

LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS : éclairages islamiques

Mme TOUMI née AMARA Djamila

Doctorante en sciences de gestion, à l'ESC

Résumé: La plupart des problèmes qui sévissent au sein de nos entreprises tournent au tour de deux axes majeurs à savoir : le déficit managérial et la dégradation des valeurs morales. Notre problématique est constituée de deux volets importants qui sont le management par les valeurs et les valeurs morales islamiques et c'est leur jumelage qui en constituera la réponse.

Sortant d'une période dominée par la pensée mécaniste et mercantiliste, de la recherche de modèles et de systèmes standards sinon automatiques, le management par les valeurs morales islamiques est supposé changer profondément le visage des entreprises. Un tel management est supposé également faire face à deux types de défis : le défi d'intégration et le défi de positionnement. Le premier défi concerne la préservation de l'identité musulmane (un savoir être) et le deuxième concerne ses performances par rapport aux paires (un savoir faire), où l'engagement humain se révélera le plus déterminant.

L'objectif de cet article et d'attirer l'attention des managers à un véritable gisement à partir duquel ils peuvent s'approprier ce qui fonde le désir de travailler et de progresser ensemble avec leurs collaborateurs vers un but partagé, un but à la fois spirituelle et matériel. .

Mots Clés : Management, Ethique et Valeurs morales, Valeurs morales islamiques, Savoir être, Savoir faire, Leadership.

INTRODUCTION

Le management dans nos entreprises, n'est qu'une copie du management taylorien qui est fondé sur des principes matérialistes de création de la richesse et d'augmentation du profit, où l'homme n'est qu'une ressource parmi d'autres. Or, notre société musulmane attachée aux valeurs spirituelles du Coran et de la Sunna, où l'homme est considéré comme le khalifat sur terre, l'être le plus majestueux et que le reste des créatures sont à son service. Cet être musulman a besoin de pratiques plus subtiles dans la gouvernance de l'entreprise¹ au sein de laquelle il ramène non seulement son corps (l'effort physique et intellectuel qu'il fournit), mais aussi son âme avec toutes ses perceptions

morales fondées sur sa religion, d'autant plus qu'il y passe plus de la moitié de son temps.

Ce besoin d'éthique et de valeurs morales n'est pas spécifique à la société musulmane. Depuis quelques années, le monde occidental voit surgir ce terme d'éthique qui semblait voué aux oubliettes de l'histoire. Il intervient dans tous les domaines de la vie ; en politique, en sciences, en médecine, mais aussi en économie et plus précisément en management.

Notre problématique fondamentale est : comment s'inspirer des valeurs morales islamique pour éclaircir l'activité managériale au sein de l'entreprise, améliorer les conduite des dirigeants et employés ?

Formulée de la sorte, cette problématique nous laisse supposer que les valeurs islamiques permettent d'instaurer au sein de l'entreprise un management efficace et responsable à même d'attribuer aux dirigeants et employés un savoir être et savoir faire exemplaires. Malek Bennabi² disait que la société islamique doit récupérer sa haute culture et avec elle le sens de l'efficacité. Et nous pouvons dire, dans notre contexte, que l'entreprise musulmane doit récupérer aussi cette culture. Elle doit trouver les ressources internes à même de lui permettre d'accéder à sa manière à la modernité.

1 - LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

1.1 - L'éthique et les valeurs morales.

Les deux termes « *éthique* » et « *morale* » existent dans toutes les langues philosophiques. Ils viennent du grec «*ethicos*» et du latin «*mores*» qui signifient tous deux «*mœurs*».

Dans le dictionnaire Larousse nous trouvons la définition suivante :

Ethique : *adjectif (grec êthicos, morale) qui concerne les principes de la morale.*

Ethique : *nom féminin 1. Partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale*

2. Ensemble de règles de conduite

Aussi, la notion de valeur est l'une des plus difficiles à cerner. En faire un facteur de maîtrise ou d'efficacité n'est pas une mince affaire. Le terme de valeur donne lieu à toutes les récupérations et toutes les confusions possibles.

Cette notion de «valeur» semble également être bien synonyme de celle de la morale. Observons la définition de la valeur obtenue disponible sur l'encyclopédie en ligne Wikipédia: « *Principe général d'inspiration morale appelé à orienter l'action des individus en société en leur fixant des buts, des idéaux, autrement dit, en leur donnant des moyens de juger de leurs actes. Ces valeurs sont abstraites et constituent un ensemble cohérent hiérarchisé qu'on appelle système de valeurs*».

Une autre définition : «Organisation de croyances, d'options relatives à des référents abstraits ou des principes, à des normes comportementales ou des modèles, à des fins de la vie. Les valeurs expriment des jugements moraux, des impératifs, des préférences pour des normes et des modèles de comportements. Nous considérons comme valeur tout ce qui nous importe fondamentalement de réaliser, tout ce qui donne un sens à la vie. *Grosso modo*, les inventaires de valeurs portent sur cinq catégories : valeurs théoriques (désir de connaître objectivement, recherche du vrai), esthétiques, domination (recherche de puissance et d'influence), altruistes (recherche du bien être et du soulagement d'autrui), pratiques (recherche de l'utile, des avantages matériels) »³

Il y a un débat permanent entre les mots "éthique" et "morale". Certains parle de "morale des affaires" ; d'autres parlent "d'éthique des affaires". Certains placent la morale au dessus de l'éthique; pour d'autres l'éthique prime la morale.

Dans la langue française, « *éthique* » et « *morale* » sont des substantifs synonymes. Cependant, l'on peut attribuer une nuance philosophique au premier et religieuse au second.

En fait, si l'on s'en tient à l'étymologie des mots, il n'y a pas de différence entre Ethique et Morale. D'ailleurs les Anglo-saxons emploient indifféremment l'un ou l'autre. Nous pouvons cependant y voir des différences assez sensibles.

Jean Moussé, dans son livre *Ethique et entreprises*⁴ soutient l'équivalence entre les deux termes "éthique" et "morale", pour Jacques Benois⁵ la morale est à l'éthique ce que le nord est à la boussole. Selon lui, Toutes les philosophies, toutes les morales, toutes les religions revendiquent les mêmes valeurs à des degrés et sous des formes différentes. De ces repères l'homme a déduit des conduites qui lui sont propres : c'est l'Éthique.

Pour Kletz,⁶ à un passé très proche, il n'existe pas une définition claire dans la littérature managériale. Et pour mieux rapprocher ce concept on peut qualifier d'éthique, avec Mercier, "la réflexion qui intervient en amont de l'action. C'est une recherche identitaire qui a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action. Les notions relatives de bon ou mauvais se forment à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs"⁷.

Dans les sociétés laïques, les interprétations juridiques sont fondées sur des circonstances contemporaines et souvent les valeurs et les normes ont un caractère transitoire; dans une société religieuse, ces valeurs et normes sont guidées par la religion.

