Globethics Repository



Valeurs choisies, signification et culture organisationnelle d'intégrité

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Book chapter
Authors	Ntamwenge, Corneille
Publisher	Globethics.net
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-15 17:46:19
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/216680

3

VALEURS CHOISIES, SIGNIFICATION ET CULTURE ORGANISATIONNELLE D'INTEGRITE

3.1. Valeurs du CDCA et leur signification

Les valeurs fondamentales du CDCA ne sont pas nouvelles, la plupart d'entre elles se retrouvent dans d'autres codes publiés après l'an 2000, notamment *SAPPI Code of Ethics,* 2008 et *South African Charter of Ethical Business Practice*, 2009. En effet, les valeurs de base de SAPPI sont l'excellence, l'intégrité et le respect. Tandis que celles de la Charte sud-africaine sont la responsabilité, l'intégrité, le respect et l'équité (*fairness*). En adoptant ces valeurs universelles, les auteurs de différents codes de nos jours essaient de les adapter au contexte historique et socioéconomique de chaque région ou pays considéré et aux défis respectifs. Telle pourrait être une justification de la diversité des codes d'éthique reposant sur les mêmes valeurs humaines. Telle est par conséquent la raison du choix opéré par les auteurs du CDCA. On comprend ainsi que les propriétaires de ce code ne devraient pas négliger le contexte historique de l'Afrique centrale et les réalités socioculturelles locales.

Après avoir indiqué ce rapport de ressemblance entre le CDCA et les autres codes d'éthiques pertinents, il importe d'expliquer directement les valeurs fondamentales choisies par les auteurs du CDCA à travers les

travaux présentés de 2010. Le regard sur les autres codes existants nous aidera à dégager, ensuite, la place de l'intégrité morale en ce code et sa richesse sémantique par rapport aux trois autres valeurs. Pour consolider cette explication portant sur l'intégrité morale, nous tâcherons d'esquisser la notion de culture organisationnelle d'intégrité. Une pareille notion rappelle ce qui est évident dans le CDCA et dans ses travaux préparatoires : le désir de promouvoir la culture d'intégrité dans l'entreprise et la société congolaises du 21e siècle. Renversons l'ordre d'énumération de ces valeurs pour bien les comprendre. Commençons ainsi par la dernière, à savoir la transparence[8]. Suivant l'intelligence de ce code, la transparence comme valeur fondamentale exige trois choses, c'est-à-dire : (1) donner ou publier l'information adéquate à temps, (2) être clair dans la communication et (3) s'abstenir de toute forme de concurrence déloyale. Quant au respect, il tend à traduire le respect de la dignité humaine et des droits humains découlant de cette dignité. Il intègre, d'autre part, des valeurs relatives à la justice et à la responsabilité telles que l'équité et la responsabilité environnementale.

Pour les auteurs et propriétaires de ce code, la bonne gouvernance comme valeur majeure appelle la responsabilité, le respect des lois et règlements du pays et l'excellence dans la pratique quotidienne. La plupart des valeurs susmentionnées comme l'excellence, la responsabilité, la justice, la transparence et le respect font penser immédiatement à la première valeur de base du CDCA, à savoir l'intégrité morale. Ce code paraît simplement expliquer cette valeur par trois propositions qui sont : (1) dire la vérité et agir de manière intègre

[8] Se référant à Warren Bennis, James O'Toole (2008) écrit sur ce concept ce qui suit : « *transparency cannot be legislated. Instead, it only occurs "when an organization creates a culture of candor, one in which followers are free to speak truth to power and leaders are willing to hear it". In fact, there really is no need for any secrets in organizations beyond protecting plans for new products and processes and other sources of competitive advantage*. » Pour bien comprendre la transparence dans la vie organisationnelle de notre temps, on pourrait se référer à Verhezen et Morse, 2010a et Bennis et al., 2008).

dans toutes nos actions, (2) combattre les activités malhonnêtes et criminelles comme le vol, la fraude et la corruption et (3) éviter les conflits d'intérêts. Pour bien comprendre l'intégrité morale en ce code, il importe de souligner ce par quoi ses auteurs entrevoient la richesse sémantique de l'intégrité morale. Citons : « Conduire les affaires avec intégrité requiert de notre part un engagement total au respect des normes éthiques les plus élevées dans la pratique quotidienne ».

