

## **Recommandations pour les enseignants**

# **Le cas Enron**

## **Notice à l'intention des enseignants**

Par :

Philippe Bernoux (Sociologue, CNRS)

Claude Mouchot (Economiste, Univ. Lyon II)

Hugues Puel (Economiste, Economie et Humanisme)

Fred Seidel (Ethique des Affaires, E.M Lyon)

# Recommandations pour les enseignants

## Introduction

Il n'est point difficile de trouver des informations sur l'entreprise, ENRON, et les événements qui ont provoqué une crise majeure dans l'économie américaine et mondiale. Journalisme d'investigation et la Toile aidant, il y a plutôt profusion d'informations les plus diverses. Le véritable problème devient alors l'analyse et l'évaluation des informations. Les quelques remarques qui suivent n'ont pas l'ambition de donner une analyse complète et encore moins définitive du cas Enron. Nous souhaitons seulement indiquer quelques pistes intéressantes pour une exploitation pédagogique. Les approches choisies ici pour traiter les problèmes soulevées par la banqueroute de l'entreprise Enron sont de mêmes ni exhaustives ni exclusives. La complexité du cas est tel que l'on trouvera certainement d'autres problématiques que ceux retenus ici.

On peut évidemment envisager le cas Enron sous l'angle technique et il devient ainsi très intéressant pour les experts en comptabilité aussi bien que pour les spécialistes de la finance d'entreprise. Les juristes pourront se délecter avec les nombreuses questions soulevées par l'effort du législateur américain à améliorer l'encadrement juridique des entreprises et de leurs dirigeants tout comme les spécialistes en sciences-politiques pourraient s'interroger sur les nombreux liens entre politique et business que le cas révèle.

Dans la sélection des informations aussi bien que dans ces notes, nous avons cependant délibérément privilégié une autre perspective. Nous nous intéressons aux problèmes éthiques que soulève le cas Enron et ceci aussi bien sur le plan de l'ordre économique établi qu'au niveau des ses évolutions récentes. Les questions qui relèvent plus spécifiquement d'une éthique de l'entreprise – du contrôle des dirigeants jusqu'aux mesures prises pour assurer que toutes actions de l'entreprises soient conformes à des principes éthiques – font également partie des questions que nous souhaitons traiter.

Nous proposons donc d'approfondir trois dimensions:

- La critique des excès de « la nouvelle économie »

## Recommandations pour les enseignants

- Les problèmes de déontologie
- Les défaillances institutionnelles.

Nous proposons deux niveaux d'approfondissement pour les informations comme pour les commentaires et analyses. Pour l'étudiant, le cas se compose donc des éléments suivants:

1. Une fiche de synthèse pour l'étudiant:  
Brève présentation du déroulement e l'affaire Enron et des principaux enjeux.
2. Des documents téléchargeables directement sur le site de l'ALEES  
Informations indispensables pour la compréhension du cas  
Prises de position et analyses
3. Des liens vers des sites ou vers des documents permettant d'approfondir le niveau d'information et d'obtenir davantage d'analyses et de commentaires.

C'est donc à l'enseignant de choisir le niveau d'approfondissement qu'il souhaite en fonction du niveau d'information et de spécialisation des ses étudiants mais aussi en fonction du temps dont il dispose.

Il nous semble possible de « traiter » ce cas en 3 heures avec des étudiants ayant de bonnes connaissances en économie et en gestion et ayant eu le temps d'une préparation individuelle importante. On pourra alors travailler exclusivement les enjeux éthiques. On peut cependant envisager également une version longue (3x3 heures) plus adéquate s'il faut envisager de fournir des explications techniques pour s'assurer d'une bonne compréhension du cas.

## **Recommandations pour les enseignants**

### **Partie I La critique des excès de « la nouvelle économie »**

#### **LES ASPECTS MACROÉCONOMIQUES DE L’AFFAIRE ENRON**

On peut classer ces aspects macroéconomiques sous 5 chefs : la montée en puissance de l'économie des services, la financiarisation de l'économie, la montée du « tout marché », la prégnance d'une vision à court terme et les exigences de rendement des investisseurs, et enfin la croyance en une « nouvelle économie ».

