



HAL
open science

Gouvernance éthique et création de la valeur sociétale : Cas d'intégration des femmes Africaines dans le top management

Sanae Ben Yaich

► To cite this version:

Sanae Ben Yaich. Gouvernance éthique et création de la valeur sociétale : Cas d'intégration des femmes Africaines dans le top management. 36ème Université de Printemps IAS & 14èmes RID-Dakar (Sénégal) 2018, Dec 2018, DAKAR, Sénégal. hal-03502597

HAL Id: hal-03502597

<https://hal-univ-artois.archives-ouvertes.fr/hal-03502597>

Submitted on 26 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GOUVERNANCE ETHIQUE ET CREATION DE LA VALEUR SOCIETALE : CAS D'INTEGRATION DES FEMMES AFRICAINES DANS LE TOP MANAGEMENT

Sanae BEN YAICH

Doctorante en sciences économiques

Université d'Artois Arras

Membre du LEM Laboratoire de recherche en Economie et Management.

sanaebenaich1990@gmail.com

Résumé :

Soucieuses de parfaire leurs comportements éthiques, les entreprises sont évaluées sur les interactions qu'elles ont avec leurs parties prenantes et leur traitement équitable en respectant les codes de déontologie interne et d'éthique. La prise en compte de ces facteurs non-financiers dans les évaluations boursières à inciter les organisations à intégrer la dimension genre dans leurs politiques éthiques et la considérer comme source de création de valeur. La mise en place d'une démarche éthique en faveur de genre constitue l'objet de cet article dans lequel nous cherchons à établir le lien entre les pratiques éthiques des entreprises et la présence des femmes dans le top management. Ceci étant, nous allons d'abord procéder à une recherche approfondie dans la revue de la littérature afin de mieux comprendre la relation entre les codes éthiques, de déontologie et le nombre des femmes présentes dans les sphères des hautes décisions. Ensuite, nous menons une étude empirique, en mobilisant les données statistiques publiées par la banque africaine du développement pour vérifier cette relation.

Mots clés : Codes éthiques, femmes, conseils d'administration, diversité de genre, Afrique.

Introduction :

Aujourd'hui, il y a une prise de conscience de la nécessité pour les entreprises publiques et privée, d'avoir un comportement éthique à l'égard de leurs parties prenantes et de faire preuve de responsabilité et d'équité. Cette prise de conscience a été soutenue par l'émergence d'un consensus sur le fait qu'une bonne gouvernance et une gestion saine des ressources sont le fondement de la création de la valeur et par conséquent le développement durable. L'exclusion sociale des minorités et la discrimination en phase de recrutement ont engendré un dysfonctionnement au sein de la société civile. Ces pratiques contraires à l'éthique nuisent au développement des pays. D'ailleurs, écarter une main d'œuvre compétente pour une simple différence ethnique ou genre sera une perte pour l'entreprise.

Penser à la diversité ne fera qu'améliorer la performance économique des nations. C'est dans ce sens que les législateurs, les autorités publics et les chefs d'entreprises ont pris l'initiative de penser à mettre en place un cadre réglementaire recadrant ainsi les pratiques des entreprises vis-à-vis de leur environnement. Ceci est représenté par les codes éthiques et de bonne conduite qui sont une déclaration officielle des valeurs et des pratiques, engageant l'entreprise à les mettre en œuvre et à les faire appliquer par tous les acteurs qui gravitent autour d'elle. Souvent, ces codes éthiques ou de bonnes conduites sont mises volontairement par les entreprises dans le cadre de leur politique de développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Des chercheurs ont essayé de définir les codes éthiques selon plusieurs angles. Weiss (1994) par exemple a défini les codes éthiques comme une tentative d'institutionnaliser la morale et les valeurs des fondateurs de l'organisation, de telle sorte qu'ils deviennent partie intégrante de la culture d'entreprise et aident ainsi à socialiser des nouveaux individus dans cette culture. Ces codes sont vus également par Shaw et Barry (1995) comme une tentative d'améliorer le climat organisationnel afin que les individus puissent se

