

## « L'Éthique de la gouvernance »

**Dr. BOUHANNA Ali,**  
[Bouhanna\\_ali@yahoo.fr](mailto:Bouhanna_ali@yahoo.fr)  
& **Pr. A. BENDIABDELLAH**  
[a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)  
**Université de Tlemcen**

### Résumé

*Avec les scandales financiers, la corruption et d'autres pratiques immorales, l'éthique dans les affaires est aujourd'hui une donnée incontournable. Il ne s'agit pas d'une question de choix mais désormais, un devoir pour toutes les entreprises.*

*Le propos de ce papier est de contribuer à une réflexion sur un aspect particulier de la gouvernance de l'entreprise qui est celui de l'éthique de la gouvernance. Pour ce faire, nous avons essayé, dans un premier lieu, de cerner le concept de gouvernance de l'entreprise à travers une revue de la littérature et de montrer le défi de la gouvernance pour le développement économique à la fois des entreprises et de la société en générale. Puis dans un deuxième lieu nous avons tenté de montrer que l'éthique des affaires comme l'éthique d'une organisation doit être distingué des vertus des membres de l'entreprise. Dans ce sens, l'éthique de gouvernance concerne l'incorporation des valeurs morales dans le management, la gouvernance et le contrôle des structures de l'entreprise. En conclusion de cette partie nous avons montré le besoin grandissant de l'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise, pour rejoindre l'opinion selon laquelle : l'objectif de la firme est à la fois économique, moral et social. Dans un troisième temps, nous nous sommes intéressé à la question du mécanisme éthique comme un corollaire au mécanisme légal pour mettre fin aux comportements frauduleux. Ainsi la restauration de la confiance et de la justice passe le renforcement des deux mécanismes.*

**Mots clefs :** *Ethique, Gouvernance, Valeurs morales, Entrepreneur, Mécanisme légal, mécanisme éthique.*

### Introduction:

Le thème de l'éthique de la gouvernance des entreprises a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs de différents champs disciplinaires (droit, économie, gestion, science politique...). Il a fait l'objet de plusieurs colloques et séminaires à travers le monde.

L'attraction de ce grand public pour l'étude de ce concept, s'explique par son importance dans la santé économique des entreprises et de la société en générale. Les scandales financiers qui ont fait la une des journaux depuis le début de ce siècle dans les pays développés (WorldCom, Anderson, Merrill Lynch, Enron, Martha Stewart, Global Crossing, Qwest Communications, Tyco International, Adelphia Communications, Merck, Computer Associates, Parmalat, Putnam, Boeing, Rite Aid, Xerox, ASEA Brown Boveri, Kmart, Swiss Air) et tout récemment en Algérie (l'affaire de la banque Khalifa, la BCIA...), attestent de l'histoire noire de l'éthique des entreprises.

Le crash des bourses, les faillites d'entreprises, les pratiques comptables frauduleuses, l'abus de pouvoirs de certains dirigeants...etc., indiquent que le système économique est en état de stress et que la confiance des investisseurs est ébranlée. Les systèmes de contrat, d'alliance et de coopération s'avèrent sans résultats. L'intégration des valeurs morales au sein des entreprises vient en secours pour moraliser le monde des affaires.

Notre travail s'articule autour de trois axes. Dans un premier temps, nous avons essayé de cerner le concept de gouvernance de l'entreprise (corporate governance) à travers une revue de la littérature et de montrer le défi de la gouvernance pour le développement économique à la fois des entreprises et de la société en générale.

Puis dans un deuxième lieu nous avons tenté de montrer que l'éthique des affaires comme l'éthique d'une organisation, dans le contexte d'une gouvernance d'éthique, doit être distingué des vertus des membres de l'entreprise. Dans ce sens, l'éthique de gouvernance concerne l'incorporation des valeurs morales dans le management, la gouvernance et le contrôle des structures de l'entreprise. En guise de conclusion, nous avons montré le besoin grandissant de l'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise, pour rejoindre l'opinion selon laquelle : l'objectif de la firme est à la fois économique, moral et social.

