & Joule, 2012 ; Girandola & Bernard, 2007).

Les résultats portant sur la première condition expérimentale à laquelle nous avons soumis nos sujets de recherche ont aussi démontré que l'autorité (le courriel envoyé aux employés provenait de l'une des directions de l'établissement) favorisait l'appropriation cognitive. Depuis déjà plusieurs décennies, la psychologie sociale a fait ressortir l'immense pouvoir persuasif de l'autorité sur les individus (Milgram, 1963). Toutefois, la littérature en psychologie, en communication et en éthique ne dit pas grand-chose à propos de l'effet de l'autorité sur l'appropriation. C'est plutôt en éducation qu'il existe des recherches sur des questions de ce genre. Par exemple, tout un courant de la pédagogie critique a cherché à montrer les avantages d'une réduction des rapports hiérarchiques entre l'enseignant et ses élèves, ainsi que d'interactions plus soutenues à l'occasion desquelles chacun peut exprimer son point de vue sur le contenu des apprentissages comme sur les évaluations (Reynolds, 1999). La réflexion critique utilisée auprès des sujets dans notre troisième condition expérimentale leur offre donc l'occasion de développer un savoir plus « incarné », en ce sens que la pensée critique force à opérer un lien très concret entre un contenu théorique (ici les normes du code d'éthique) et les pratiques professionnelles. Cette forme d'apprentissage par la pensée critique et le dialogue réflexif trouve aussi un écho dans les approches pédagogiques ancrées dans des épistémologies socioconstructivistes (Cunliffe, 2002). Une littérature volumineuse et multidisciplinaire en souligne les avantages en termes d'apprentissage (Steffe & Gale, 1995).

LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous estimons que notre recherche comporte trois limites importantes. Pour des raisons logistiques, il nous était cependant difficile de les surmonter. Bien que ces obstacles n'invalident pas nos résultats, il va de soi que leur portée aurait été plus grande si nous avions pu les éliminer de notre dispositif expérimental.

La première limite concerne la première condition expérimentale, soit l'envoi d'un courriel par un supérieur hiérarchique. Lors de la phase de conceptualisation de notre devis de recherche, nous nous sommes demandé s'il valait mieux que le courriel soit envoyé aux employés par un supérieur immédiat (un chef d'équipe, par exemple) ou par quelqu'un de plus élevé dans la hiérarchie (un membre de la direction). Comme notre recherche impliquait des employés de tous les secteurs de l'organisation, nous avons jugé plus facile de faire appel à un cadre exerçant un pouvoir hiérarchique *sur tous les employés*. Dans le cas contraire, la complexité logistique de la recherche aurait considérablement augmenté, car il aurait fallu recruter plusieurs chefs d'équipe dans plusieurs secteurs. Bien que les résultats obtenus dans la condition 1 soient significatifs pour l'appropriation cognitive, les entrevues qualitatives menées auprès d'employés

ayant participé à la recherche nous ont révélé qu'ils étaient plus sensibles à l'autorité de supérieurs hiérarchiques avec lesquels ils travaillent régulièrement. Il est donc permis de penser que les résultats auraient été meilleurs si nous avions pu compter sur leur participation.

La deuxième limite de notre recherche se rapporte aux dimensions de la communication que nous avons testées. Notre dispositif expérimental a uniquement permis de mesurer la dynamique communicationnelle émetteur-récepteur dans une visée de persuasion. Évidemment, l'environnement communicationnel d'une organisation est beaucoup plus vaste. Les éléments liés au contexte de la relation entre les acteurs, de même que les dimensions de la communication interpersonnelle qui dépassent la seule visée persuasive doivent être pris en compte par l'organisation pour communiquer efficacement avec ses employés. Comme c'est le cas pour la plupart des recherches empiriques, nous avons restreint l'objet de notre recherche à des variables-clés qu'il semblait possible d'isoler et de mesurer dans le cadre de notre dispositif expérimental. Ici encore, cependant, les entrevues de groupe conduites après la phase quantitative donnent des indications intéressantes et plus globales sur ce que l'organisation devrait faire pour mobiliser ses employés autour du code d'éthique.