#### **L'économie des services**

La logique du développement économique, avec le jeu de la productivité, provoque des transferts de ressources (travail et capital) du secteur primaire (agriculture et mines) vers le secteur secondaire (industrie) puis vers les services ; ceux-ci en viennent à représenter près des trois quarts du PIB. Si certains services semblent ne pas pouvoir obtenir des gains de productivité significatifs (médecins, coiffeurs...), d'autres, au contraire, montrent leurs capacités à dégager de tels gains (banques par exemple).

Dans cette optique, ENRON a réellement développé une nouvelle forme de services en réorganisant le marché de l'énergie, réorganisation qui survit à la faillite de l'entreprise : « Des centres de commercialisation ont émergé aux grands points d'intersection des pipes-lines (hubs) où offres et demandes de gaz s'agrègent et où s'opère la coordination de court terme. De nouveaux métiers sont apparus : mise en relation d'acheteurs et de vendeurs (courtage), achats et ventes à des fins d'arbitrage (trading), couverture du risque de prix par des opérations à terme (hedging). ENRON, société d'oléoduc du Texas, allait se spécialiser dans ces services, permettant aux opérateurs de bénéficier des occasions offertes par les nouveaux marchés, et à la

## Recommandations pour les enseignants

collectivité d'exploiter pleinement les gains d'efficacité qu'autorise une organisation concurrentielle » (Pierre Noël, *Le Monde* du 12 mars 2002).

Il faut donc noter que, sous cet aspect, ENRON innove réellement et positivement. L'aspect négatif de son action provient non de cette innovation, mais de la suppression des contrôles publics que l'organisation précédente du marché de l'énergie assuraient et de l'appropriation privée (la montée du tout marché) des éléments de cette organisation à des prix inférieurs à leur valeur de marché

## La financiarisation

Sous ce néologisme, on comprend le fait que le critère ultime de jugement des performances des entreprises n'est plus l'économie « réelle », la production de biens et services répondant aux besoins de la société, mais la seule « finance », la capacité de l'entreprise à fournir des rendements financiers importants. Cette financiarisation se voit notamment dans le fait que dans de nombreuses entreprises c'est la direction financière qui prime sur la direction de la production. Un exemple caricatural fera comprendre le risque d'une telle inversion des objectifs de l'entreprise : il suffit que l'entreprise ne renouvelle pas son stock de capital (n'investisse pas) pour dégager un bénéfice très important ; on comprend immédiatement qu'au bout d'un très petit nombre d'années, il n'y aura plus ni bénéfice... ni entreprise !

C'est un peu ce qui s'est passé pour ENRON : pour satisfaire les investisseurs (voir plus bas leurs « exigences »), elle a « maquillé » ses comptes pour faire croire que ses bénéfices excellents ne se faisaient pas au détriment de sa substance. Les dirigeants ont ainsi sciemment trompé leurs actionnaires et leurs salariés (ces derniers, qui avaient acheté des actions de leur entreprise, ont ainsi perdu à la fois leur travail et leurs économies). Cette « tromperie » n'a été possible qu'avec « l'aide » de la société internationale d'audit Arthur Andersen qui a trafiqué les comptes qu'elle était chargée d'auditer et de certifier ; en effet Arthur Andersen avait aussi une activité de conseil chez ENRON (en 2000, elle gagnait 27 millions de dollars en conseil et 25 en audit « externe ») ; elle mélangeait ainsi l'audit interne et l'audit externe. Elle a suivi ENRON dans la faillite.

## Recommandations pour les enseignants

Ce qui est plus grave, c'est que le doute s'est installé vis-à-vis de toutes les sociétés d'audit et, surtout, de toutes les grandes entreprises cotées en Bourse : les comptes qu'elles présentent sont-ils « sincères » ou sont-ils tous faussés ?

