

L'éthique comme instrument de management de qualité ; analyse des dispositions pour une démarche de formalisation d'éthique d'entreprise

Corporate ethics as a quality management instrument; analysis of the provisions for a formalization approach to business ethics

KOFFIVI LOLO

Docteur en Business Management et Enseignant chercheur

Institut Nachtigal for Education, Science and Culture

Laboratoire de Gestion et Management

Allemagne

koffivi.lolo@yahoo.de

Date de soumission : 15/11/2019

Date d'acceptation : 26/12/2019

Pour citer cet article :

LOLO, K (2019) « L'éthique d'entreprise comme instrument de management de qualité ; analyse des dispositions pour une démarche de formalisation d'éthique d'entreprise », Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 762 - 785

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3598086>

Résumé

Cet article aborde de l'éthique d'entreprise comme instrument de gestion et analyse les dispositions à prendre pendant la démarche de formalisation d'éthique afin que le document éthique résultant puisse servir d'instrument de gestion ! C'est une étude de cas d'un échantillon de 17 personnes, effectuée lors d'un stage en entreprise. Cet article est divisé en six parties : Après l'introduction, j'ai présenté la méthodologie de la recherche. Dans la deuxième partie, j'y ai traité les variables étudiées et leur méthode d'évaluation. Dans la troisième partie, j'y ai présenté les résultats de ma démarche suivie par la quatrième partie dans laquelle j'ai fait une évaluation des résultats. Dans la cinquième partie j'ai procédé à une étude de l'identification des besoins éthiques dans une entreprise avant de présenter dans la dernière partie une démarche de formalisation d'éthique d'entreprise qui a débouché sur l'élaboration d'un contrat éthique pouvant servir de référentiel de gestion.

Mots clés : éthique d'entreprise ; gestion de qualité ; contrat éthique ; formalisation ; entreprise.

Abstract

This article discusses business ethics as a management tool and analyzes the arrangements to be made during the process of formalizing ethics so that the resulting ethics document can be used as a management tool! This is a case study of a sample of 17 people, carried out during an internship in a company. This article is divided into six parts: After the introduction, I presented the research methodology. In the second part, I treated the variables studied and their evaluation method. In the third part, I presented the results of my approach followed by the fourth part in which I made an evaluation of the results. In the fifth part I carried out a study of the identification of ethical needs in a company before presenting in the last part an approach to formalizing business ethics which led to the development of an ethical contract can be used as a management benchmark.

Keywords: business ethics; quality management; ethical contract; formalization; business.

Introduction

Beaucoup d'entreprises s'intéressent depuis quelques décennies à l'éthique de l'entreprise. Cette tendance a des motivations qui diffèrent selon les entreprises et leur lieu d'exercice: soit c'est pour harmoniser les comportements internes, soit pour conforter la confiance de la clientèle, soit pour faciliter la gestion des risques, soit pour accroître la compétitivité ou encore pour améliorer l'image de marque de la Société. Comment formaliser une éthique d'entreprise ? On sait globalement qu'il faut d'abord faire un état des lieux, ensuite choisir un document éthique et enfin communiquer l'engagement éthique de l'entreprise. Qui dit Entreprise, parle de gestion. Et il n'y a pas de gestion sans contrôle. Comme l'ont si bien écrit dans leur article « Vers une nouvelle ère du contrôle de gestion public axé sur le Balanced Scorecard » dans la Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « le contrôle de gestion est passé d'une logique budgétaire basée sur un contrôle rétrospectif vers une logique plus émergente orientée vers la performance ». (El Ajajed & El Meziane, 2019). Le contrôle de gestion peut-être considérée selon ces auteurs soit comme «étant à la fois un dispositif de gouvernement d'entreprise, une représentation des missions des managers ainsi qu'une grille d'analyse des processus organisationnels » (Bouquin, 2006) ou bien comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1998). Jusqu'ici, l'idée derrière une démarche éthique est la performance par la sollicitation des comportements éthiques. Devant la problématique de l'éthique d'entreprise, devant les enjeux éthiques actuelles du management, on se demande si l'éthique d'entreprise peut constituer un instrument de management de qualité ? Quelles sont les dispositions à prendre pendant la démarche de formalisation d'éthique pour que le document éthique résultant puisse servir d'instrument de gestion de qualité ? Afin d'essayer de répondre à ces questions, j'ai effectué un stage dans une entreprise. Cet article pose la problématique d'éthique d'entreprise comme instrument de gestion et est divisé en six parties : Après l'introduction, je présente la méthodologie de la recherche de cette étude de cas dont l'échantillon est composé de 17 personnes. Dans la deuxième partie, je traite les variables étudiées et la méthode d'évaluation. Dans la troisième partie, je présente les résultats de ma démarche suivie par la quatrième partie dans laquelle je fais une évaluation des résultats. Dans la cinquième partie je procède à une étude de l'identification des besoins éthiques dans une entreprise avant de présenter dans la dernière partie une démarche de formalisation d'éthique d'entreprise débouchant sur l'élaboration d'un contrat éthique.

1. Méthodologie de la démarche

1.1 Sélection de l'échantillon

Afin d'approfondir mes connaissances pratiques sur l'éthique d'entreprise, j'ai effectué un stage de deux mois dans une entreprise, la Société des Postes du Togo. L'échantillon étudiée est constituée de 17 personnes.

En effet, afin de bien choisir l'échantillon à étudier, j'ai défini des critères d'inclusion et des critères de non-inclusion pour les éléments et personnes à étudier.

Les personnes à interviewer devaient être membres du personnel régulièrement embauché et permanent, et avoir le statut de Directeur Général, de Directeur, de Chef de division ou de Responsable de bureau de poste – les responsables des bureaux de direction.

Quant aux bureaux de poste, ils devaient être des bureaux de poste réguliers de la Société des Postes fournissant des prestations usuelles et soumis à l'autorité de la hiérarchie de la Société. Les agences mandatées exerçant par dérogation certains prorogatifs de la Société et même les clients étaient aussi sollicités. Ainsi toutes les parties prenantes de l'entreprise y compris les fournisseurs et les clients étaient contactées.