comporter de manière éthique. Perreiera (2008) considère les codes éthiques comme étant des principes qu'une société ou organisation déclare respecter dans ses activités. Plus concrètement, il s'agit d'un ensemble de normes et de principes régissant la manière de conduire une société. La question qui se pose aujourd'hui, c'est de savoir quelle est la place de la diversité de genre dans ces codes éthiques d'entreprise ? L'incitation à intégrer la dimension genre dans les politiques éthiques des entreprises constitue un impératif majeur de la création de la valeur.

Cette intégration permettra aux entreprises de se distinguer dans un territoire en se créant un avantage concurrentiel. On voit récemment que les investisseurs contrôlent de plus en plus les facteurs non-financiers. Ils considèrent que le capital humain constitue une forme des actifs incorporels les plus importants. Gilles Verrier, Directeur général d'Identité RH (2012), explique que l'intégration croissante des actifs « immatériels » dans les évaluations boursières a pesé dans la prise en compte par les entreprises de la diversité comme source de création de valeur. Il souligne aussi que l'analyse des politiques de diversité mises en œuvre par les entreprises et de la communication qui les accompagnent montre qu'il existe trois motivations très différentes pour travailler la diversité:

- ✓ l'impératif de gestion du risque ;
- ✓ la volonté de mettre en œuvre une démarche éthique et citoyenne ;
- ✓ la recherche de performance.

Nous retenons la deuxième motivation qui est la mise en place d'une démarche éthique en faveur de genre. Celle-ci constitue l'objectif de notre article dans lequel nous cherchons à établir le lien entre les pratiques éthiques des entreprises et la présence des femmes dans le top management et ceci à partir de la mise en place des codes de bonne conduite et d'éthique. Nous voulons évaluer l'influence de l'adoption de ces codes par les entreprises sur la représentativité des femmes dans les conseils d'administration. Pour ce faire, nous avons élaboré au préalable une hypothèse essentielle :

La normalisation des pratiques éthiques par la mise en place des codes appuyés sur le genre améliore la représentativité des femmes dans les postes de hautes décisions.

Nous voulons tester cette hypothèse dans le contexte africain, pour ce faire nous avons sélectionné 12 pays parmi lesquels cinq pays ont déjà mis en place des codes éthiques incitant sur l'inclusion des femmes dans le top management. Notre objectif est d'apporter un éclairage critique à la question de féminisation des conseils d'administration et l'impact de ces codes sur leur inclusion. Pour répondre à cette question nous allons d'une part revenir à la revue de littérature pour définir les codes éthiques dans les entreprises et d'autre part s'approfondir un peu dans les travaux de recherche sur le lien entre les pratiques éthiques et la diversité de genre dans les conseils d'administration. Ensuite pour notre étude terrain, celle-ci se basera sur les données statistiques collectées auprès de 307 sociétés cotées en bourse du rapport publié par la banque africaines de développement.

1. Revue de littérature : les pratiques éthiques des entreprises et insertion des femmes dans les conseils d'administration

1.1. Les codes éthiques des entreprises :

D'après Kaptein et Schwartz (2008, p. 13) « un code éthique d'entreprises est un document distinct et formel, contenant un ensemble des règles développés par et pour l'entreprise, pour guider le comportement présent et future, sur de multiples problématiques notamment celles liées au manager et ses employés, ainsi que l'entreprise, les parties prenantes externe et la société en général ». Shaw et Barry (1995) considèrent le code éthique comme une tentative d'améliorer le climat organisationnel afin que les individus puissent se comporter de manière éthique. Arrow (1974) et Stone (1975) ont noté que les contrôles éthiques sont nécessaires parce que le système juridique et des marchés ne conduisent pas forcément à un comportement organisationnel qui prend en considération les impacts moraux des décisions commerciaux.