Il résulte de cette brève présentation des valeurs de base du CDCA que l'intégrité morale incorpore les trois autres, les renforce et paraît mettre en relief le caractère éthique du code. Nous voulons, de cette façon, souligner l'interaction entre les valeurs morales, notamment les quatre décrites ci-dessus. En fait, avant de clarifier brièvement la prééminence de l'intégrité morale, jetons un regard attentif sur les valeurs de base de certains codes d'éthique et sur les principes fondamentaux d'autres codes.

Dans le code d'éthique de SAPPI et la Charte sud-africaine, l'intégrité occupe la première place, pour cette dernière, et la deuxième, pour le code. Dans la Charte, cette valeur est suivie par la responsabilité, l'équité et le respect. Tandis que dans le code de SAPPI, l'intégrité est précédée par l'excellence et suivie du respect. Comme ce dernier code, celui des Nations Unies[9] datant de 2002 s'arrête également à trois valeurs de base, à savoir l'intégrité, le professionnalisme et le respect pour la diversité. Notons la similitude, dans ce code, entre le professionnalisme et l'excellence. Certes, le professionnalisme comme valeur des NU relève essentiellement de l'ordre de la compétence, de la maîtrise technique de la profession. Cette excellence professionnelle ne manque pas néanmoins de connexions avec l'excellence éthique. En fait, pour les Nations Unies, « l'intégrité est une valeur fondamentale dans tous les aspects de notre vie personnelle et professionnelle. Elle inclut,

[9] *Ethics Office: Working together, Putting ethics to work.*

entre autres, la probité, l'impartialité, l'équité, l'honnêteté et la véracité dans toutes les matières relatives au travail ».

Les principes privilégiés par le code de conduite des ONGs et Eglises du Cameroun (1999/2002), d'une part, et ceux défendus par le Conseil mondial des Eglises (2009), d'autre part, peuvent contribuer à la bonne compréhension de la richesse et de la pauvreté du CDCA. Opposé à la fraude et à la corruption, ce Conseil mondial des Eglises a défini quatre principes majeurs dans la conduite des affaires. Ce sont la justice et l'équité, le respect mutuel, l'intendance (*stewardship*) (Smith, 2004) et l'honnêteté. Sur les huit principes de base des ONGs et Eglises du Cameroun, retenons seulement les quatre premiers à titre d'illustration. Suivant l'ordre d'énumération, nous avons (1) le respect de la dignité humaine, (2) le respect de l'intégrité morale, (3) la promotion de la justice et (4) celle de la transparence (Stückelberger, 2010 : 210-211, 221-223). Par ailleurs, on ne devrait pas négliger les principes 1-2, 8 et 10 du *Pacte global* des Nations Unies, principes en rapport avec la dignité humaine, la responsabilité et l'intégrité.

Il convient de remarquer que les valeurs morales de dignité humaine et de justice ne semblent pas directement intéresser les hommes d'affaires (voir les codes d'éthiques présentés). Elles n'ont pas été élevées au rang des valeurs de base dans le CDCA. Soulignons, cependant, que ce code d'éthique commun aux entreprises du secteur privé opérant au Congo recourt à ces deux valeurs pour expliquer le respect comme valeur fondamentale. Pourtant, la dignité humaine et la justice sont intimement liées à l'intégrité morale. Le non-respect de ces deux valeurs signifie donc l'ignorance de l'intégrité morale et le non-respect d'autres valeurs humaines.