Si les dirigeants d'ENRON ont été des « patrons voyous », il faut comprendre que beaucoup de dirigeants non voyous étaient entraînés dans la même direction par « l'ambiance » que constituaient les trois points suivants.

## La montée du tout marché

Ce retour s'explique par deux éléments :

- 1) l'effondrement du communisme réel qui a laissé toute la place au libéralisme économique
- 2) les effets pervers de l'interventionnisme keynésien (essentiellement l'inflation)

C'est l'idéologie de la main invisible étendue à l'ensemble de la sphère économique et financière. C'est le retour en force de la croyance selon laquelle le marché est « autorégulateur » : il est en mesure de tout régler, de tout réguler. Il est donc inutile de le surveiller. Cette absence de contrôle (public ou autre) *autorise ainsi toutes les dérives.*

Il faut en plus rappeler que depuis Keynes (soit près de 70 ans), on sait que les marchés financiers fonctionnent sur le « mimétisme » (chacun fait ce qu'il *croit* que les autres vont faire) et qu'ils sont donc incapables de régulation s'ils ne sont pas eux-mêmes encadrés.

## Vision à court terme et exigences de rendement

Pendant une décennie, les gros investisseurs (en particuliers le fonds de pension américains) ont exigés des rendements de l'ordre de 15% chaque année, et ils

## Recommandations pour les enseignants

vérifiaient, chaque trimestre, si les résultats financiers des entreprises dans lesquelles ils avaient investi étaient conformes à cette exigence.

Les dirigeants de ces entreprises étaient en quelque sorte contraints à présenter des comptes satisfaisant ces exigences puisqu'ils risquaient que les fonds de pension revendent leurs actions, faisant ainsi chuter violemment leur cours. D'où la tentation de maquiller les comptes plutôt que de risquer la faillite de l'entreprise à cause d'un simple mouvement de Bourse.

Cette exigence trimestrielle était facilitée par les normes comptables anglo-saxonnes.

D'où le débat actuel sur des normes internationales (voir les articles de Philippe Ricard, *Le Monde* du 28 novembre 2003 et de Olivier Pastré, *Le Monde* du 30 novembre 2003).

Il faut noter que cette exigence de rendements à 15% (dont tous les chefs d'entreprises savent qu'elle n'est pas tenable sur le moyen ou long terme) semble enfin abandonnée ; elle a tout de même fait beaucoup de mal.

## La « nouvelle économie »

Il s'agit de la croyance selon laquelle, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'économie ne connaîtrait plus le phénomène des cycles : elle serait en croissance continue !

C'est sur cette croyance que s'appuyaient et la vision à court terme (inutile de penser le long terme puisque nous connaissons de toutes façons une croissance continue) et l'exigence de rendements de 15% (puisque la croissance sera continue — et de l'ordre de 5% par exemple — il y aura bien des entreprises qui parviendront à réaliser 15% !).

Cette croyance est récurrente dans l'histoire économique : une croissance

## **Recommandations pour les enseignants**

soutenue pendant quelques années est extrapolée sur le long terme. Cette même histoire, pourtant, montre qu'à chaque fois le réveil est pénible. Qu'elle ait été prise au sérieux en même temps que revenait le tout marché (c'est-à-dire le libéralisme sauvage du XIXe siècle) est d'autant plus étonnant que c'est ce même libéralisme du XIXe siècle qui a engendré les cycles les plus profonds !



## Recommandations pour les enseignants

### Partie II L'affaire ENRON face aux déontologies des professions et des firmes

L'éthique concerne l'agir humain en tant qu'il se réfère à un sens, à la fois direction et signification. Elle est ouverte à l'universel.