J'ai opté pour une démarche qualitative et délimité mon échantillon pour mes interviews et formulé mes questionnaires en conséquence. Cet échantillon est constitué du Directeur Général, des six (06) Directeurs, des cinq (05) bureaux de poste et les cinq (05) Responsables des directions régionales qui représentent significativement les décideurs du personnel des soixante-dix-neuf (79) bureaux de poste que compte le territoire togolais en général et vingt et un (21) bureaux de poste de la capitale Lomé en particulier, et les cinq (05) directions régionales représentant le personnel de l'intérieur du territoire et la Direction Générale.

De cette façon, les responsables de la structure organisationnelle de l'entreprise et le personnel exécutant ont été représentés et pris en compte pour ainsi garantir la représentativité qualitative de mon échantillon afin que mon travail soit caractérisé par la sensibilité au contexte, la rigueur, la transparence et la cohérence des méthodes et qu'il puisse avoir un impact et une importance par rapport aux théories existantes.

J'ai choisi cinq bureaux de poste de Lomé (la capitale du Togo) parce qu'ils opèrent dans la plus grande ville du pays, qu'ils fournissent les mêmes prestations que les autres bureaux de postes de la capitale et de l'intérieur du pays et que leur personnel travaille dans les mêmes conditions que les autres.

Les cinq (05) directions régionales que compte la Société ont été choisies parce qu'elles exercent des fonctions supplémentaires, autres que celles des bureaux de poste (exemple : la coordination des activités des bureaux de poste d'une région donnée).

La Direction Générale est incluse dans l'échantillon en raison de la particularité de sa fonction de supervision générale et de la concentration du pouvoir de décision qui s'y trouve.

Ainsi cet échantillon représente-t-il toutes les fonctions, toutes les prérogatives, toutes les structures matérielles et immatérielles de la Société des Poste du Togo.

J'avais effectué des recherches auprès du personnel et la délimitation de l'échantillon a été effectuée en collaboration avec le DHRP et le CRHA afin d'assurer sa représentativité.

Ainsi j'ai choisi les participants aux entretiens et interview en tenant compte de leur degré d'implication dans les prises de décision dans l'entreprise, de leur intérêt pour l'éthique, de l'influence réelle qu'ils exercent au sein de leur bureau de poste ou dans leur groupe et région donné. Mon rôle en tant que chercheur est réduit à celui d'un modérateur qui facilite la sortie et la collecte des informations, des impressions et des valeurs. Dans ce contexte, ce rôle, comme l'a distingué Cufaude (2004-2005) dans son article *The Art of Facilitative Leadership: Maximizing Others' Contributions*, a constitué à gérer les contenus et les processus, faire des liens et aider les autres à y voir plus clair, guider sans toutefois contrôler, favoriser l'ouverture et la rétroaction pour faire sortir les informations sous-entendues, et garantir l'autonomie des autres personnes concernées.

En conclusion, j'ai fait des études qu'on peut considérer à la fois comme des « études descriptives » car décrivant des variables individuelles (par exemple les caractéristiques du personnel dans des situations éthiques) et comme des « études analytiques » car analysant l'association entre deux ou plusieurs variables (par exemple une association entre des comportements du personnel et une intervention éthique ou non-éthique donnée de la hiérarchie).

1.2 Justification du choix de l'approche inductive

Dans cette partie de la méthodologie de la recherche, menée dans une approche inductive. Dans cette démarche inductive, j'ai construit l'objet de recherche à partir du terrain investigué. Car comme l'a souligné Becker (2006), les questionnements, les méthodes et les grilles d'analyse sont « inventés » et façonnés par l'avancement du travail scientifique. Ma méthode de travail n'existait pas a priori, indépendamment de l'objet étudié. (Becker, 2006)

Ce qui m'intéresse dans le cadre de ma recherche n'est point la vérification de l'état de vérité des propos recueillis. Ce sont plutôt les processus sociaux concernés. Car toute démarche éthique est le concours et le résultat de la socialisation et l'interaction de toutes les parties prenantes de l'organisation concernée. Pour cette raison, l'approche constructiviste et inductive m'a paru la mieux adaptée.

Selon Checkland (1990), une telle approche change l'analyse de la constellation des systèmes et des études de terrain. L'usage de cette approche aide à mieux comprendre les systèmes sociaux car elle implique les acteurs dans le système étudié. Comme l'a si bien remarqué Checkland (1990), c'est à tort qu'on a longtemps cru que les systèmes organisationnels ne sont que des structures ayant pour but d'accomplir une mission donnée et qu'il suffit de les comprendre. Pour lui, c'est une grande aberration. Car elle néglige le fait que l'interprétation diffère selon les individus. C'est pourquoi il appelle à « comprendre le fonctionnement des systèmes dans le monde réel », remettant en cause le processus de fonctionnement basé sur la hiérarchie qui utilise, selon lui, « des méthodes de soumissions désuètes et dépassées » (Checkland, 1990, p. 213).

Cela est différent et contraire à la démarche quantitative qui adopte une anticipation prémonitoire dans sa démarche. L'approche quantitative est adaptée à l'explication des situations uniques et forcément contextualisées. Ce qui n'est pas le cas de ma recherche. En effet, l'objet de ma recherche – la problématique de l'éthique d'entreprise – est relativement nouveau et nécessite une démarche exploratoire, inductive et constructiviste afin d'explorer en faisant preuve d'une ouverture d'esprit dans l'analyse de toutes les facettes de la problématique et d'une flexibilité dans l'utilisation et l'association des méthodes de sélection, d'exclusion, d'observation et d'analyse. Comme l'a résumé Mucchielli (2005), le cadre de référence théorique de la démarche constructiviste est large et souple et permet l'édification des connaissances générales sur le phénomène étudié de même que ces repères d'interprétation.

1.3 Observation sur le terrain

J'ai utilisé aussi l'observation non participante pour compléter les méthodes déjà présentées.

En effet, mon stage de deux mois à la SPT était en fait un contact prolongé entre l'observateur que je suis et les acteurs que sont les cadres et les salariés de la SPT. Mon observation non participante m'a plongé dans la problématique de l'éthique d'entreprise dans le contexte de la gestion de l'entreprise, de vérifier la véracité des informations recueillies dans les interviews et de les comparer avec le comportement réel des gens.