1.2 -nouveau défi pour l'activité managériale

Le management est une discipline relativement récente, souvent définie comme étant la gestion d'un groupe, d'une organisation afin d'accomplir un objectif, elle était chez H. Fayol⁸: "administration" et regroupe l'ensemble des fonctions: prévision, organisation du corps social, commandement et contrôle.

La théorie du Management n'a pu évoluer que grâce à l'apport de plusieurs disciplines que soit les sciences humaines, les sciences quantitatives et plus récemment l'apport de la théorie générale des systèmes, de la cybernétique et de l'intelligence artificielle. Désormais, dans le contexte mondial actuel, le nouveau défi pour cette activité est celui de l'intégration de l'éthique et des valeurs morales, qui sont déjà dans le fond de la problématique de la gouvernance et l'animation des groupes sociaux composés d'êtres humains, se basant sur des éléments philosophiques et moraux complexes.⁹

L'entreprise, qui est avant tout un phénomène humain dont les déterminants sont entièrement humains et dont la plus grande richesse est l'homme, commence à repenser son management à la lumière de la connaissance et de la maîtrise des phénomènes humains en y investissant des valeurs humaines. C'est ce qui a fait que le management actuel tend de plus en plus à s'orienter vers l'éthique et les valeurs morales.

Une position éthique au management regroupe un ensemble de valeurs standard, considérés également comme des repères, à adopter dans des situations précises. Ce code de bonne conduite collective permet d'harmoniser les différences culturelles, d'anticiper les dérives individuelles et de donner confiance aux partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.),

De même, avoir à choisir un sens pour diriger, devoir le faire partager dans l'organisation, dans l'action et y investir les moyens et les savoirs de tout ordres est aussi ce à quoi est confronté tout leader dans cette nouvelle optique.

La situation actuelle a évolué et, bien que le code déontologique soit l'expression la plus courante de la déclinaison des valeurs morales dans l'entreprise, de nouveaux exemples d'intégration plus engagés sont apparus. Aussi, il existe différents niveaux de mise en œuvre d'un management par les valeurs dans l'entreprise. André Boyer¹⁰ a mentionné trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans le management des entreprises:

a- Le niveau déclaratif : Ces entreprises intègrent la notion des valeurs morales dans leurs discours institutionnels (en interne ou en externe) mais ne sont pas encore engagées dans un niveau opérationnel. Par exemple, les dirigeants déclareront leurs intentions en matière de leadership et d'éthique en interne et en externe.

b- Le niveau adaptatif : Ce segment regroupe les firmes qui ont mis en place des « plans éthiques » dès lors qu'elles ont dû gérer un problème grave ponctuel qui mettait en avant la défaillance d'un comportement individuel ou collectif en termes de prise de décision (les marées noires, les détournements de fonds, etc.). Dans ce cas, l'entreprise fera état d'un référentiel (dans la plupart des cas sous forme d'une charte éthique) et l'intégrera dans un « système de management » qui comprend des audits,

des contrôles, des étapes de valorisation et de sanction en fonction des valeurs morales du référentiel.

c- Le niveau synergique : Un certain nombre d'entreprises (Lafarge, Lyonnaise des Eaux, Otis, Procter & Gamble, etc.), fondent leur management sur des principes éthiques écrits et déclinés en procédures obligatoires. Ces firmes sont engagées dans un «management par les valeurs» où la responsabilité sociale de l'entreprise se joue activement, Ce niveau est dit «synergique» car les principes éthiques concernent toutes les fonctions de l'entreprise et les différentes étapes du système de management. Dans ce cas, il sera nécessaire d'évaluer la performance du système ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Par exemple, un évaluateur externe ponctuel ou dans le cadre d'un audit qualité peut s'intéresser aux impacts des valeurs au niveau commercial, financier et qualité.

C'est l'intégration à la lettre des valeurs dans toutes les fonctions de l'entreprise et dans les différentes étapes du système de management dans un objectif de performance dans le temps.

D'autres parts, il est souvent reproché aux valeurs, telles qu'elles sont décrites par les entreprises dans les chartes, d'être générales, peu concrètes, évidentes. Selon Jean-François Claude¹¹, il faut accepter ce caractère générique et ouvert des valeurs. Mais en contrepartie, il faut se rendre compte que les valeurs ne suffisent pas, par elles-mêmes, pour orienter concrètement l'action et les comportements. Avec la notion de principe d'action, on peut avancer d'un cran vers l'opérationnel. Cependant, en pratique, la distinction n'est pas très nette entre valeur et principe d'action. On peut dire qu'un principe d'action est le résultat de l'application d'une ou de valeurs à un domaine particulier d'action. Il traduit alors la valeur en orientation opérationnelle concernant ce domaine.

Toujours selon Jean-François Claude, il serait souhaitable que l'entreprise définisse des principes d'action qui concrétisent ses valeurs sur chacun de ses principaux domaines d'action, de même que sur ses relations avec chacune de ses parties prenantes. Cependant, il faut accepter que le fonctionnement en pratique de l'entreprise ne colle pas spontanément et immédiatement à la théorie.

Aussi, quelque soit sa taille, son activité, sa culture ou sa situation économique, l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche éthique nécessite un management de qualité. Ethique, honnêteté et intégrité sont des éléments primordiaux du manager¹². Toute démarche morale dénuée de compétences ne peut aboutir. Le manager éthique doit tendre à « optimiser la performance de tous en visant l'épanouissement de chacun dans toutes ses dimensions : matérielle, physique, psychologique et spirituelle »¹³. Pour Jacques BENOIT, il doit rechercher une finalité humaine en prenant en comptes les contraintes économiques, il doit déléguer dans la confiance et doit être capable de se remettre en question.

2 - LES VALEURS MORALES ISLAMIQUES

L'Islam ne se borne pas, dans sa doctrine et ses enseignements, à organiser la façade extérieure de la société, mais pénètre dans ses profondeurs spirituelles et intellectuelles pour créer une harmonie entre le contenu intérieur et le plan économique et social qu'il établit. Il ne se contente pas, dans sa méthode, de choisir n'importe quel moyen susceptible de réaliser ses buts, mais fusionne ce moyen dans le facteur psychologique et la motivation subjective qui concordent avec lesdits buts et leurs conceptions.

Les valeurs morales de la communauté musulmane se sont un peu déformées à cause des passions égoïstes et de l'avidité des gens dus essentiellement à l'éloignement de la religion qui mènent ensuite à l'égoïsme, l'arrogance, le sarcasme, la grossièreté et la cruauté. Cependant, ce ne sont pas les valeurs qu'Allah a déterminées pour les êtres humains qu'Il a créés. Allah ordonne aux gens d'être dignes, modestes, loyaux, aimables, fidèles, matures et d'agir correctement. Il décrit même la manière dont nous devons marcher : « Et ne détourne pas ton visage des hommes avec orgueil, et ne foule pas la terre avec arrogance : car Allah n'aime pas le présomptueux plein de gloriole. » (Sourate Louqman, 18)

« Sur la base de la moralité, l'Islam a promulgué les règles et les règlements qui prennent en considération des détails minutieux de l'activité humaine, et par lesquels les responsabilités individuelles en général, aussi bien que dans des circonstances particulières, ont été définies concernant la société et l'individu, qu'il soit blanc ou noir,

campagnard ou citadin, homme ou femme, majeur ou mineur, maître ou serviteur, riche ou pauvre, gouvernant ou gouverné ». ¹⁴

En arabe « Le mot "akhlâq" est le pluriel du mot "khlq", qui signifie "disposition". La "disposition" est cette faculté (malakah) de l'âme qui constitue la source de toutes les activités que l'homme accomplit spontanément et sans y réfléchir. "malakah" est une propriété de l'âme, qui vient à l'existence par des exercices et des pratiques répétitifs et qu'il est difficile de détruire » ¹⁵.

