

Le Management par les valeurs pour une Bonne Pratique de la Gouvernance

Wafa B.A. Naouar^{#1}, Baha K.Neffati^{*2}

*#Département Des Sciences Economiques et de Gestion, Institut Supérieur Des Etudes Technologiques de Zaghouan
1121 Mograne , Zaghouan, Tunisia*

¹*wafa.bahmed1004@yahoo.fr*

**Centre de Recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3
6, cours Albert Thomas BP 8242 - 69355 Lyon Cedex 08, France*

²*baha.neffati@yahoo.fr*

Résumé— L'objet de cet article est de montrer l'apport du management par les valeurs à la bonne pratique de la gouvernance. À cet effet, nous avons tenté, au préalable, de mettre en exergue les soubassements théoriques et les principes structurants de ce type de management dans le but de comprendre les aspirations réelles derrière le recours à cette approche multidimensionnelle. De même, une attention particulière a été accordée aux causes de défaillance de la gouvernance et aux conditions de sa bonne pratique. De cet investissement théorique il ressort que le management par les valeurs se présente comme un cadre propice à la concrétisation de la gouvernance surtout dans son acception comportementale et que les deux approches œuvrent à élargir la notion de la performance et à introduire d'autres aspirations dans la quête du profit.

Mots clés— Management par les valeurs - Valeurs - Ethique - Gouvernance - Gouvernance comportementale.

I. INTRODUCTION

Les différents scandales financiers qui ont retenti, ces dernières années, étaient la preuve incontestable que les anciens systèmes de management et de gouvernance, bien que dopés de modèles et de techniques, ont atteint leurs limites. En effet, les malversations comptables, les maquillages des comptes ou encore les véritables escroqueries sont le fruit d'un contexte bien particulier qui leur a été propice. L'opacité des entreprises, la latitude des managers, l'adhésion opportuniste à la doctrine de Friedman, qui étaient au cœur de la polémique, ont fini par instaurer une véritable crise de confiance entre les différentes parties-prenantes. Ainsi, de cette perte de crédibilité, et en absence de référent, un consensus émane : le système économique avait besoin d'un ingrédient de civisme pour pouvoir être relancé [1]. Dès lors, de nouveaux besoins se sont progressivement fait sentir, clamant un nouveau type de management dans la perspective d'avoir une économie plus responsable et plus vertueuse. Un

management surchargé de prérogatives en vue de pallier aux limites des anciens systèmes. Un management qui admettrait que l'entreprise puisse avoir une structure symbolique dépassant les seules références économiques [2], qui inciterait l'entreprise à suivre un chemin valorisant sa ré-humanisation [3] et surtout qui tentera de reconsidérer les actions et les attitudes des acteurs vers une bonne pratique de la bonne gouvernance.

II. LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS : CADRE D'EMERGENCE ET ETENDU DU CONCEPT

Plusieurs expressions, qui peuvent paraître dissemblables, ont été utilisées pour aborder le sujet de l'introduction des valeurs dans la gestion des entreprises. Nous citons « *values based management* » [4] ,[5], « *values driven organisation* » [6] « *values based leadership* » [7] ,[8],[9],[10] ,« *management par les valeurs* » [11], [2] ,« *leadership des grandes valeurs* » [12] ; « *management by values* » [13],[14],[15],[16],[17] [18],[19] ou encore « *management par la valeur* » [20],[21] .Dans le cadre du présent travail nous utiliserons plutôt l'appellation « management par les valeurs » en référence aux origines du concept qui reviennent à Blanchard & O'connor, qui l'ont utilisé pour la première fois en 1997 et qui nous semble approprié pour l'étude de ce sujet . Précisons que l'emploi du mot « valeur » au singulier renvoie le plus souvent à des considérations purement économiques et financières ce qui peut être source de confusion.

Afin d'améliorer notre compréhension de ce sujet, nous proposons de revenir, au préalable, au contexte qui a favorisé l'utilisation des valeurs comme des leviers du management. À ce sujet, plusieurs interrogations se soulèvent : qu'est ce qui a

légitimé ce recours aux valeurs dans les entreprises? S'agit-il réellement d'une introduction ou plutôt d'une prise de conscience d'un levier déjà existant? Quels besoins tentent-elles d'assouvir? Autant de questions qui nous conduisent nécessairement à l'étude du cadre d'émergence d'une telle discipline.