Aussi, les codes éthiques vus par Weiss (1994) comme une tentative d'institutionnaliser la morale et les valeurs des fondateurs de l'entreprise de telle sorte qu'ils deviennent une partie de la culture de l'entreprise et aident à socialiser des nouveaux individus à cette culture. D'autres chercheurs comme McKinney et al (2010), ont considéré un code éthique comme une composante critique d'une infrastructure éthique susceptible de contribuer et de développer une culture et une image capable de maintenir ou restaurer la réputation éthique de l'entreprise à l'égard de ces parties prenantes. D'ailleurs, l'approche de code d'éthique peut être abordée par l'entreprise selon différentes manières (Samuel M. Natale 1983) et les

études réalisées⁹⁷ sur le contenu des textes éthiques et le code de bonne conduite, sont de caractères diversifiés et flou au point qu'une simple définition s'avère délicate à mettre en place.

Les entreprises selon leurs préoccupations et engagements sociétaux et environnementaux, définissent une série de valeurs qui doivent être respectées. Par exemple, certaines entreprises annoncent vouloir « réduire significativement la fréquence et la gravité des accidents de travail »⁹⁸; d'autres énoncent « le souci de donner à chaque collaborateur un environnement de travail moderne et de qualité »⁹⁹; d'autres encore « souhaitant encourager le développement d'actions concrètes en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, des personnes en difficulté »¹⁰⁰, ou « cherchant à améliorer de façon dynamique et continue l'environnement au bénéfice de la communauté toute entière, en tenant compte du nécessaire équilibre entre les besoins écologiques, économiques et sociaux »¹⁰¹; « souhaitant proposer des conditions d'emploi durable »¹⁰²; « encourageant et respectant la protection des droits de l'homme »¹⁰³. Pour ne pas aller plus loin avec les différents usages des codes éthiques, nous nous focaliserons notre étude, sur la relation de ces codes éthiques et le nombre des femmes dans les postes de décision, en l'occurrence, les codes mis en place par les entreprises en faveur de la diversité de genre.

1.2. Femme aux postes de décision et engagement éthique des entreprises : quelques résultats empiriques

L'étude de Richard A. Bernardi et al (2009) est considérée comme une référence de recherche sur le lien entre l'éthique et femmes au top management. Dans leurs travaux, ils ont examiné l'association entre le nombre des femmes directrices dans les conseils d'administrateurs d'une société et la présence de cette société sur la liste des « sociétés les plus éthiques du monde » du magazine Ethisphere. L'étude étant le prolongement des travaux de Bernardi et al (2002) qui ont porté sur les femmes directrices dans les sociétés (de classement Fortune 500). Bernardi et al (2006) ont traité la relation entre le pourcentage des femmes occupantes les postes de hautes décision et les 100 sociétés de Fortune. La conclusion a confirmé une corrélation positive entre le pourcentage de ces dernières (femmes) et la liste des sociétés de 500 Fortune listées dans le magazine Ethisphere. De ce fait Bernardi et al (2002) ont constaté lors de leur recherche que les conseils d'administration (CA) ayant un grand nombre des femmes dans leurs organes de conseils sont susceptible, de fournir une image de leur conseil dans les rapports annuels de la société (gestion de l'image).

À ce niveau, nous faisons appel aux travaux de Stephen B et al (2010) qui se sont intéressés au rapport entre la réputation de la firme et la diversité des CA, dont la problématique est d'explorer la manière avec laquelle la diversité des ressources de CA et le nombre des femmes influencent la notation des entreprises en matière de la RSE, et en contrepartie comment la RSE influence-t-elle la réputation de la firme ? L'hypothèse sur la force de notation en matière de la RSE a été déjà validée par les auteurs, en montrant une relation positive avec le nombre des femmes. Isabel Maria- Garcias et al (2014) ont mené une étude à double objectif, le premier est d'analyser le rôle joué par la composition du conseil d'administration (son indépendance) et la diversité de ses membres sur la mise en œuvre d'un code éthique. Le deuxième est de détecter si le système de gouvernance d'entreprise (SG) modère le niveau d'implication du conseil dans les questions éthiques.