La morale musulmane refuse la conception de l'homme prédateur qui doit tout produire et tout consommer. C'est une morale qui lutte contre le gaspillage pour faire prévaloir le juste nécessaire. Elle refuse l'accumulation des biens et leurs thésaurisations.

Le système éthique islamique diffère l'éthique laïque et des codes moraux prônés par les autres religions. Tout au long de la civilisation, les modèles laïques revêtaient un caractère transitoires et myope parce qu'elles étaient fondées sur les valeurs de leurs fondateurs. Ces modèles ont généralement proposé un système divorcé de l'éthique de la religion.

De même, les codes moraux adoptés par les autres religions ont souvent insisté sur les valeurs que sur l'essence de notre existence dans ce monde. Par exemple, le christianisme par son insistance trop grande sur le monachisme encourage ses adhérents à se retirer de l'agitation de la vie quotidienne.

En revanche, le code moral incorporé dans l'éthique islamique insiste sur la relation de l'homme à son Créateur. Ce code n'est ni limité dans le temps, ni biaisé par des caprices de l'homme. Il est exécutoire en tout temps, parce que son créateur et Monitor est proche de l'homme que sa veine jugulaire, Abou Dharr rapporte que le Prophète (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui), a dit: " Vous n'êtes pas mieux que les personnes à peau rouge ou noire à moins que vous les exceller dans la piété" ¹⁶.

Selon Ahmed Aroua ¹⁷, la morale de l'islam répond à un triple objectif existentiel :

1) élever l'homme dans ses vertus morales intrinsèques, c'est-à-dire dans les qualités de cœur qui conditionnent son comportement : la foi, la générosité, la miséricorde, la patience, la véracité...

2) engager l'homme dans l'accomplissement correct de sa mission de khalifat qui consiste à gérer la Terre et ce qu'elle contient parmi les êtres et les choses, en luttant contre le mal et pour le bien.

3) instituer une communauté humaine totalement imprégnée par cette mission morale de lutte pour le bien et contre le mal.

2.1- la morale de l'islam élève l'homme dans ces vertus morales intrinsèques

L'Islam considère l'homme comme un être qui porte en son limon une dimension "extensionnelle" spécifique et des dons sublimes qui le distinguent de l'animal et lui confèrent une identité particulière c'est la *fitrah*. Ces dons spécifiques sont chez l'homme, antérieurs à l'influence des facteurs historiques et sociaux s'exerçant sur lui.

Selon Mortadhâ Motahhari,¹⁸ l'homme possède d'une manière innée un sentiment personnel et une conscience spécifique qui le rendent apte à avoir un mouvement libre et personnel et un raisonnement qui lui est spécifique.

2.2 - engager l'homme dans l'accomplissement correct de sa mission de khalifat

Le mot arabe "khalifat", un dérivé du verbe «istakhlafa» (qui veut dire «prendre la place de»), signifie étymologiquement «celui qui prend la place de», «remplaçant de». Ce verbe signifie également désigner un successeur, un représentant ou un lieutenant.

Selon Mohammad Amara¹⁹, cette "lieutenance" reçue de Dieu, témoigne du rang élevé de l'homme, et de sa prééminence dans cet univers où il est appelé à remplir sa mission, conformément aux hautes directives divines. Car en le désignant comme son lieutenant sur la terre, Dieu a délimité pour l'homme le champ d'action, déterminé les responsabilités et fixés les lignes de conduite à suivre. De la sorte, cet "homme khalifat de Dieu" occupe une place médiane : il ne s'élève pas au

rang de celui qui l'a désigné comme son «lieutenant»; mais il ne s'abaisse pas non plus au niveau des êtres qui n'ont reçu aucune charge de khilafa.

2.3 -instituer une communauté de lutte pour le bien et contre le mal

La moralité religieuse régleme tous les aspects de vie au sein de cette communauté ; les bases de travail, les lois du travail, les relations entre les individus, les principes de comportement et tous les autres aspects importants de la société, qui déterminent sa trajectoire vers le progrès et le développement. Cette communauté qui a joui d'une éducation céleste se distingue des autres communautés humaines en fonction de ces caractéristiques ; elle est d'abord une communauté médiane ; modérée « oumatan wassatan ».

Selon le Mohamed Amara,²⁰ la modération, dans la conception islamique, constitue réellement la caractéristique singulière qui distingue la méthode islamique de toutes les autres.

Elle est la modération entre deux extrêmes et la position équitable qui tient compte de la pondération, tout en se refusant de verser dans l'excès. Car, tout penchant à l'excès est un acte de démesure qui fait incliner la balance et, de ce fait, pécher par manque de modération islamique globale. Un tel acte s'avère de toute évidence sans possibilités de témoignage ni de témoins. C'est précisément le cachet qu'Allah a voulu imprimer à la Oumma de l'Islam conformément au verset coranique : «Et aussi Nous avons fait de vous une communauté de justes pour que vous soyez témoins aux gens, comme le Messager sera témoin à vous.»²¹.

Aussi, la communauté musulmane est une communauté témoin. L'imam Mohammed Abdou²² a expliqué que les musulmans seront tout aussi témoins aux tenants de l'exagération démesurée en matière religieuse qui arguent que cette existence ne serait qu'un corps sans âme et un châtime pour l'esprit, et pour s'en affranchir, il importe, selon eux, d'abandonner tous les plaisirs corporels, de torturer le corps et de le priver de tous les caprices et les jouissances d'ici-bas.

Autant que cette communauté se porterait témoin, de par sa voie et sa tendance à la perfection corporelle et spirituelle, que ces gens ont raté le

droit chemin, le Prophète la confortera dans son témoignage, aussi longtemps qu'elle restera fidèle à Sa tradition²³.

Ce faisant, Lui, le Messenger d'Allah, faisant office d'excellent modèle à suivre, assurera par Son témoignage que la communauté des musulmans a emprunté le droit chemin, celui de la conversion divine. Allah dans le Livre Saint : «Vous êtes la meilleure communauté qu'on ait fait surgir pour les hommes. Vous ordonnez le convenable, interdisez le blâmable et croyez à Allah.»²⁴.