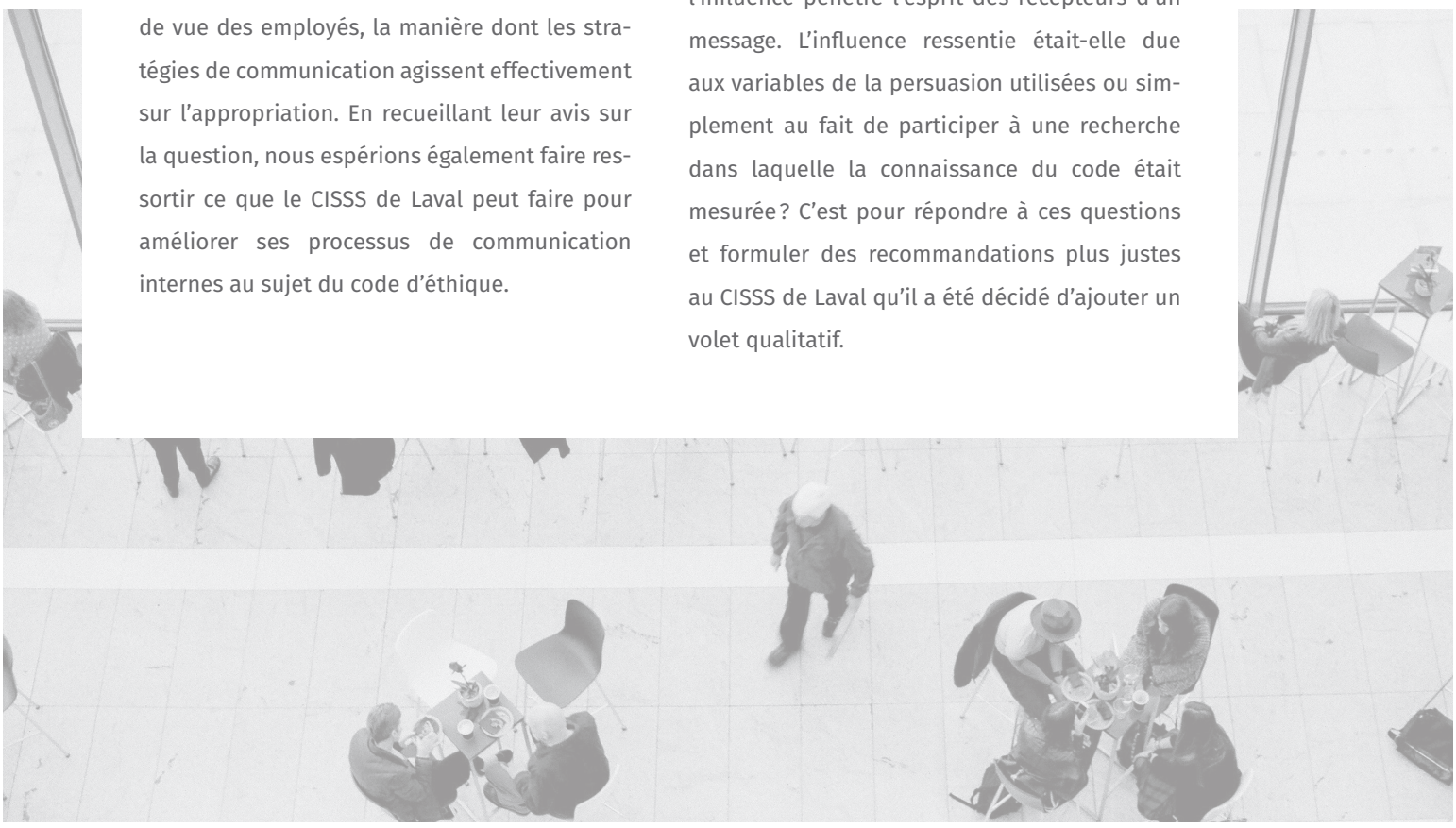
Enfin, **la troisième limite** concerne la nature du devis de recherche utilisé. Les résultats obtenus autorisent à affirmer que l'autorité, l'engagement et la réflexion critique contribuent à l'appropriation cognitive du code d'éthique. Cependant, l'horizon temporel dans lequel les sujets de recherche ont été testés était relativement court : nous les avons exposés à des stratégies de persuasion, puis testés seulement deux semaines plus tard. Par conséquent, il ne nous est pas possible de savoir comment la rétention de l'information évolue avec le temps, ni combien de fois il conviendrait de répéter le message pour qu'il soit entendu sans saturer les employés. Lors des entrevues de groupe, les employés ont évoqué des stratégies à répéter à quelques reprises pendant l'année. Mais, pour que la stratégie soit optimale, il serait préférable de mesurer l'efficacité à plus long terme des stratégies de communication dans un devis de recherche longitudinal. Quoique ces devis soient extrêmement riches en informations, ils sont plus coûteux et complexes à mettre en place, car il est difficile de mobiliser les employés d'une organisation pour une recherche de plusieurs mois. Cela aurait été presque impossible dans l'organisation où nous avons travaillé et nous aurions probablement perdu beaucoup de participants en cours de route (par manque de temps).