A. Le Management Par Les Valeurs : Cadre d'Emergence et Origines du Scepticisme

Plusieurs conditions ont été à l'origine de l'introduction des valeurs au sein des organisations et dont l'analyse nous semble cruciale en vue de comprendre les aspirations réelles derrière leurs considérations comme véritable leviers de management. Pour les consommateurs il y a prise en compte de nouveaux référents dans la décision d'achat [1], [13],[14], [22],[14], [5],[15]. Ces derniers semblent plus avisés et plus éloignés d'une fidélité inconditionnelle. Désormais, les nouvelles considérations qui, influencent leurs choix, ont trait à l'éthique, à la citoyenneté de l'entreprise et au respect des conditions du travail. En parallèle, et d'un point de vue organisationnel, un besoin éminent d'une véritable implication des employés s'est fait sentir et semble primordial pour espérer une cohésion au sein de l'entreprise. En effet, alors que les talents individuels et les compétences de chacun, constituent des avantages compétitifs incontournables, ils semblent tout de même insuffisants pour garantir la synergie à l'intérieur de l'entreprise [11]. Il faut donc détecter de nouveaux repères qui auront comme fonction un recentrage de l'individuel vers le collectif et une solidification des liens entre les employés et leur entreprise [11]. Dans cette logique, le simple climat de convivialité ne semble plus suffire, il faut que les salariés fassent société autour de la production [11] pour sentir que les objectifs de l'entreprise sont les leurs et pour qu'un réel partage ait lieu [16],[20],[5]. Par ailleurs, les différents scandales financiers qui ont retenti ces dernières années, avec des patrons frauduleux au cœur des polémiques, ont contraint les entreprises à augmenter leurs crédibilités vis-à-vis de leurs interlocuteurs externes avec des managers leaders qui peuvent poursuivre la rentabilité tenant compte d'une certaine éthique et en respectant certaines valeurs [23]. Toutes ces nouvelles conditions ainsi présentées, soulignent le fait que les entreprises sont à la recherche de nouveaux leviers qui devront surtout limiter l'intérêt démesuré accordé à la valeur financière. Ils seront le moyen de réintroduire les attentions humaines dans la recherche des méthodes d'efficacité, de fonder une union qui dépasse les réflexions économiques et d'accepter que l'entreprise puisse avoir une structure symbolique [2]. C'est dans cette perspective qu'apparaissent les valeurs donc comme une réponse au management de la complexité et de la diversité [13]. Elles seront le moyen de mobiliser les ressources humaines et d'assurer la pérennité et la réactivité des entreprises [21]. Leur intégration n'est pas un choix mais une condition requise et essentielle pour la survie des entreprises et pour leur

prospérité [24]. Toutefois, cette introduction des valeurs est, tout de même, accompagnée d'un certain scepticisme qui se nourrit du changement de registre qui peut paraître entre le recours aux valeurs comme concepts morales et leur application dans une organisation qui doit par essence être amoral [2]. Les réticences proviennent aussi des démarches d'affichages faites par certaines entreprises dans le seul but d'améliorer leur fiabilité aux yeux des interlocuteurs externes. Le sujet est donc abordé avec de la méfiance et connaît beaucoup d'opposants qui prônent l'impératif pragmatisme des entreprises. Ces derniers avancent que la seule valeur que doivent connaître les entreprises est la valeur économique vu qu'elle est la seule garante de la pérennité des entreprises. Ils défendent formellement la doctrine libérale de Friedman (1970) qui stipule que la seule morale de l'entreprise est de ne pas en avoir. Il paraît donc que le dérangement associé à l'usage du mot « valeurs » dans le domaine des entreprises provient du fait que chacun de nous, au fond de sa conscience, distingue le bien du mal et le vrai du faux, ce qui laisse tout affichage des valeurs inutile [5]. Toutefois, la propagation et la diffusion que le sujet des valeurs connaît montre, malgré ce scepticisme, l'intérêt des professionnels en management qui expliquent que les réticences proviennent plutôt d'une mauvaise assimilation du sujet [21].