Elle est ouverte aussi aux controverses philosophiques. Les points de vue diffèrent sur l'éthique ou la morale. Les deux mots ont fondamentalement le même sens puisque tous deux se réfèrent à la régulation des mœurs (à partir d'une racine grecque pour éthique et d'une racine latine pour morale). Mais de façon radicale, il existe une opposition entre, d'une part la morale substantielle qui oriente les comportements vers le bien (c'est une morale des vertus) avec les débats classiques sur le bien commun et la multiplicité possible des conceptions du bien (particulier et général) et d'autre part la morale déontologique qui s'attache aux comportements dans une optique plus legaliste en fonction d'une conception de la justice. Dans la morale substantielle, la justice a sa place comme réalisation du bien et la loi est orientée vers le bien commun. Dans la communauté des moralistes, la question de la justice procédurale a été lancée avec vigueur dans les années 1970 par l'ouvrage de John Rawls et son fameux traité de la justice. La justice est alors l'affirmation de deux principes, un principe premier d'égalité et un principe second dit de « différence » qui cherche à légitimer certaines inégalités de fait. En réaction, le courant « communautariste », qui s'est développé aux États-Unis à partir des années 1980, s'est efforcé de rajeunir le point de vue substantialiste, en remettant en valeur la conception du bien.

Quand nous parlons de déontologie d'entreprise ou de déontologie professionnelle, nous visons autre chose. Bien que ces déontologies puissent reposer sur un fondement de morale déontologique (mais pas nécessairement), la déontologie, telle que nous l'entendons ici, se présente comme une éthique particulière à un groupe donné, alors que l'éthique ou la morale se caractérise par son universalité. Ainsi les déontologies

## Recommandations pour les enseignants

des professions (dont le type est le serment d'Hippocrate des médecins) ou les déontologies des entreprises (avec ses codes ou ses chartes). La déontologie se rapporte donc à un groupe particulier (une profession ou une entreprise particulières).

L'entreprise Enron avait un code d'éthique particulièrement consistant (voir en annexe). Or elle a malmené plusieurs déontologies de professions ou d'entreprises.

3) L'entreprise change de métier au cours de sa quinzaine d'années d'existence. Partie de la distribution pétrolière, elle se lance dans le négoce de produits-services relatifs à diverses formes d'énergie et de télécommunications avant de plonger au cours des années fatales de la nouvelle économie (1998-2000) dans la spéculation sur le marché à terme des « commodities ». Après une croissance de 1 à 10 pendant ces deux années, ENRON s'écroule en 2001. La déontologie affichée de l'entreprise dans un code d'éthique est rendue inadaptée par le changement de métier exercé. Par exemple, le code ne disait rien des marchés à terme financiers, que la firme ne pratiquait pas à l'origine, mais qui firent sa perte à la fin. De nouvelles règles de gestion et d'organisation auraient du entraîner une reformulation de sa charte d'éthique. ENRON a fait preuve d'innovation économique en transformant les marchés de l'énergie en « commodities » donnant ainsi à ce marché plus de fluidité, mais la firme n'a pas su adapter sa déontologie à cette nouvelle professionnalité.

4) Dans le rapport entre ENRON et Arthur Andersen, la déontologie des professions de l'audit n'a pas été respectée. En principe ce doit être la muraille de Chine entre l'audit interne et l'audit externe. Les responsables de l'audit externe ne doivent avoir aucun intérêt personnel ou collectif dans la firme auditée. Or, dans la réalité, la mobilité était incessante entre Arthur Andersen et ENRON. Des experts comptables de la célèbre agence étaient embauchés par ENRON et vice-versa. La déontologie professionnelle du comptable responsable de la certification des comptes devant aboutir à la confirmation de leur exactitude et de leur sincérité était ouvertement bafouée. En l'an 2000, le chiffre d'affaires des activités de conseil était aussi élevé

## Recommandations pour les enseignants

que celui de l'expertise comptable (environ 25 milliards de dollars). Pour sauver son volumineux marché du conseil, le cabinet en est venu à trafiquer les comptes de son client pour les rendre présentables pour le conseil d'administration et l'AG des actionnaires et tenter de sauver la firme. Le piège de la confusion des genres s'est refermé non seulement sur ENRON, mais aussi sur Arthur Andersen.

