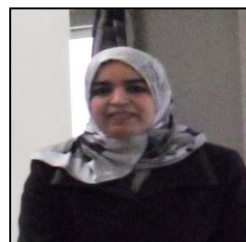


**ELOUIDANI Abdelkbir**

Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et Sociales,  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc  
elouidani@gmail.com

**OUBIHI Jamila**

Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et Sociales,  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc  
jamila.oubihi@gmail.com

## Gouvernance d'Entreprise et Ethique : Quel Lien ?

**Résumé :** L'éthique d'entreprise consiste d'abord à respecter la loi en vigueur, cependant, l'efficacité économique doit être prolongée par l'éthique, via un système de gouvernance capable de réduire la fréquence des crises et des tensions.

Mais quel est le lien entre l'éthique et la gouvernance d'entreprise? L'éthique est-elle compatible avec la recherche du profit ? La contribution à ce thème s'explique par son importance dans la santé économique des sociétés en général, et des entreprises en particulier.

L'objectif de ce travail est d'étudier la relation entre l'éthique et la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, dans un premier temps, nous tenterons d'expliquer en quoi l'éthique est une nécessité pour l'entreprise. Ensuite, dans un deuxième temps, il conviendra de montrer que l'éthique est l'un des piliers de la gouvernance d'entreprise et que le modèle de gouvernance partenariale contribue à la moralisation de la vie de la firme.

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise - Ethique -Théorie des parties prenantes - Gouvernance partenariale

**Abstract:** Corporate ethics is first to respect the law, however, economic efficiency should be extended by ethics through a governance system that can reduce the frequency of crises and tensions.

But what is the link between ethics and governance? Is ethics consistent with the profit? The objective of this work is to study the relationship between ethics and corporate governance. To do this, at first, we will try to explain what ethics is a necessity for the company. Then, in a second step, it will be necessary to show that ethics is one of the pillars of corporate governance and the partnership governance model contributes to the moral life of the firm.

**Keywords:** Corporate Governance-Ethics-Theory stakeholders-Partnership Governance

## INTRODUCTION

Les changements de l'environnement mettent les entreprises face à une multitude de pressions relevant d'un contexte turbulent et incertain. La question d'éthique devient le mot d'ordre suite à de nombreux scandales économique-financiers (Benbrahim, 2006). En effet, les faillites d'entreprises, les communications financières frauduleuses, les pratiques discrétionnaires ..., indiquent que le monde des affaires est en tension et que la confiance des investisseurs est agitée. D'où la nécessité d'introduire la dimension éthique dans la gouvernance d'entreprise. A cet égard, le questionnement de l'éthique dans les entreprises vient en secours pour moraliser le monde des affaires. La contribution à ce thème s'explique par son importance dans la santé économique des sociétés en général, et des entreprises en particulier. Face aux pressions de la société, les entreprises ont intérêt à inclure dans leurs objectifs des dimensions autres que financières. La présence de principes éthiques dans la politique de l'entreprise est un véritable mouvement de fond. A contrario, l'entreprise risque de mettre en péril son fonctionnement et sa pérennité.

Selon Dionne-Proulx et Larochelle (2010), l'éthique permet d'établir des critères pour déterminer si une action est bonne ou mauvaise et donner un jugement des motifs et des conséquences d'un acte. Son rôle est, par conséquent, important dans la gouvernance. Pour Bougon (2003), c'est la science de la décision et de l'action.

Ainsi, en tant que thème de gestion, la dimension éthique s'attache aux effets des activités organisationnelles et interpelle les pratiques managériales. Cela a conduit les acteurs économiques à introduire une réflexion sur les principes d'éthique en gouvernance d'entreprise. Bakari (2011) préconise l'importance de l'éthique en gouvernance. Selon lui, l'éthique est l'accessoire indispensable de la gouvernance.

Toutefois, la réflexion éthique en entreprise est au cœur des contradictions entre les exigences économiques et sociales. Le choix éthique présente des difficultés dans l'entreprise. Cela s'explique par le fait que le monde des affaires vise le profit. Ainsi, il paraît nécessaire d'opter pour un modèle de gouvernance qui répond mieux aux évolutions du contexte économique actuel et prend en compte la dimension éthique dans l'entreprise. Une gouvernance qui traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de la firme, bien que la seule maximisation de la richesse des actionnaires.

Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur le lien entre la gouvernance d'entreprise et l'éthique. A travers ce travail, notre objectif est de répondre aux questions suivantes :  
Quelle gouvernance d'entreprise pour l'éthique ? L'éthique est-elle compatible avec la recherche du profit ?

Du point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur une large revue de littérature concernant l'éthique dans l'entreprise mais aussi sur les travaux servant à appréhender le lien entre l'éthique et la gouvernance d'entreprise.

Notre travail s'articule autour de deux axes. Dans un premier temps, après avoir donné une définition de la notion éthique, nous tenterons d'expliquer en quoi l'éthique est une nécessité pour l'entreprise. Ensuite, dans un deuxième temps, nous essayerons d'éclairer le lien entre l'éthique et la gouvernance d'entreprise. Il conviendra de montrer que

l'éthique est l'un des piliers de la gouvernance d'entreprise et que le modèle de gouvernance partenariale contribue à la moralisation de la vie de la firme.

## **1 L'éthique : une nécessité pour l'entreprise contemporaine**

Chercher à introduire l'éthique dans l'univers de l'entreprise, suppose de préciser tout d'abord ce qu'est l'éthique (1.1) avant de revenir à expliquer le besoin de son intégration dans le monde des affaires (1.2).

### **1.1 L'éthique : une définition opérationnelle**

Nous ne cherchons pas dans ce propos à présenter une définition universelle de l'éthique. Il est impossible de se référer à une définition unique (Postel & Rousseau, 2008).

Le concept "éthique " nécessite d'être distinguée d'autres notions bien qu'elles soient proches, elles restent essentiellement différentes : la morale et la déontologie.

Etymologiquement, la notion *éthique* vient du grec, *ethos*, désignant ce qui est relatif aux mœurs humaines.

Mercier (2002, p.34) considère l'éthique « *la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* ».

Selon Claude (2002, p.16), l'éthique a été défini comme « *un ensemble de règles d'action propres à un groupe professionnel précis* ».

La morale, pour le même auteur, « *correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou des normes préétablies pour déterminer ce qui est bien ou mal* » (Claude, 2002, p. 50).

Quant à la déontologie, elle se définit comme « *l'ensemble des règles qui régissent une profession* » (Benbrahim, 2006, p. 45). Pour Isaac (1998), cité par Mercier (2004, p.5), la déontologie « *...renvoie à un ensemble de règles dont se dote une profession (ou une partie de la profession) au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles* ».

Par ailleurs, l'éthique est un domaine qui concerne à la fois l'individu et la société (Boyer & Scotto, 2011). Il s'agit de la conviction, de la raison et de la responsabilité, en se plaçant du point de vue de l'individu. Les deux auteurs ajoutent qu'il est possible d'arguer que la société cherche les moyens de faire impliquer les entreprises dans le sens de l'intérêt général. A contrario, les détourner de développer des actions contraires.

Ainsi, à la suite de ce raisonnement, l'éthique d'entreprise s'est développée. C'est une notion à double sens. Le premier est lié à l'éthique individuelle. Le second sens relève de l'éthique collective.

Pour leur part, Lauriol et Mesure (2003, p.140) proposent la définition suivante de l'éthique d'entreprise : « *...est un ensemble de principes et de moyens de gestion qui actualisent l'idée que la performance d'ensemble d'une entreprise doit prendre en compte des dimensions non strictement économiques, et que tous les moyens ne sont pas acceptables pour la réalisation même si la loi ne les interdit pas* ».

Nous pouvons avancer que l'éthique est liée aux valeurs et se détermine de manière relative dans le temps et dans l'espace étant donné qu'elle traite du « bon » et du « mauvais ». Elle est fonction des personnes et des situations.

Inclure des dimensions autres que financières dans les objectifs de l'entreprise semble important. Or, afin d'agir durablement et dans le respect de la société, la prise en compte de l'éthique s'avère un facteur essentiel de la performance globale et durable de l'entreprise.

## **1.2 Le besoin d'intégration de l'éthique dans l'entreprise**

Les préoccupations éthiques témoignent de l'évolution du rôle de l'entreprise dans la société. L'intégration de l'éthique dans la vie de l'entreprise est née suite aux exigences des parties prenantes de l'entreprise : les investisseurs, les consommateurs, les salariés... En effet, les conséquences économiques, sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise sont jugées par l'opinion publique. Ainsi, le besoin de l'éthique en entreprise s'avère nécessaire. Son absence dans le monde du management conduit souvent à des prises de risques insensées.