Dans un troisième temps, nous nous sommes intéressés à la question du mécanisme éthique comme un corollaire au mécanisme légal pour mettre un terme aux comportements frauduleux. Ainsi la restauration de la confiance et de l'équité passe par le renforcement des deux mécanismes. En fin, nous terminons ce travail par une conclusion.

## **1- Définition du concept de la gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise couvre un large nombre de concepts et phénomènes comme laisse entendre la définition que nous procure l'OCDE : " La gouvernance d'entreprise est un système par lequel les affaires sont dirigées et contrôlées. La structure de la gouvernance spécifie clairement la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants d'une l'entreprise, conseil d'administration, manager, actionnaires et autres, elle établie ainsi des règles et des procédures pour la prise des décisions.

A partir de cette définition, on voit bien qu'il y a une étroite relation d'une part entre l'entreprise et ses actionnaires et d'autre part entre l'entreprise et la société. La promotion de la justice et la transparence, sont considérées comme des références et qui sont utilisées pour gouverner et s'assurer que les actions entreprises ne s'opposent pas avec les intérêts des différentes parties prenantes (Anderson & Orsagh, 2004).

La gouvernance renvoie à l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, c'est-à-dire, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Elle s'intéresse aux mécanismes de fonctionnement et de contrôle qui régissent la prise de décisions dans les sociétés. L'objectif de la gouvernance d'entreprise devrait être de favoriser la maximisation de la valeur des sociétés dans l'intérêt de toutes les parties prenantes (stakeholders),

Dans ce sens, l'entreprise est censée servir non seulement l'intérêt exclusif des actionnaires mais aussi les intérêts des parties prenantes. Donc on peut dire que le concept de gouvernement d'entreprise recouvre tous les principes qui, dans l'intérêt ultime des actionnaires, visent à instituer, au plus haut niveau de la société, la transparence et le juste équilibre entre les organes responsables de la gestion et ceux qui assument le contrôle de la société. D'autre part, la gouvernance d'une entreprise publique ou privée, a pour bute de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteint, que les risque sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable.

De ce fait la gouvernance en question concerne en particulier :

- Les sociétés par actions, où les actionnaires ne doivent pas être simplement considérés comme des pompes à apporter de l'argent.
- Les institutions publiques, telles que l'État, les collectivités locales, ont pour devoir le respect des droits des citoyens,

*Au niveau macro économique* la bonne gouvernance recouvre aussi bien la capacité du gouvernement ou la collectivité à gérer efficacement ses ressources rares et limitées, à mettre en œuvre des politiques pertinentes, que le respect des citoyens et de l'État pour les institutions, ainsi que l'existence d'un contrôle démocratique sur les agents chargés de l'autorité.

*Quant au niveau microéconomique*, le gouvernement de l'entreprise autant que discipline a pour objet d'étude des systèmes de répartition des pouvoirs qui encadrent le champ d'action des dirigeants. Ils sont constitués des relations que l'entreprise entretient avec tous les acteurs ayant une créance légitime sur elle en raison de l'échange des droits de propriété.

Dans cette perspective, la firme, n'est pas un individu (i.e. l'entrepreneur, comme dans la théorie classique) mais une personnalité morale, légale, un noeud de relations signifiées par les contrats entre différents individus, le résultat d'un équilibre complexe des processus d'échange de droits de propriétés (Charreaux 1997).

### ***1-1 La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement :***

Sur le plan international, les organisations économiques, telles que l'OCDE ou la Banque Mondiale, ont pris position en matière de gouvernance. Ainsi, on ne compte plus les articles scientifiques consacrés aux différents systèmes nationaux de gouvernance, notamment à leur réforme dans les anciens pays du bloc communiste. La question de la gouvernance semble désormais indissociable de celle du développement économique durable. A cet effet, Kofi Annan a déclaré que *“good governance is perhaps the single most important factor in eradicating poverty and promoting development”* (cité par Graham et al., 2003, p. 1).

