

**LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ENGAGEANTE AU SERVICE
DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE. CAS
D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION À LA VILLE DE MONTRÉAL.**

Thomas Maxwell
Université du Québec à Montréal

Résumé : *Dans le cadre d'une recherche-intervention menée auprès de gestionnaires de la Ville de Montréal, l'auteur propose de tester une procédure de communication engageante afin de favoriser la réalisation de comportements éthiques. Les politiques de régulation fondées sur les codes d'éthique peinent à encadrer les comportements et obligent les acteurs du milieu à repenser leurs stratégies. Cette recherche propose de concentrer leurs efforts sur la notion d'engagement individuel pour obtenir des changements significatifs.*

Abstract : *As part of an action research conducted with managers of the Montreal municipal administration, the author proposes to verify the effectiveness of the binding communication paradigm to promote the realization of ethical behavior. Regulatory policies based on written standards (codes of ethics) have failed to regulate behaviors and force managers to rethink their strategies by focusing on individual commitment to produce significant changes.*

Mots-clés : communication engageante, actes engageants, persuasion, changement de comportement, Montréal

La question de l'encadrement des comportements a engendré ces dernières années, dans les organisations, une « effervescence éthique » (Bourgeault, 2004) inégalée pour la valorisation et la promotion des comportements éthiques, et plus largement pour l'établissement d'un contrôle social sur le comportement des organisations et de leurs acteurs (Weller, 1988). Pour répondre à cette préoccupation, les milieux organisationnels ont mis en place des normes éthiques ou programmes éthiques (Weaver et Trevino, 1999) permettant d'encadrer les déviations de certains comportements qui ne répondaient pas aux obligations prescrites par l'organisation (obligation d'agir avec honnêteté, obligation d'agir avec impartialité, obligation d'éviter tout conflit d'intérêt, etc.). L'un des moyens les plus répandus pour institutionnaliser l'éthique et fournir un énoncé visible et public des prétendues valeurs, devoirs et obligations organisationnels est le code d'éthique (Sims, 1991).

La Ville de Montréal encadre le comportement de ses employés en matière d'éthique depuis 1988, date à laquelle elle s'est dotée de son premier code d'éthique. Révisé en 1990, ce code a pris diverses formes jusqu'en 2004, passant d'un énoncé de vision et de valeurs (2000) à un *Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation destiné aux employés de la Ville de Montréal* (2004), mentionnant les valeurs de l'organisation soit « l'intégrité, la loyauté et le respect » et suggérant quelques comportements à favoriser à l'égard de celles-ci. Conformément à la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale* (2010), le guide (document administratif) devient en décembre 2012 un *Code de conduite destiné aux employés de la Ville de Montréal* appuyé par un règlement municipal. Celui-ci impose à la Ville de Montréal des contraintes tant au niveau de la rédaction du document qu'au niveau de sa mise en application. En effet, un règlement municipal entre en vigueur dès sa parution, son application ne pouvant être reportée à une date ultérieure. Pressée par ce contexte juridique, la Ville de Montréal procède à la distribution du code auprès de ses 28 000 employés au début de l'année 2013. Toutefois, la Ville de Montréal est consciente des limites d'un code de conduite sur la régulation des comportements des individus (Gagné, 2009). C'est pourquoi elle désire mettre en place des outils lui permettant de dépasser le cadre déontologique et normatif au sens strict en enrichissant sa vision d'une dimension éthique réflexive plus large. Cette démarche a pour but de créer de

l'engagement auprès des employés pour enclencher ensuite la réalisation de comportements éthiques souhaités par la Ville de Montréal, dans son effort constant de promotion d'une nouvelle culture éthique.

Si nombre de praticiens et chercheurs en éthique (Cassel et al., 1997 ; Cleek et Leonard, 1998; Molander, 1987 ; Montoya et Richard, 1994 ; Murphy, 1995; Weaver et Trevino, 1999 ; Webley, 1988; White et Montgomery, 1980) ont analysé la prévalence et le contenu de ces codes dans les organisations (publiques ou privées), peu mettent en évidence le lien entre les mesures prises par ces organisations sur le plan de l'éthique et leur efficacité réelle sur les comportements de ceux et celles à qui elles s'adressent. Il est même assez inquiétant de constater que les systèmes de contrôle organisationnels tel qu'ils existent aujourd'hui (codes d'éthique et de déontologie, codes de conduite, etc.) n'offrent aucune garantie quant aux comportements attendus.