B. Les Dimensions Du Management Par Les valeurs

Évoquer la question des dimensions du management par les valeurs renvoie directement aux différents angles d'analyses à travers lesquels on peut aborder le sujet et reflète l'étendu du concept. En effet, la diversité de perception, d'objectifs, d'orientations provient probablement de la différence même des valeurs qui, bien qu'apparemment similaires, [25] peuvent être différentes. Une telle dissemblance n'est pas source de confusion et semble en corrélation avec les différents aspects de la vie des organisations [18]. Ainsi, il semble que la gestion par valeurs s'emploie essentiellement à établir un équilibre entre trois volets : un volet économique, un volet émotionnel et un volet éthique [14], [17]. Les différentes dimensions mettent en jeu plusieurs valeurs qui ne sont pas forcément identiques. Précisément, le volet économique fait intervenir des valeurs liées à l'efficacité, à la discipline et aux standards de performance. Quant à la dimension éthique, elle concerne plutôt les valeurs qui traitent le comportement des personnes à l'intérieur d'un groupe et en public. Ces valeurs se rattachent aux valeurs sociales comme l'honnêteté, la loyauté, le respect. Finalement, la dimension de développement et émotionnelle fait intervenir des valeurs essentielles pour la création de nouvelles opportunités et de nouvelles sources de gains comme la créativité, la liberté, et l'épanouissement dans les lieux du travail. De même, un système de valeurs doit posséder même quatre dimensions fondamentales [2]. Une première dimension identitaire relative aux valeurs issues de l'identité de la firme, de son métier, de son savoir-faire, de (sa) ou de (ses) marques ou de son image. Une deuxième dimension éthique qui réunit les valeurs

guidant les collaborateurs dans leur conduite des affaires et qui servent à éclairer l'entreprise sur son rôle social. La troisième dimension de reflet renferme des valeurs plutôt descriptives de la réalité de l'entreprise. Quant à la quatrième dimension, la dimension de projet, les valeurs y sont des accompagnateurs de l'entreprise dans sa projection dans l'avenir. Il semble donc que la multiplicité des valeurs et des dimensions est en parfaite corrélation avec la multiplicité des enjeux de l'entreprise moderne qui est appelée à respecter plusieurs défis liés à sa performance organisationnelle, à sa dimension de compétence, et à sa dimension éthique[12]. Il découle de ce qui a précédé, que les dimensions du management par les valeurs et ses diverses grandeurs ont trait à des attentions palpables et tangibles [14],[17]. Par ailleurs, elles peuvent aussi valoriser des orientations moins concrètes comme le volet éthique qui constitue un consensus [14], [17], [2], [12]. Au terme de cette partie, nous pouvons dire que le management par les valeurs nécessite de reconsidérer les actions et les attitudes des acteurs, à travers des comportements éthiques. De cette multi dimensionnalité il paraît que le management par les valeurs, de part son étendu, vise à trouver l'équilibre entre plusieurs volets tentant de rallier les différents intérêts en présence. Une telle finalité nous conduit au sujet de la gouvernance des entreprises qui s'est développé suite à l'apparition des pratiques managériales douteuses et qui aspire, essentiellement, à rallier les intérêts des différents acteurs économiques.

III. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La réflexion sur la gouvernance d'entreprise s'est développée avec le passage de la firme néoclassique à la firme managériale. Puis elle s'est relancée suite au constat des défaillances des entreprises, et depuis elle n'a cessé de s'étendre. Dans ce qui va suivre, nous allons aborder les causes à l'origine de la défaillance des systèmes de gouvernance, revenir sur les différentes approches et enfin présenter les leviers de la pratique de la bonne gouvernance.