Les recherches menées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'importance de la gouvernance locale des entreprises pour une croissance durable de la productivité dans les pays en développement ainsi que les Tables rondes régionales sur la gouvernance d'entreprise organisées par l'OCDE en Asie, en Amérique latine, en Europe du SUD-EST, en Russie et tout récemment en Afrique, montrent bien que la qualité de la gouvernance locale d'entreprise est cruciale pour la réussite des efforts de développement à long terme et ce, dans tous les pays aujourd'hui en développement.

### ***1-2 Pourquoi la gouvernance d'entreprise est-elle importante pour le développement ?***

Des entreprises bien gouvernées et dont les titres s'échangent régulièrement devraient pouvoir lever des capitaux auprès d'investisseurs minoritaires à un coût moindre que des entreprises mal gouvernées - les éventuels investisseurs exigeant une prime de risque plus élevée pour investir dans ces dernières. L'attraction des investisseurs potentiels par les entreprises bien gouvernées s'explique par la confiance que leur procure ce type d'entreprises. Nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie.

Certains persistent à penser que la gouvernance d'entreprise a peu d'importance pour les pays en développement, essentiellement du fait du nombre limité d'entreprises dont les titres sont régulièrement négociés en Bourse. D'autres par contre mette en avant le fait, qu'il est prématuré de parler de gouvernance d'entreprise dans l'absence d'une gouvernance d'État, c'est à dire dans l'absence de transparence et de démocratie dans le cas de ces pays en transition tel est le cas de l'Algérie.

Les conditions pour concrétiser une telle opération ne sont pas encore réunies. La situation actuelle est marquée par un développement non contrôlé, un mode gestion anarchique, une corruption généralisée, manque de transparence, fraude fiscale, insuffisance dans le fonctionnement des institutions de l'État, bloquant ainsi les investissements. Nous sommes donc face à une situation inappropriée pour l'ancrage de l'idée de la gouvernance d'entreprise en Algérie. En plus, soulignera-t-il, le fondateur de l'entreprise notamment familiale (PME/PMI) où son actionnaire initial est contre toute ouverture de capital ou d'une introduction en Bourse.

Le propriétaire principal écarte de ce fait toute idée de recourir à une expertise sur les nouvelles techniques de management dans un contexte de mondialisation et d'ouverture du marché. Le cloisonnement des entreprises privées algériennes ne permet pas l'épanouissement de ces dernières dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

M. Benachenhou souligna que les "stratégies, les niveaux d'organisation et de gestion sont encore insuffisants avec les quelques efforts consentis par certaines entreprises pour mieux se connaître en vue d'une réorganisation pour le développement". Pour lui, il ne peut exister de gouvernance d'entreprise sans la gouvernance d'État. Cité par Réda Hamiani dans la loi CFC 16/07/2007.

### ***1-3 Les principes de Gouvernement d'entreprise de l'O.C.D.E :***

La mission de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement économiques) est de construire des économies fortes au sein de ses pays membres, d'améliorer l'efficacité des systèmes de marché, d'étendre le libre échange et de contribuer au développement aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement. (Fennel. D & al 2007)