Dans le domaine de l'éthique organisationnelle, certains experts déplorent le manque d'attention donnée à l'évaluation de l'efficacité des programmes ou codes d'éthique (Weaver et Trevino, 1999). Si plusieurs recherches se sont intéressées de près aux codes d'éthique sur le plan normatif, en analysant d'une part les principes qui permettent aux praticiens de développer et de mettre en place ces codes dans les organisations (Montoya et Richard, 1994; Murphy, 1995), et d'autre part les propriétés et contenus de ces codes (Molander, 1987 ; Webley, 1988 ; White et Montgomery, 1980), peu ont analysé leur influence concrète sur le comportement des employés en organisation (Cassel et al., 1997 ; Cleek et Leonard, 1998 ; Weaver et Trevino, 1999).

Comment s'y prendre pour changer les comportements ?

Au Québec, une enquête de type exploratoire sur la perception de l'éthique, menée auprès d'élus (ministres et députés ayant siégé à l'Assemblée nationale), a montré que ces derniers privilégiaient la perspective autorégulatoire pour appréhender l'éthique, c'est-à-dire une prise en charge plus grande de leur responsabilité individuelle dans la gestion de leur propre conduite (Boisvert, 2009). L'auteur de l'enquête en arrive à la conclusion que « les élus seraient beaucoup plus ouverts à des stratégies de sensibilisation visant à développer leurs compétences autorégulatrices qu'à la mise en place [...] de procédures de

contrôle » (Boisvert, 2009, p. 147). Notre recherche s'inscrit donc dans la continuité de ce travail en proposant un cadre d'intervention capable de créer les conditions nécessaires au développement de « compétences autorégulatrices ».

L'influence du contexte

Si le code d'éthique n'est pas un outil entièrement satisfaisant pour changer les comportements, c'est parce que son efficacité dépend largement du contexte organisationnel dans lequel il est implanté. Ce contexte (nature des normes, mécanismes de contrôle formel et social, perception, autorégulation, ainsi que leurs interactions) influence pour une part importante le processus actuel de formalisation, d'implantation et d'application des normes en matière d'éthique (Cassel *et al.*, 1997). Un autre facteur tout aussi déterminant serait l'évaluation qu'en font ceux dont le comportement est censé être influencé par ce même code d'éthique (*ibid*). Il n'y a pas de relation évidente entre la connaissance de l'existence d'un code d'éthique et la conscience organisationnelle du comportement non-éthique (Somers, 2001). La relation entre le jugement moral (la prise de décision éthique) et l'action morale (le comportement éthique qui en résulte) n'est pas clairement définie et montre les limites de la théorie du développement moral des individus chez Kohlberg (1969), qui incite davantage ces derniers à penser leurs dilemmes moraux (les stades de développement moral se limitant aux cognitions) que leurs comportements réels.

Les énoncés de type impératif et prescriptif que l'on retrouve dans les codes d'éthique (Trevino 1986 ; Bourguignon, 2003), tels « il faut faire ceci » ou « vous devez faire cela », sont autant d'indications que l'organisation tente d'imposer des comportements sans s'interroger sur les limites de son autorité pour obtenir de façon durable des comportements souhaités (Joule, 2000). C'est quand la responsabilité individuelle disparaît, c'est-à-dire quand on dissocie l'individu de la situation dans laquelle il doit faire preuve, seul, de jugement éthique, en l'« obligeant » à se conformer aux règles existantes, que les comportements problématiques resurgissent.

La communication, prérequis indispensable à tout code d'éthique qui se veut efficace

Si certains auteurs soulignent de manière plus large l'importance de communiquer les déclarations de politiques formelles sur l'éthique auprès des employés et des parties prenantes (Benson, 1989 ; Molander, 1987 ; Murphy, 1988), peu d'études empiriques sur les codes d'éthique nous informent sur la façon dont ces codes sont communiqués, d'où la nécessité de les évaluer en tant que messages et de se concentrer sur leur efficacité réelle. Stevens (2008) avance la thèse que la communication est un prérequis indispensable à tout code d'éthique qui se veut efficace. À son avis, la clé réside dans la création et l'implantation de codes qui militent en faveur des valeurs de l'organisation et qui utilisent des canaux de communication pertinents et adaptés (1994, 2008). La communication des valeurs de l'organisation serait la réponse à la question : Comment s'y prendre pour changer les comportements ?