A. Les Causes De Défaillance de la Gouvernance

Théoriquement, la pratique de la gouvernance devrait constituer un rempart contre la gestion inefficace des dirigeants [26], [27]. De même un système de gouvernance est jugé efficace lorsque ses mécanismes de contrôle, internes et externes, permettent de réduire les risques de fraudes au sein des entreprises [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36]. Or, les irrégularités constatées au sein des entreprises, les actions managériales défaillantes ou encore les véritables scandales financiers sont une preuve incontournable du dysfonctionnement de ces dispositifs. Cet échec a été attribué à la défaillance de plusieurs acteurs internes et externes à l'organisation. Les auditeurs, les comités spécialisés, les analystes financiers, les agences de notation n'ont pas fait preuve d'impartialité et d'indépendance. De plus, les dirigeants, jouissant d'un large espace discrétionnaire, ont

manifesté leur hégémonie managériale et leur opportunisme au détriment des autres partenaires. Par conséquent, une grande suspicion s'est installée à l'égard de l'ensemble des acteurs de gouvernance laissant la place à plusieurs recommandations en matière de bonne gouvernance visant la clarification des rôles et des responsabilités des acteurs pour un meilleur encadrement de leur action. De ce fait, la moralisation des attitudes et des comportements des acteurs s'impose de plus en plus pour promouvoir un management loyal des affaires. En effet, le management moral repose sur le respect des normes juridiques et la conformité aux valeurs morales par les cadres dirigeants [37]. La pratique de la gouvernance doit donc être circonscrite dans des domaines légaux et légitimes [38]. En conclusion, la nécessité de reconsidérer les actions et attitudes des acteurs explique la portée de l'éthique dans la pratique de la gouvernance.

B. L'évolution De La Gouvernance : Vers une Gouvernance Comportementale

L'évolution des recherches en « *corporate governance* » va de pair avec l'évolution du monde des affaires et le développement des entreprises. Plusieurs approches de gouvernance ont été développées: actionnariale, partenariale, cognitive et comportementale. À l'origine, les mécanismes de la gouvernance actionnariale sont censés aligner le comportement du dirigeant aux intérêts des actionnaires [39]. Par ailleurs, de nouvelles dimensions ont été intégrées à l'analyse de la gouvernance débouchant sur une vision tenant compte plus de la pluralité des parties prenantes [40]. Conséquemment, de cette gouvernance partenariale a émergé une dimension cognitive de la gouvernance qui contribue au processus de recherche de valeur [41]. Toutefois, les modèles contractuel et cognitif ignorent une donnée importante à savoir le comportement des acteurs. Cette dernière va être repêchée par l'approche comportementale en vue de proposer un modèle de gouvernance plus global et plus efficace [42]. En assimilant le système de gouvernance à un dispositif institutionnel et comportemental, [43], [44], [45], [46], ce dernier se définit comme un ensemble de règles et de normes relatives à des comportements et à des structures au sein d'une entreprise. De ce fait, chaque système de gouvernance est régi par l'ensemble des comportements des acteurs impliqués. En effet, il paraît que des comportements « *fair* » favoriseraient l'efficacité des systèmes de gouvernance alors que des comportements peu scrupuleux ou déviants entraveraient le fonctionnement normal de l'institution et mettraient en péril sa pérennité. Cette prise en compte des biais comportementaux dans l'analyse de la gouvernance permet de dépasser l'approche classique juridico-financière [42]. De tels biais comportementaux peuvent être individuels (biais d'habitude, dissonance cognitive, sur-confiance) ou collectifs (mimétisme, manipulation, pression). Ils recouvrent ainsi de nombreuses attitudes qui s'expliquent par la rationalité limitée, la volonté limitée, voire même l'égoïsme des acteurs [47]. Ainsi, la maîtrise de ces biais contribue à l'amélioration des

comportements de l'ensemble des acteurs de gouvernance. Une telle approche de gouvernance enrichit le cadre d'analyse et permet de réinterpréter le rôle des acteurs en prônant la confiance et la responsabilité. Dans cette perspective, elle s'impose de plus en plus en tant que dispositif comportemental où les actions des différents acteurs doivent être guidées par le sens de la responsabilité. Ainsi, l'introduction de la dimension comportementale dans la modélisation de la gouvernance afin de mieux comprendre ses éventuelles défaillances et en vue de renforcer l'efficacité de ses actions disciplinaires et cognitives [42],[48] est plus que légitime.

Au total, la gouvernance comportementale semble être un cadre plus large pour abriter la notion de gouvernance. En effet, par la prise en compte des biais comportementaux, elle permet de mieux comprendre l'origine de l'inefficacité des mécanismes disciplinaires traditionnels et tente, par conséquent, de réduire les coûts inhérents. De même, une telle approche n'est pas à l'encontre de la logique de la création de valeur mais tente juste de l'élargir.