Pour comprendre la manière dont ces personnes parlent de leur société, il fallait donc aller au-delà de leur discours et s'interroger sur les raisons qui les amenaient à dire ce qu'elles disaient. Si le questionnement se précisait, il subsistait toutefois le sentiment que les entretiens ne constituaient pas le bon outil pour y répondre. Comprendre le discours des cadres et salariés exigeait de savoir comment elles/ils faisaient et vivaient le travail au quotidien, ce qui m'a poussé à décider de faire de l'observation participante. Pendant la période du stage, j'ai tenu un journal de terrain dans lequel j'ai noté, après chaque journée de travail, tout ce dont je me souvenais : ce que j'avais observé, entendu et vu au travail; ce que j'avais moi-même fait, dit et ressenti. J'ai par ailleurs noué des liens avec quelques collègues à qui j'ai par la suite demandé un entretien pour approfondir mes observations. Ces entretiens se basaient sur mon vécu quotidien, mon expérience sur place, que je partageais avec les personnes interviewées. Ils m'ont permis de creuser certaines thématiques apparues au cours de l'observation. Mais j'ai reconnu que le discours de mes collègues sur le vécu du travail ressemblait à celui des personnes interviewées auparavant et cherchait à glorifier la Société et les Directeurs.

Cela m'a poussé à déplacer le regard porté sur mon objet pour m'intéresser à la réalité du travail sur le plan de l'éthique de l'entreprise et non plus à la perception que les salariés, employés et cadres en avaient. Une approche de travail sur l'éthique de l'entreprise en termes de théorie et pratique organisationnelles s'est alors imposée. Les données produites grâce aux entretiens et à l'observation m'ont permis de dégager trois dimensions pour l'analyse des comportements ou pratiques du personnel et des cadres dans cette situation d'absence de l'éthique d'entreprise formalisée : les pratiques face au travail, ou pour mieux dire, la manière dont les salariés et cadres parlent de leur activité à des personnes étrangères comme moi ; les pratiques pendant le travail, c'est-à-dire la manière de faire le travail ; les souhaits, comportements et pratiques dans les relations avec les bénéficiaires du service fourni, avec les collègues, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Ces aspects ont servi de fondement pour construire une grille de questions et mener des entretiens ciblés avec les directeurs et responsables des bureaux de région et de poste. Pendant toute la recherche, j'ai cherché à percevoir l'importance de l'éthique, l'importance d'une démarche de formalisation d'éthique d'entreprise pour le personnel et les cadres, les problèmes qui s'opposeraient à la formalisation de l'éthique d'entreprise et la possibilité de formaliser l'éthique d'entreprise et le travail déjà effectué dans ce sens.

1.4 Le carnet de l'observation participante

Le carnet de l'observation participante est un aide-mémoire qui m'a permis de porter des notes sur les vécus quotidiens sur le terrain. Les objets relevant de mon observation sont les variables et les variables synthèses mentionnées ci-dessous. Ces variables d'observation ont subi des ajouts ou des retraits tout au long de l'observation et pendant toute la phase du diagnostic. Le lien privilégié avec les acteurs et leur milieu favorise le recueil de renseignements qui sont le plus proche possible des réalités vécues par les individus dans ce milieu. Car ce sont les valeurs et les attitudes individuelles des acteurs qui se combinent pour orienter l'action du chercheur.

Ce carnet d'observation a servi également comme grille d'analyse de la documentation. Celle-ci a été utile pour documenter l'état de l'éthique d'entreprise qui prévaut dans la Société de même que les comportements non-éthiques et les risques éthiques observés.

Ce carnet a aussi servi à porter les informations issues des entrevues avec les acteurs de même que les causeries informelles.

1.5 Les particularités de l'observation

D'après Grawitz (1993), l'observation dans les sciences sociales doit tenir compte de trois spécificités caractéristiques des « faits sociaux ». En effet, pour résumer Grawitz, le chercheur, dans les sciences sociales, doit avoir à l'esprit le fait que l'observateur comme l'objet à observer sont humains et qu'il n'existe pas de nos jours d'instrument de fiabilité incontestable pour les faits sociaux.

Et comme l'a si bien précisé Grawitz (1993) : « *Plus l'information visée est profonde, plus elle est complexe, difficile à saisir et à exprimer. Les notions de validité et fidélité, dans le sens traditionnel et étroit, se bornent à rendre compte de la justesse des résultats.* »

Ce sont donc et la justesse des résultats et la conformité des résultats avec les réalités observées et les objectifs qu'une technique permet d'atteindre ses possibilités d'interprétation, l'originalité et la richesse d'une technique qui font la validité de cette technique.

Les méthodes quantitatives sont souvent jugées plus fiables que les méthodes qualitatives. Cependant, comme l'a fait remarquer Grawitz (1993) : « *Opposer dans les sciences sociales l'imprécision et le subjectivisme du qualitatif à la rigueur et l'objectivité du quantitatif, c'est oublier que l'on obtient du quantitatif qu'à partir du qualitatif* » (Grawitz, 1993, p. 317).

2. Les variables étudiées et la méthode d'évaluation

Dans le présent paragraphe, je veux présenter les variables que j'ai étudiées. Malgré la souplesse et la possibilité d'adaptabilité de l'approche constructiviste adoptée dans la recherche, je me suis donné la rigueur comme principe de travail, à commencer par le choix des variables d'intérêt.

Il m'a semblé important, au tout début, d'analyser la situation qui prévalait dans l'entreprise afin de pouvoir faire des propositions d'amélioration adéquates, qui permettrait à la Société de formaliser son éthique d'entreprise ou d'élever son niveau éthique.