- 5) La lucidité des analystes financiers qui conseillent les différents partenaires des marchés financiers (Bourse, banques, conseillers en gestion de patrimoine) a été anesthésiée par un climat d'euphorie leur faisant perdre le sens des réalités. Ils ont cru ou/et fait croire à une nouvelle économie dont la connaissance ne reposait plus sur des indicateurs économiques, mais sur des espérances liées à une sorte de millénarisme ploutocratique fin de siècle (voir le chapitre sur la nouvelle économie).
- 6) La déontologie de la presse a été elle-même atteinte. Des articles sévères publiés après coup sur des analystes financiers plus confiants dans des rumeurs du milieu boursier que dans des analyses économiques que leur insuffisante compétence en macro-économie ne leur permettait d'ailleurs pas de mener, ne peuvent faire oublier qu'un certain nombre de journalistes ont été corrompus par ENRON pour publier des articles soit-disant de nature informative, mais en fait mensongers, car destinés à rassurer les actionnaires de la firme corruptrice.

L'affaire ENRON n'est sans doute pas devenue le musée de l'horreur économique. On ne peut confondre le cumul des abus et la condamnation de la modernité économique. Mais elle a constitué un vrai musée des horreurs des manquements à la déontologie des professions et des entreprises.

### Bibliographie

ALEES, *Regards croisés sur l'éthique économique*, Lyon, 2001.

## Recommandations pour les enseignants

Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Paris Le Seuil 1991

Dupuy JP, *Le sacrifice et l'envie : le libéralisme aux prises avec la justice sociale*, Paris, Calmann-Lévy 1992.

March GJ et.Simon HA, *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1964.

Puel H, *L'économie au défi de l'éthique*, Paris, Cujas-Le Cerf, 1989

Puel H, *Les paradoxes de l'économie*, Paris, Bayard, 1995.

Rawls, *Théorie de la justice*, Paris, Le Seuil 1987.

Sandel M, *Le libéralisme et les limites de la justice*, Paris, Le Seuil, 1999.

## **Recommandations pour les enseignants**

### **Partie III Les défaillances institutionnelles et le cas Enron.**

L'institutionnalisme économique (North, Williamson) rejoint la sociologie en mettant en avant l'importance des institutions pour rendre possible et pour réguler la vie économique.

Si l'on définit les institutions avec Douglas North comme des « règles ou normes qu'une société s'est données et qu'elles observe, » le lien à la fois avec le cas Enron et avec l'Éthique devient clair. On peut d'abord essayer d'analyser les institutions (que nous définirons un peu plus précisément comme des « règles et normes et les organisations censées garantir leur respect ») qui nous intéressent dans le contexte d'Enron. Dans un deuxième temps, on pourra s'intéresser à l'éthique comme activité visant à analyser l'adéquation de normes et à définir de nouvelles normes et regarder notamment les prescriptions fournies par les spécialistes américains en la matière.

Au niveau des institutions, il convient de distinguer celles qui correspondent à des règles et normes explicites de celles qui restent implicites et ne tirent leur force que d'un large consensus social. La première catégorie comprend le cadre légal et les institutions de support. La seconde, moins facile à circonscrire, comporte les règles et normes que les acteurs sociaux, dans leur majorité, suivent effectivement.

#### **Le cadre légal et ses institutions de support**

Cet aspect est peut être plus important qu'il n'apparaît au premier abord. On (notamment évidemment les spécialistes et propagandistes américains) a accordé pendant longtemps une certaine exemplarité au cadre légal américain, mieux apte que d'autres à réaliser l'objectif déclaré qui consiste à créer un environnement propice à une économie libérale exempte de corruption et réduisant fortement l'influence de l'État.

Le premier élément que l'on peut citer à ce propos est la forte diversité des lois concernant les entreprises d'un État à l'autre. Ceci explique que certains États (Delaware) comptent plus des sièges sociaux que d'autres, leurs lois passant pour

## Recommandations pour les enseignants

particulièrement attractives pour les entreprises.