L'éthique ne doit pas être perçue comme une contrainte. Au contraire, elle peut être conciliable avec la rentabilité. Son introduction par l'entreprise a la possibilité d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. L'application d'une certaine éthique par l'entreprise semble se justifier par la recherche d'un avantage concurrentiel tout en gérant son image de marque. Ainsi l'entreprise se différencie de ses concurrents. Il s'agit en fait, de conquérir le consommateur dans l'objectif d'augmenter les ventes et par conséquent, maximiser le profit de l'entreprise.

L'éthique d'entreprise doit être abordée de sorte à y voir tout simplement un développement naturel et un supplément nécessaire des principes de gestion.

Lépineux (2003, p.43) affirme dans sa thèse de doctorat que *« Le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui non seulement du respect des règles du jeu économique, mais aussi de la référence à des valeurs supérieures telles que l'honnêteté, le respect des autres, la solidarité. L'éthique d'entreprise ne nie pas le profit et la performance, mais devient au contraire une nécessité économique : les entreprises sont évaluées par leur public sur des critères éthiques. Elle s'exprime au travers d'un système de valeurs partagées par les dirigeants et les salariés, des méthodes de management et de comportements de l'ensemble du personnel »*.

A cet égard, des situations « gagnant-gagnant » peuvent être imaginées dans lesquelles l'entreprise dégage des profits et développe des activités pour le bien de la société et de l'environnement.

Cependant, l'éthique en entreprise est un processus qui se bâtit petit à petit. Il s'agit en fait d'une éthique de l'action concrète. Sa mise en application a un coût. En conséquence, uniquement peu d'entreprises sont prêtes à en supporter. En effet, des mesures éthiques (interdiction du travail des enfants, amélioration des conditions de travail, la mise en place de formation, implication à la protection de l'environnement etc.) engendrent, au début, des coûts importants pour l'entreprise. Mais par la suite, les retombées positives peuvent éventuellement être perçues à un certain terme. Par conséquent, dans un

contexte de concurrence, ces coûts influencent les prix. Ainsi, l'introduction concrète de l'éthique peut pénaliser l'entreprise.

Parallèlement, il ne faut pas omettre que l'entreprise repose dans ses actions, généralement, sur une logique de court terme. Elle doit à la fois faire face aux exigences des actionnaires en termes de rentabilité. D'autant plus, elle se doit être concurrentielle.

Dans ce contexte, l'éthique d'entreprise tient bien habituellement l'influence de la gouvernance d'entreprise. Elle fait l'objet de pressions entre les intérêts des parties prenantes. Il convient de chercher un équilibre entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts d'autrui.

La dimension éthique prend alors un intérêt stratégique et devient une préoccupation au cœur du thème de la gouvernance d'entreprise.

## **2 Bonne gouvernance d'entreprise : résultat de la diffusion de l'éthique**

L'éthique est une composante essentielle d'une bonne gouvernance. Cette dernière est définie par l'OCDE : « aide à renforcer la démocratie et les droits de l'homme, à promouvoir la prospérité et la cohésion sociale, à réduire la pauvreté, à soutenir la protection de l'environnement et l'utilisation des ressources naturelles et à renforcer la confiance publique dans l'action et l'administration de l'Etat » (OCDE, 2007).

La bonne gouvernance organisationnelle est considérée comme outil de performance et de création de valeur. A cet égard, la gouvernance d'entreprise est considérée comme un moyen de renforcement de l'efficacité et de l'éthique d'entreprise. Aussi, la qualité de la gouvernance est déterminante pour la réussite du développement de l'entreprise.

### **2.1 L'éthique : pilier de la gouvernance d'entreprise**

L'éthique est intimement liée à la gouvernance d'entreprise. Mais qu'est ce que la gouvernance d'entreprise ? Charreaux (1997, p.1) la définit ainsi : « *...le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.*

Elle constitue l'un des piliers d'une bonne gouvernance. A ce sujet, Beaufort (2006) avance que l'étude de la gouvernance d'entreprise ne se limite pas seulement à l'étude des mécanismes et de règles. Il s'agit aussi d'intégrer la dimension éthique et prendre en compte l'ensemble des composantes de l'entreprise.

La notion d'éthique apparaît explicitement au sein même de la définition de la gouvernance d'entreprise, ce qui indique l'importance de celle-ci en tant que composante d'une bonne gouvernance.