C. La Pratique de la Bonne Gouvernance

La réflexion sur la pratique de la bonne gouvernance s'est développée suite à l'ensemble des faillites de grandes entreprises. A ce titre elle pourrait prévenir les faillites et restaurer la confiance des investisseurs [49]. De plus, elle peut s'avérer une exigence démocratique mais aussi une nécessité économique et sociale[50]. Du point de vue des académiciens, de fortes exigences en matière de transparence et d'aptitude à rendre des comptes ont été avancées et constituent autant de « signaux » d'une évolution des systèmes de gouvernance [43]. Il faut donc encourager la transparence et l'*accountability* sur lesquels les investisseurs jugent la performance organisationnelle [49]. En outre, la responsabilité du décideur doit être engagée suivant trois règles de comportements et d'action : la transparence des décisions, le respect de l'état de droit par la *compliance* et l'*accountability*[51]. Pour les organisations internationales, les principes de bonne gouvernance, selon le CalPERS (1997), se résument dans : l'*accountability*, la transparence, l'équité, des méthodes de vote et des codes de bonnes pratiques, une vision stratégique à long terme. Quant à L'OCDE (1999, 2004), elle prône la protection des droits des actionnaires ainsi que leur traitement équitable, la reconnaissance des droits des parties prenantes et la transparence et la diffusion de l'information et la responsabilité du conseil d'administration. Ces recommandations sont des principes d'action et des objectifs [52] et constituent le minimum des standards à mettre en place, selon l'ICGN [53]. Sur le même sujet, d'après le *Transparency International* (2003), les situations de mauvaise gestion d'entreprise ou d'abus se manifestent lorsque les principes de gouvernance (transparence, responsabilité et équité) sont absents, inadaptés ou bafoués.

En guise de conclusion, quatre principes sont susceptibles de garantir la pratique de la bonne gouvernance : la transparence, l'*accountability*, la responsabilité et la *fairness*

[54] [55]. D'un côté, la transparence constitue une condition *sine qua non* à la pratique de la bonne gouvernance. D'un autre côté, de fortes recommandations de rendre des comptes et d'engager la responsabilité des acteurs se sont développées, suite à la grande suspicion à l'égard de leurs actions. Enfin, le concept d'équité s'est largement répandu dans les réflexions portées sur la *corporate governance* pour une meilleure justice entre différents partenaires.

Au total, eu égard les principales causes de défaillances des systèmes de gouvernance, la moralisation des comportements des acteurs constitue un levier nécessaire pour la pratique de la bonne gouvernance. Dans ce qui va suivre, nous allons essayer de présenter l'apport du management par les valeurs à la pratique de la bonne gouvernance.

IV. L'APPORT DU MANAGEMENT PAR LES VALEURS DANS LA PRATIQUE DE LA BONNE GOUVERNANCE.

Les différents scandales financiers ont révélé des actions et des comportements peu scrupuleux : manque de transparence, manque d'intégrité des audits comptables, des rémunérations extravagantes des dirigeants malgré la situation financière de leur entreprise, etc. En effet, les règles du jeu déterminées par le cadre légal étaient insuffisantes pour encadrer les comportements des acteurs. La loi ne vient que sanctionner *a posteriori* des dérives déjà constatées. De plus, elle ne peut pas tout prévoir. Ainsi, la mise en place d'un type de management promouvant des conduites éthiques pourrait permettre de réduire la portée des actes malsains. En réponse à ces scandales qui ont ébranlé le monde des affaires, le discours normatif sur la bonne gouvernance s'est déclenché visant à promouvoir des pratiques managériales éthiques, transparentes et plus responsables. Ainsi, pour limiter les dérives et les irrégularités constatées, il convient de revisiter le type de management sur lequel repose tout système de gouvernance. De ce fait, il paraît que le recours au management par les valeurs semble approprié afin de promouvoir les valeurs éthiques dans les comportements des acteurs. Il s'agit de moraliser les statuts et les missions surtout des auditeurs et des administrateurs, vers une plus grande responsabilité. Ces derniers doivent opérer non seulement en toute diligence professionnelle mais aussi avec éthique et loyauté envers l'entreprise.