Les résultats obtenus à partir d'un panel d'échantillon composé de 720 entreprises cotées, issues de 12 pays entre la période (2003-2009), montrent que les sociétés de grande taille, et d'un conseil d'administration diversifié, mettent en œuvre un code éthique plus développé. Isabel Maria- Garcias et al (2014) ont déduit donc que les entreprises souhaitant faire preuve d'un comportement plus éthique sont plus susceptibles d'y parvenir si elles comptent un nombre plus élevé de femmes indépendantes et de femmes administrateurs dans leurs organes de contrôle. D'autres auteurs ont lié les pratiques éthiques des entreprises au comportement et au style du management des femmes, qui pourraient influencer le bon déroulement des activités de l'entreprise et sa performance sociale. À ce niveau, nous reprenons l'étude

⁹⁷ Rapport de code de bonnes pratiques de gouvernance des établissements et entreprises publics, publié par le ministère de l'économie et des finances le 17 Mars 2014 ; Médina Yves, La déontologie, ce qui va changer dans l'entreprise, Les Cahiers de l'ORSE (Observatoire sur le Responsabilité Sociale des Entreprises), éd. d'Organisation, Paris, 2003 ; charte d'éthique des agences urbaines, éthique au quotidien publié par la direction des établissements publics et du partenariat. Royaume du Maroc Février 2013.

⁹⁸ Code d'éthique Arcelor, <http://www.arcelor.com>.

⁹⁹ Charte sociale internationale du groupe Bouygues, <http://www.bouygues.com>.

¹⁰⁰ Charte de l'Oréal ; <http://www.loreal.fr>.

¹⁰¹ Charte de Suez ; <http://www.suez.fr>.

¹⁰² Charte Orange ; charte éthique du groupe francetelecom ; <http://www.france-telecom.com>.

¹⁰³ Charte Alcatel ; <http://www.alcatel.fr>.

d'Iouanna .B (2012) qui examine comment les femmes occupant les postes de hautes décisions peuvent affecter la performance sociale de l'entreprise (PSE) en s'appuyant sur la théorie du rôle social (Eagly 1987) et la littérature éthique féministe. Sean. V et Fleishman. G (2002) ont mené une étude sur les codes éthiques et la tolérance des professionnels à l'égard de la diversité sociétale. Leur analyse a montré que cette tolérance était liée à la fois aux attitudes sexuelles traditionnelles et à la présence d'un code de déontologie. Les résultats suggèrent que les codes peuvent être utilisés pour accroître les croyances éthiques des individus concernant la diversité (Cassell et al. 1997; Jose et Thibodeaux, 1999).

Des auteurs comme Marshall Schminke, Maureen L. Ambrose et al (2003) se sont intéressés à la perception prévisible de cadre éthiques par les individus et les personnes des autres sexes, ce qui est évident et que les différences entre les sexes peuvent être importantes et que les femmes et les hommes se différencient en terme de croyances éthiques, des valeurs et des comportements (ex ; Ameen, Guffey, et McMillan, 1996 ; Arlow, 1991 ; Cohen, Pant, et Sharp, 1998 ; Singhapakdi, 1999). Ceci est observable au niveau du style de management au sein de l'entreprise, d'ailleurs les femmes cadres, ont tendance à se concentrer davantage que les hommes sur les problématiques liées au procédures, telles que les interactions positives avec les employeurs, le partage d'informations et la recherche de consensus (Sharma, S. (1990); Powell, 2002). Les femmes, aussi évitent les stratégies compétitives appuyées sur les résultats, mais elles ont tendance de maintenir une approche collaborative et accommodante basée sur les procédures (Bond & Vinacke, 1961; Vinacke, 1959).