Eu égard à la situation réelle des populations de l'Afrique centrale, arrêtons-nous au rapport entre la dignité humaine et l'intégrité morale. Dans sa réflexion sur *l'intégrité comme idéal moral et point de référence (ou norme) des affaires,* Gerhold K. Becker (2009 :81) dégage ce

rapport nécessaire en ces termes : « The core notion of integrity […] derives its meaning from the firm commitment to the principles of an ethics of respect for the dignity of the human person. The specific implications of such reason, which includes not only "a proper understanding of the variables that caused a situation," but also "of what a good life consists of" and how "movement in the direction of a good life" can be facilitated […]. After all, we "praise people for having integrity not only because they are consistent, aware of relationships, and able to include different theories and claims, but also because they are pursuing something that is worthwhile […]. »

Le lien intime entre la dignité humaine et l'intégrité morale se manifeste en fait par certaines valeurs morales participant à leur explication : ce sont principalement le respect, la justice, l'équité et l'honneur. L'apport de la notion de dignité humaine dans le développement historique de l'éthique et du droit est incontestable. C'est dans ce développement qu'il faut inscrire l'idée de l'intégrité morale comme valeur fondamentale dans l'interaction sociale. En s'opposant aux abus de pouvoirs, l'intégrité morale renforce le respect de la dignité humaine et de la justice. Ainsi dégage-t-elle un espace propice au respect et au sens de l'honneur dans l'interaction humaine. On peut ainsi comprendre cette thèse de Becker (2011 :156) : « Human dignity […] serves […] as the platform upon which arguments can be constructed that help preserve a rich idea of human goodness and probity **».** Il résulte de cette réflexion qu'aucune entreprise partenaire des seigneurs de guerre et des agents de la corruption ne peut prétendre observer les valeurs centrées sur l'intégrité morale ou se conformer aux différents instruments pertinents de la bonne gouvernance.

Les principes et valeurs éthiques soutenus et défendus par quelques membres de la société civile et du mouvement anti-corruption et par certaines entreprises commerciales à travers le monde entier montrent clairement la nécessité d'introduire l'éthique dans les transactions

commerciales et dans l'entreprise congolaise du 21e siècle. Ils devraient interpeller les leaders sociaux de l'Afrique centrale. Derrière cette créativité conceptuelle dans le mouvement anti-corruption et dans les centres de recherche focalisés sur l'Afrique centrale, et au-delà de l'engouement apparent, dans certaines organisations de notre temps, pour les valeurs et principes éthiques, il y a en fait une soif réelle de la culture de l'intégrité morale et de la paix. Il y a le désir d'avoir des organisations sociales bonnes, justes et responsables.

Il convient de savoir qu'une bonne conception de la culture d'intégrité passe par une bonne conception de l'intégrité morale et de la culture organisationnelle. Sans négliger, cependant, cette dernière, tâchons de concentrer la réflexion sur l'intégrité morale dans une perspective téléologique aristotélicienne. Autrement dit, l'intégrité est une vertu morale capable de fermenter la culture d'une entreprise ou de n'importe quelle autre organisation sociale donnée, lucrative ou non lucrative, publique ou privée. Cette vertu a diverses facettes et dimensions qu'on ne saurait pas exposer en cette réflexion[10].

Mais, on pourrait partiellement expliquer l'intégrité par les valeurs morales suivantes : l'honnêteté, la loyauté, la capacité à résister, la flexibilité, la dépendance, la justice, la sagesse et l'attention. L'intégrité appelle, d'autre part, du caractère, du courage moral et une vision intégrative de la vie. Elle s'oppose, par contre, à l'hypocrisie, à l'opportunisme et au caméléonisme ; et se produit, par conséquent, dans la jonction créatrice (souvent difficile) des valeurs sociales et individuelles, dans le dialogue continu entre l'indépendance personnelle et la dépendance sociale, dans une communauté particulière définie, une entreprise ou un Etat (Ntamwenge, 2010). L'intégrité morale suppose une vision intégrale de la personne humaine, de la société politique et de la vie organisationnelle.

[10] Voir les travaux de Brown, Audi et Murphy (Ntamwenge, 2010) et de Verhezen, 2008a.