#### **Les principes de G.E de l'OCDE consistent en ce qui suit :**

- *Mise en place des fondements d'un régime efficace de G.E :*
- \* Concours à la transparence et l'efficacité des marchés.
- \* Compatibilité avec l'état de droit.
- \* Répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de : Surveillance, Réglementation, application des textes ;
- *Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :*
- \* Protection et facilité d'exercice des droits des actionnaires
- \* Traitement équitable des actionnaires :
- \* Traitement équitable de tous les actionnaires y compris les actionnaires minoritaires et étrangers.
- *Rôle des différentes parties prenantes dans le G.E :*
- \* Reconnaissance des droits des différentes parties prenantes établis par le droit en vigueur ou des accords mutuels.
- \* Encouragement d'une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.
- *La transparence et diffusion de l'information :*
- \* garantie en temps opportun de la diffusion d'informations exactes sur les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment : la situation financière, les résultats, l'actionnariat, le G.E.
- *La responsabilité du conseil d'administration (C.A) :*
- \* Pilotage stratégique de l'entreprise.
- \* Surveillance effective de la gestion par le C.A
- \* Responsabilité et loyauté du C.A vis à vis de la société et de ses actionnaires.
- \* Il est à signaler que dans d'autres domaines, les principes visent la mise en place d'un système efficace d'équilibrage des pouvoirs entre le C.A et les dirigeants.
- \* Le CA doit exercer un suivi efficace sur l'action des dirigeants professionnels.

On peut dire que, un système de GE de qualité développe la confiance des marchés et favorise l'établissement de flux d'investissements nationaux ou internationaux plus stables à l'avenir.

Les théories de la gouvernance ont connu une évolution substantielle les conduisant d'une modélisation basée sur la formation de la valeur, inspiré principalement du modèle financier, vers des modélisations plus complexes et, a priori, plus réalistes, faisant intervenir l'ensemble des parties prenantes et accordant au moins autant d'importance à la dimension productive qu'à la dimension éthique (Fennel. D et al 2007).

#### ***1-4 La gouvernance et La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :***

La responsabilité sociale de l'entreprise, et le système de gouvernance deviennent deux dimensions organisationnelles primordiales pour la pérennité de l'entreprise et la réussite économique d'un pays. La gouvernance d'entreprise est une des dimensions les plus sensibles et celle qui nécessite le plus de régulation et d'adaptation.

Les gouvernements et les entreprises sont appelés à favoriser la prise en compte des critères éthiques, sociaux et environnementaux. Dépositaire des richesses collectives que sont les ressources naturelles, l'État doit s'assurer que leur utilisation respecte les principes du développement durable au coeur du concept de responsabilité sociale. Le secteur public peut jouer un rôle dans l'essor de l'investissement responsable.

Le pouvoir financier du secteur public est considérable. Ce pouvoir pourrait servir de levier pour la prise en compte par les entreprises privées des critères de responsabilité sociale. En outre, le secteur public, en particulier les sociétés d'État, peut agir comme exemple pour le secteur privé dans l'application des principes de l'investissement responsable. Enfin, les pouvoirs publics ont la possibilité de faire la promotion, par leurs différents programmes, des thèmes très complémentaires de la responsabilité sociale des entreprises et de l'investissement responsable.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) devient pour le manager non seulement une exigence éthique mais surtout, un enjeu vital de la survie et du développement de la firme. Par ces recommandations, le Code en appelle à la responsabilité individuelle de chaque entrepreneur, ainsi un entrepreneur responsable fait passer l'intérêt de l'entreprise et sa continuité avant son intérêt personnel, (Charreaux 1997).

Il n'est pas évident de répondre à la question de savoir s'il faut établir, pour les entreprises non cotées en Bourse, en particulier les PME/PMI, des recommandations différentes en fonction de leur taille et de leur importance, compte tenu des grandes disparités constatées sur le terrain. En effet, la situation de l'actionariat des entreprises est spécifique à chacune d'entre elles et il est par conséquent difficile d'élaborer des recommandations générales.

Une entreprise fait partie de la société et elle y est liée tant d'un point de vue social qu'économique et géographique. Dans les entreprises cotées en Bourse, la pression de la société est également exercée par les investisseurs.

Dans une entreprise non cotée en Bourse, ce lien avec la collectivité est également présent et la pression du contexte environnemental est aussi ressentie, tant positivement que négativement. Il est essentiel, pour réussir une stratégie d'entreprise à long terme, d'agir dans le respect de la société et de ce fait d'entreprendre durablement. C'est pour cette raison qu'il y a lieu de tenir compte de ces facteurs sociaux lorsqu'on élabore les principes de base d'une gestion solide de l'entreprise.