La communication organisationnelle engageante comme cadre théorique

La communication organisationnelle opère, notamment par le biais de la psychologie de l'engagement (Joule, Girandola et Bernard, 2007), un rapprochement entre deux champs de la psychologie sociale (la *persuasion* et l'*engagement*), et propose une réponse à la question du « comment ».

Persuasion et autorité

Toute communication qui se veut persuasive et dont le but est de modifier les idées que chaque membre de l'organisation peut avoir sur tel ou tel sujet (Hovland, Lumsdaine et Sheffield, 1949 ; Janis, Hovland et Kelley, 1953) doit prendre en considération les facteurs suivants selon Joule (2000) :

- *Les caractéristiques de la source* : par exemple, la crédibilité de la source, la sympathie qu'elle a su ou pu inspirer, etc.
- *La construction du message* : par exemple, le choix et la place des arguments (forts versus faibles), le choix du type d'argumentation

(unilatérale versus bilatérale), du type de conclusion (explicite versus implicite), etc.

- *Le contexte dans lequel le message est émis* : par exemple, le contexte (agréable ou désagréable ; absence ou non de contrainte, appel ou non à la peur) dans lequel un message est diffusé.

Intégrées dans les plans de communication de l'organisation, ces caractéristiques offrent, d'après Joule, l'avantage d'amener l'individu vers de « nouvelles idées, convictions ou opinions », voire même dans certains cas vers une « réelle prise de conscience » (2000, p. 283). Selon l'auteur, si la persuasion et le pouvoir formel (code de conduite) peuvent se montrer plutôt efficaces sur les attitudes (effets cognitifs), ils peinent néanmoins à déboucher sur les comportements souhaités (effets comportementaux), surtout si ces comportements entrent en conflit avec des habitudes ancrées dans l'organisation.

Soumission librement consentie

Les stratégies de *soumission librement consentie* qui relèvent de la psychologie de l'engagement (Kiesler, 1971) apportent un éclairage intéressant sur ce point. En lieu et place de la contrainte formelle (code de conduite) et de la communication tendant à convaincre de son bien-fondé, les stratégies de soumission librement consentie proposent d'étudier, d'un point de vue théorique, les conséquences des actes engageants sur le plan des attitudes (changement, consolidation), et les comportements à venir (stabilisation de l'acte et émissions de nouveaux comportements) (Girandola et Joule, 2008, 2012 ; Joule et Beauvois, 1998). Sur le plan pratique, les stratégies de soumission librement consentie proposent d'étudier « les procédures susceptibles d'amener autrui à modifier librement ses comportements » (Girandola et Joule, 2008, p. 45). Il s'agit d'obtenir de la part d'individus, des actes *a priori* anodins (actes préparatoires) mais qui auront pour conséquence d'engager ces derniers à changer de comportement. Le contenu d'un code de conduite répond à une volonté de l'organisation de mettre en pratique les valeurs auxquelles elle s'identifie (honnêteté, impartialité, transparence, etc.). Accompagner leur mise en pratique d'actes peu coûteux en terme

d'investissement personnel (participer à une formation éthique dans le cadre de son travail ou participer à un sondage interne par exemple) entraînerait à leur suite des actions de plus en plus engageantes (s'impliquer afin d'éviter tout conflit d'intérêt, par exemple).

La notion d'engagement

La psychologie de l'engagement nous dévoile les caractéristiques de l'acte engageant et quels sont ses effets. Une première définition de l'engagement a été proposée par Kiesler et Sakumura : « L'engagement est le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux » (1966, p. 55). Joule et Beauvois lui donnent plus d'extension : « L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé » (1998, p. 55).

Autrement dit, l'engagement éthique est tributaire de la situation à travers laquelle il se manifeste (respect des dispositions inscrites dans le code de conduite) ou non (adoption de comportements qui enfreignent ces dites dispositions). Les conditions situationnelles influencent le comportement éthique dans l'organisation (Cassel *et al.*, 1997 ; Cleek et Leonard, 1998 ; Weaver et Trevino, 1999) et vouloir changer la situation ou créer une mise en situation dans le cadre d'une démarche communicationnelle articulée, en la précédant d'un acte préparatoire engageant, permettrait donc de créer les conditions de réalisation d'un acte voulu par l'organisation et imputable à son auteur. Mais à quelles conditions peut-on considérer l'acte comme engageant ?