J'ai donné la priorité aux informations concernant les points suivants :

1. L'état de la formalisation de l'éthique d'entreprise
2. La motivation et la réticence des salariés envers l'éthique d'entreprise
3. La motivation et la résistance des cadres et de la direction envers l'éthique d'entreprise
4. La détection de la nature et du degré des enjeux éthiques présents et potentiels dans la Société
5. Les mesures de prévention et de détection des risques
6. Les contraintes empêchant la reconnaissance et le traitement des comportements non-éthiques
7. Les centres de pouvoir et les mécanismes de prise de décision
8. Les mécanismes de résolution des conflits, leur impact et leur efficacité
9. L'état de la culture d'entreprise
10. Les éléments de la culture d'entreprise
11. La rentabilité de la Société
12. Les valeurs communes du personnel, des directeurs et des autres parties prenantes
13. L'organisation et les structures fonctionnelles de la Société
14. L'état de la gestion des ressources humaines
15. Les orientations stratégiques et fonctionnelles de la Société
16. Les mesures de traitement des grèves, des revendications et de la liberté syndicale
17. Le climat social dans l'entreprise
18. La compétence technique des directeurs dans le domaine de l'éthique d'entreprise
19. Les valeurs qui influencent le processus de choix des parties prenantes
20. Les parties prenantes et leurs poids dans le processus de décision de la Société

Pendant cette démarche diagnostique, j'ai laissé parler le terrain, les participants, laissé surgir les besoins en matière d'éthique de même que les informations relatives aux éléments mentionnés ci-dessus. D'autres variables se sont ajoutées au cours de la recherche.

Le but est d'avoir une connaissance générale des affaires de la société et de commencer par localiser les conflits éthiques.

La deuxième série a consisté à poser des questions formulées d'avance sur les points suivants :

1. Les préoccupations éthiques de la Société
2. Les risques éthiques dans la Société et la nécessité de l'éthique d'entreprise
3. Le niveau de développement éthique de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise
4. Les individus de la Société face à des enjeux éthiques
5. La culture d'entreprise et les valeurs privilégiées du personnel et des directeurs
6. La volonté et la nécessité de formaliser l'éthique d'entreprise et la qualification en la matière
7. Les parties prenantes et leur influence dans le processus de décision de la Société

Le but de cette série d'interview est de connaître les motivations et les préoccupations spécifiques des cadres et du personnel en matière d'éthique d'entreprise.

Les données recueillies étaient aussitôt inscrites dans le carnet d'observation pour éviter de les perdre.

Pour garantir un maximum de neutralité, de pouvoir faire un devis de recherche, j'ai pris les quatre dispositions suivantes :

1. avoir présente à l'esprit la question de l'objectivité,
2. utiliser différentes méthodes (assistance lors de discussions non officielles entre les acteurs, entretiens avec différents acteurs) pendant l'observation,
3. ne jamais oublier de prendre des notes détaillées en prenant soin de mentionner les conditions dans lesquelles les informations ont été recueillies,
4. inscrire les données le plus rapidement possible, de toute façon avant de faire autre chose.

3. Les résultants de mes recherches

Dans ce chapitre, je vais présenter les résultats de mes recherches en les regroupant selon les sept variables synthèses identifiées plus haut. Ce chapitre contient les résultants ; rien que les résultants, sans interprétation ni commentaire. Les illustrations (tableaux et figures) sont utilisées en priorité.

Ensuite seulement la partie narrative sera proposée. Le texte n'est pas un commentaire des illustrations.

3.1 Les résultats concernant les préoccupations éthiques de la Société

Les préoccupations éthiques de la Société sont multiples. Les grèves répétitives des années 2011 et 2012 sont un signe de la non-satisfaction des grévistes membres du personnel. Les licenciements de chauffeurs pour vol de carburant destiné à leur véhicule de fonction constituent une preuve de comportements non-éthiques. Cela démontre la préoccupation d'éthique curative.

La Société cherche à éviter les comportements non-éthiques à l'avenir, ce qui prouve la volonté d'une préoccupation d'éthique préventive.

En outre, la Société cherche à adopter des comportements éthiques pour améliorer ses rendements médiocres et ses comptes financiers déficitaires. Ce qui justifie les préoccupations stratégiques.

En résumé, la Société a des préoccupations curatives, stratégiques et préventives pour l'éthique d'entreprise.

3.2 Les résultats concernant les risques éthiques dans la Société et la nécessité de l'éthique d'entreprise

Le niveau de salaire du personnel est relativement trop bas et constitue un risque de détournement et de corruption du personnel.

Tableau 1 : Rémunération du personnel permanent

Groupe socioprofessionnel	Homme	Femme	Total
A1	10	3	13
A2	2	0	2
A3	23	5	28
B1	25	27	52
B2	2	0	2
B3	41	31	72
C1	28	12	40
C2	51	32	83
D1	3	0	3
D2	49	9	58
E	8	0	8
Total	242	119	361

Source : auteur avec les informations fournies par la Société des Postes du Togo

Soulignons que les groupes socioprofessionnels présentés dans ce tableau sont spécifiques à la SPT et différents de ceux définis dans le Code du travail du Togo.

Selon les dispositions de l'article 9 de l'annexe du 27 décembre 2011 des textes régissant les rémunérations, les agents contractuels sont rémunérés sur une base forfaitaire mensuelle conformément au tableau de classification professionnelle ci-après :

Tableau 2 : Rémunération des contractuels

Classification	Rémunération
A1	110.000 cfa
A2	100.000 cfa
A3	90.000 cfa
B1	80.000 cfa
B2	70.000 cfa
B3	60.000 cfa
C1	55.000 cfa
C2	50.000 cfa
D1	45.000 cfa
D2	40.000 cfa
E	35.000 cfa

Source : la Société des Postes du Togo

Analyse et commentaire : comparaison des salaires avec le niveau de vie sur place

Admettons que le but du travail pour un travailleur soit de trouver des moyens financiers pour couvrir les dépenses de sa vie courante. Et analysons le niveau de vie sur place au lieu de résidence, au lieu de travail.

Prenons le cas d'un travailleur togolais normal, vivant avec sa femme et trois ou quatre enfants, embauché à la Société des Postes du Togo.

La famille a besoin de payer un loyer minimum de 15 000 à 25 000 FCFA (pour comparaison, 1 euro = 655 FCFA).