C'est aussi pourquoi les dirigeants d'entreprise doivent être incités à réfléchir à leur responsabilité sociale et à la manière dont ils la traduisent en termes de stratégie d'entreprise. S'y ajoutent une gestion du personnel réfléchie et une attention particulière accordée à l'épanouissement des collaborateurs.

Malheureusement, nos entreprises ne sont pas arrivées à ce stade de maturité et de responsabilité dans la mesure où la majorité de celles-ci se battent pour sortir de l'archaïsme

de leur système de gestion et d'organisation. A cet égard, nos entreprises peuvent profiter des expériences de réussites de beaucoup de pays développées. Néanmoins, il est temps que nos responsables politiques et chefs d'entreprises commencent à réfléchir sur leur responsabilité sociale et environnementale dans le souci d'un développement durable et harmonieux.

## 2- L'Éthique de la gouvernance :

### 2-1 *Éthique de management*

L'éthique de la gouvernance implique une forte **connivence** avec le concept de la gouvernance d'entreprise et l'éthique des affaires. Dans la réalité les concepts tels que le management, gouvernance et système de contrôle sont des concepts controversés. Ainsi, le code de conduite, charte de déontologie et autres programmes d'éthique de management sont considérés comme une structure de bonne gouvernance par lequel l'entreprise protège et développe ses transactions.

L'explication des différents concepts inhérents à l'éthique de la gouvernance tels que le code d'éthique, charte de déontologie et autres mesures, dans le contexte d'une entreprise, suscite une distinction au niveau conceptuel entre les valeurs morale d'une personne (individu), les valeurs morale d'une personne dans une fonction (management ethics) et les valeurs morales d'une organisation (governance ethics). Cette distinction est primordiale pour échapper à toute confusion entre les concepts.

Dans la littérature, et dans l'absence d'une théorisation et d'une conceptualisation élaborée le sujet éthique de la gouvernance reste très peu développé. Nous soulignons souvent un débat controversé sur la question. Néanmoins, ce débat nous a produit des travaux qui ont plus au moins éclaircis certaines zones d'ambiguïtés. Cependant, dans le cas des pays en développement en l'occurrence l'Algérie le sujet de l'éthique est toujours dans une phase embryonnaire.

L'éthique du management est une question qui concerne en premier lieu une structure organisationnelle et qui ne peut être développée en analogie avec l'éthique d'une personne (individu). De ce fait, l'éthique vise à approfondir les notions de gouvernance et d'éthique appliquées aux organisations. Il s'agit notamment de s'intéresser aux questions relatives à la transparence, à l'équité, responsabilités et enfin à l'obligation des organisations de rendre des comptes aux parties prenantes et d'assurer un minimum de rentabilité qui conditionne la survie et la pérennité des structures.

L'objectif, est donc, de déterminer dans quelle mesure les systèmes de gouvernance peuvent évaluer et encadrer les dirigeants, et les soutenir dans leurs prises de décisions face à un environnement incertain, complexe, et parfois hostile. Ce besoin se fait d'autant plus ressentir sur le plan académique où peu d'attention a été accordée par les chercheurs aux problèmes de la définition. Alors que sur le plan pratique on dénote peu d'effort est fournie pour la mise en oeuvre de politiques d'entreprise intégrant dans leurs démarches une éthique dans la pratique des activités. (Dandino 2004)

L'éthique organisationnelle, concerne les fonctions et les obligations en termes d'éthique qu'impose l'organisation pour laquelle on travaille. Parfois, les fonctionnaires font l'expérience d'exigences organisationnelles conflictuelles au sein du gouvernement lui-même. De plus, ils doivent à l'occasion composer avec des conflits entre leurs normes d'éthique personnelle (les choix qu'ils préféreraient faire en matière de politiques) et les exigences de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Ainsi, un fonctionnaire ayant connaissance de méfaits commis au sein du gouvernement devra peut-être opter entre sa loyauté à l'endroit du gouvernement de l'heure et sa conviction personnelle selon laquelle le public a le droit d'être informé de tels actes.