C'est ainsi que Robert C. Solomon (2003 : 38-39 ; 1997 : 215-216) soutient que « l'intégrité est comme la base de toutes les vertus, la clé de leur unité ou, en conflit ou en désaccord, l'ancre contre la désintégration personnelle ». Revenant plus tard sur le même thème, il précise sa pensée en ces termes : « Le mot intégrité signifie totalité ou intégralité, intégralité de vertu, totalité comme une personne, totalité dans le sens d'être une partie intégrale de quelque chose plus large que la personne—la communauté, l'entreprise, la société, l'humanité, le cosmos. (…) L'intégrité comme « totalité » a simplement autant à faire avec ses connexions cohérentes et ses relations avec les autres personnes et institutions qu'avec ses relations à soi-même ».

Cette brève clarification conceptuelle tend à indiquer la différence entre l'approche éthique de la vie organisationnelle et les approches juridique et administrative de cette même vie. Autrement dit, l'évaluation éthique des activités professionnelles, du personnel d'une organisation et de l'entreprise a sa spécificité qu'on ne devrait pas dissoudre dans les deux autres approches méthodologiques, ou dans l'une ou l'autre de celles-ci. Une telle remarque ne nie pas la complémentarité de ces trois approches dans le monde des affaires. Elle attire plutôt l'attention sur le risque réel d'entretenir une confusion entre l'éthique, le droit et le management. On comprend, par ailleurs, que l'intégrité morale présuppose les notions de vision, de finalité riche, de relation et d'interaction sociales, et se manifeste concrètement par une toile sociale : la culture d'intégrité. Bien plus, cette clarification met en relief la pertinence de l'intégrité morale dans l'entreprise et la société congolaises[11]. Elle montre dès lors la nécessité de la réflexion et du

[11] A ceux qui veulent plus d'argumentation sur la pertinence de l'intégrité dans la vie organisationnelle, on peut recommander les travaux de recherche de Verhezen de 2008 et 2010. Concluant sa réflexion dans l'article déjà cité de 2008a, ce penseur soutient : « *[…] integrity is relevant for global organizations if it transcends its beneficial functionality and pursues nonfinancial objectives that legitimatize its operations within society at large. Integrity as good reputation is useful for organizations as an insurance policy against*

discernement[12] dans la conduite des affaires et dans la gestion des organisations. Un discernement minutieux de l'intégrité morale doit en fait déboucher sur deux questions cruciales de notre temps, surtout dans les grands centres des affaires, à savoir le sens de la vie et du travail et la signification de la vie professionnelle intégralement accomplie, de la vie heureuse dans les affaires. Ces deux thèmes transcendent les objectifs lucratifs de l'entreprise et devraient par conséquent orienter la pratique quotidienne dans le monde des affaires.

3.2. Culture organisationnelle d'intégrité

L'étude des crimes commis par certaines grandes entreprises à travers le monde entier, celle des mauvaises pratiques de quelques organisations sociales congolaises et l'évaluation méticuleuse de la vie organisationnelle peuvent aider à bien comprendre l'idée de la culture organisationnelle et celle de la culture d'intégrité (Bennis et al., 2008 ; Kaptein, 1998 : 11). On ne peut en effet appliquer le concept d'intégrité qu'à une culture privilégiant concrètement les valeurs morales défendues dans cette réflexion. Une organisation sociale dont les membres excellent (généralement) dans la pratique des valeurs d'honnêteté, de véracité, de confiance, de loyauté, de coopération, d'excellence et de responsabilité, entre autres, peut prétendre détenir une culture d'intégrité. En fait, une telle pratique organisationnelle suppose l'existence des instruments de bonne gouvernance justes et adéquats.

---

reputational risk. While integrity may increase the intangible value of the organization in the process, it also incorporates intrinsic value worth pursuing for its own sake » (2008a: 144).

[12] Concluant sa réflexion sur le discernement dans une perspective spirituelle, Johan Verstraeten (2009) soutient: « *Even in businesss one should open oneself to the suffering of the victims of history. So, instead of focusing unilaterally on the success stories of business, one must also look at the consequences of decisions for those who are often unjustly considered as losers, or for those who are victimized by well-intented profit-oriented decisions. Christian spirituality makes us conscience [sic] of this* ».