Supposons que le père de famille n'ait pas les moyens de se procurer un moyen de déplacement (moto ou voiture) et soit obligé de prendre le transport le moins cher possible pour se rendre au travail, soit le Zemedjan à 1 000 FCFA par course aller. Cela fait 2 000 FCFA par jour. Pour un mois de 22 jours de travail, il doit donc mettre de côté, uniquement pour son déplacement, une somme de 44 000 FCFA. La nourriture de base à Lomé est soit l'Akoumé, du riz ou du Foufou avec Akpavidessi ou Holandetsi. Un tel repas, en tenant compte du fait que la famille mange à midi et le reste le soir, coûte 5 000 à 10 000 FCFA pour deux jours, ce qui fait 75 000 à 150 000 FCFA par mois.

Supposons de plus que la famille dépense 1 000 FCFA par jour pour le téléphone, soit 30 000 FCFA par mois.

Sans compter les dépenses de soins médicaux, qui peuvent s'élever, à raison de trois cas de paludisme par personne et par an, à 8 000 FCFA, soit une somme de 32 000 FCFA pour quatre personnes. Sans compter les parents, qui viennent du village et prennent de l'argent, au moins pour rembourser leurs frais de déplacement. Sans aussi compter les frais scolaires des enfants et les frais particuliers de Madame et de Monsieur pour les petits besoins.

Nous avons, pour une famille de deux parents et deux enfants, une sortie mensuelle minimum d'un montant de :

$$15.000 + 44.000 + 75.000 + 30.000 + 32.000 = 196.000 \text{ FCFA}$$

Même le haut cadre contractuel de niveau A1, avec son salaire de 110.000 FCFA de base, ne peut supporter le coût de vie de Lomé. Encore moins le travailleur de niveau salarial E, qui n'a que 35.000 FCFA par mois.

Ce niveau bas des salaires touche aussi les agents permanents.

Les détracteurs pourront rétorquer en disant que ces agents ont déjà la chance d'avoir au moins un revenu régulier !

L'incohérence entre les salaires trop bas et le niveau de vie trop cher est aussi la cause de la prostitution infantile, de délits de délinquance de tous genres, de l'abandon prématuré des cursus scolaires et du climat de mécontentement et d'insécurité généralisé dans le pays. Nous pensons que les salaires doivent être augmentés pour permettre aux travailleurs et cadres de couvrir le minimum des besoins vitaux et éducatifs de leur famille.

Sur la question des rémunérations, la « convention collective interprofessionnelle du Togo » de décembre 2011 reste trop vague dans son Titre IV (de l'Art. 24 à l'Art. 39) et expose le collège des salariés au bon vouloir du Directeur Général et des conventions collectives sectorielles. Le Code togolais du travail dans sa version actuelle, loi N° 2006 – 010 du 13 Décembre 2006, Titre V (de l'Art. 117 à l'Art. 125), est encore moins précis sur ce point.

En effet, les deux documents précités évoquent le travail et la valeur du travail sans tenir compte du niveau de vie du milieu dans lequel les travailleurs vivent. Un travailleur qui n'est pas à l'aise ne pourra jamais apporter le rendement maximal.

Prenons par exemple, pour justifier nos propos, le cas d'un chauffeur au volant de la belle voiture de sa société et qui pense à comment il doit payer l'écologie de ses enfants renvoyés de l'école. Il peut causer plus rapidement un accident de circulation, parce qu'il est soucieux au volant. Un tel salarié peut être tenté de détourner le carburant de sa voiture, qu'il peut vendre au marché noir. De pareils délits peuvent être évités par des dispositions éthiques de l'entreprise.

En résumé, nous pensons que la Société des Postes du Togo doit revoir les salaires à la hausse, des petits travailleurs jusqu'aux cadres directeurs.

3.3 Les résultats concernant le niveau de développement éthique de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise

Selon mes observations, la Société n'affiche pas un niveau de développement harmonisé. Ainsi, j'ai pu remarquer à des moments donnés des niveaux de développement préconventionnel, conventionnel et postconventionnel.

Car j'ai remarqué un premier groupe d'individus repliés sur eux-mêmes, se préoccupant peu de leur environnement extérieur et assimilant les notions de bien et de mal en fonction des retombées de leurs actions individuelles.

En outre, j'ai remarqué un deuxième groupe pour qui ce sont les attentes et les normes des différents groupes d'appartenance de l'environnement immédiat (famille, amis, travail, groupes

d'intérêt, etc.) de certains salariés, auxquels ils s'identifient, qui définissent pour eux les notions de bien et de mal.

J'ai remarqué enfin un troisième groupe du personnel dont les notions de bien et de mal ne sont pas définies par les diverses instances institutionnelles en place mais plutôt par leur conscience individuelle. J'ai ainsi remarqué tous les niveaux de développement moral de Kohlberg dans la Société. (Kohlberg, 1958),

3.4 Les résultats concernant les individus de la Société face à des enjeux éthiques

Dans le premier groupe cité ci-dessus, il y avait des individus qui obéissaient et acceptaient sans réserve l'autorité et justifiaient leurs actions afin d'échapper à la punition. D'autres étaient égocentriques, accomplissaient de bonnes actions et se montraient motivés par la satisfaction d'intérêts personnels retirés en échange.

Dans le deuxième groupe mentionné ci-dessus, certains se conformaient aux stéréotypes de leur groupe et attendaient l'approbation et la reconnaissance des tiers pour leurs actions, d'autres salariés se conformaient à l'autorité en place et assimilaient les normes et valeurs en vigueur sans critique.

Dans le troisième groupe, on pouvait remarquer des gens dont le raisonnement était défini par la reconnaissance objective des principes sociaux acceptés. Ils voulaient remplir leurs devoirs pour respecter le contrat en place et tenaient à respecter les droits des autres. D'autres faisaient davantage appel à leur conscience personnelle, leurs jugements étaient fondés sur des valeurs transcendant leur cadre social, faisant appel à la logique et à la compréhension de l'environnement social.

3.5 Les résultats concernant les parties prenantes et leurs influences dans le processus de décision dans la société.

Pour Freeman, toute entreprise connaît deux types de parties prenantes : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

Les parties prenantes internes sont celles qui agissent à l'intérieur de la société et sont constituées par les actionnaires et les salariés. Les parties prenantes extérieures sont quant à elles celles qui subissent ou influencent l'entreprise de l'extérieur. Ce sont les clients, les fournisseurs, les concurrents locaux, nationaux et internationaux, l'État (les gouvernements), les organisations internationales, les ONG (Organisations Non Gouvernementales), les riverains.