Dans cette partie nous essayons de montrer que l'éthique des affaires a été développée en dehors des caractéristiques de l'entreprise autant qu'organisation. De ce fait la littérature nous apprend que l'éthique des affaires ne doit pas être confondue avec la morale standard, les comportements des gestionnaires et ceux des employés. Cela peut relever des vertus personnelles qu'on peut attribuer aux actes des personnes. En d'autres termes la morale ou l'éthique d'une organisation n'est pas la somme arithmétique des convictions morales de ses membres. (Dandino 2004)

Ainsi, et jusqu'à un présent récent, on croyait que gérer les conflits au sein d'une organisation c'est-à-dire entre les membres d'une entreprise et ceux avec des partenaires peuvent être obtenu à travers le système de contrat, d'alliance ou encore de coopération. Mais depuis un certain temps, il s'est avéré et, cela grâce aux développements des recherches de la culture d'entreprise, que les valeurs morales jouent aussi un rôle dans l'équilibre entre les différents intérêts en conflit au sein d'une organisation.

En fait, les conflits sont inévitables, elles sont générés par les intérêts personnels, par l'opportunisme de certains ou encore par les différents qui émergent lors de la répartition des bénéfices et autres avantages. Pour résoudre ces conflits, on a toujours préconisé des techniques (audit, contrôle de gestion) et des procédures très élaborées, mais on a souvent tendance à oublié le rôle que peuvent jouer des valeurs morales partagées entre les membres de l'organisation.

Dans ce sens, une étude conduite par LRN aux USA montre que la capacité d'une entreprise à maintenir une culture d'entreprise basée sur des valeurs morales, « ethical corporate culture » est si importante pour l'attraction des compétences et le maintien de la productivité des employés. Selon cette étude 94% des employés interviewés déclarent qu'il est important pour eux que leur entreprise soit éthique (Curtis CVeschoor 2005 p 21). Ces résultats, montrent, en effet, l'importance de l'établissement d'un mécanisme éthique au sein d'une organisation pour assurer un comportement éthique des employés à tous les niveaux hiérarchiques.

### **3- Mécanisme légal versus mécanisme éthique**

#### *3-1 Mécanisme légal*

Dans la littérature, le mécanisme légal au sein d'une organisation est défini comme un ensemble de lois, de règles et de procédures établis pour assurer une meilleure maîtrise de la gestion. Cependant, la difficulté avec l'application du mécanisme légal, c'est que beaucoup d'abus et de comportements frauduleux qui ont eu lieu sont entièrement légal. Ainsi les responsables peuvent faire passer des bilans complètement erronés qui seront validés par les instances concernées (audit et contrôle de gestion).

Dans ce sens, les lois sont souvent ambiguës et vague, ce qui permet à certains chefs de profiter de ces failles et de fuir leurs responsabilités. D'autre part, certaines études dénotent le fait que les jeunes gestionnaires reçoivent des instructions de leurs chefs hiérarchiques voir des pressions pour faire des choses qui sont parfois illégales ou en contradiction avec les valeurs morales de l'entreprise.

Ces jeunes gestionnaires en manque d'expériences et d'apprentissage résolvent leur dilemme en se basant sur leur propre réflexion et valeurs morales personnelles. Ainsi et comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, les abus, les détournements et les faillites ont souvent remet en cause le rôle de l'audit et du contrôle de gestion. (Surenda Arjoon, 2005)

Dans le monde des affaires, en particulier celui des Finances les scandales financiers répétés ont renoncé le débat sur l'efficacité des mécanismes légal au sein d'une organisation. Beaucoup de chercheurs et responsables d'entreprises ont suggéré le durcissement des peines en cas de fraude ou d'abus de pouvoir, d'autres par contre ont insisté sur la réhabilitation du rôle de l'auditeur et leur indépendance dans l'accomplissement de leur mission.