Si, ensuite, nous nous concentrons sur les régulations fédérales, il faut mentionner aussi bien des lois (Foreign corrupt practices act datant de 1978) que des recommandations provenant du ministère fédéral de la Justice (Sentencing Guidelines, pour plus d'info on peut consulter le site suivant: [www.ussc.gov/guidelin.htm](http://www.ussc.gov/guidelin.htm) ou l'on trouvera ces recommandations adressées aux juges américains) ou d'autres ministères, voir par exemple: U.S. Department of State (2000), Fighting, Global Corruption: Business Risk Management. Information for Global Businesses and Organisations on Navigating the International Anticorruption Environment. (Released May 2000), 34 p.

L'analyse des « sentencing Guidelines » peut montrer que les entreprises adoptent certaines démarches (codes d'éthiques etc., lettres de conformité, etc.) simplement pour se conformer à la lettre de la loi sans que cela corresponde à un véritable engagement. Les guidelines font, en effet, la part belle aux entreprises disposant d'un code d'éthique. En cas de problèmes juridiques (notamment si des actionnaires accusent le management) le tribunal devra chercher des responsabilités individuelles et ne pourra condamner globalement l'entreprise, évitant donc des conséquences juridiques éventuelles pour les actionnaires et le management.

L'analyse des institutions devant contrôler les actions du management et en particulier les cadres dirigeants peut montrer d'autres spécificités du contexte institutionnel américain. Le problème du contrôle des dirigeants fait depuis longtemps partie de la théorie économique (principal-agent problem). En effet, comment éviter que les dirigeants d'une entreprise ne cherchent que leur propre intérêt au détriment des vraies propriétaires, des actionnaires donc. Ce problème se pose aux US d'autant plus que l'actionnariat est souvent très dispersé laissant ainsi les mains des dirigeants très libres. C'est dans ce contexte que le contrôle des dirigeants et la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi que l'indépendance des experts (notamment des analystes financiers) est particulièrement importante. Or, c'est ici que le cas Enron révèle de nombreuses failles dans le système au point que l'on peut parler maintenant d'une véritable crise du gouvernement de l'entreprise aux US. On voit que l'opinion public est devenu sensible pour toute dérive dans le comportement des dirigeants y compris les

## Recommandations pour les enseignants

salaires mirobolants quand on voit que le président de la bourse de New-York, Grasso, longtemps admiré comme l'un des artisans du boom boursier est contraint à la démission . (voir <http://wallstreet.cch.com/news/headlines/page313.asp> )

Dans un premier temps, le gouvernement a renforcé la responsabilité pénale des dirigeants qui peuvent maintenant subir des peines financières importantes si les informations fournies sont inexactes ou incomplètes. Cette nouvelle législation est connue sous le nom des instigateurs comme loi Sarbanes-Oxley. (Pour plus d'informations on peut consulter le site suivant:

[http://www.aicpa.org/info/sarbanes\\_oxley\\_summary.htm](http://www.aicpa.org/info/sarbanes_oxley_summary.htm) .)

Ensuite, les discussions continuent sur les modifications à apporter aux règles de comptabilité. Il y a ici une différence appréciable entre l'approche américaine, basé sur le respect étroit de normes établies, et l'approche européenne plus concernée par le respect de principes. Cette différence est importante dans la mesure où une approche normative incite à chercher l'avantage aussi longtemps que la lettre de la norme est respectée.

Les banques américaines ne sortent pas non plus grandies de l'affaire Enron. Certaines banques parmi les plus connues sur Wall Street sont accusées d'avoir activement participé aux manipulations du bilan de ENRON rendant possible que des prêts accordés à l'entreprise apparaissent comme des revenus dans les bilans. Sous l'angle de l'analyse institutionnelle, on peut évoquer d'abord le fait que ces banques sont presque exclusivement des banques d'affaires et que leur réussite dépend dans une large mesure de leur introduction dans les grandes entreprises. Qu'il s'agisse d'avantages accordés aux dirigeants lors de l'émission de nouvelles actions, ou bien de recommandations élogieuses de la part des analystes financiers et poussant les cours de l'action de l'entreprise ainsi que la valeur des stock options à la hausse, les banques attendent bien évidemment que ces « investissements » portent des fruits.