3.6 Les parties prenantes internes à la Société des Postes se résument aux salariés de l'entreprise et constituent une partie essentielle du capital de l'entreprise. Les salariés assurent la production des services, améliorent la qualité des produits et des services, imaginent de nouvelles façons de travailler. Outre les salariés, le syndicat, en sa qualité de représentant et de défenseur des droits des salariés, constitue un groupe spécial des parties prenantes internes de l'entreprise. Il joue un rôle de plus en plus important de contestataires ou de partenaire de la direction et œuvre pour le respect de la liberté syndicale dans la Société.

3.7 Les parties prenantes externes de la Société sont constituées des clients, des fournisseurs, des concurrents, de l'État.

En effet, les clients détiennent un pouvoir de pression en fonction de l'intensité concurrentielle. Les clients sont attirés par la publicité et le monopole encore existant de la Société en tant qu'entreprise d'État. Les partenaires internationaux pour les courriers et les fournisseurs constituent un deuxième groupe de parties prenantes extérieures. Les concurrents, locaux, nationaux ou internationaux sont émergents. On peut citer dans le domaine du courrier la Société DHL, dans le domaine des transactions Money Gramme, Western Union, Gia. Dans le domaine des crédits, les organismes de microfinance dépassent la SPT par la qualité de leurs prestations. Mais c'est bien l'État et le gouvernement qui sont les plus importantes parties prenantes de la SPT de par leur influence en matière de subvention financière, en matière de recrutement du personnel, et en matière d'orientation de la politique générale de la Société des Postes du Togo. La Direction Générale est directement dépendante de l'État et du gouvernement du Togo et n'a pas la liberté de désigner les directeurs et de recruter le personnel selon les besoins de la SPT. Ainsi l'État peut, notamment à travers son rôle de législateur, imposer des contraintes aux entreprises ou assouplir l'environnement de la Société selon ses préférences.

L'influence des riverains et des ONG en tant que parties prenantes n'est pas visible dans la SPT.

4. Évaluation des résultats

J'ai eu des données parfois contradictoires : par exemple, selon les statuts du personnel de la SPT, il n'est pas prévu de recrutement sur concours. Mais dans le tableau n°8 sur les méthodes de recrutement, il est mentionné 6 recrutements sur concours en 2009 et 2 en 2010.

Par ailleurs, alors qu'il y a eu création de nouveaux bureaux de poste entre 2009 et 2013 (celui de Kégué en 2009 et celui de Hédzranawoé en 2011), il y eu relativement peu de recrutement.

Apparemment, il manque un programme pour un recrutement systématique du personnel partant. En effet, en 2009 il y a eu 16 départs mais seulement 14 personnes ont été recrutées ; en 2010 il y a eu 14 départs pour 3 recrutements. En 2011 on a recruté 32 personnes alors qu'il y a eu 13 départs et en 2012 on a recruté 39 personnes alors qu'il y a eu 11 départs. Et en 2013, on n'a recruté personne alors qu'il y a eu 19 départs.

Ces éléments peuvent contribuer à expliquer pourquoi le personnel se plaint du manque d'effectif. Même si elle recrute plus de personnel pour combler le vide créé au cours des deux (02) années passées, la direction a laissé une très mauvaise impression auprès du personnel et provoqué une démotivation collective.

On constate une politique de féminisation du personnel de SPT. En effet, entre 2009 et 2013, il y a eu plus de départs d'hommes (en tout 57) que de femmes (en tout 16). Mais dans la même période, de 2009 à 2013, on a eu plus de recrutements de femmes (en tout 52) que d'hommes (en tout 39).

En conclusion, la société des Poste du Togo connaît trop de problème qui nécessitent la formalisation de l'éthique d'entreprise. Certains patrons d'entreprise tentent de faire passer la notion d'éthique d'entreprise pour une plaisanterie et un luxe. Mais l'éthique d'entreprise est une nécessité qui peut faire éviter par exemple tant de litige, entretenir de l'harmonie dans l'entreprise et par ici augmenter le rendement de l'entreprise. L'Éthique d'entreprise n'est pas un luxe mais une nécessité dans la gestion d'entreprise. En effet, pendant mon stage j'ai eu connaissance d'un nombre important de litige d'accusation de vol du personnel soit du carburant ou d'autres biens de la société. J'ai essayé d'analyser de près ces cas souvent très coûteux qui traînaient devant à la justice et qui gâchent la vie des concernés. Je me suis rendu compte que ce sont des plutôt des préoccupations éthiques. Car un chauffeur, père de famille qui se sent obligé de voler du carburant de sa voiture, le vendre pour pouvoir nourrir sa famille parce que son salaire est si petit, donne à réfléchir. Car l'environnement peut obliger à poser des actes non éthiques. S'il y avait eu dans la société une démarche éthique qui a tenu compte des intérêts et préoccupations de tous les parties prenantes, les litiges coûteux auraient pu être évités. En plus, comme le déclare Philippe Saielli dans son article « analyse critique de l'éthique organisationnelle » dans la Revue Communication et Organisation (20/2001), « pour intégrer la question des valeurs dans le management, l'entreprise a la possibilité de se doter d'une éthique organisationnelle » (Saielli, 2001) (Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019 Presses universitaires de Bordeaux – <http://journals.openedition.org/communication/2586>). À la Société des Postes du Togo, les valeurs ne sont pas formalisées ; les salariés et les cadres, y compris les directeurs n'ont pas de valeurs communes.

5. Identification des besoins éthiques

Comment reconnaître les besoins éthiques d'une entreprise ? Selon notre stage sur le terrain, nous pouvons dresser la liste suivante des éléments qui indiquent la nécessité de la formalisation d'éthique d'entreprise.