3 - EXEMPLES DES VALEURS MORALES DE L'ISLAM ET LEUR INTEGRATION DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

L'islam encourage le travail en général, et le commerce en particulier, le Prophète Mohammad était lui-même engagé dans cette profession avant de devenir un prophète. Il était un homme d'affaires prospère. Connu pour son intégrité, il portait le titre honorifique, «le digne de confiance». En outre, le Coran comporte des règles non seulement pour les mœurs et l'hygiène, le mariage et le divorce, mais il fixe également des règles détaillées pour le commerce et la politique, les intérêts et les dettes, les contrats et les testaments, l'industrie et la finance. L'Islam a permis, en fait, il a encouragé les entreprises. L'Islam énonce les principes fondamentaux de notre comportement économique en tant que consommateurs, producteurs et propriétaires de la richesse, et en tant que leaders et managers.

L'éthique de l'Islam régit tous les aspects de la vie. Les conditions de réussite éternelle ou *Falah* dans Islam sont les mêmes pour tous les musulmans, que ce soit dans la conduite de leurs affaires ou dans l'exercice de leurs activités quotidiennes.

3.1- les valeurs liées au savoir être

Ces valeurs permettent un épanouissement individuel à la fois des leaders et de l'ensemble du personnel. Nous les avons ranger dans la catégorie savoir être parce qu'elles concernent les qualités et les valeurs intrinsèque du musulman elles concernent en l'occurrence sa relation avec lui même et avec son créateur. Le musulman progresse dans son élévation spirituelle à travers 4 étapes de développement spirituelle : *iman, islam, Taqwa et ihssan*. Chaque étape est abordée dans la manière dont elle affecte le management de l'entreprise.

3.1.1 – Al Iman (la foi)

L'iman ou la foi en Dieu est au cœur de la moralité islamique. *Iman* implique la croyance en Dieu et en la prophétie de Mohammad (paix et bénédictions soient sur lui). L'homme ne peut mener une vie saine ou offrir à l'humanité une oeuvre utile et fructueuse que s'il est armé de la foi. S'il perd les idéaux et la foi, il plonge dans l'égoïsme et ne pourra sortir de la coquille de ses intérêts égoïstes, ou bien il se transforme en un être perplexe, désemparé, sans boussole, ne connaissant pas son rôle dans la vie et ne sachant pas prendre l'attitude qui s'impose vis-à-vis des questions morales et sociales.

Un employé avec un *Iman* fort a une position claire et précise devant ces questions, il envisagera que lui-même et tous ses biens appartiennent à Dieu. Il inclinera son ego, ses idées, ses passions et son esprit à Dieu. *Iman* implique également la croyance en la vie future. Un manager ou employé avec un *iman* ferme ne peut pas esquiver la responsabilité de ses actions, il continuera à mettre l'accent sur les bonnes actions. Pour renforcer cette idée, le Coran lie *iman* et bonnes actions *salihates* au moins 60 fois.

3.1.2 – Al islam (soumission à Dieu seul)

S'appuyant sur *iman*, *l'islam* est la deuxième couche de la personnalité morale d'un manager ou employé. Islam signifie la réalisation de la paix avec Dieu, avec soi-même et avec les créatures de Dieu, par la soumission volontaire à Lui. Comme le souligne Maudoudi²⁵, «Iman est la graine et l'Islam est la maturité ». En raison de son *iman*, un dirigeant qui pratique l'islam ne pourra jamais se voir comme suprême.

L'islam suscite chez l'employé au sein de l'entreprise une sorte de culte et de soumission, de sorte qu'il n'hésite pas à respecter toutes les lignes, les grandes et les moins grandes, du principe. De même, le principe devient chez l'homme une chose chère qu'il défend avec jalousie et esprit de protection. Sans ce principe, la vie devient chez lui vide et banalité.

3.1.3 - Al Taqwa (la crainte révérencielle)

Comme un individu se soumet à Dieu par l'islam, il développe une crainte de Dieu. Il s'agit de tout ce qui englobe la conscience intérieure

de son devoir envers LUI. Lorsque la crainte révérencielle devient la base du comportement d'un employé, son état d'esprit, ses pensées, ses émotions et ses inclinations reflètent l'Islam. La Taqwa va le retenir de se comporter injustement, que ce soit envers ses collègues ou envers les consommateurs.

Aussi, de cette crainte révérencielle naît la vraie sincérité, qui renvoie à la pureté du cœur et de l'intention. Être sincère c'est être véridique et honnête. Pourtant, beaucoup ne possèdent pas cette sincérité. Ils mènent alors une vie comparable à celle des hypocrites. D'autres manifestent une certaine sincérité lorsqu'ils sont en public, mais lorsqu'ils se retrouvent en privé et que plus personne ne les regarde, leur comportement change. Et là c'est la taqwa qui est à l'origine de la véritable sincérité quelle que soit notre situation, que ce soit en privé ou en public.

3.1.4 - Al Ihsan (l'excellence)

Dieu a décrété l'excellence (Ihsan) dans toute chose. Ceci s'applique à tous les domaines (religieux, économiques, politique, social ...). Le prophète (paix et bénédictions sur lui) agissait toujours pour faire aboutir ses actions. L'Ihsan ou l'excellence est la valeur suprême, elle au sommet de l'échelle des valeurs islamiques, avant de pouvoir l'atteindre, le musulman doit s'élever à partir de l'iman, l'islam, et la taqwa

Le Messager de Dieu a dit : « Dieu a prescrit le Ihsan « l'excellence » dans toute chose. Quand vous tuez, faites-le de façon parfaite. Quand vous égorgez une bête, faites-le de la manière la plus douce : aigüisez bien votre lame et accordez, à la victime le temps suffisant pour mourir.»²⁶

Le Croyant recherche le meilleur, l'excellence, dans toutes ses oeuvres et donc dans le travail. Ceux qui négligent et bâclent sont loin de ceux qui plaisent à Dieu. Il ne s'agit de se perdre dans les détails mais de faire du travail de qualité car le Croyant est un homme de qualité, porteur du Message parfait.

Le prophète de l'Islam nous apprend que si la Taqwa est la crainte et le sentiment de la présence de Dieu, l'Ihsan est l'amour de Dieu. C'est cet amour de Dieu qui motive le musulman à travailler pour plaire à de Dieu. Il décrit l'Ihsan comme suit: «l'Ihsan consiste à adorer Dieu

comme si tu Le voyais, et si tu ne peut pas atteindre cet état de dévotion, tu doit considérer qu'Il te regarde. "

Le sentiment constant que Dieu nous regarde est susceptible d'inciter tout manager ou employé avec *Ihsan* à se comporter à son meilleur. La différence entre les musulmans avec *Ihsan* et les musulmans avec *Taqwa* peut s'expliquer par l'exemple suivant : Parmi les employés d'une entreprise, il y en a ceux qui exercent leurs fonctions scrupuleusement, mais qui ne témoignent pas d'une addition d'engagement. D'autres employés, cependant, vont se pousser au-delà de l'appel du devoir, ils sont sous tension, et disposés à faire des sacrifices dans l'accomplissement de leurs tâches. Dans le cadre de Islam, le premier groupe d'employés sont comme des croyants qui font de ce qui est suffisant et nécessaire, ils sont ceux qui ont la *Taqwa*. En revanche, le second groupe d'employés à l'*Ihsan*, sont les managers et employés musulmans qui ne se laisseront jamais à porter la bannière de l'Islam sous les circonstances les plus difficiles.