Les stratégies pharisaïques sont ainsi rejetées. Cette organisation peut par conséquent se définir comme une organisation intègre et responsable. Il convient néanmoins de souligner que la culture est dynamique du fait que ses agents sont actifs, vivent en interactions diverses et sont souvent confrontés à différents contextes socioéconomiques (Verhezen, 2008a). D'où la raison de consolider et protéger la culture d'intégrité là où elle existe.

Qui plus est, la culture d'intégrité apparaît effectivement comme la résultante dynamique de l'interaction horizontale et verticale de tous les agents actifs d'une organisation. Elle repose en fait sur la moralité des membres individuels de l'organisation, celle de l'organisation et sur celle de la société accordant à cette organisation un espace d'opération, la société politique. En effet, si l'on veut saisir clairement la culture organisationnelle d'une entreprise, il convient d'examiner ses différentes facettes, notamment son leadership, ses structures organisationnelles, ses objectifs, ses systèmes de récompense et de promotion, ses critères de recrutement et de séparation (de l'entreprise), ses programmes de formation et d'orientation, sa procédure de prise de décision, son langage, ses produits ou services livrés à la société, ses mythes et métaphores, ses normes, son rituel, ses valeurs et symboles défendus, ses membres et leurs habitudes respectives et son système de communication interne et externe (Bennis et al., 2008 ; Llopis et al., 2005 : 3-5 ; O'Toole, 2005). En outre, importe-t-il d'examiner la culture politico-administrative et commerciale de la société où elle opère. Les entreprises congolaises devraient ainsi reconnaître l'importance de la recherche, surtout, suivant ce qui précède, en sciences de l'organisation, en criminologie et en éthique appliquée.

Toutes ces facettes de l'entreprise évoquées renferment des questions éthiques et suggèrent la complexité de la vie organisationnelle. La qualité morale de chaque facette participe à la culture éthique de l'entreprise. Toutefois, comment peut-on tisser cette culture dans les

pays dominés par la corruption et la violence systémiques ? Ou encore, est-il possible pour une entreprise d'être intègre et responsable dans une société soumise à la logique de la corruption et de la violence systémiques ? Bien plus, comment protéger et renforcer l'intégrité morale dans une entreprise respectueuse des valeurs et principes éthiques ? Quels sont les premiers responsables de la promotion de l'intégrité dans une entreprise commerciale ?

Il n'est pas possible de répondre à ces questions en cette réflexion sur le CDCA. Cependant, le chapitre précédent semble avoir dégagé quelques données relatives aux réponses attendues. L'adoption, la mise en application effective des instruments anti-corruption cités et l'intériorisation des valeurs fondamentales présentées paraissent comme une démarche correspondant à cette problématique. Limitons-nous ainsi à la dernière question, sans pour autant négliger les trois premières.

Certains codes d'éthique des entreprises, celui de *Instituto de Consejeros-Administradores*/Espagne[13] compris, ont décrit le rôle des acteurs majeurs dans l'entreprise décidée à institutionnaliser l'éthique et à promouvoir l'intégrité morale. Selon ce code espagnol, le rôle des actionnaires ou propriétaires, de l'équipe de direction et de différents managers est d'importance capitale dans la promotion et la protection de la culture d'intégrité dans l'entreprise. En soulignant le rôle de ces trois catégories des membres de l'entreprise, on ne pourrait pas, néanmoins, négliger celui des autres parties prenantes, les travailleurs de la classification générale compris. Quoique les fonctions et les responsabilités diffèrent dans une organisation, chaque membre participe à la vie organisationnelle. Toutes les parties prenantes de l'entreprise sont donc priées de veiller à son bien-être social, économique et éthique. Aussi importe-t-il de souligner que le tissage d'une culture d'intégrité requiert la conjugaison des forces dans une société donnée. D'où la raison de souscrire à cette réflexion nourrie de

[13] www.iconsejeros.com (consulté en avril 2011).

l'expérience sud-africaine: « *Unless business enterprises, as well as municipalities and state departments, consciously build an ethical culture, we shall lose the struggle against unethical practices such as corruption to the disadvantage of all* (Landman, 2010).