À partir de cette revue de la littérature, on constate une relation de réciprocité entre l'influence de l'un sur l'autre. Ce qui nous a amené à poser la question suivante : est-ce que les entreprises appliquant des normes éthiques recrutent plus des femmes au sein de leurs organes de gouvernance, ou bien, c'est la présence des femmes qui influence la politique éthique de l'entreprise ? Même question a été posée par Bernardi et al (2009). Les travaux réalisés sur ce sujet sont multiples (Gilligan 1982 ; Langdale 1983 et Lyons 1983 ; Schminke and Ambrose 1997) , mais avant tout l'intérêt de ces recherches et d'évaluer le potentiel économique et social que peuvent porter l'éthique et la diversité à l'entreprise dont l'objectif est la création de la valeur à tout prix, tout en perfectionnant son image avec ces parties prenantes en respectant les codes de déontologie et d'éthique.

2. Etude empirique :

2.1. Cadre contextuel : l'Afrique en question

En Afrique, un nombre important des codes nationaux de bonne gouvernance a été déjà produits, notamment dans les pays anglophones. C'est dans ces codes que la question de l'éthique des affaires a été abordée. G. J. Rossouw (2005) dans son article a mis l'accent sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et l'éthique des affaires. La conclusion qu'a pu ressortir de ces codes nationaux est que le modèle dominant de gouvernance d'entreprise est d'un caractère inclusif dans lequel les conseils d'administration ne sont pas simplement responsables devant les actionnaires, mais responsable envers toutes les autres parties prenantes de l'entreprise. Partant de ce constat, on peut dès lors poser la question suivante : si le modèle de gouvernance est inclusif, où en est la place de la femme dans le système de gouvernance ? Les recherches sur l'inclusion des femmes dans les conseils d'administration ont été abordées par plusieurs pays en Afrique, notamment l'Afrique de sud qu'était la première dans la région a précédé les recherches sur les femmes dirigeantes depuis les années 2000, avec la publication de son premier rapport international sur les femmes chefs d'entreprise dans « les femmes dirigeantes dans les plus grandes sociétés cotés en bourse et les entreprises publiques en Afrique de sud ».

En Tunisie, une étude sur les femmes dirigeante réalisée en 2009 par les professeurs Susan Vinnicomb et Val Singh de l'école de management de l'Université de Cranfield au Royaume-Uni, dont les conclusions ont été publiées dans un livre intitulé « Women on corporate board of directors ». La WIMBIZ (women in Management and Business) du Nigéria, un groupe de femmes très actif, a fourni les toutes premières données sur les femmes dirigeantes dans leur pays en 2011 « pour quantifier la sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration ». En examinant 190 sociétés cotées en bourse, elles ont trouvé que 10,5 % seulement des sièges au conseil étaient occupés par des femmes au Nigéria.

Le Kenya à son tour a publié son premier rapport sur les femmes dirigeantes en 2012, une initiative de l'association professionnelle « Kenya Institut of management ». Les conclusions du rapport ont montré que le secteur public est plus performant en terme de nomination des femmes au siège de conseil avec un

pourcentage de 20 % alors que les sociétés cotées en bourse, le taux des femmes ne dépassant pas les 12 %. En fin la dernière recherche sur les femmes dirigeantes a été réalisée au Maroc en 2013 dans le cadre d'un partenariat public/privé, entre l'institut marocain des administrateurs, le ministre des affaires générales, groupe des entreprises féminines et les représentants des entreprises publiques. Le rapport couvrait un groupe plus diversifié des sociétés (sociétés cotées en bourse, entreprises publiques, entreprises privées).