Dans certaines entreprises dépourvus de valeurs, on peut trouver des employés qui travaillent au dessus de leurs capacités et sacrifient, sur cette voie, leur temps et leurs santé ; mais ce qui les anime dans ces entreprises, ce sont des complexes, l'esprit de vengeance, ou peut être l'avidité et non point un principe ou valeur religieuse. Lorsque l'*Ihsan* est à l'origine ; les efforts acquièrent un caractère sacré et les sacrifices sont offerts volontairement et d'une façon naturelle.

3. 2 - les valeurs liées au savoir faire

C'est sur la base du savoir être que vient le savoir faire. Nous classons sous cette optique les valeurs islamiques qui concernent la création au sein de l'entreprise d'un climat familiales au sein duquel les employés pourront travailler d'une manière parfaite et tranquille avec un minimum de conflits et un minimum de stress. Elles concernent également les comportements de ces travailleurs avec les autres parties prenantes et donc l'image de marque de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous allons mettre le point sur celles qui nous paraissent les plus adéquates pour une démarche managériale morale.

3.2.1 – le savoir faire comportemental

3.2.1.1 - La justice : Une entreprise (quelle que soit sa taille ou son activité) assurera sa pérennité et gardera ses employés par sa capacité à rejeter/refuser toute forme d'injustice contre eux. Autrement dit, tant qu'il y aura des résistants contre l'injustice, cette entreprise ira toujours bien. L'Islam a expliqué cette valeur à plusieurs reprises afin que les hommes s'y conforment partout et toujours.²⁷ L'Imâm Compagnon du Prophète Muoâdh Ibn Djabal « radhia allahou anhou » aurait dit à un homme venu lui demander un enseignement : "Muoadh lui dit : "Es-tu disposé à m'écouter, à m'obéir ?" L'homme lui répondit : "Je ne cherche que cela !" Alors Muoadh lui dit : "Jeûne et mange. Veille en Prières et dort. Travaille et ne consomme que du licite. Veille à mourir en vrai musulman et évite l'invocation de l'opprimé contre toi !"

Le rapport entre cette valeur et le management des hommes au sein de l'entreprise ne sera positif que si on répond d'abord à ses exigences. Le management à base de cette valeur oriente vers un esprit de responsabilité, de résistance et de puissance à condition d'y adhérer sincèrement et d'en être le représentant. Les managers quelque soit leurs rang hiérarchique ont un grand besoin d'y réfléchir et de s'y maintenir. Il est indispensable qu'ils soient justes et équitables avec tout le monde, qu'il s'agisse à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et ils doivent également refléter cet état d'esprit chez l'ensemble des employés.

Il faut noter qu'il est simple de parler de justice lorsqu'on se trouve dans des situations de bien-être, loin des conflits et des agitations de ce monde. C'est pourquoi le véritable défi pour eux consiste à ne pas renoncer à l'équité même à l'égard de ceux qui provoquent leur colère. Ainsi ils doivent la justice même à ceux qui ne cessent de s'opposer à eux. Cette justice ne devra pas se traduire uniquement par des mots, elle devra se manifester non seulement à travers les comportements mais également à travers une législation exhaustive précise et surtout applicable à tout le monde. C'est alors qu'aucune force du mal ne pourra les affaiblir ou les faire renoncer d'être eux-mêmes c'est à dire des musulmans fiers, libres, responsables, respectés et respectables. De ce fait, aucune force injuste n'est destinée à survivre. Allah nous dit : La vérité est venue et le mensonge s'est évanoui. Car le mensonge est destiné à s'évanouir"²⁸.

3.2.1.2 - la confiance « amana » :En tant que valeur fondamentale, la confiance s'inscrit dans l'étiquette islamique globale régissant les

relations sociales. Allah décrit le fait de rendre sa confiance à ceux qui la méritent comme un principe moral et un moyen de réussite. Les croyants doivent toujours respecter la confiance qui repose en eux et ainsi gagner en retour celle des autres. De plus, les croyants doivent aussi déterminer à qui donner leur confiance, c'est-à-dire, qui la mérite. Sur cela, Allah donne l'explication suivante :

« Certes, Allah vous commande de rendre les dépôts à leurs ayants droit, et quand vous jugez entre des gens, de juger avec équité. Quelle bonne exhortation qu'Allah vous fait ! Allah est, en vérité, Celui Qui entend et Qui voit tout »²⁹. Un autre verset énonce : « Au contraire, quiconque remplit sa promesse et craint Allah... Allah aime les pieux. »³⁰

La confiance peut être quelque chose d'une valeur financière, une tâche ou un sujet de responsabilité. Les croyants doivent utiliser leur sagesse et leur sens de jugement pour déterminer ceux qui méritent leur confiance.

3.2.1.3 - Le respect mutuel: La troisième valeur que nous avons jugé utile d'explicitier dans le cadre du savoir faire comportemental est le respect mutuel. Au fait, la considération pour les autres est également une valeur fondamentale inhérente dans les enseignements moraux de l'Islam.

L'application de cette valeur dans le management nous conduit à considérer que l'intérêt personnel n'a qu'une place limitée dans les relations avec les parties prenantes (internes et externes) dans la mesure où en vertu de cette valeur les intérêts des autres doivent être dûment pris en compte en compte. Ainsi, une personne ou une organisation ne peut bénéficier au titre de ses intérêts personnels d'entreprendre des affaires qui nuiront à la communauté ou l'environnement. Le prophète (Paix soit sur lui) a dit : « Vous n'entrerez pas au Paradis jusqu'à ce que vous avez la foi et vous n'aurez pas la foi jusqu'à ce que vous aimez les uns les autres ».

En vertu de cette valeur, naît une autre valeur qui est celle de l'écoute ; les musulmans doivent être à l'écoute des autres membres au sein de l'entreprise et également à l'écoute des clients.

Le respect mutuel oblige également les membres de l'entreprise à tenir leurs promesses avec les parties prenantes internes et externes comme il

est décrété dans le Coran : « Et remplissez l'engagement, car on sera interrogé au sujet des engagements »³¹. Ils ne doivent pas s'engager dans des actes qui seront incapables d'accomplir par la suite. Cette situation est expliquée dans le Coran comme suit : « O vous qui avez cru ! Pourquoi dites-vous ce que vous ne faites pas ? C'est une grande abomination auprès d'Allah que de dire ce que vous ne faites pas »³².