On comprend ainsi que le code d'éthique dans une entreprise concerne tout le monde, sans aucune exception. Ses valeurs doivent être observées et intériorisées par tout le personnel, du Président directeur général (PDG) ou Administrateur directeur général (ADG) à l'Huissier. De nos jours, un nombre important de chercheurs semble, cependant, s'accorder pour souligner le rôle capital du leadership de l'entreprise, celui des PDGs/ou ADGs, Directeurs et Cadres supérieurs dans la promotion et la protection de la culture éthique de l'entreprise (Bennis et al., 2008 ; Peterson, 2007 ; Llopis et al., 2005 : 11 ; O'Toole, 2005). Nous avons ici une mise en évidence du modèle, de l'exemple vivant dans la vie organisationnelle.

Réfléchissant sur l'*Ethique du capital humain*, dans le contexte des Etats-Unis des années 2000, James O'Toole (2005) aborde cette question de la culture éthique de l'entreprise en rapport avec le leadership en ces termes : « […] *I believe it can be argued reasonably that the creation of an ethical culture is the prime role, task, and responsibility of a virtuous leader. For that to be the case, an ethical corporate culture would be defined as one in which all the stakeholders of an organization are treated with due respect. That is, the legitimate needs of customers, owners, suppliers, host communities, and employees would be both acknowledged and addressed by an organization* ». Plus loin ajoute-t-il : « *Ultimately, the creation of an ethical culture depends on leadership. Particularly, on leaders who show respect for their people*. »

Examinant *les aspects spirituels de développement du leadership*, Javed I. Shah aboutit à nous faire comprendre le besoin croissant des dirigeants vertueux dans l'entreprise de notre temps. Son évaluation du

dirigeant d'entreprise fait penser aux sept péchés mortels de l'entreprise décrits par Larry D. Alexander, lesquels sont présents dans la presse tant nationale qu'internationale (Ntamwenge, 2010 ; Solomon, 1997: 223-224). En effet, à côté de ces péchés de l'entreprise, Shah nous fait découvrir sept vices empêchant quelqu'un de devenir dirigeant ou leader. Ce sont l'arrogance, la médisance, la vantardise, l'avarice/l'extravagance, l'égoïsme, le désespoir et la moquerie /la calomnie ou la diffamation. A l'opposé de ces vices, il existe sept vertus caractérisant le dirigeant d'entreprise. Selon l'étude de Shah, ces vertus sont la vision et le futurisme, la contemplation et la sagesse, le courage, l'intelligence émotionnelle (*emotional intelligence*), la crédibilité (honnêteté/loyauté/véracité), la justice, et la solitude et le service (2009 : 401-407). Il convient de savoir que Shah arrive à cette classification après avoir dégagé succinctement huit aspects spirituels de développement du leadership, à savoir le but ou la finalité de la vie, la créativité, l'enthousiasme, la gentillesse ou la bonté, l'amour pour les gens, la chaîne de relations/réseaux (*connectedness*), la générosité et la gratitude ou la reconnaissance (2009 : 395-401).

Compte tenu de l'espace défini pour cet opuscule, nous nous interdisons de commenter cette réflexion de Shah. Il convient toutefois de remarquer que ce penseur apporte un développement intéressant sur l'intégrité morale et la culture d'intégrité dans la vie organisationnelle. Son tableau des vices et vertus dégage l'idée d'un dirigeant d'entreprise vertueux, intègre et respectueux ; celui qui se respecte et respecte les parties prenantes de l'entreprise, les lois publiques et les valeurs sociales. On comprend dès lors que l'entreprise du 21^{e} siècle réclame des dirigeants vertueux, intègres ; des modèles pour leurs collaborateurs et subordonnés et pour la société. Cela vaut aussi pour d'autres organisations sociales comme les associations sans but lucratif et les partis politiques. Aucune personne normale ne souhaiterait, en fait, être gouvernée par un dirigeant dominé par les vices indiqués. Nous rejetons

de cette façon les métaphores relatives à la guerre et aux fauves dans la gestion des organisations sociales (Solomon, 1993) et le modèle de leadership autocrate vanté pour les communautés africaines durant les dernières décennies du siècle passé.