Il faut rappeler que la gouvernance d'entreprise est représentée selon la théorie contractuelle en deux modèles. Le premier basé sur une vision actionnariale. Selon laquelle, la création de valeur renvoie à la seule richesse des actionnaires. Ensuite, la gouvernance d'entreprise a sensiblement évolué. Elle s'oriente vers la valorisation de la

valeur partenariale. L'objectif vise la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Dans ce sens, Lépineux (2003) a distingué trois modèles relatifs au lien entre éthique et gouvernance :

- Éthique ignorée : l'entreprise se limite au respect de la loi en vigueur et abandonne le rôle de l'homme que peut occuper dans l'entreprise et la société.
- Éthique périphérique : même avec l'ouverture de l'entreprise sur son environnement sociétale, ses préoccupations éthiques prennent la forme d'actions ponctuelles, du mécénat, des fondations...
- Éthique intégrée : il s'agit de concilier l'intérêt de l'entreprise et la dimension sociétale dans tous les domaines de la gestion.

En conciliant entre les trois critères (économique, social et environnemental), la gouvernance d'entreprise est orientée vers une création de valeur partenariale. Le rôle du modèle de gouvernance d'entreprise est essentiel afin de garantir le succès de la démarche éthique.

Des recherches en gouvernance, ayant pour objet l'étude des liens existants entre l'éthique et la gestion des entreprises, défendent le courant qui repose sur la théorie des parties prenantes. Selon lequel, il faut mettre de l'humain dans la gouvernance et il ne faut pas se limiter de servir les seuls intérêts des actionnaires (Parrat, 2015).

## **2.2 La théorie des parties prenantes : Vers une recherche de la moralisation de la vie de l'entreprise**

La gouvernance dans les entreprises se structure autour de deux grandes approches à savoir l'approche actionnariale et l'approche partenariale. Cette dernière est basée sur la théorie des parties prenantes (a Stakeholder Approach). C'est une théorie qui a été développée par Freeman (1984). Selon lui, l'entreprise est entourée d'un réseau de relations qui structure son organisation et influence sur ses activités. Le rôle du dirigeant ne doit pas se limiter à la maximisation du profit, la théorie des parties prenantes vise à élargir cette conception. Il s'agit en fait d'introduire dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

La définition qui donne au terme de "partie prenante" le sens le plus large est celle que suggère Freeman (1984, p.46) : « *une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

Il existe plusieurs propositions qui fondent le modèle stakeholder. Aggeri et Acquier (2005) ont identifié quatre propositions qui représentent le cœur de la théorie des parties prenantes (modèle stakeholders) :

Proposition 1 : L'entreprise a des stakeholders qui ont des requêtes à son égard. Cette proposition exprime la représentation relationnelle de la firme. L'entreprise, à travers ses activités, créent des relations implicitement ou explicitement voire volontairement ou non avec ses différents stakeholders.



Proposition 2 : Tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. Cette proposition s'appuie sur l'idée que les différents stakeholders n'ont pas le même degré d'importance pour la firme. L'entreprise ne peut pas répondre à toutes les demandes qui lui sont adressées.

Proposition 3 : La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents. Cette proposition à visée managériale distinguée par des travaux plus normatifs sur l'éthique des affaires et la RSE. La responsabilité de l'entreprise ne s'exprime pas d'une manière universelle, elle dépend des parties prenantes et de la nature de leurs demandes. Il faut porter une attention aux intérêts de ceux qui peuvent concourir ou faire obstacle à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Proposition 4 : La fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des stakeholders. C'est une proposition qui recommande aux managers des entreprises à identifier les stakeholders légitimes et influents, à schématiser les pressions exercées par ces derniers ensuite appliquer des démarches managériales convenables.

Par ailleurs, Donaldson et Preston (1995) distinguent trois types de théories de parties prenantes : théorie instrumentale, théorie descriptive et théorie normative.

D'après le même auteur, selon la théorie des parties prenantes descriptive, les managers agissent au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différents acteurs. Cette théorie tend à donner une description des relations entre l'organisation et son environnement.

Quant à la théorie instrumentale des parties prenantes, elle traite les différentes liaisons qui peuvent exister entre la politique de management de stakeholders et la réalisation des objectifs de rentabilité. Cette approche vise à fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et les diriger de manière stratégique.