Les caractéristiques d'un acte engageant

Certains auteurs en psychologie sociale regroupent les conditions situationnelles ou caractéristiques de l'*acte engageant* en deux grandes catégories : la visibilité et l'importance de l'acte, d'une part, et les facteurs ayant trait aux raisons de l'acte, d'autre part (Joule et Beauvois, 1998 ; Joule, 1999 ; Kiesler, 1971). Pour les besoins de notre recherche, nous entendrons par « acte » tout acte comportemental à visée éthique.

La visibilité de l'acte est déterminée par quatre facteurs : 1) le caractère public de l'acte, par opposition à l'acte anonyme, qui indique l'importance de rendre l'acte visible aux yeux des autres, car il devient dès lors plus difficile de se défaire devant témoins ; 2) le caractère explicite de l'acte, par opposition à ambigu, qui renvoie quant à lui à l'affirmation sans détour d'une conviction ne laissant aucune place à l'interprétation ; 3) l'irrévocabilité de l'acte ; et 4) la répétition de l'acte.

Pour Joule et Beauvois, « un acte est d'autant plus engageant qu'il est important » (1998, p. 66). Selon ces auteurs, l'importance d'un acte s'apprécie selon ses *conséquences* et son *coût*. « Un acte sans conséquence ne peut être tenu pour un acte engageant » (*Ibid*). On comprend assez aisément qu'un acte dont les conséquences sont sujettes à sanction engage plus qu'un acte sans conséquence. Les sanctions que prévoit ou devrait prévoir le code de conduite sont rarement appliquées ou apparaissent comme purement symboliques au regard de l'acte commis. Dans un processus ayant pour objectif le changement des comportements et plus largement la promotion d'une nouvelle culture éthique, l'organisation doit s'engager à faire respecter les dispositions prévues par ledit code, c'est-à-dire poser des actes engageants.

Quant au coût de l'acte, il est fonction du coût objectif pour celui qui le réalise, que ce soit en termes de temps ou d'argent. Tout acte engageant représente un coût que l'organisation est capable d'apprécier objectivement pour déterminer si elle peut ou non l'opposer à l'acteur concerné (Joule et Beauvois, 1998). Par exemple, l'organisation pourra objectivement apprécier le niveau d'engagement d'un acte pour un employé qui ne dispose que de très peu de temps, compte tenu des fonctions qui sont les siennes (un cadre de direction, par exemple) s'il accepte de répondre à un questionnaire de 15 minutes, contrairement à un autre employé (employé de bureau, par exemple) qui dans les mêmes circonstances accomplirait l'acte à un coût plus faible (l'employé disposant de plus de temps), et donc à un engagement moindre.

Quant aux raisons de l'acte, nous retenons que les motivations externes (promesses de récompenses, menaces de punitions) distendent le lien entre un individu et ses actes, alors que les motivations internes (« je me suis comporté librement », « c'est dans ma nature d'avoir fait ce que j'ai fait ») le resserrent.

Enfin, les recherches menées autour du *libre choix*, c'est-à-dire la liberté de faire ou de ne pas faire, montrent qu'il constitue « un puissant facteur d'engagement des gens dans leurs actes, certainement même le facteur d'engagement le plus puissant » (Joule et Beauvois, 1998, p. 71).

L'efficacité de l'engagement repose donc sur le pari que le sujet sache identifier l'acte préparatoire dans un *contexte de liberté totale*. Nous entendons ici montrer qu'à l'échelle des interactions entre employés, une forme de communication informelle entre les individus pourrait créer une dynamique positive de renforcement du sentiment de liberté chez celui dont on requiert le concours en matière d'engagement éthique.

Ainsi, en s'appuyant sur la communication organisationnelle engageante, parce qu'articulée à une communication persuasive, et sur ses stratégies de soumission librement consentie pour produire de l'engagement chez des individus dont on souhaite un changement de comportement, nous croyons obtenir des effets efficaces à long terme, à la fois sur les comportements et sur les attitudes.