En effet, le partage des valeurs consacrées par l'ensemble des acteurs est de nature à restaurer la confiance, à réduire les conflits potentiels et à promouvoir l'équité. Eu égard ses principes fondateurs et ses objectifs, le management par les valeurs permet la consécration des principes de bonne gouvernance à savoir la transparence, l'*accountability*, la responsabilité et la *fairness*. En effet, l'adhésion à un système de valeurs partagées conduira à des pratiques plus transparentes entre les acteurs générant un climat de confiance. De plus, dans ce nouveau cadre, les comportements

des acteurs vont s'orienter vers plus de responsabilité et d'*accountability* envers les tiers. Ainsi, la place accordée au concept d'équité est devenue incontournable dans les réflexions managériales. En effet, le développement d'une équité partenariale encourage les acteurs à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il découle donc de ce sentiment de justice une meilleure implication des acteurs au projet de l'entreprise tout en réduisant les conflits d'intérêts potentiels. Dans un tel cadre, et en dehors de toute loi explicite, les acteurs construisent des règles, élaborent des normes, des habitudes qui tissent « la convention d'effort » nécessaires au travail en commun. Conséquemment, l'éthique est plus que jamais liée à l'organisation, à la structure de l'entreprise donc à son système de gestion et de gouvernance. Elle ne réside plus dans des principes abstraits mais elle semble greffée dans des règles de comportement intrinsèquement liés à la nature et à la finalité de l'entreprise [56]. Désormais elle veille, à la fois, à limiter les abus, et à développer la générosité des acteurs [17]. Nous pouvons conclure que le management par les valeurs, par l'adhésion collective aux valeurs de l'entreprise, favorise un meilleur climat social à la concrétisation de cette éthique. Il offre ainsi une meilleure pratique de la gouvernance en lui proposant un cadre propice à l'adhésion, à travers l'existence d'un socle de valeurs commun. Les deux approches tenteront, de part leurs aspirations, à légitimer la recherche des valeurs économiques, mais à en faire exister d'autres [57].

V. CONCLUSION

L'ambition de ce travail était de montrer l'apport du management par les valeurs à la bonne pratique de la gouvernance. Nos principaux aboutissements stipulent que le management par les valeurs permet d'instaurer un cadre propice à l'activité managériale en toute diligence et par conséquent de garantir la pratique de la bonne gouvernance. Celle-ci passe inéluctablement par la moralisation des attitudes et des comportements des acteurs qui trouveront dans les valeurs une référence commune, voire une source d'adhésion, tout en limitant les biais comportementaux. En effet, le management par les valeurs, de part ses prémisses qui visent principalement à une certaine récupération éthique de l'entreprise, ne peut que moraliser les conduites des acteurs dans le cadre d'une concrétisation d'une gouvernance comportementale. De telles approches intimement liées ne sont pas à l'encontre de la logique de la création de valeur mais tentent juste de l'élargir.