La description de la signification de quatre valeurs de base du CDCA a débouché sur des réflexions intéressantes sur l'intégrité morale et la culture organisationnelle d'intégrité. Etant une vertu morale pluridimensionnelle, l'intégrité s'est révélée comme la clé de voûte ou le pivot de quatre valeurs du CDCA. Par voie de conséquence, elle est le pivot de la culture organisationnelle éthique.

Avant d'attirer l'attention sur les exigences et préalables du tissage de la culture d'intégrité, il convient de faire quelques remarques conséquentes à propos de ce qui précède. En fait, après le lancement officiel du CDCA, il appartient maintenant à chaque secteur d'activités commerciales, à chaque type d'industries, à chaque entreprise et à chaque organisation sociale opérant au Congo de s'approprier raisonnablement ce code.

3.3. Portée de l'intégrité morale et devoirs de l'entreprise commerciale congolaise

En effet, on devrait bien souligner que l'intégrité morale s'oppose non seulement à la corruption et à la fraude mais aussi à toutes les infractions morales telles que le vol, la négligence, la falsification, le mensonge, le pillage, le mépris de la personne humaine, la destruction de la vie, l'instrumentalisation brute de la personne humaine, le manque de soin requis (*carelessness*), etc. (Ntamwenge, 2010 et 2009). Nous devons, bien plus, mettre l'accent sur l'interaction entre le code de conduite des affaires et les autres instruments éthiques, légaux et administratifs existant pertinemment. Autrement dit, l'acceptation, la mise en application et le respect du CDCA exigent le respect de certains instruments anti-corruption évoqués ci-dessus (Charte sud-africaine, 2 ;

SAPPI, B). Les entreprises commerciales opérant au Congo devraient dès lors considérer sérieusement les Principes directeurs de l'OCDE, 2000, et des Nations Unies, 2011, le *Pacte global* de ces Nations et les lois et valeurs morales des pays hôtes (parties prenantes).

Si l'on comprenait bien ce qu'est l'intégrité morale, on ne pourrait plus se complaire dans des systèmes criminogènes ni se contenter de la simple conformité aux instruments cités ci-dessus relatifs à la bonne gouvernance. L'intégrité morale demande plus, elle transcende la normativité morale et légale, elle appelle une culture, une vision et l'intériorisation des valeurs choisies ou partagées dans un contexte particulier. L'intégrité encourage le dialogue, la compréhension et la réflexion en vue de tendre toujours vers la perfection humainement réalisable, vers l'excellence. L'institutionnalisation de l'éthique dans l'entreprise congolaise ne devrait pas perdre de vue ce sens intégral de l'intégrité morale. Il est, en effet, dans l'intérêt de cette entreprise de veiller à la responsabilité morale en considérant ainsi la conformité aux instruments éthiques, administratifs et juridiques de la bonne gouvernance (*accountabilty*) comme le minimum légitimement requis (Verhezen, 2010b : 13-16 et 25). La dimension spirituelle de la culture permet de bien saisir le rôle des personnes physiques dans la conception, le tissage et la protection de la culture d'intégrité.

Si les entreprises accusées d'être complices dans la tragédie congolaise et leurs dirigeants avaient développé une conscience nourrie de cette compréhension de l'intégrité, ils auraient déjà pris leur distance avec les dirigeants politiques corrompus et avec le mouvement des seigneurs de guerre. De ce fait, ils auraient probablement évité de se complaire dans le commerce des minerais de sang comme le Coltan, l'Or, le Cobalt et le Diamant congolais de deux dernières décennies. Ces entreprises et leurs leaders auraient par conséquent refusé d'encourager la violence systémique en Afrique centrale et les transactions financières non conformes aux normes morales et légales.