La méthode

La méthodologie de type recherche-intervention (RI) (Duchesne et Leurebourg, 2012) utilisée dans cette recherche vise à transformer les comportements non-éthiques à la Ville de Montréal avec l'engagement d'un ou des acteur(s) du milieu. Ce type de recherche s'effectue tant « au niveau des pratiques problématiques [cas des comportements non-éthiques en organisation] qu'au niveau de la recherche sur ces pratiques et sur l'intervention menée » (Paillé, 2004, p. 224). La RI représente un moyen d'enrichir l'avancement des connaissances au regard d'un problème donné, et de *poser des actions*, dans le milieu organisationnel, en vue de résoudre ledit problème (Duchesne et Leurebourg, 2012 ; Paillé, 2007).

Notre échantillon sera constitué d'une vingtaine de cadres administratifs travaillant dans la ville-centre ou dans les arrondissements. Cet échantillon sera réparti, de façon aléatoire, en deux groupes, un groupe expérimental et un groupe témoin (Fortin, 2010).

Nous mettrons en place un protocole de recherche comportant trois étapes, basé sur la communication engageante favorisant des actes *volontaires* (principe de la soumission librement consentie), *publiquement visibles* (devant témoins), *importants* par rapport à leurs conséquences et à *faible coût* en termes d'investissement personnel. Dans un premier temps, les participants du groupe expérimental et du groupe témoin répondront à un questionnaire portant sur leur connaissance du Code de conduite et sur leur manière de l'appliquer dans leurs tâches professionnelles courantes. Ce questionnaire visera à dresser le portrait des participants avant l'intervention.

Dans un deuxième temps, qui correspond à l'intervention, nous procéderons à des entretiens semi-dirigés d'environ une heure avec le groupe expérimental seulement. L'objectif est double : d'une part, connaître leur point de vue sur l'importance de l'éthique, en général, pour une organisation comme la Ville de Montréal, et sur les mesures qui ont été mises en place (Code, sanctions, etc.) pour limiter les fautes professionnelles et, d'autre part, faciliter la prise de conscience des participants par rapport aux conséquences parfois dramatiques des manquements à l'éthique pour l'organisation, mais aussi pour le public en général. Une semaine ou deux plus tard, nous convoquerons les membres du groupe expérimental à une courte réunion au cours de laquelle nous ferons la lecture du Code de conduite et leur demanderons de s'engager verbalement sur l'honneur (devant les autres participants) à respecter le Code. Une fois cet engagement pris, nous leur demanderons de signer le Code. Cette mesure, peu coûteuse en termes de temps, permettra de miser sur l'effet persuasif du caractère public de l'acte engageant. Comme ces actes vont au-delà de la simple stratégie de diffusion initialement prévue par la Ville, il sera dès lors possible de dégager leur influence particulière lors de la dernière étape qui concerne la mesure du changement de comportement. Cette troisième et dernière étape aura lieu trois mois après la conclusion de la deuxième étape.

Pour établir cette mesure, nous administrerons un questionnaire et réaliserons des entretiens semi-dirigés avec les deux groupes de participants (expérimental et témoin). L'objectif est d'amener les participants à évaluer leurs comportements au travail. Les questions abordées lors de l'entrevue (« je suis capable d'agir de manière éthique quand la situation l'impose », « je suis capable d'afficher publiquement mon intégrité » ou encore « je suis capable de

refuser un avantage de la part d'un fournisseur ou partenaire de la Ville ») tourneront autour du sentiment d'autoefficacité et des qualités qui lui sont associées dans la littérature (Bandura, 2003). En lien avec une série de tâches professionnelles faisant intervenir des considérations d'ordre éthique (les relations avec les sous-traitants, par exemple), nous chercherons à savoir si les participants du groupe expérimental éprouvent *d'avantage* ce sentiment d'autoefficacité et à quoi ils attribuent ce changement d'attitude. Étant donné la taille de l'échantillon et l'utilisation d'un groupe témoin, nous croyons pouvoir neutraliser les facteurs qui pourraient invalider nos données (Fortin, 2010). L'analyse statistique descriptive et comparée des données obtenues par questionnaire fermé aux deux groupes (première étape) et par entretiens semi-dirigés auprès du groupe expérimental (deuxième étape) avec celles obtenues par questionnaire et entretiens semi-dirigés auprès des deux groupes permettra d'établir une mesure, à l'aide de l'échelle de Likert, du niveau d'autoefficacité relié aux normes éthiques contenues dans le code de conduite chez les deux groupes. Les données obtenues lors des entretiens seront mobilisées lors de l'interprétation des données quantitatives, afin d'identifier les facteurs significatifs. Les résultats de la recherche seront colligés dans un rapport qui sera remis au Service du contrôleur général de la Ville de Montréal, à la fin du projet.