3.2.2 - savoir faire professionnel

L'Islam insiste sur l'obligation pour les travailleurs de respecter leurs fonctions et leurs rôles, et d'éviter la trahison dans leur travail. Il les a incités à développer leurs potentialités pour améliorer le niveau de leur travail.

3.2.2.1 – Al itkan (la perfection) :Dans la culture musulmane, le travail est considéré comme une valeur sacrée au même titre qu'un devoir religieux comme le jeûne, la prière ou même le jihad.³³ Cette valorisation du travail en général conduit à un essor des sciences dans tous les domaines, et plus particulièrement des sciences profanes (médecine, astronomie, mathématiques, philosophie, etc.)

L'Islam, qui encourage le travail, a fait de l'itkan une valeur fondamentale, dans le Coran Dieu nous apprend qu'Il aime que lorsque quelqu'un fait un travail, il le fasse avec perfection. C'est grâce à cette valeur, que les anciens musulmans ont été les auteurs de grands chefs d'œuvres tels que l'Alhambra et les autres monuments qui témoignent de la perfection islamique. Naguère, les européens utilisaient le qualificatif « un travail arabe » pour parler des œuvres excellentes.

Pour atteindre cette valeur dans le travail au sein de l'entreprise, il faut disposer d'un savoir technique, d'un pouvoir et d'un vouloir. Al itkan englobe entre autre l'efficacité et la productivité, leur prise en charge est conditionnée par une certaine force intérieure (confiance en soi, volonté) et une maîtrise des outils et des techniques. Un travail « motkan » perfectionné implique également le contrôle des coûts et des ressources et la gestion de la qualité des réalisations intermédiaires. Pour garantir l'aboutissement à l'itkan, les risques, la communication, les acteurs et les partenaires méritent également une attention particulière.

3.2.2.2 – le respect des délais : Le temps, une fois perdu est irrécupérable. Pour cette raison il est considéré comme le bien le plus précieux qu'on a. Alors, sage est celui qui sait profiter de son temps, en heure, en minute, et en seconde.

L'Islam recommande le respect du temps et sa bonne gestion. Etre conscient de cette réalité est entre autres, signe de la croyance. Un bon musulman est celui qui apprécie le temps à sa juste valeur et en profite pour accomplir des bonnes œuvres pour sa vie ici-bas et à l'au-delà.

L'Islam encourage des musulmans à s'inquiéter du temps, de l'utiliser et de ne pas le gaspiller. En outre, il les juge responsables de leur temps. Le Salaf assalih se rendait compte de cette responsabilité, ainsi ils ont agi en conséquence. Décrivant leur soin à l'égard du temps, Al- Hassan El Basry dit, "j'ai vu ces gens et comment ils faisaient attention au sujet de leur temps qu'au sujet de leurs dirhams et dinars."³⁴

Dans un contexte de management par les valeurs islamiques, les musulmans au sein de l'entreprise, doivent d'abord unir leurs efforts afin d'identifier leurs faiblesses et carences en matière de gestion du temps. Pour en envisager leur situation ; il leur suffit d'observer les évolutions technologique de leurs corollaires de l'occident, surtout en matière nouvelles technologie de l'information et de la communication. Ils doivent se poser un certains nombre de question ; comment s'adapter rapidement, comment vaincre la routine comment poursuivre son évolution.

3.2.3 – l'acquisition de tout savoir utile

Notre prophète, Mohammad (paix et bénédictions du Dieu soient sur lui) nous a dit que l'acquisition de la connaissance était un devoir placé sur chaque musulman. Il a encouragé l'acquisition de tout savoir utile, même si ce savoir provient de non musulman. Mais cela s'applique tout particulièrement aux connaissances relevant des sciences purement matériels, qui ne subissent pas l'empreinte des croyances ou des idées de ceux qui les élaborent³⁵, c'est pourquoi les musulmans n'ont trouvé aucun inconvénient à emprunter aux civilisations antiques ; aux perses, au romains et même aux chinois leurs connaissances relatives à la chimie, la médecine , l'industrie et autres.

L'impact de la traduction des différents textes des anciennes civilisations (grecque, syriaque, indienne, chinoise et perse) sur la naissance du savoir arabe et musulman est incontestable ; cet ensemble d'héritages, en particulier grec, contenant tout un corpus scientifique considérable.

L'acquisition de tout savoir utile est valeur très utile pour le management de l'entreprise, elle permettra de créer au sein de l'entreprise un esprit de « self improvement », un désir de développement et d'amélioration au continu. La recherche permanente de nouveaux procédés industriels, de nouvelles techniques permettront à l'entreprise d'être up to date et d'atteindre le rang de l'élite dans son domaine d'activité. Nous ne pouvons parler de la notion d'acquisition de savoir sans souligner que le premier savoir qui doit être acquis pour un musulman est le savoir religieux. C'est celui-ci qui fonde sa personnalité, qui l'encourage et l'encadre dans sa recherche des connaissances de ce monde.

3.3 - l'intégration des valeurs morales islamique dans le management de l'entreprise

Nous ne pouvons nier qu'introduire un management par les valeurs islamiques est un projet qui requière la participation et la ferme volonté non seulement de la part des acteurs au sein de l'entreprise, mais également de toute la société allant du système éducatif jusqu'aux médias. Pour instaurer un management par les valeurs au sein dans l'entreprise, tout le monde est responsable, allant du plus haut au plus bas niveau de la hiérarchie. Pour le staff managérial cela ne signifie pas de se limiter à faire la da'awa aux salariés au sein de l'entreprise, mais de donner l'exemplarité attendue en matière de bonne conduite et par la même tout ce qui fonde le désir de travailler et de progresser ensemble vers un but partagé.

Certes la mise en pratique d'une telle démarche est semée d'embûches. Elle nécessite au début une très ferme détermination de la part des différents échelons de responsabilité mais également un certain nombre de préalables.

3.3.1 - habilitation de l'entreprise

Développer un management par les valeurs est de plus en plus populaire dans de nombreuses organisations, les codes et les chartes éthiques varient souvent d'une industrie à l'autre. Bien que ce mode de management et ces codes puissent renforcer un comportement éthique chez les employés d'une organisation, leur usage est parfois inapproprié dans un contexte de management par les valeurs islamiques.

Certaines organisations peuvent opérer dans la commercialisation ou dans la production de produits prohibés par la religion islamiques. Ici la conduite de l'ensemble organisation est contraire à l'éthique islamique. Développer et appliquer un management par les valeurs islamiques dans ce type d'organisation est clairement erronée puisque Allah Subhanahu wa ta'âlâ a interdit clairement ces activités.

Toute entreprise doit débiter avec un capital licite. Il doit être utilisé dans des voies permises, ce qui exclut totalement l'intérêt ou les transactions interdites (Harâm). L'objet de l'activité ne doit pas cibler principalement des clients pécheurs (boîte de nuit, salle de danse,...). L'objet de l'activité ne doit pas concerner un produit ou un service interdit ou blâmable en Islam, même si cette activité est tolérée par la loi du pays (vente de drogue douce et dure, cigarettes, magazines pornographiques et érotiques). Le Saint Coran proclame : « Et ne vous entraînez pas dans le péché et la transgression ». ³⁶ Cependant, les organisations engagées dans des entreprises *halal* peuvent pratiquer un management par les valeurs islamiques.