Les conclusions de ce rapport ont révélé que les entreprises de petite taille dont le chiffre d'affaires ne dépassant pas 500 millions de DH ont tendance à avoir plus de femmes siégeant au conseils d'administration et ceci est expliqué par la nature de ces entreprises ayant un caractère familiale, autrement dit plus l'entreprise est grande plus les femmes auront moins de chance d'être nommées ce qui explique le taux de leur représentation dans les sociétés cotées qui ne dépassant pas les 5,9% . L'objectif de cet article ce n'est pas d'exposer des simples chiffres sur la représentativité des femmes dans la sphère de la haute décision en Afrique, mais ce préambule va nous permettre de dresser le lien entre les pratiques éthiques des entreprises et l'intégration des femmes dans le top management, tout en explicitant le rôle des codes éthiques adoptés par ces entreprises.

2.2. Méthodologie de la recherche :

Nous allons mobiliser une démarche déductive selon laquelle, on essayera de corroborer ou réfuter notre hypothèse initiale, mais avant tout une définition de notre démarche s'avère primordiale. Nous retenons les explications de Descartes, qui présument que la déduction débute avec des intuitions. L'intuition renvoie à des connaissances certaines. À partir des intuitions ou (Prémises), il s'agit de déduire d'autres affirmations qui en sont les conséquences. « Je pense donc je suis » est un exemple de déduction. Dans notre cas d'étude on peut déduire que l'augmentation du pourcentage des femmes dans les conseils d'administration est l'intuition de l'«Application des codes éthiques ».

Echantillon de l'étude :

Pour tester notre hypothèse dans le postulat : la normalisation des pratiques éthiques par la mise en place des codes appuyés sur le genre améliore la représentabilité des femmes dans les postes de hautes décisions. Nous allons mobiliser les données statistiques collectés à partir du rapport de 2014 sur les femmes administratrices dans les plus grandes sociétés cotées en Afrique. Le rapport a été publié par la Banque Africaine du développement en 2015. L'étude couvre les 307 sociétés cotées dont 206 sociétés comprenant en moins une femme directrice issues du 12 pays africains. Hors les données concernant la communication de la diversité de genre dans les codes de gouvernances d'entreprises ne couvrent que 5 pays. En raison de l'insuffisance des données actuellement sur la communication de la diversité dans toutes les sociétés de notre panel d'échantillon, nous allons nous limiter uniquement sur les données du tableau (Voir figure 1), et nous supposant que le cas du pays est général pour toutes les entreprises.

3. Analyse des résultats :

À partir des données du rapport, nous avons pu élaborer le tableau ci-dessus :

Country	Total Sociétés cotées	Total femmes directrices	Board data Research	Quotas des femmes dans les entreprises publics	Mandat réglementaire	corporate governance diversity language
BOTSWANA	22	27	NON	NON	NON	NON
COTE D'IVOIRE	35	13	NON	NON	NON	NON
EGYPT	20	15	NON	NON	NON	NON
GHANA	34	44	NON	NON	NON	NON
KENYA	21	102	OUI	OUI	NON	OUI
MOROCCO	25	12	OUI	NON	NON	OUI
NIGERIA	50	62	OUI	NON	OUI	OUI

SOTH AFRICA	40	94	OUI	OUI	NON	OUI
TUNZANIA	11	11	NON	NON	NON	NON
TUNIZIA	20	17	NON	NON	NON	NON
UGANDA	8	8	OUI	NON	NON	OUI
ZAMBIA	21	25	OUI	NON	NON	NON

Figure 1 : Initiative visant à accroître le nombre des femmes dans les conseils d'administration par pays (Tableau modifier)¹⁰⁴