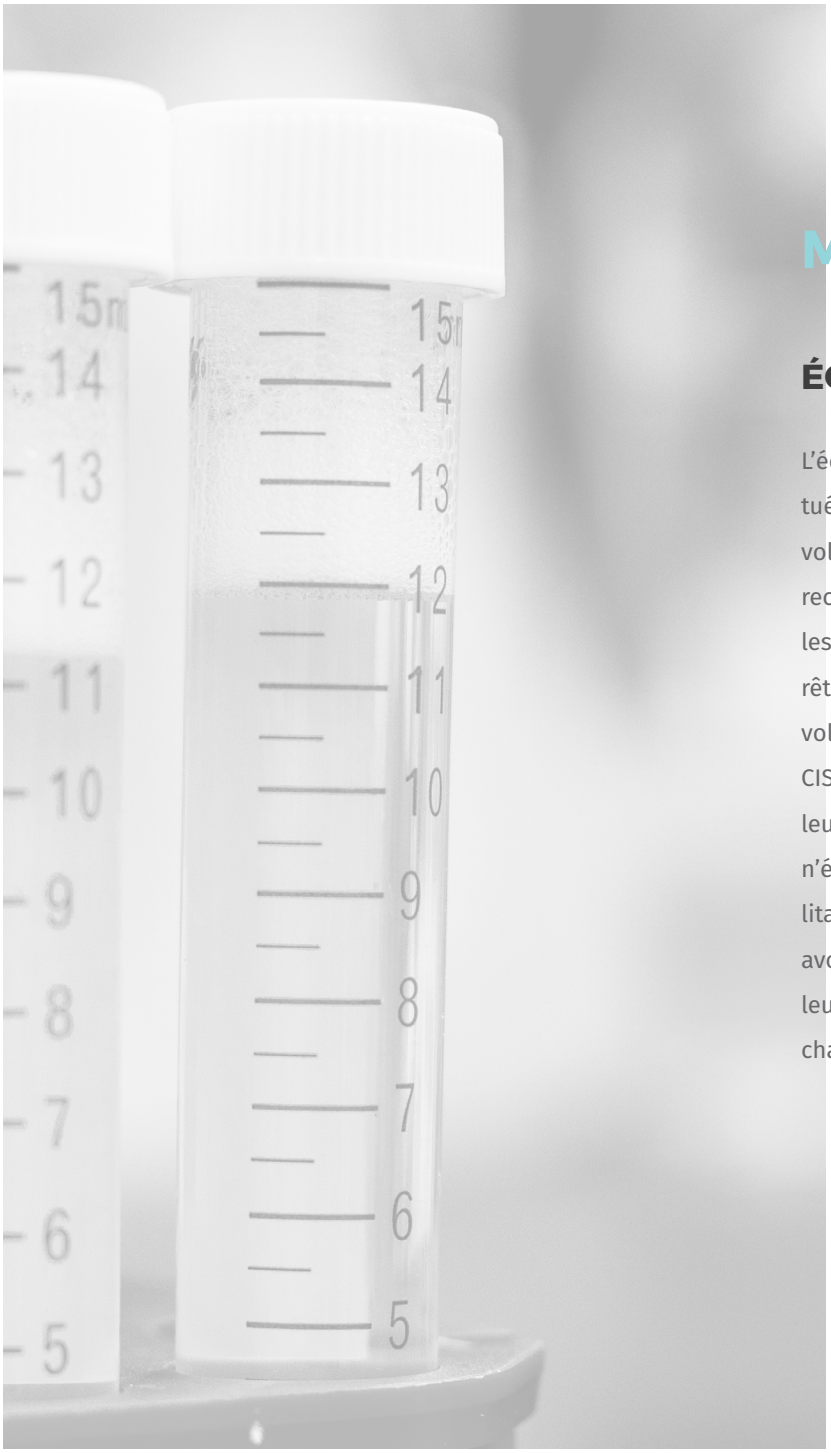
3ème PARTIE : VOLET QUALITATIF DE LA RECHERCHE

RAISONS DE L'AJOUT D'UN VOLET QUALITATIF

Même si le volet quantitatif de la recherche a permis de produire des résultats intéressants par rapport à l'objectif de recherche, il nous semblait nécessaire de mieux cerner, du point de vue des employés, la manière dont les stratégies de communication agissent effectivement sur l'appropriation. En recueillant leur avis sur la question, nous espérions également faire ressortir ce que le CISSS de Laval peut faire pour améliorer ses processus de communication internes au sujet du code d'éthique.