Nous constatons que malgré l'impératif de ce dispositif juridique constitué de lois, de règles et de procédures, l'entreprise n'est pas à l'abri des comportements frauduleux. Ainsi, dans l'absence des valeurs morales le mécanisme légal semble inefficace.

La restauration de la confiance au sein de l'organisation passe par l'institutionnalisation d'une déontologie et d'un code de conduite seuls capable d'atténuer les comportements frauduleux. Termes (1995) dans une étude comparative entre le mécanisme légal et celui d'éthique, est arrivé à la conclusion suivante ; que dans le cas des institutions financières un code de conduite ou de déontologie ne peut fonctionner que si le personnel ait des valeurs morales (éthique).

### ***3-2 Mécanisme d'éthique et culture d'entreprise***

Beaucoup de travaux de recherches, entre autres (Trevian et al 1999 cité par Surenda. A), ont aboutit au constat suivant, dans une organisation un programme d'orientation vers des valeurs et des aspirations morales peut être aussi efficace qu'un arsenal juridiques fait de règles et de procédures.

Ils ont aussi conclue que ce qu'il compte pour assurer une harmonie entre les politiques et les actions dans une organisation, c'est un climat d'éthique et de valeurs morales que partagent les membres d'une organisation. Ils mettent en avant un leadership d'éthique un traitement juste des employés et de proposer une discussion ouverte sur l'éthique.

Cependant, une culture d'éthique peut avoir des conséquences néfastes lorsque elle est manipulée pour servir des intérêts personnels, pour obliger une obéissance aveugle aux chefs ou qu'on les employés perçoit le mécanisme légal comme un moyen pour protéger les chefs.

De ce fait, les chefs hiérarchiques doivent comprendre que la confiance, la responsabilité et l'équité sont des facteurs cruciaux pour les employés d'une organisation. Beaucoup, de chefs d'entreprises et de gestionnaires oublient que les affaires ne peuvent être envisagées sans valeurs morales.

Seules ces valeurs permettent de regagner cette confiance perdue chez les investisseurs potentiels (actionnaires). Avec les récents scandales financiers, un nouveau modèle d'entreprise émerge où la culture d'entreprise est basé sur la restauration de la confiance et l'équité. (Seidman 2004).

L'environnement actuel des affaires offre des excellentes opportunités pour établir une culture d'entreprise qui ne se limite pas aux mécanismes légal et juridique. A cet effet, Seidman (2004) propose de promouvoir une culture d'entreprise qui ne se limite pas à encourage les employés à se soumettre aux lois et à se conformer aux règles.

Mais plutôt une culture qui puise ses racines des valeurs morales, en d'autres termes, on ne peut avoir une culture de conformisme sans une culture d'éthique. Il conclue que l'échec de la responsabilité d'entreprise n'est pas uniquement dû à l'échec du mécanisme légal mais aussi à l'échec du mécanisme d'éthique au sein de l'organisation.

A ce niveau l'organisation doit fournir des efforts n'ont pas dans le but de se conformer aux règles et aux procédures mais pour aboutir à des réformes qui permettent d'instaurer la confiance et la justice. Des mesures qui permettent aussi les flux d'information fiables du bas vers le haut dans un climat d'échange et de confiance.

Ainsi, nous pouvons dire que si le mécanisme légal tend à développer des règles du jeu qui correspondent aux lois et procédures, il ne peut mener à l'obtention des résultats

escomptées. Cependant, le mécanisme d'éthique développe les principes de base qui correspondent à l'esprit de la loi. (Arjoon & Capool, 2003).

De ce fait la distinction entre le mécanisme légal et celui d'éthique peut nous aider à comprendre pourquoi le mécanisme légal est insuffisant. Beaucoup de décisions légales sont faites sans se rendre compte des aspects éthiques. Ainsi certains gestionnaires se bornent à appliquer les lois à la lettre à un point où ils omettent complètement tout jugement d'éthique ou de valeurs morales. En excluant les jugements humains, les lois ne jouent plus leur rôle et deviennent des lois sans âmes.