Nous avons lancé à l'aide du logiciel R statistique un test non paramétrique, Kruskal-Wallis, avec un degré de signification α de 0,05, à partir duquel nous voulons tester le degré de signification de notre hypothèse essentielle. Nous avons obtenu (chi-squared = 0.53407, p-value = 0.4649) avec une P-value > α . On peut déduire que la présence des codes éthiques a un impact significatif sur le nombre des femmes dans les conseils d'administration, sauf que ce test n'est pas assez puissant pour en tirer une conclusion générale. D'ailleurs le test ne prend pas en considération le nombre des femmes dans chaque pays pour pouvoir évaluer la signification cas par cas. De ce fait, nous allons nous limiter aux données du tableau pour qu'on puisse tirer des conclusions. Le plus grand nombre des femmes directrices est enregistré au Kenya avec un total de 102. Le Kenya est considéré comme le leader dans la région en termes de diversité. Il a inclus la diversité de genre dans le code de gouvernance d'entreprise depuis 2002 un an avant le Finlande. Au-delà des codes le Kenya a appliqué le quota de la parité homme /femme en 2010 pour promouvoir leur présence dans les instances de gouvernance, s'ajoute l'Afrique du Sud avec un total de 94 qui a publié son premier code de gouvernance « "The King Code of Governance Principles" » en 2009 et dont le genre était considéré comme un facteur essentiel dans la nomination des conseils. Au niveau des quotas pour femme, la législation du sud Afrique l'a appliqué en 1996. Le dernier résultat significatif est celui marqué par le Nigeria avec un total de 62. Ce dernier a impliqué le genre dans ses codes en 2014.

À partir de ces données, nous pouvons donc déduire que la mise en place des codes a un impact significatif sur le nombre des femmes directrices. Hors d'autres pays comme le Maroc et l'Uganda, ne signalent aucun résultat significatif malgré les réformes législatives. La présence des femmes n'a pas dépassé les 5%. De l'autre côté des pays comme Ghana, Botswana et Zimbabwe montrent plus de volonté en termes de nomination des femmes dans les postes de décision malgré l'absence des codes incluant le genre.

Conclusion

La démarche volontaire des dirigeants de mettre en place un système de valeurs auquel doit se conformer toutes les parties prenantes relève alors de la déontologie. La conformité n'est cependant pas automatique puisque le salarié, doté d'une éthique est libre, souligne Olivier Charpateau (2010). Pour lui le rôle et l'impact de la démarche déontologique restent cependant ambigus, surtout lorsque la déontologie se limite à la production d'un code. Nous avons pu constater cette ambivalence dans notre recherche empirique, d'ailleurs, nous n'avons pas pu générer une théorie valide pour tous les contextes. Notre hypothèse était valide dans certains cas, mais rejetée dans d'autres.

Certaines recherches empiriques sur les codes de déontologie montrent, alternativement, une absence d'influence sur le salarié (Valentine et Fleischman 2004), une influence positive (Granitz 2003) ou, dans certains cas, une influence négative (Weaver et Trevino 2001). C'est le cas dans le Kenya et l'Afrique de Sud dont les codes éthiques ont eu une influence positive sur la représentativité des femmes dans les conseils d'administration. Ceci est expliqué peut-être par la nature volontaire et autorégulatrice du modèle de gouvernance dominant dans ces pays. Hors certains pays comme le Ghana, Botswana et Zimbabwe, on voit une implication positive des entreprises à l'égard de représentativité et ceci malgré l'absence des codes de déontologie.

De l'autre côté certains pays comme le (Maroc, et l'Uganda), malgré le cadre juridique et réglementaire et la présence des codes recadrant ainsi la diversité de genre dans les entreprises, la présence des femmes reste minoritaire et n'arrive toujours pas à aller au-delà du plafond du verre. Cette inadéquation des réformes peut être expliquée selon plusieurs facteurs. Le premier facteur est l'absence du contrôle des

¹⁰⁴ Rapport BAD. (2015) « WHERE ARE THE WOMEN: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies? Page 42-43

activités de l'entreprise, le deuxième est dû à l'absence de la communication et la motivation des dirigeants de se lancer dans une telle démarche.