Au final, cette perspective dite « phénoménologique » (Meyor, 2005), centrée sur la réception et l'interprétation des messages par les employés, s'est avérée essentielle à la qualité globale des résultats produits par la recherche. En effet, même si les chiffres montrent que les stratégies de persuasion ont une incidence statistiquement significative sur l'appropriation cognitive, il reste difficile de savoir jusqu'à quel point l'influence pénètre l'esprit des récepteurs d'un message. L'influence ressentie était-elle due aux variables de la persuasion utilisées ou simplement au fait de participer à une recherche dans laquelle la connaissance du code était mesurée ? C'est pour répondre à ces questions et formuler des recommandations plus justes au CISSS de Laval qu'il a été décidé d'ajouter un volet qualitatif.





MÉTHODOLOGIE

ÉCHANTILLON

L'échantillon des participants du volet qualitatif a été constitué à partir du groupe des 119 employés ayant pris part au volet quantitatif. Après la fin du premier volet, l'équipe de recherche a donc contacté (par courriel ou par téléphone) les employés qui avaient préalablement manifesté leur intérêt (dans le formulaire de consentement) pour le second volet. Trente-sept (37) employés de tous les secteurs du CISSS de Laval ont ainsi été recrutés. Leur sexe, leur âge et leur profil professionnel n'ont pas été compilés, car cela n'était pas indispensable pour les objectifs du volet qualitatif. Rien n'indiquait en effet que ces variables puissent avoir une incidence sur les réponses aux deux questions qui leur étaient posées. Ces questions apparaissent dans la prochaine section du rapport.

COLLECTE DES DONNÉES

Pour la collecte de données, nous avons formé des groupes de discussion (*focus groups*) qui devaient se réunir sur l'heure du lunch, au CISSS de Laval, dans un local garantissant la confidentialité des propos. En vue de l'analyse des données, les propos des employés ont été enregistrés avec leur consentement. En tout, six groupes de 3 à 6 employés ont été formés. L'assignation à l'un ou l'autre groupe dépendait de leur disponibilité. Au sein des groupes, les profils professionnels étaient en général très variés. En moyenne, les discussions ont duré de 50 à 55 minutes.

Lors des réunions, l'équipe de recherche était composée de 2 personnes. L'une d'elles posait les questions et animait la discussion, tandis que l'autre prenait des notes qui ont servi à l'élaboration d'un journal de bord. Deux questions (entrecoupées de sous-questions) étaient posées aux employés :

1) ***Est-ce que l'activité à laquelle vous avez participé vous a incité à consulter votre code d'éthique ? Pourquoi ?***

2) ***Quels moyens devraient être déployés par le CISSS de Laval pour améliorer la communication au sujet du code d'éthique et pour faciliter son appropriation ?***

ANALYSE DES DONNÉES

Puisqu'il contenait les remarques **récurrentes** et **consensuelles** faites par les employés dans le cadre des groupes de discussion, nous avons décidé de concentrer l'analyse sur les données du journal de bord. Cela a permis d'accélérer considérablement le processus sans perdre l'essentiel du contenu des discussions. Comme le journal de bord est composé de 12 pages de notes d'abord manuscrites puis saisies dans Word, l'analyse a été effectuée sans l'aide de logiciels comme NVivo ou QDA Miner.

Le journal de bord décrit chaque réunion en spécifiant d'abord la date et le nombre d'employés participants. Après quoi, l'équipe notait les principales idées exprimées par les employés au fil des discussions. Les idées consignées sont celles dont la pertinence semblait recueillir l'approbation du groupe. Au terme de chaque séance, les deux chercheurs révisaient les notes pour s'assurer qu'elles rendaient fidèlement compte du contenu des échanges. Les six groupes de discussion ont permis d'atteindre la saturation théorique pour les deux questions posées (Savoie-Zajc, 2007). Autrement dit, l'équipe a cessé d'organiser des réunions lorsqu'elle a constaté que les idées formulées par les employés se ressemblaient d'une séance à l'autre et qu'il n'y avait par conséquent plus d'informations nouvelles à recueillir.