1. Litige entre Entreprise et salarié pour licenciement (pour fautes graves, ou abusifs)
2. Absence de la convention collective juste
3. Violation des droits des salariés (manque de formation, pas d'augmentation de salaire,
4. Existence d'un climat de méfiance entre la direction et le personnel de l'entreprise
5. Les grèves ou les préavis de grève du personnel et des comportements pervers du personnel
6. Les comportements condamnables du personnel, des cadres, de la direction ou de l'entreprise
7. Une culture d'entreprise diversifiée, non consensuelle et non formalisée
8. Existence visible ou invisible de la peur ou de la terreur dans l'entreprise
9. La menace de manque de liquidité et menace de de faillite et des décisions perverses de la direction
10. Le mobbing, les harcèlements de tout genre et les comportements discriminatoires et racistes dans l'entreprise

Ainsi, lorsque l'un des dix (10) éléments ci-dessus mentionnés est visible, c'est un signe d'alarme qui est sonné qu'il y a un besoin éthique qui nécessite la formalisation de l'éthique d'entreprise. Ces éléments doivent être pris être inscrits dans les conventions collectives et dans les contrats de travail individuel. Ainsi un seul salarié doit pouvoir demander au commuté d'entreprise la formalisation de l'éthique d'entreprise.

6. La démarche de formalisation de l'éthique d'entreprise : l'élaboration du contrat éthique

L'éthique d'entreprise a le mérite « d'harmoniser les comportements, de conforter la confiance des fournisseurs et clients et de toutes les parties prenantes, de faciliter la gestion des risques. L'éthique d'entreprise permet, en outre, d'accroître la compétitivité, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et de participer à la création de valeur. » (www.creerentreprise.fr)

Il y a lieu ici de dire que toute démarche de formalisation d'éthique d'entreprise doit répondre aux exigences suivantes :

1. Toute démarche éthique doit être consensuel entre la direction et le personnel ou être du moins négociée
2. Toute démarche éthique doit être conduit par un responsable formé en la matière éthique; la direction de l'entreprise n'est pas nécessairement compétente pour conduire une démarche de formalisation de l'éthique d'entreprise
3. Le responsable chargé de conduire la démarche de formalisation doit suivre l'évolution chronologique suivante :

3.1 Il/Elle doit s'informer sur l'entreprise en tenant compte des 20 points suivants :

- 1, L'état de la formalisation de l'éthique d'entreprise
2. La motivation et la réticence des salariés envers l'éthique d'entreprise
3. La motivation et la résistance des cadres et de la direction envers l'éthique d'entreprise
4. La détection de la nature et du degré des enjeux éthiques présents et potentiels dans la Société
5. Les mesures de prévention et de détection des risques
6. Les contraintes empêchant la reconnaissance et le traitement des comportements non-éthiques
7. Les centres de pouvoir et les mécanismes de prise de décision
8. Les mécanismes de résolution des conflits, leur impact et leur efficacité
9. L'état de la culture d'entreprise
10. Les éléments de la culture d'entreprise
11. La rentabilité de la Société
12. Les valeurs communes du personnel, des directeurs et des autres parties prenantes
13. L'organisation et les structures fonctionnelles de la Société
14. L'état de la gestion des ressources humaines
15. Les orientations stratégiques et fonctionnelles de la Société
16. Les mesures de traitement des grèves, des revendications et de la liberté syndicale
17. Le climat social dans l'entreprise
18. La compétence technique des directeurs dans le domaine de l'éthique d'entreprise
19. Les valeurs qui influencent le processus de choix des parties prenantes
20. Les parties prenantes et leurs poids dans le processus de décision de la Société

3.2 Le responsable d'éthique doit ensuite se renseigner sur les réelles motivations et disponibilités de la direction de l'entreprise en ce qui concerne la formalisation l'éthique d'entreprise en tenant compte des points suivants :

1. Les préoccupations éthiques de la Société
2. Les risques éthiques dans la Société et la nécessité de l'éthique d'entreprise
3. Le niveau de développement éthique de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise
4. Les individus de la Société face à des enjeux éthiques
5. La culture d'entreprise et les valeurs privilégiées du personnel et des directeurs
6. La volonté et la nécessité de formaliser l'éthique d'entreprise et la qualification en la matière
7. Les parties prenantes et leur influence dans le processus de décision de la Société

3.3 Le document de l'éthique d'entreprise formalisée doit tenir compte et inclure les dispositions préventives pour les situations suivantes :

1. Litige entre Entreprise et salarié pour licenciement (pour fautes graves, ou abusifs)
2. Absence de la convention collective juste
3. Violation des droits des salariés (manque de formation, pas d'augmentation de salaire), les sabotages, les doléances, les réclamations, les propositions de toutes les parties prenantes
4. Existence d'un climat de méfiance entre la direction et le personnel de l'entreprise
5. Les grèves ou les préavis de grève du personnel et des comportements pervers du personnel
6. Les comportements condamnables du personnel, des cadres, de la direction ou de l'entreprise et les priorités et enjeux de l'entreprise
7. Une culture d'entreprise diversifiée, non consensuelle et non formalisée
8. Existence visible ou invisible de la peur ou de la terreur dans l'entreprise
9. La menace de manque de liquidité et menace de de faillite et des décisions perverses de la direction
10. Le mobbing, les harcèlements de tout genre et les comportements discriminatoires et racistes dans l'entreprise

- 3.3 Le document résultant d'une telle démarche de formalisation de l'éthique d'entreprise doit être conforme aux textes de la proclamation universelle des droits de l'homme et doit être connu de toutes les parties prenantes de l'entreprise et faire partie intégrante de tout contrat de l'Entreprise avec toutes les parties prenantes.
- 3.4 Toutes les parties doivent être informées et formées régulièrement du contenu du document d'éthique d'entreprise formalisée.
- 3.5 Le document issu d'une telle démarche devient après approbation de toutes les parties prenantes un contrat d'éthique que tout le monde doit respecter.
- 3.6 Le contrat d'éthique devient ainsi aussi bien un instrument de gestion préventif de management de qualité et de contrôle de gestion de l'entreprise. Car le contrat éthique peut servir de base et de référence pour l'audit et le contrôle de l'entreprise.