Si ces entreprises accusées avaient, d'autre part, développé la réflexion éthique dans leurs vies organisationnelles, elles auraient dû éviter ce que Larry D. Alexander considère comme péchés mortels de l'entreprise et les sept vices de l'étude de Shah empêchant quelqu'un de devenir dirigeant d'entreprise (voir ci-dessus). Ces péchés mortels sont au nombre de sept, c'est-à-dire : (1) ignorer les problèmes sociaux majeurs, (2) placer la responsabilité/le reproche sur un autre (agent), (3) discréditer les critiques externes, (4) renvoyer les auteurs des troubles, (5) supprimer l'information, (6) contre-attaquer avec la campagne de l'agent chargé des relations publiques et (7) nier les charges (Solomon 1997a: 223-224). Il serait intéressant d'examiner les réactions et le comportement des entreprises incriminées dans la tragédie congolaise en rapport avec ces péchés et vices.

Notons par ailleurs qu'une des tâches prioritaires du Groupe de travail institué en mars 2010 consisterait à motiver les chercheurs à bien clarifier les quatre valeurs fondamentales du CDCA et à démontrer la nécessité de cette clarification aux chefs d'entreprises actives au Congo. Il est aussi du devoir de ce Groupe de travail de faire comprendre à ces chefs d'entreprises que le changement éthique désiré au sein de l'entreprise congolaise doit commencer par une évaluation sans complaisance de son fonctionnement organisationnel, de ses relations internes et externes et de ses objectifs à court et à long termes. Tenant compte de résultats de cette évaluation, on peut raisonnablement concevoir une institutionnalisation adéquate de l'éthique dans l'entreprise et convaincre les différentes parties prenantes attentives à ses activités quotidiennes[14].

[14] Dans leur réflexion intéressante sur *la création d'une culture de franchise (ou de sincérité)*, Warren Bennis et al. (2010: 41) soutiennent : « Before *an organization can develop a culture of candor, it must examine the cultural rules that currently govern it. Such cultural rules run deep, and they typically resist change* ».

Qui plus est, il convient de noter que la grande faiblesse de ce projet éthique du secteur privé ressemble fort à celle des projets du gouvernement congolais relatifs à l'éthique publique et à la bonne gouvernance. Nous pensons ici à deux facteurs sociaux non suffisamment pris en compte : ce sont l'ancrage socioculturel des valeurs de base choisies et le contexte historique des entreprises congolaises. Le CDCA manque en fait de support socioculturel et politique solide au Congo. La plupart des études portant sur l'évaluation des projets anti-corruption au Congo depuis 2002 reconnaissent l'échec de ces projets. Aussi s'accordent-elles en concluant raisonnablement qu'il n'existe pas encore de volonté politique réelle pour défendre l'intégrité morale au Congo. Si ce projet éthique était porté par des organisations congolaises non partisanes comme certains organes de presse, universités et centres de recherche, il y aurait plus de raison d'espérer opérer un changement moral notable dans quelques années.

D'autre part, la réussite de ce projet éthique du secteur privé suppose un travail d'autocritique sincère au sein de l'entreprise privée au Congo. Les leaders du secteur privé gagneraient plus en commençant par évaluer sincèrement les mythes, les métaphores et les priorités de l'entreprise commerciale des années passées en Afrique centrale, et en tirant des conclusions responsables de l'expérience de son partenariat avec les dictateurs et les seigneurs de guerre. Bien plus, chaque entreprise opérant au Congo devrait regarder avec courage sa propre histoire en Afrique centrale : les échecs, les réussites, les erreurs, les conflits, les dilemmes et les obstacles connus. C'est de cette façon, croyons-nous, que les entreprises privées peuvent créer un espace favorable à l'institutionnalisation de l'éthique et au tissage de la culture d'intégrité. En plus de la connaissance du contexte historique de l'entreprise commerciale au Congo, il importe d'être attentif aux traditions socioculturelles locales et à l'environnement socioéconomique de l'Afrique centrale.

Nous croyons dès lors avoir explicité les quatre valeurs de base du code d'éthique commun aux entreprises du secteur privé au Congo. La prééminence de l'intégrité morale comme valeur fondamentale pivot a été soulignée. En approfondissant la réflexion sur cette valeur dans l'entreprise, nous avons décrit la culture organisationnelle d'intégrité et ses différents agents. Comment promouvoir une telle culture dans la société congolaise ?