Étant donné que les données analysées sont celles du journal de bord et non celles contenues dans les transcriptions (verbatim) de l'ensemble des groupes de discussion, l'information retenue pour l'analyse avait déjà été triée. Pour extraire les données signifiantes en vue de la formulation des résultats, nous avons simplement colligé et synthétisé les idées qui nous apparaissaient **les plus pertinentes** par rapport aux objectifs de la recherche, mais aussi **les plus conformes** à ce que les employés ont dit lors des rencontres.

RÉSULTATS

Les résultats de l'analyse qualitative se divisent en trois catégories : les idées relatives au **contenu du code**, celles ayant trait à **sa forme**, et finalement celles concernant la **communication efficace et l'appropriation**. Pour chacune de ces catégories, voici ce que les employés ont dit lors des discussions de groupe :

Le contenu du code

- La structure du code devrait être orientée par quelques valeurs phares qui se traduisent par des normes (ou règles) d'action très concrètes ;
- La compréhension des normes devrait être favorisée à l'aide d'exemples faciles à comprendre ;
- Le code devrait s'adresser à tous les employés et insister sur le soutien mutuel pour atteindre les objectifs (valeurs phares) ;
- Les normes devraient prendre en compte les cultures organisationnelles distinctes au sein du nouveau CISSS (soins à domicile, centre jeunesse, etc.) ;
- Les enjeux liés aux nouvelles technologies (ex. : photos avec le téléphone) devraient être inclus dans le code ;
- Il serait utile d'ajouter à la fin du code les coordonnées d'une ressource à son sujet (ex. : le Centre d'éthique).

La forme du code

- Le code doit être concis (quelques pages) et très clair;
- Le niveau de langage du code devrait être aussi peu technique que possible pour tenir compte des disparités de littératie;
- Il serait souhaitable que le code soit accessible sur plusieurs supports (numérique, journaux, dépliant, etc.);
- Il faudrait utiliser un langage plus visuel (pictogrammes) lors de l'envoi de messages ciblés (ex.: thème vedette);

Communication efficace et appropriation

- La visibilité du code devrait être améliorée, en particulier sur le site web;
- Pour plus de visibilité, il faudrait placarder des affiches dans des endroits stratégiques;
- La campagne pour le lavage des mains est considérée comme un exemple de communication efficace;
- Il faudrait souligner l'importance du code non seulement lors de l'embauche, mais également en attirant périodiquement l'attention sur des enjeux spécifiques;
- Le nombre idéal d'activités spéciales portant sur le code serait d'environ 2 par année;
- Les activités d'information sur le code devraient se faire à des moments de l'année où les employés ne sont pas surchargés;
- Pour favoriser la rétention, il serait préférable de «segmenter» le contenu du code et de faire porter les activités spéciales sur des thèmes précis;
- Parmi les activités possibles, il y aurait des petits jeux stimulants comme des quiz, des ateliers, des tableaux avec objectifs, etc.;
- Les supérieurs immédiats (comme les chefs d'équipe) sont jugés les plus influents à cause de leurs contacts réguliers avec les employés;
- Pour avoir eux aussi une influence, les gestionnaires de haut niveau devraient s'impliquer activement dans la promotion du code en participant aux activités. Autrement dit, afin d'éviter l'effet «tour d'ivoire», ces gestionnaires doivent «prêcher par l'exemple».

CONCLUSION

Malgré quelques limites, les résultats de notre recherche peuvent contribuer à l'élaboration d'une stratégie de communication efficace au CISSS de Laval, comme dans d'autres organisations désirant implanter un code d'éthique ayant une réelle influence sur leurs employés. Ainsi, en impliquant, par exemple, des « leaders » dont l'autorité est reconnue par leurs collègues, en favorisant l'engagement mutuel des employés et en laissant libre cours à leur réflexion critique, les organisations peuvent insuffler à leur communication une force persuasive favorable à l'appropriation du code et de la culture éthique organisationnelle. La persuasion n'est pas une force obscure qui manipule les esprits et les prive de libre arbitre, comme on a tendance à le penser (Bernays, 1928). Dans cette recherche, la persuasion était conçue comme une forme de communication qui, certes, vise à convaincre, mais dans une logique de consentement libre et éclairé, seul capable d'assurer une adhésion durable des employés à leur code d'éthique. Les variables de l'autorité et de l'engagement aident l'émetteur d'un message à souligner son importance. La réflexion critique permet quant à elle une communication bidirectionnelle plus égalitaire, mais aussi une appropriation par apprentissage actif. Bien sûr, ces stratégies doivent s'inscrire dans un programme plus global où la culture organisationnelle et les efforts répétés à long terme joueront un rôle-clé.