- [1] A. Bouayed and Y. Kerorguen, *La face cachée du management*, Dunod . Paris, 2004.
- [2] Y. Biefnot and Y. Pesqueux, Y , *L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisation . Paris, 2002.
- [3] T .Welloff , *Les valeurs : donner du sens, guider la communication* , Editions d'organisation . Paris, 2009.
- [4] C. Anderson, " Management par la valeur " *Academy of Management perspectives* , Vol 11(4) , pp 25-46,1997.
- [5] P. Pruzan, "From control to values based management and Accountability", *Journal of business ethics*, Vol 17(13) pp137- 139, 1998.
- [6] D. Ebener , "The values –driven organization : A model for non –for-profit strategic management ", working paper of St Ambrose university Davenport .Iowa , 2005.
- [7] M. W. Grojean et al "leaders values ,and organizational climate : examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics", *Journal of business ethics* , vol55(3). pp 223- 241, 2004.
- [8] O.P Viinamaki, "Intra-organizational challenges of values-based Leadership", *Electronic journal of business ethics and organization studies*, Vol 14(2), pp.6-13, 2009.
- [9] K Maiser "Values-based leadership: a revolutionary approach to business success and personnel prosperity" , *Electronic journal of business ethics and organization studies*, Vol. 10, (1), pp. 42-43, 2005.
- [10] D.R. Graber and K.A. Osborne "Establishing values-base leadership and value systems in healthcare organizations", *Journal of health and human Services Administration*, Vol 31(2), pp.179-197, 2008.
- [11] J.F. Claude, *Le management par les valeurs*, Editions Liaisons, 2003.
- [12] T .C . Pauchant And E.M. Morin (2003), *Le leadership de grandes valeurs : stratégies pour intégrer performance, compétence et éthique dans les entreprises*, in Vandenberghe C., Delobbe N., Karnas G Edition *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, Louvain-la-Neuve : Presses de l'Université de Louva pp305-312 ,2003.
- [13] L. Dolan and, S. Garcia, *La gestion par les valeurs*, Editions Nouvelles. Montréal, 1999
- [14] L. Dolan and A. Richely "Management by values: a new philosophy for a new economic order", *Handbook of business strategy*, vol 7(1), pp.235-238, 2006.
- [15] L. Dolan , S. Garcia and A Auerbach , "Understanding and Managing chaos in organizations", *International Journal of Management*, 20(1), pp. 23-35, 2003.
- [16] K.O. Blanchard K. and M . O'Connor M, *Managing by values: how to put your values into action for extraordinary results*, San Francisco, Berrett-Koehler publishers. San Francisco, 1997.
- [17] L. Dolan and M . El Alaoui M "Comment créer des organisations éthiques ? Vers une nouvelle perspective : la gestion par les valeurs", in De Bry, F., Igalens J. and J.-M. Peretti (coords.), *Ethique et responsabilité sociale : 78 experts témoignent mélange en l'honneur de Michel Joras*, Cormelles-le-Royal (France): EMS, Questions de sociétés, p.273-280, 2010.
- [18] K. Jaakson . "Management by values: are some values better than other", *Journal of management Development*, Vol 29(9), pp.795-806, 2010.
- [19] A.A. Buchko "Managing by values and the leadership effect: An Empirical assessment", *Leadership and organization development journal*, vol 28(1), pp.36-50, 2007.
- [20] J. F. Aguado , *Management par la valeur*, Mind value, Safetykleen-MindValue , 2003.
- [21] (2006)le site du journal de cohérence de R.Nifle on ligne. Disponible http : // www.journal.cohérences.com/
- [22] Delhoustal B. (2006), Promouvoir l'éthique professionnelle : l'art de manager par les valeurs, *Papier de recherche de l'école de management de Nancy*.
- [23] Reilly, A.H and Ehlinger, S "Choosing a values based-leader: An experiential exercise", *Journal of management Education*, Vol.31(2), pp 245-262. 2007.