3.3.2 - promulguer une réglementation appropriée

Dans les sociétés laïques, les interprétations juridiques et la promulgation des réglementations sont fondées sur les aléas de la conjoncture et souvent biaisées aux grés des personnes. Dans un contexte de management par les valeurs islamiques, ces valeurs et normes sont guidées par la charia et le *fiqh*. Ceci dit que l'entreprise doit rédiger son règlement intérieur ainsi que tout autres réglementation (sanctions, avancements au mérite ...etc) suivant l'éthique islamique. Il faut que les horaires et les congés payés ne soient pas au détriment des activités spirituelles et n'entraînerait pas des irrégularités dans la pratique de la salât, le jeûne, la prière du vendredi, etc. Allah a dit : « Des hommes qui ni le négoce, ne le troc ne les distraient de l'invocation d'Allah, de l'accomplissement de la salât et de l'acquiescement de la zakât » ³⁷

Même la normalisation de son courrier interne avec tout ce que cela comporte comme les formules de salutations devrait être revu.

Avec l'extérieur, les relations avec les fournisseurs et les autres parties prenantes doivent être également revue et repenser suivant la charia (les ventes, les systèmes de dettes, modes de paiement, modes de recouvrement ...etc).

3.2.3 – instituer un comité *charia*

Aujourd'hui dans le monde islamique et surtout en finance, beaucoup d'entreprises sont dotés de tels comités. Il s'agit d'un groupe d'employés internes ou externes ayant une double connaissance approuvée en matière de charia et de fiqh islamique et également en matière d'exploitation. L'objectif de ce groupe est d'assister le staff managérial dans ces décisions et de proposer toute réglementation en cohérence avec l'éthique islamique dans les affaires ainsi que la certification des nouveaux produits.

Le processus de certification d'un produit passera par un certain de nombre de questions qui guiderons le comité dans cet exercice, principalement :

– Les termes de la transactions (la forme de vente ou de l'achat, le moyens de paiement, les délais...) sont ils conformes à la Sharia ?

– Le produit est –il conforme à l'éthique islamique ?

– Est-ce que la communication (canaux, message objectifs..) est conformes à l'éthique islamique ?

– Le produit est – il bénéfiques pour le client, ce dernier n'est - il pas lésé ?

Dans une optique de management par les valeurs islamique le rôle du comité charia ne se limitera pas à la certification des produits ou des transactions commerciales ; mais il s'étend également à la conformité des stratégies et des méthodes de gestion.

3.2.4 – l'implication des collaborateurs

L'individu modélise son comportement suivant l'environnement qui l'entoure. Dans l'entreprise, lorsque le staff managérial réussit à créer dans l'entreprise une atmosphère imprégnée des valeurs morales islamiques, les collaborateurs vont s'incliner à ses valeurs de facto, d'autant plus que ces dernières ne se contredisent pas avec le fond le plus profond de leurs croyances.

L'atmosphère de l'organisation affecte le comportement des employés, l'une des principales sources de cette influence est le degré d'engagement des cadres supérieurs à un management suivant les valeurs islamiques. Cet engagement peut être communiqué par un code de déontologie, des déclarations politiques, des discours, des publications ou encore par messagerie électronique, pour impliquer les collaborateurs de plus en plus dans ce mode gestion.

L'implication des collaborateurs au sein de l'entreprise leur permettra de réfléchir sur les valeurs de référentiels (savoir être et savoir faire), de les approfondir et de les expliciter. Les collaborateurs vont alors développer une sorte de questionnement morale sous-jacent à leurs conduites, de sorte à ce que la logique morale contraigne l'acte d'exploitation (le travail quotidien dans l'entreprise) à tenir compte du contexte de l'action. En effet, chaque contexte, avec sa logique des collaborateurs, ses enjeux, ces contraintes, nécessitera une délibération morale particulière.

3.2.5 – le renforcement des paramètres de l'action

Cette implication des collaborateurs va, de facto, modifier leur comportement, leur manière d'agir et donc la façon de travailler. La logique morale quant elle interfère sur l'acte d'exploitation ou de gestion, fait en sorte que l'action ne reste pas seulement instrumental mais elle fait d'elle une action pleinement « apprivoisé » par celui qui la mène, c'est-à-dire que la personne se soit interrogé sur ses intentions « *niyya* » et sur les finalités de cette action

Lorsqu'un employé, dans un contexte précis, est confronté à une situation où il doit faire un choix, la dimension savoir être interfère en force pour diriger son savoir faire, il prendra sans doute aucun la décision la plus pertinente pour son bien être, pour (sa conscience) et également pour l'entreprise.

La mise en conformité des actes professionnelles avec le référentiel (avec les valeurs liés au savoir être et au savoir faire) leur permettra de faire face aux dilemmes ; par exemple entre une valeur de respect de la confiance « *amana* » et la pratique courante de la corruption au milieu des affaires pour l'obtention d'un contrat

Un réel développement du management par les valeurs islamiques dans l'entreprise implique une méthode rigoureuse associant la théorie à l'expérience des professionnels. L'enjeu en est important puisque l'éthique islamique des affaires intervient de façon positive sur toutes les dimensions du management :

D'ores et déjà dans la gestion des objectifs à long terme, la stratégie de l'entreprise doit être cohérente et non contradictoire et les valeurs islamiques

4-CONCLUSION

Les éclairages islamiques doivent donc servir de phares à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Être entreprise musulmane, c'est une triple façon d'être... C'est d'abord et avant tout une façon d'être envers le créateur celui qui est le véritable propriétaire ; c'est ensuite une façon d'être envers ses propres employés et en fin une façon d'être envers tout ce qui est à l'extérieur : voisinages, partie prenantes et également toutes autres créatures, vivantes ou inertes.

Les valeurs islamiques sont donc compatibles avec les besoins de tous les hommes pour la prospérité et le bonheur dans toutes les affaires de la vie. L'Islam non seulement délibère sur le rapport entre le Créateur et l'homme, mais aborde également la relation entre l'homme et l'homme et aussi l'univers tout entier.

Ce sont les valeurs qui créent un lien amical entre l'employé et l'entreprise ainsi qu'une harmonisation entre l'entreprise et le monde. Elles aboutiront à une relation saine dans laquelle les employés respectent les lois, les règlements et les droits mutuels; vénèrent la justice; se traitent les uns et les autres amicalement; aiment et détestent pour les autres ce qu'ils aiment et détestent pour eux-mêmes.

Nous avons réparti les valeurs qui concernent le management en deux volets ; celles liés au savoir être et celles liés au savoir faire. Les valeurs

liées au savoir être permettent un épanouissement individuelle à la fois du leader et de l'ensemble du personnel. Nous avons appelé cette catégorie « savoir être » parce qu'elles concernent sa propre identité une identité qui à pour seul et unique repère Dieu. Elle concerne en l'occurrence sa relation avec lui même et avec son créateur. C'est la boussole qui le guide et le positionne dans cette vie.