Il ne faut pas non plus oublier que l'appropriation comporte deux volets : l'un cognitif, l'autre comportemental. Or, même si le volet cognitif est un point de départ intéressant pour l'élaboration d'une culture éthique forte au sein d'une organisation, il reste que l'éthique concerne d'abord la capacité à *agir* bien. Il ressort de notre étude qu'il n'est pas exagérément difficile d'induire un changement positif dans les connaissances. Mais le changement comportemental est plus compliqué à obtenir. Surtout, il exige de la part des organisations un investissement plus substantiel en temps et en argent. Étant donné que les moyens financiers de la plupart des organisations sont limités, cette situation crée un dilemme sur la place de l'éthique, ou plus spécifiquement du code d'éthique, dans la hiérarchie des priorités.

À la lumière de ces considérations, il nous apparaît que trois axes de recherche sont susceptibles d'offrir un complément intéressant à la recherche que nous avons menée. Ceux-ci sont en lien avec les limites que nous avons évoquées. Le point de vue sur la communication développé dans le cadre conceptuel de cette recherche était centré sur les relations d'influence entre l'émetteur et le récepteur du message, donc situé dans une perspective épistémologique plutôt positiviste (intrant-extrant). Un excellent complément serait d'adopter une perspective plus phénoménologique, dans laquelle le point de vue de l'employé lui-même et sa façon de percevoir l'influence du message sur son comportement seraient interrogés. À travers le regard de l'employé, une foule de considérations pratiques pourraient émerger et aider l'organisation à raffiner son message. Une recherche de type ethnographique pourrait également aider à saisir comment l'employé *donne un sens* aux normes qu'il applique

dans la réalité concrète du travail. Une telle recherche aurait pour avantage d'aller au-delà d'une vision purement prescriptive et indifférenciée du code d'éthique afin d'établir une « cartographie » des normes à partir de leur « saillance », c'est-à-dire de leur capacité effective à mobiliser les employés autour de pratiques orientées par des valeurs éthiques fortes (respect, harmonie, bienveillance, etc.). En outre, étant donné la place centrale qu'occupe la rétention du message dans la compréhension de son efficacité, il serait souhaitable de pouvoir mener une étude longitudinale sur les enjeux liés à la communication et à l'appropriation. Cependant, comme nous l'avons expliqué, ce type de devis comporte son lot de difficultés. Finalement, puisque les organisations doivent évoluer dans un environnement complexe et hautement diversifié, où chaque dollar investi compte, des recherches plus approfondies pourraient être menées à l'aide d'échantillons stratifiés en fonction de caractéristiques diverses (sexe, âge, culture, croyances, etc.). Ces informations précieuses éviteraient probablement aux organisations de recourir à des stratégies de communication insuffisamment adaptées au contexte mouvant dans lesquelles elles œuvrent.

RECOMMANDATIONS

Les résultats obtenus dans les volets quantitatif et qualitatif de la recherche offrent un bon aperçu des recommandations que l'équipe de recherche souhaite formuler au terme du projet. Mais, si on les structure et qu'on y associe certaines réflexions qui ont émergé dans l'équipe en marge des activités liées à la recherche, nous en arrivons à **12 recommandations** principales articulées autour de **4 objectifs** centraux: **inspirer**, **transmettre**, **écouter**, **transformer.**

INSPIRER

Afin de favoriser l'appropriation du code d'éthique, il importe de susciter la curiosité à son égard et de donner envie de prendre connaissance de son contenu. Le format, l'attrait des gens qui le portent et le caractère précieux de son contenu sont des facteurs-clés pour y arriver. Pour ces raisons, nous recommandons de:

1. ***Diffuser le code dans un format attractif, accessible et multiplateforme;***
2. ***Choisir des leaders influents comme «champions» de sa diffusion dans l'organisation;***
3. ***Associer le code d'éthique à l'image de marque du CISSS, comme la qualité des soins.***

TRANSMETTRE

Le code ne doit pas être perçu comme un document abstrait et désincarné qui s'ajoute aux contraintes déjà nombreuses des employés. Il doit plutôt servir de guide qui aide les employés à formuler un sens éthique à leurs actions quotidiennes. Pour cette raison, nous recommandons de:

4. ***Scinder la transmission de son contenu en organisant des activités thématiques;***
5. ***Lier les normes du code à des problèmes concrets vécus par les employés;***
6. ***Créer du plaisir. Il n'est pas nécessaire que l'apprentissage du code soit éprouvant.***