La théorie des parties prenantes instrumentale et descriptive sont considérées comme un outil au service de l'analyse stratégique (Mercier, 2004).

Selon la version normative de la théorie des parties prenantes, il existe des obligations morales que les managers doivent avoir envers, non seulement des actionnaires, mais aussi tous les stakeholders (Damak Ayadi, 2003).

Cette théorie repose sur l'introduction de l'éthique au management stratégique de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, les publications de Freeman confirment que la théorie des parties prenantes comporte davantage des travaux centrés sur la dimension normative que sur la dimension instrumentale. Ajoutant que le même auteur confirme que le management stratégique s'appuie sur des valeurs et comprend nécessairement une dimension éthique.

Mercier (2001) indique que la théorie des parties prenantes est basée sur un ensemble de propositions qui indiquent que les dirigeants de l'entreprise ont des obligations éthiques

envers leurs parties prenantes. L'objectif de l'entreprise est d'aboutir à un équilibre équitable entre tous les parties qui ont part dans l'entreprise (Chakor, 2011).

L'enjeu pour la gouvernance d'entreprise est de trouver un compromis lorsque les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser conjointement.

Dans ce contexte, l'entreprise doit inspirer confiance à ces différentes parties prenantes. En effet, sans le respect d'un certain nombre de principes éthiques et se méfier de l'utilité sociétale de l'activité de l'entreprise, la relation de confiance sera loin développée.

En conséquence, la gouvernance d'entreprise a intérêt à donner un caractère éthique à l'activité de l'entreprise. Diffuser des actions éthiques, permettra à l'entreprise d'améliorer son image aussi bien externe qu'interne vis-à-vis de ses parties prenantes.

Toutefois, Hugon (2014) précise que "l'éthique" reflète un sens dans l'univers économique lorsque elle mène à des actions collectives et permet de modifier les comportements destructeurs des acteurs.

## CONCLUSION

L'éthique est née d'une nécessité de réagir à des scandales et des erreurs émanant des comportements des entreprises. En tant que thème de gestion, l'introduction de l'éthique à la gouvernance d'entreprise devient actuellement une donnée incontournable.

En effet, la dimension éthique apparaît comme le moyen de réduire la fréquence des nuisances au développement économique dans le monde des affaires.

Cet intérêt confirme qu'il ne s'agit pas d'un simple effet de mode, mais que l'on assiste au développement d'une conception nouvelle et durable du statut et du rôle de l'entreprise dans la société.

Face aux pressions de la société, les entreprises ont intérêt à inclure dans leurs objectifs des dimensions autres que financières. La présence de principes éthiques dans la politique de l'entreprise est un véritable mouvement de fond. A contrario, l'entreprise risque de mettre en péril son fonctionnement et sa pérennité.

L'éthique d'entreprise peut donc viser l'accroissement des profits de l'entreprise. Cependant, l'introduction de la dimension éthique est coûteuse même si des retombées favorables sont possibles d'être attendus par la suite. La génération du profit est, bien entendu, une limite à l'éthique d'entreprise car l'entreprise prendra difficilement des décisions éthiques si celles-ci sont contraires à ses intérêts économiques, mais profits et éthique peuvent parfois aller de pair. Dans un autre contexte, l'éthique peut être utilisée comme variable stratégique s'inscrivant dans une politique de marketing. L'objectif est de se positionner sur le marché afin d'accroître le profit.

Parallèlement, la théorie des parties prenantes permet d'identifier et d'organiser les différentes obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est également la plus convenable pour intégrer la dimension éthique d'entreprise dans les thèmes de gestion.

Par ailleurs, l'étude du lien entre l'éthique et la gouvernance d'entreprise devrait être prouvée par une future étude empirique.