Notre recherche était limitée aux données du rapport publié par la BAD, ce qui ne donne pas des conclusions convaincantes à notre problématique. Nous suggérons dans notre future recherche de travailler cas par cas, afin de tirer des conclusions adaptées selon chaque contexte. Hors une simple étude de ces codes s'avère inutile tant que leur application n'influencera pas les futures stratégies managériales des organisations. Les préoccupations des entreprises à l'égard du genre ont une dimension économique plutôt que sociale. De ce fait, on peut poser la question suivante : la nomination des femmes aux conseils d'administration, aura-t-elle un impact significatif sur la création de la valeur pour la firme ?

Bibliographie

- Adams, J. S., Tashchian, A. R. M. E. N., & Shore, T. E. D. H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 199–211.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust.. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305.
- Ameen, E. C., Guffey, D. M., & McMillan, J. J. (1996). Gender differences in determining the ethical sensitivity of future accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 591–597.
- Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10(1), 63–69.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010a). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the 'Most Ethical Companies' List? *Corporate Reputation Review*, 12(3), 270–280.
- Bond, J. R., & Vinacke, W. E. (1961). Coalitions in Mixed-Sex Triads. *Sociometry*, 24(1), 61.
- Boulouta, I. (2012). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197.
- Charpateau, Olivier. (Éd.). (2010). *L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : UN MODELE D'INTERACTION DES VALEURS (-)*. Saint-Malo, France: 'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology.. *American Psychologist*, 52(12), 1380–1383.
- García-Sánchez, I., Rodríguez-Domínguez, L., & Frías-Aceituno, J. (2014). Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 681–698.
- Gilligan, Carol (1982). *In a Different Voice Psychological Theory and Women's Development*.
- Gilligan, C. A. R. O. L., Ward, J. A. N. I. E. V. I. C. T. O. R. I. A., & McLean Taylor, J. I. L. L. (1988). *Mapping the Moral Domain A contribution of Women's Thinking to Psychological theory and Education*.
- Granitz, N. A. (2003). Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers. *Journal of Business Ethics*, 42(2), 101–124.
- Institut Marocain des Administrateurs. (2013). *Synthèse femmes des représentativités la sur gouvernance de instances les dans grandes des privées et publiques entreprises*. Consulté sur <http://www.lms-csa.com/uploads/brochures/69.pdf>
- Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133–143.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2007). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127.
- McKinney, J. A., Emerson, T. L., & Neubert, M. J. (2010). The Effects of Ethical Codes on Ethical Perceptions of Actions Toward Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 505–516.
- Natale, S. M. (1983). Ethics and enterprise. *Journal of Business Ethics*, 2(1), 43–49.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
- Rossouw, G. J. (2005a). Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey. *Business & Society*, 44(1), 32–39.
- Rossouw, G. J. (2005b). Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey. *Business & Society*, 44(1), 32–39.
- Schminke, M., & Ambrose, M. L. (1997). Asymmetric Perceptions of Ethical Frameworks of Men and Women in Business and Nonbusiness Settings. *Journal of Business Ethics*, 16(7), 719–729.

- Sharma, S. (1990). Psychology of women in management : A distinct feminine leadership. *Equal Opportunities International*, 9(2), 13–18.
- Sharp, D., Pant, L., & Cohen, J. (1998). Are Women Held to a Higher Moral Standard Than Men? Gender Bias among University Students. *Teaching Business Ethics*, 2(2), 197–209.
- Singhapakdi, A. (1999). Perceived Importance of Ethics and Ethical Decisions in Marketing. *Journal of Business Research*, 45(1), 89–99.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2002). Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 301–312.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2004). Ethics Training and Businesspersons? Perceptions of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391–400.
- Verrier, Gilles (2010). *Stratégie et RH: L'équation gagnante*.
- Vinacke, W. E. (1959). Sex Roles in a Three-Person Game. *Sociometry*, 22(4), 343.