ÉCOUTER

Fort heureusement, nous vivons dans des sociétés démocratiques, égalitaires et tolérantes. Le respect y joue un rôle considérable dans les relations interpersonnelles. Conséquemment, les modes de communication choisis doivent refléter ces tendances sociétales. Pour cette raison, nous recommandons de :

7. ***Donner aux employés la possibilité de réfléchir et de s'exprimer sur le code d'éthique ;***

8. ***Insister sur le fait que le code est une œuvre commune où chaque personne compte ;***

9. ***Être ouvert au changement si nécessaire. Le code d'éthique n'est pas un texte sacré.***

TRANSFORMER

L'une des finalités du code, comme de l'éthique en général, c'est de produire de l'harmonie, chez les individus et entre eux. Cet état doit se manifester dans les comportements, donc dans les paroles et les gestes. Cela implique un engagement constant et continu de l'organisation envers le code d'éthique. Pour ces raisons, nous recommandons de :

10. ***Exercer une veille sur l'éthique de l'organisation à l'aide d'indicateurs précis ;***

11. ***Rappeler l'importance du code d'éthique par des activités spécifiques environ 2 fois/an ;***

12. ***Favoriser un renforcement positif en récompensant des employés qui se distinguent.***

BIBLIOGRAPHIE

Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, *54*(3), 225-244.

Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, *193*(5), 31-35.

Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Trevino, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, *33*(3), 670-684.

Austin, J.L. (1962). *How to do things with words.* Oxford : Clarendon Press.

Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2004). The social psychology of ordinary ethical failures. *Social Justice Research*, *17*(2), 111-115.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, *37*(2), 122-147.

Bendor, J., & Swistak, P. (2001). The evolution of norms. *American Journal of Sociology*, *106* (6), 1493-1545.

Bernays, E. (1928). *Propaganda.* New York : Ig Publishing.

Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *76*(1), 35-53.

Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, *23*(1), 14-31.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (2015). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. New Jersey, États-Unis : Ravenio Books.

Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (Québec), Charbonneau, F. et Lachance, R. (2015). *Rapport final de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction*.

Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, *284*(2), 76-81.

Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and re-evaluation of the role of norms in human behavior. Dans M. P. Zanna (édit.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 24, p. 201-235). San Diego, CA : Academic Press.

Cleek, M. A., & Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, *17*(6), 619-630.

Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, États-Unis : Houghton Mifflin.

Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(1), 67-80.

Éditeur officiel du Québec (2015). *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales.* Repéré à : http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/O-7.2/

Ellman, M., & Pezanis-Christou, P. (2010). Organizational structure, communication, and group ethics. *American Economic Review*, *100*(5), 2478-91.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Londres : Sage Publications.

Frankel, M. S. (1989). Professional codes: why, how, and with what impact? *Journal of Business Ethics*, *8*(2-3), 109-115.

Gentile, M.C. (2010). *Giving voice to values: how to speak your mind on what's right.* New Haven, États-Unis : Yale University Press.

Gert, B., & Gert, J. (2002). The definition of morality. *Stanford Encyclopedia of Philosophy.* Repéré à : https://plato.stanford.edu/entries/morality-definition/

Gino, F., Gu, J., & Zhong, C. B. (2009). Contagion or restitution? When bad apples can motivate ethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(6), 1299-1302.

Girandola, F., & Joule, R. V. (2012). La communication engageante : aspects théoriques, résultats et perspectives. *L'Année psychologique*, *112*(1), 115-143.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

Helin, S., & Sandström, J. (2007). An inquiry into the study of corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, *75*(3), 253-271.

Johnson, C. E. (2007). *Ethics in the workplace: Tools and tactics for organizational transformation*. Londres : Sage Publications.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, *54*(4), 722-750.

Kerr, N. L., Rumble, A. C., Park, E. S., Ouwerkerk, J. W., Parks, C. D., Gallucci, M., & van Lange, P. A. (2009). "How many bad apples does it take to spoil the whole barrel?": Social exclusion and toleration for bad apples. *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*(4), 603-613.

Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *99*(2), 233-251.

Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 111-127.

Kulik, B. W., O'Fallon, M. J., & Salimath, M. S. (2008). Do competitive environments lead to the rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, *83*(4), 703-723.

Lapinski, M. K., & Rimal, R. N. (2005). An explication of social norms. *Communication Theory*, *15*(2), 127–147.