Résumé et conclusion

Dans cet article sur le thème « L'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises : l'utilisation de l'Éthique d'Entreprise comme instrument de gestion de qualité de l'entreprise » avons divisé notre travail en quatre (04) parties. Ainsi après l'introduction, la première partie est consacrée à la définition et généralités sur la notion d'éthique en général et celle de l'éthique de l'éthique d'entreprise en particulier. La deuxième partie est une étude littéraire de la problématique de l'éthique d'entreprise. Dans cette partie, j'ai présenté les différentes conceptions d'éthique d'entreprise, exposé la typologie des documents éthiques, les codes éthiques et les niveaux d'intégrations d'éthique dans une entreprise. J'y ai aussi analysé les critiques de la formalisation d'éthique d'entreprise et les causes du rejet de la formalisation. Dans la troisième partie, j'y ai exposé une étude de cas avec une échantillon de 17 personnes que j'ai effectuée pendant un stage en entreprise. J'y ai décrit la démarche que j'ai suivi, exposé les résultats et leurs interprétations. Dans la quatrième et dernière partie, j'ai proposé une démarche de formalisation de l'éthique d'entreprise devant aboutir sur l'édition consensuelle d'un contrat d'éthique pouvant servir comme instrument managérial.

Conclusion et résumé

Cet article aborde de l'éthique d'entreprise comme instrument de gestion et analyse les dispositions à prendre pendant la démarche de formalisation d'éthique afin que le document éthique résultant puisse servir d'instrument de gestion ! C'est une étude de cas d'un échantillon de 17 personnes, effectuée lors d'un stage en entreprise. Cet article est divisé en six parties : Après l'introduction, j'ai présenté la méthodologie de la recherche. Dans la deuxième partie, j'y ai traité les variables étudiées et leur méthode d'évaluation. Dans la troisième partie, j'y ai présenté les résultats de ma démarche suivie par la quatrième partie dans laquelle j'ai fait une évaluation des résultats. Dans la cinquième partie j'ai procédé à une étude de l'identification des besoins éthiques dans une entreprise avant de présenter dans la dernière partie une démarche de formalisation d'éthique d'entreprise qui a débouché sur l'élaboration d'un contrat éthique pouvant servir de référentiel de gestion. Car avec l'éthique d'entreprise on peut harmoniser les comportements, conforter la confiance des fournisseurs et clients et de toutes les parties prenantes, faciliter la gestion des risques. L'éthique d'entreprise permet, en outre, d'accroître la compétitivité, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et de participer à la création de valeur.

INDICATIONS ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anthony, R. N. (1998), La fonction du contrôle de gestion, Édition Publi Union
- Arthur Lewis, W. (1954), Economic development with unlimited supplies of labour, Revue de l'économie politique noire, décembre 1988 Volume 16 Numéro 3
- Becker, G. (1964), Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.
- Bouquin, H. (2006), Le contrôle de gestion, Édition Puf
- Checkland & Scholes, 1990, p. 27) 91 Figure 36: Mode 1 and Mode 2 use of SSM (Checkland & Scholes, 1990, p. 284) 100 ... 122 Figure 46: Using parallel staging to reduce project time (Starr, 1990, p. 99) 122 ... 212 Figure 72: HPRB Initial IS / IT design (HPRB, 2003, p. 21) 213
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen J. P. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, volume 17, n° 1, p. 1-25.
- Cressey D. R., Moore, C. A. (1983), « Managerial Values and Corporate Codes of Ethics », *California Management Review*, 25 (4), p. 53-77.
- Cufaude J. (2004), Organiationed Climate, Leadership Organisation Size and Aspiration
- Cufaude, J. (2004). In Lanphear, S. (2004). Are Your Employees Highly Engaged? Credit Union Executive Newsletter, 19, 1-2. Credit Union National Association, US.

- Desreumaux, A. (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris.
- Dion, M. (1994), *L'éthique de l'entreprise*, Genève, Editions Fides.
- Dion, M., & Lescarbeau, R. (1995), Les codes d'éthique des entreprises manufacturières au Québec : état des perceptions des dirigeants. *Ethica*, 7(1), 113-144.
- Dion, M., & Lescarbeau, R., (1994,) Les entreprises manufacturières sans code d'éthique : état des préoccupations des dirigeants, *Ethica*, 6, 89-103.
- El. Ajajed, D. & El Meziane, A. (2019), Vers une nouvelle ère du contrôle de gestion public axé sur le Balanced Scorecard », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 », p :84-98
forInnovation amd gorvment agentcaly
- Gloger, A, (2013) « Regeln ohne Maß » dans la revue « managerSeminar », Heft 02
- Grawitz, M. (1993), Méthodes des sciences sociales, Édition Dalloz, Paris
- Grawitz, M. (2004), Lexique des Sciences sociales, Édition Dalloz
- Issac, H. (1996), « Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie », Montpellier
- Kohlberg, L, (1958), *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*, Université de Chicago
- Le code togolais du travail – version loi N°2006 – 010 du 13 Décembre 2006
- Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*. Collection Repères. Edition La Découverte.
- Minceur, J. (1958), Investissement dans le capital humain et la distribution des revenus personnels, Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 66
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris: Seuil.
- Risi, D. (2014), « Strategische Überlegungen für eine gute Unternehmensführung », Revue Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 28
- Schiel, C., (2013), « Vertrauenswürdigkeit », Revue « Führung und Organisation », Heft 04
- Zarrad, H. (2019), Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur : Rôle modérateur de la socialisation organisationnelle, Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 :Mars 2019/Volume 3 :numéro 4 » p :895-915
- <https://www.unitheque.com/lexique-des-sciences-sociales/dalloz>

- www.persee.com
- www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080
- <http://journals.openedition.org/communication/2586>
- <https://thesystemsthinker.com/the-art-of-facilitative-leadership>
- <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/985-la-formalisation-de-lethique-un-moyen-daction-pour-le-managementstrategique/download>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-129.htm>
https://www.researchgate.net/publication/4874890_La_formalisation_de_l'ethique_un_outil_strategique_pertinent_pour_l'entreprise_-_Finance_Control_Strategie_2000
- https://www.researchgate.net/publication/335465466_La_formalisation_de_l'ethique_dans_les_grandes_entreprises_francaises_in_Recherches_en_Management_et_Organisation_Kalika_Romelaer <https://www.csc-scc.gc.ca/publications/092/005007-2701-fra.pdf>
- https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf
- <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2014-4-page-27.htm>
- https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/Cleach_Ethique_devoy/C3/A9.pdf