Aussi, à l'instar des autres concepts liés au management par les valeurs morales, le leadership est une discipline qui est bien cadré par la morale de l'islam. Le manager musulman nommé à la tête d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise perçoit, à la lumière des éclairages islamiques sur le leadership, son métier comme un moyen pour accéder à la satisfaction de Dieu. Son but est grand, stable, permanent et insensible aux aléas du temps et de l'espace. Il veut être témoin de Dieu dans cette vie. Cette mission l'éloigne des décadences et des dérives. Elle lui donne force et détermination dans son rapport aux défis. Elle le motive tout en le plaçant au-dessus de la mêlée. De mêmes, les collaborateurs, n'acceptent d'être ni inférieurs ni dépendants. Ils sont maîtres d'eux même au service d'une cause juste.

Nous ne pouvons nier qu'introduire un management par les valeurs islamiques est semé d'embûches. C'est un projet qui requière la participation et la ferme volonté, non seulement de la pars des acteurs au sein de l'entreprise, mais également de toute la société allant du système éducatif jusqu'aux médias.

Il s'agit de mettre en œuvre un processus qui traduit ce qui est dans l'ordre moral, de l'individu, sur le plan social ; celui de l'entreprise. En somme, c'est vulgariser un ensemble de pratiques qui ne s'opposent pas et ne détonnent pas mais qui font jumeler la science et la conscience, l'éthique et les affaires, la spiritualité et la technicité, la finalité et la causalité enfin l'esprit et le corps.

¹ - G. Charreaux: le gouvernement des entreprises, Economica, 1997.

-N. Daddi-Addoun : " Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne", Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC n°2, 2007.

² - Malek Bennabi, le problème des idées dans le monde musulman, édition el bay' yinate, 1990.

³ -Définition tirée de Landsheere Gilbert (1979). Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation. Paris : Presses universitaires de France. p. 289.

⁴ -Jean Moussé, "Éthique et entreprises", Vuibert, Paris, septembre 1993.

⁵ -Jaques BENOIS « le livre blanc de l'éthique » livre électronique gratuit disponible sur le site www.supethic.com .

⁶ - Kletz P., " La recherche récurrente d'une définition indiscutable de l'éthique en management, symptôme d'une incapacité à élaborer une véritable réflexion sur le bien ? ", n° spécial Ethique des Affaires, ESKA, juillet, 1998.

⁷ - Samuel Mercier, " une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents", IAE Dijon, Fargo/Latec, Université de Bourgogne, 2001.

⁸ - Henri Fayol : Administration industrielle et générale, Enag/éditions, Alger, 1990, p9.

⁹ - voir dans ce sujet: Alain Burlaud (sous la direction de) : Identité de la gestion, Vuibert, 1991. Et aussi:

-Nicole Aubert (sous la direction de): Diriger et motiver, secrets et pratiques, les éditions d'organisation, 1996.

¹⁰ -André Boyer, l'impossible éthique des entreprises Éditions d'Organisation, 2002.

¹¹ -Jean-François Claude : « Des valeurs à l'action ou comment on concrétise une charte » « Cadres -CFDT » N°401-402. Novembre 2002.

¹² -Ce sont des composantes indispensables que l'on retrouve chez une majorité d'auteurs : P. Drucker, M. Ket De Vries, Barnard.

¹³ - Jacques Benoit « Graine d'éthique », éditions Presses de la Renaissance, 2000?

¹⁴ -Mohammad Hossein Tabâtabâ'î « universalité de l'islam » *Traduit de l'anglais et édité par* Abbas Ahmad al-Bostani cité du savoir *Canada*.

¹⁵ - Mohammad Mahdi ibn Abu Tharr al-Narâqî "l'éthique musulmane (abrégé de Bihâr al-Anwâr) » Traduit de l'anglais et édité par Abbas Ahmad al-Bostani cité du savoir Canada.

¹⁶ -Abu Dharr, *Mishkat Al-Masabih*, 5198 et transmis par Ahmad.

¹⁷ - Ahmed Aroua www.ouma.com.

¹⁸ -Mortadhâ Motahhari « l'homme et la foi » Édité et Traduit par Abbas Ahmad al-Bostani Publication de la cité du Savoir canada.

¹⁹ -Mohammad Amara « Le conception islamique de l'homme en tant que "lieutenant de Dieu" sur la terre » Revue l'islam aujourd'hui N° 13-1416H/1995.

²⁰-Mohamed Amara « La modération islamique »Revue l'islam aujourd'hui N° 23-1427H/2006.

²¹ -Sourate Al Baqarah, 143.

²²- Œuvres complètes de l'Imam Mohamed Abdou, tome 2, page 310, Etudes et annotations de Dr Mohamed Amara, Ed. Dar Chorouk, le Caire, 1993

²³ - Idem. Tome 4, page 223, Ed. Beyrouth, 1972.

²⁴ -Sourate Al- Imran, 110.

²⁵ -Sayyid Abu A'la Maudoodi. « Le Mouvement islamique : dynamique des valeurs, pouvoirs et changements ». Edité par Khurram Murad. La Fondation islamique USA, 1991p 115.

²⁶ -Rapporté par Muslim et an Nawawî.

²⁷ -Le docteur Hassan Amdouni "paroles et sagesses des compagnons" p 84.

²⁸ -Sourate Al Israa 81.

²⁹ -Sourate An Nissaa 58.

³⁰ -Sourate Al-Imran, 76.

³¹ -Sourate Al-Isra, 34.

³² - Sourate As-Saff, 2-3.

³³ -Ghazali, La revivification des sciences de la religion, Beyrouth, Dar Nadwa, 1970

³⁴ -Ibn-Al-Mubarak Abdullah, "Az-Zuhd", p.51.

³⁵ -Dr youssouf al -Qaradawi « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par Claude Dabbaq édition Ar Rissala Paris 2001.

³⁶ -Sourate 5 / Verset 2.

³⁷ -Sourate 241 Verset 37.

Autres références bibliographiques:

- Alî Tantâwî « Connaître l'Islam » Traduit de l'arabe par : Ahmed Miske, edition Dâr Al-Manàra 1995.

- Haroun Yahia « connaître l'islam », éditions les Calligraphes, Paris 2004.

- M. C. Jensen and W H Meckling , « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », journal of financial economics, October, V. 3, No. 4, 1976.

- Malek Bennabi « le phénomène coranique », édition El Borhane, Alger 2008.

- Safiyyu Ar Rahman Al-Mubarakfûrî « le nectar estampillé » traduit par J. Kayal édition Dar El Kotob Al Ilmiyah Liban 2004.

-Thévenet M., La culture d'entreprise, presses universitaires de France, 1999.

- Youssouf El Qaradawi, « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par Claude Debbak édition Arrissala, Paris, 2001.