Maxwell, T., & Farmer, Y. (2013). La communication engageante au service des changements de comportement en matière d'éthique. Cas d'une recherche-intervention à la Ville de Montréal. *Communication* [en ligne]*, 32* (2). Repéré à : http://journals.openedition.org/communication/4989

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 1-13.

Meyor, C. (2005). La phénoménologie dans la méthode scientifique et le problème de la subjectivité. *Recherches qualitatives*, *25*(1), 25-42.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(4), 371-378.

Montoya, I. D. & Richard, A.D. (1994). A Comparative Study of Codes of Ethics in Healthcare Facilities and Energy Companies, *Journal of Business Ethics, 13*(9), 713-717.

Moscovici, S. (1976). *Social influence and social change*. Londres : Academic Press.

Müller, R., Andersen, E. S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Rodney Turner, J., ... & Gudergan, S. (2013). The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal*, *44*(4), 26-44.

Murphy, P. E. (1995). Corporate ethics statements: Current status and future prospects. *Journal of Business Ethics*, *14*(9), 727-740.

Murphy, P.E. (1988). Implementing Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, *7*(12), 907-915.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, *36*(1), 39-69.

Parker, A., & Sedgwick, E. K. (2013). *Performativity and performance*. Londres : Routledge.

Reynolds, M. (1999). Critical reflection and management education: Rehabilitating less hierarchical approaches. *Journal of Management Education*, *23*(5), 537-553.

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*, Hors-série, n°5, 99-111.

Schwartz, M. S. (2004). Effective corporate codes of ethics: Perceptions of code users. *Journal of Business Ethics*, *55*(4), 321-341.

Searle, J. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge : Cambridge University Press.

Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, *51*(2), 663-671.

SNC-Lavalin (2018). *Code d'éthique et de conduite dans les affaires.* Repéré à www.snclavalin.com/fr/files/documents/policies/1003_fr.pdf

Stansbury, J., & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, *17*(2), 239-261.

Steffe, L.P. & Gale, J. (1995). *Constructivism in Education.* Londres : Routledge.

Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, *78*(4), 601-609.

Tajfel, H. (1981). Social stereotypes and social groups. Dans J. C. Turner & H. Giles (édit.), *Intergroup behavior* (p. 144–167). Oxford : Blackwell.

Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research*, *16*(3), 285-307.

Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., & Sawyer, K. B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of Business Ethics*, *100*(4), 647-672.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: a Review, *Journal of Management*, *32*(6), 951-990.

Vadera, A. K., Aguilera, R. V., & Caza, B. B. (2009). Making sense of whistle-blowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs. *Business Ethics Quarterly*, *19*(4), 553-586.

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 159-172.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, *9*(1), 51-71.

Ville de Montréal (2018). *Code d'éthique et de conduite des membres du conseil de la Ville et des conseils d'arrondissement*. Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DOCCONSULT_2018.PDF

REMERCIEMENTS

L'équipe de recherche aimerait adresser ses plus sincères remerciements aux personnes et aux institutions qui ont permis de mener à bien ce projet. D'abord, nous aimerions remercier le partenaire principal de cette recherche, **le CISSS de Laval**, de même que tous les employés qui nous ont accordé leur temps et leur confiance. Plus particulièrement, nous voulons exprimer notre gratitude à **Madame Caroline Barbir**, présidente-directrice générale, à **Madame Geneviève Goudreault**, directrice de la direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique, à **Monsieur Alex Battaglini**, directeur administratif de l'enseignement universitaire et de la recherche, ainsi qu'à **Madame Marie-Ève Bouthillier**, chef du Centre d'éthique. Sans leur ouverture, leur accueil et leur vision, cette recherche n'aurait pu voir le jour. Aussi, nous ne pourrions passer sous silence l'apport incontournable de **l'Université du Québec à Montréal** et du **Fonds de recherche société et culture du gouvernement du Québec**, qui ont offert un généreux soutien financier au projet. Pour terminer, nous souhaitons aussi saluer et remercier toutes les personnes que nous ne pouvons pas nommer ici, mais qui, à un moment ou à un autre, ont apporté leur concours à cette recherche par des gestes ou des encouragements.

À toutes et à tous, merci beaucoup!

RÉVISION LINGUISTIQUE RÉALISÉE PAR
Christian Monnin

MISE EN PAGE DU DOCUMENT RÉALISÉE PAR
Catherine Vanier

UQÀM
Université du Québec à Montréal

Fonds de recherche
Société et culture
Québec

Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de Laval
Québec