## Conclusion

En conclusion, on peut dire que la gouvernance d'entreprise représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration.

La gouvernance d'entreprise est dictée tout d'abord par le droit des sociétés mais il existe aussi des rapports ou codes de bonne conduite ajoutant des recommandations au cadre légal proprement dit. Les études sur la gouvernance d'entreprise tendent à prouver qu'une bonne gouvernance d'entreprise est créatrice de valeur. Donc, la gouvernance d'entreprise est l'acteur majeur de la politique de l'entreprise. La GE est un facteur important dans le développement de la

Compétitivité internationale des firmes, l'objectif de cette dernière c'est de favoriser la maximisation de la valeur et empêcher la destruction de valeur. L'échec dans la gouvernance d'entreprise représente un vrai danger voire une menace pour la pérennité des entreprises dans le futur. Avec une gouvernance effective, basée sur des valeurs universelles tels que l'équité et la confiance, l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif sur ses rivales à travers notamment l'attractivité et le maintien des compétences.

Une gouvernance d'éthique génère généralement une réputation de bonne conduite (éthique) dans le marché, ce qui lui procure la loyauté et le respect des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, consommateurs...). En fait, la gouvernance d'éthique peut être obtenue en adoptant un ensemble de principes tels que présenté en haut.

Cependant, l'atteinte d'un tel objectif dépend d'une part du climat qui règne à l'intérieur de l'organisation en termes de justice et de confiance et d'autre part de la manière avec laquelle une entreprise conduit ses affaires avec ses différents partenaires.

L'entreprise certes, doit réaliser des profits pour survivre et grandir. Une revendication tout à fait légitime, seulement la poursuite de profit doit se faire dans les limites d'une éthique. Cette dernière reste un ingrédient essentiel dans le succès du management des entreprises.

## Bibliographie

- Alain Finet, 2005, '*Gouvernement d'Entreprise: Enjeux Managériaux*', Edition de Boeck.
- Anderso G. and M. Orsagh 2004 '*The Corporate Governance Risk: Electric Perspectives*' 29(1), 68
- Arjoon, S. and J. Gopaul: 2003, '*Ethical Orientation of Future Managers: The Case of Trinidad*', Social and Economic Studies 52(1), 99–117
- Donaldson. W, 2003, '*Corporate Governance*', Business Economics, 38(3), p 16-21.
- Fennel.D et al, 2007, '*Is Adaptive Co-Management Ethical*', in Journal of Environmental Mnagement, 10.106/j.jenvman2007.01.120.
- Arjoon S, 2005, '*Corporate Governance: An Ethical Perspective*', Journal of Business Ethics.
- Termes, R.: 1995, '*Ethical Dimension of Financial Institutions*' in Ethics in Financial Institutions.
- Thierry Wiedemann, Giran, 2003, '*Développement Durable et Gouvernement d'Entreprise : Un Dialogue Prometteur*', Edition d'organisation.
- Pierre Vernimmen, 2006 '*finance d'entreprise*', Edition Dalloz.

Luc Boyer, 2005, *“50Ans de Management des Organisations”*, Edition D’organisation.  
Gérard Chareaux, 2002 *“Des articles sur la Gouvernance d’Entreprise”*, Univ de Bourgogne.  
Sites d’Internet [www.else.com/locate/jenvman](http://www.else.com/locate/jenvman). [www.bioreglementation.gc.ca](http://www.bioreglementation.gc.ca). [www.ccne-ethique.fr](http://www.ccne-ethique.fr).  
[www.bac-ccb.ca](http://www.bac-ccb.ca). [www.management-aims.com](http://www.management-aims.com). [www.cob.ohio-state.edu/fin](http://www.cob.ohio-state.edu/fin).