- [24] K.W Parry and S.B.Thomson, "Perceived Integrity of transformational leaders in organizational settings", *Journal of business ethics*, vol 35(2), pp.75-96, 2002.
- [25] M. Mattila "Corporate social responsibility and image in organizations: for the insiders or the outsiders? *Corporate Social Responsibility journal*, 5(4) pp.540-549,2009.
- [26] M.C. Jensen "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, Vol 12 (2), pp. 235-256, 2002.
- [27] E.F. Fama and M.C. Jensen M.C " Separation of Ownership and Control" , *Journal of Laws and Economics*, Vol.26, pp.327-350, 1983.
- [28] M.S. Beasley " An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud", *The Accounting Review*,Vol 71, pp.443- 465, 1996.
- [29] P.M. Dechow , R.G. Sloan and A.P. Sweeney (1996) " Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC", *Contemporary Accounting Research*, Vol (13),Spring, pp.1-36, (1996).
- [30] A. Agrawal, F.Jaffe and M. Karpof "Management turnover and governance changes following the revelation of fraud", *Journal of Law and Economics*, Vol (42), pp.309-342,1999.
- [31] M.S. Beasley and al "Fraudulent Financial Reporting: Consideration of industry Traits and Corporate Governance Mechanisms", *Accounting Horizons*, Vol 14(4), pp. 441-454,(2000).
- [32] M.S. Beasley and S.E. Salterio "The relationship between board characteristics and voluntary improvements in audit committee composition and experience", *Contemporary Accounting Research*, Vol 18(4), pp.539-570, 2001.
- [33] V.E. Johnson, I.K. Khurana and J. Reynolds "Audit-Firm Tenure and the Quality of Financial Reports " *Contemporary Accounting Research*, Vol 19 (4), pp. 637-60,2002.
- [34] K. Schnatterly " Increasing firm value through detection and prevention of white collar crime", *Strategic Management Journal*, Vol 24(7), pp. 587-614,2003.
- [35] D.B.Farber and D.B. "Restoring trust after fraud: Does corporate governance matter? " *The Accounting Review*,Vol 80(2), pp. 539-561,2005.
- [36] L. Chen and W "Corporate governance and fraud: Evidence from China", *Corporate Ownership and Control*, Vol 4(3), pp. 139-145, 2007.
- [37] A.B. Carroll and A.K. Buchholtz *Business and society: Ethics and stakeholder management* Fourth edition, South-western College Publishing, Thomson Learning, 2000.
- [38] M. Hilb " New corporate governance: from good guidelines to great practice" *Corporate governance: An international review*, vol13(5), pp. 569-581, 2005.
- [39] A. Shleifer and R.W. Vishny " A survey of corporate governance" *Journal of Finance*, Vol 52(2), pp. 737-783, 1997.
- [40] R. Rajan and L. Zingales "The governance of the new enterprise", in Vives X. (ed), *Corporate Governance*, Cambridge University Press, pp. 201-232,2000.
- [41] Jensen M.C. "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective function " *Business Ethics Quarterly* Vol 12(2) pp235-256, 2002 .
- [42] G .Charreaux " Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire " *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°157, pp. 215-238, 2005 .
- [43] R .Pérez , *La gouvernance de l'entreprise*, Collection Repères, Edition La Découverte,2003.
- [44] M.M .Blair (1995) *Ownership and control: Re-thinking corporate governance for the twenty-first century*, Washington : Brookings Institutions, 1995.
- [45] G.F. Davis and M. Useem "Top management, company directors and corporate control", in Pettigrew A., Thomas H., Whittington R.(eds) *Handbook of strategy and management*, London:Sage Publications Ltd, p.232-258,2002.
- [46] M. Gabel "Unification ou pluralité des formes de capitalisme" *Cahiers Français*, Juillet-Août, n°309,2002 .
- [47] J .Y . Saulquin , " Systèmes de gouvernance : état des lieux, enjeux théoriques et pratiques" , in Meier O., Schier G., *Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives*, Lavoisier, pp. 23-48, 2009.
- [48] A .C . Martinet "Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique " *Revue Française de Gestion*, n°183 ,pp.95-110, 2008 .
- [49] C .A . Mallin., *Handbook on International Corporate Governance*, Second Edition, Edward Elgar, 2010.
- [50] A . Naciri , *Traité de Gouvernance Corporative Théories et pratiques à travers le monde*, Les Presses de l'Université Laval, 2006.
- [51] M . Rouger, " Crises, Pouvoirs et Gouvernance", *Revue Française de Gestion*, n°5, pp79-96, 2009.
- [52] H .Ploix *Gouvernance d'entreprise : Pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs*. Pearson Education, Village mondial, 2006.
- [53] E .Pichet *La gouvernance d'entreprise dans les grandes sociétés cotées : de la convergence des pratiques à l'émergence de principes de bonne gouvernance*, Les Editions du siècle, 2009.
- [54] B . Neffati, *La gouvernance et les abus dans la pratique des affaires : analyse comparative entre la France et la Tunisie*, Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon , 2013 .
- [55] W. Ben Rejeb and M. Frioui, "The impact of good corporate practices on stakeholder's satisfaction in tunisian listed companies", *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 4(2), pp. 187-198, 2012.
- [56] C. Gendron « Le questionnement éthique et social de l'entreprise » *crises Cahiers de recherche* N°0004, 2000.
- [57] J .P . Midan, J.P and S . Potteck, « Valeurs et construction du sens partagé », Actes du congrès AFVA/AFITEP, 1 et 2 décembre 2003.