## RÉFÉRENCES

- AGGERI F., ACQUIER, A., 2005. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES PERMET-ELLE DE RENDRE COMPTE DES PRATIQUES D'ENTREPRISE EN MATIERE DE RSE ? ACTES DE LA XIVEME CONFERENCE DE L'AIMS, 06-09 JUIN, ANGERS.
- BAKARI T., 2011. DECOUVRIR ET COMPRENDRE LA GOUVERNANCE : GOUVERNANCE PUBLIQUE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, L'HARMATTAN. PARIS.
- BEAUFORT V., 2006. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN EUROPE, ECONOMICA. PARIS.
- BENBRAHIM Z., 2006. ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE : ENTRE INTENTIONS ET PRATIQUES, MANAGEMENT & AVENIR, 2006/1 N° 7, p. 43-59.
- BERGER-DOUCE S., 2011. L'ETHIQUE, CATALYSEUR D'UNE STRATEGIE DURABLE EN PME ?, HUMANISME ET ENTREPRISE 2011/3 (N° 303), p. 9-24.
- BOYER A., SCOTTO M. J., 2011. DE LA CONVERGENCE DE LA FINALITE ET DE L'ETHIQUE DANS L'ENTREPRISE. ACTES DE LA JOURNEE DE RECHERCHE "ETHIQUE ET MANAGEMENT", 27 MAI, UNIVERSITE PARIS DESCARTES.
- CHAKOR T., 2011. ETHIQUE ET CONSULTING – LE CONSULTING DANS LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DES POSITIONNEMENTS ETHIQUES DIFFERENCIES. ACTES DE LA JOURNEE DE RECHERCHE "ETHIQUE ET MANAGEMENT ", 27 MAI, UNIVERSITE PARIS DESCARTES.
- CHARREAUX G., 1997. LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES- CORPORATE GOVERNANCE-THEORIES ET FAITS, ECONOMICA, PARIS.
- CLAUDE J.F., 2002. L'ETHIQUE AU SERVICE DU MANAGEMENT. CONCILIER AUTONOMIE ET ENGAGEMENT POUR L'ENTREPRISE, ENTREPRISE-CARRIERES, ÉDITIONS LIAISONS. PARIS.
- DAMAK AYADI S., 2003. THEORIE DES PARTIES PRENANTES : THEORIE EMPIRIQUE OU THEORIE NORMATIVE ? IN IDENTIFICATION ET MAITRISE DES RISQUES : ENJEUX POUR L'AUDIT, LA COMPTABILITE ET LE CONTROLE DE GESTION, BELGIQUE.
- DIONNE-PROULX J., LAROCHELLE G., 2010. ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, MANAGEMENT & AVENIR, 2010/2 N° 32, p. 36-53.
- DONALDSON T., PRESTON L. E., 1995. THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE AND IMPLICATIONS, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 20 (1), p. 65-91.
- ETOUNDI ELOUNDOU G.C., 2014. ÉTHIQUE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME CAMEROUNAISES, MONDES EN DEVELOPPEMENT 2014/4 (N° 168), p. 27-41.
- FREEMAN, R. E., 1984. STRATEGIC MANAGEMENT: A STAKEHOLDER APPROACH, PITMAN. BOSTON.

HUGON P., 2014. L'ETHIQUE DE LA RESPONSABILITE ET DU RISQUE AU REGARD DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DURABLE, DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DES RISQUES SYSTEMIQUES, MONDES EN DEVELOPPEMENT 2014/4 (N° 168), p. 11-25.

LAURIOL J., MESURE H., 2003. ETHIQUE D'ENTREPRISE A LA CROISEE DES CHEMINS, L'HARMATTAN. GROUPE ESC.

LEPINEUX F., 2003. DANS QUELLE MESURE UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE ETRE RESPONSABLE A L'EGARD DE LA COHESION SOCIALE ? THESE DE DOCTORAT ES SCIENCES DE GESTION, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS. PARIS.

MERCIER S., 2001. L'APPORT DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES AU MANAGEMENT STRATEGIQUE : UNE SYNTHESE DE LA LITTERATURE. XEME CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 13-14-15 JUIN, FACULTE DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION, UNIVERSITE LAVAL, QUEBEC.

MERCIER, S., 2002. UNE TYPOLOGIE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE: L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS. REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 43, p.34-49.

MERCIER S., 2004. L'ETHIQUE DANS L'ENTREPRISE. LA DECOUVERTE. PARIS.

OCDE, 2007. GOUVERNANCE ET GESTION PUBLIQUES.

PARRAT F., 2015. THEORIES ET PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE. MAXIMA. PARIS.

POSTEL N., ROUSSEAU S., 2008. RSE ET ETHIQUE D'ENTREPRISE : LA NECESSITE DES INSTITUTIONS, MANGEMENT 2/ 2008 (VOL. 11), p. 137-160.

VIRASSAMY G., 2008. L'ENTREPRISE FACE A L'ETHIQUE DU PROFIT, L'HARMATTAN. PARIS.