Conclusion

Le code d'éthique ou code de conduite, ou tout système de contrôle formel dans l'organisation, ne peut changer les comportements à lui seul. Nous pensons qu'il doit être accompagné d'une stratégie d'intervention associant la réalisation d'un acte préparatoire à une communication à visée persuasive. Tel qu'évoqué précédemment, l'efficacité du processus repose sur le fait que le sujet sache identifier l'acte préparatoire dans un contexte de liberté totale. La mise en situation par le moyen d'une communication initiale qui enclenche la construction de la situation et des caractéristiques de l'acte préparatoire à obtenir (communication engageante) constitue à nos yeux un paradigme

valable et pertinent pour favoriser auprès des employés de la Ville de Montréal, la réalisation de comportements éthiques souhaités par l'organisation.

Références

- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité: le sentiment d'auto-efficacité personnelle*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Benson, G. C. S. (1989). Codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 8(5), 305-319.
- Boisvert, Y. (2009). *La face cachée des élus. Engagement, responsabilité et comportement éthique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bourgeault, G. (2004). *Éthiques, dit et non-dit, contredit, interdit*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Bourguignon, O. (2003). *Questions éthiques en psychologie*. Belgique : Pierre Mardaga Éditeur.
- Cassell, C., Johnson, P., et Smith, K. (1997). Opening the Black Box: Corporate Codes of Ethics in Their Organizational Context. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1077-1093.
- Cleek, M. A., et Leonard, S. L. (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior ? *Journal of Business Ethics*, 17(6), 619-630.
- Duchesne, C., et Leurebourg, R. (2012). La recherche-intervention en formation des adultes : une démarche favorisant l'apprentissage transformateur. *Recherches qualitatives*, 31(2), 3-24.
- Fortin, M.-F., (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Gagné, F. (2009). *Éthique et démocratie municipale: rapport du Groupe de travail sur l'éthique dans le milieu municipal*. Repéré à http://www.cmq.gouv.qc.ca/images_data/323.pdf
- Girandola, F., et Joule, R.-V. (2008). La communication engageante. *Revue électronique de psychologie sociale*, (2), 41-51.

Hovland, C. I., Lumsdaine, A., et Sheffield, D. (1949). *Experiments on mass communication*. Princeton, NJ : Princeton University Press.

Hovland, C. I., Janis, I. L., et Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT : Yale University Press.

Joule, R.-V., et Beauvois, J.-L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris: Presse Universitaire de France.

Joule, R.-V. (2000). Pour une communication organisationnelle engageante: vers un nouveau paradigme. *Sciences de la société, (50-51)*, 279-295.

Joule, R.-V., et Beauvois, J.-L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Joule, R.-V., Girandola, F., et Bernard, F. (2007). How can people be induced to willingly change their behavior ? The path from persuasive communication to committing communication. *Social and Personality Psychology Compass, (1)*, 493-505.

Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York, NY : Academic Press.

Kiesler, C. A., et Sakumura, J. (1966). A test of a model of commitment. *Journal of Personality and social Psychology, 8*, 331-338.

Molander, E. A. (1987). A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes. *Journal of Business Ethics, 6(8)*, 619-631.

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

Murphy, P. E. (1995). Corporate Ethics Statements : Current Status and Future Prospects. *Journal of Business Ethics, 14(9)*, 727-740.

Paillé, P. (2004). Recherche action. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2^e éd.) (p. 223-224). Paris: Armand Colin.

Paillé, P. (2007). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche

professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches qualitatives*, 27(2), 133-151.

Sims, R. R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(7), 493-506.

Somers, M. J. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185-195.

Stevens, B. (1994). An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: "Where Do We Go from Here ?". *Journal of Business Ethics*, 13(1), 63-69.

Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609.

Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations. A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Weaver, G. R., et Trevino, L. K. (1999). Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influence on Employees' Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335.

Webley, S. (1988). *Company Philosophies and Codes of Business Ethics: A Guide to Their Drafting and Use*. London: Institute of Business Ethics.

Weller, S. (1988). The Effectiveness of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 7(5), 389-395.

White, B. J., et Montgomery B. R. (1980). Corporate Codes of Conduct. *California Management Review*, 23(2), 80-87.