Les liens entre les milieux politiques et notamment le gouvernement et les grandes entreprises posent également un problème. Les dirigeants d'Enron ont financé les activités de nombreux politiciens, ce qui pose très clairement le problème du financement de la vie politique par des entreprises qui, par ailleurs, pratiquent un lobbying très actif. On peut également s'interroger sur la légitimité de politiciens qui

## **Recommandations pour les enseignants**

président des commissions traitant des intérêts économiques d'entreprises desquelles ils possèdent de nombreuses actions.

C'est dans ce contexte qu'il faut également s'interroger sur l'activité des institutions devant encadrer et contrôler des marchés boursiers et, en premier lieu, la SEC.

### **L'éthique des affaires aux Etats-Unis**

La façon de laquelle l'éthique des affaires est définie et vécue aux Etats Unis est évidemment très révélatrice des valeurs et normes qui gouvernent les entreprises et les marchés. George Enderle, Suisse mais travaillant depuis des années dans l'université américaine de Notre Dame, est probablement le meilleur spécialiste de ces questions. La comparaison entre les approches Européenne et américaine qu'il a publié est sûrement un très bon point de départ pour l'analyse (Enderle, Georges (1996) « A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe » in: Business Ethics, Vol. 5, pp.33-46.)

Les points fondamentaux à évoquer sont certainement les suivants:

- a) Le caractère normatif de l'approche américaine. Il n'y a, en fait, peu de place pour le questionnement et le doute. L'objectif est de réaffirmer les normes déjà établies. Ces normes proviennent, pour l'essentiel, de la philosophie utilitariste et pragmatique, elles sont fondamentalement compatibles avec les règles de fonctionnement de l'économie libérale.
- b) Le caractère individualiste de l'approche américaine. Seul l'individu, et dans une moindre mesure, l'organisation, doivent prendre des décisions. Ceci est fortement lié à une vision de l'Etat comme ennemi principal de la liberté individuelle.

Il faut certainement aussi regarder de quelle façon l'éthique affichée dans les codes d'éthique (comme celui d'Enron qui est un modèle du genre) est vécue dans la réalité des entreprises.

On peut remarquer d'abord qu'un Code d'éthique ne peut avoir de véritable impact sur les comportements des membres d'une entreprise (ou de toute autre organisation) que si les dirigeants, eux-mêmes, se soumettent aux règles qu'il contient. L'exemplarité du comportement des dirigeants, faite de soumission aux règles mais aussi de la volonté ferme de promouvoir le respect du Code d'éthique, est communément considéré



## **Recommandations pour les enseignants**

comme la condition la plus importante pour le succès de l'introduction d'un code. Or, ici, nous sommes en présence de dirigeants qui ne respectent pas les règles qu'ils ont donné eux-mêmes. En effet, les manipulations du bilan auxquelles s'est livré ENRON, ne sont possibles qu'avec la collaboration directe des dirigeants.

Les valeurs et pratiques du travail au quotidien représentent un autre aspect de l'éthique vécue. Ici, il semble très intéressant d'analyser les réactions et témoignages des employés parce qu'ils sont révélateurs de la culture d'entreprise chez ENRON. Les valeurs prônés (le « rank and yank ») ne permettent guère la prise de recul et l'analyse critique (voir fichier Enron\_Employes\_reaction.doc), au contraire et aux dires des employés, ces valeurs créaient de l'arrogance et le sentiment qu'ENRON était invincible.

## Recommandations pour les enseignants

### Documents de référence et autres sources d'information

#### ***En Anglais:***

##### **Documents de base:**

Code d'éthique de la société ENRON : Fichier = *Enron\_code\_of\_ethics.pdf*

Rapport (2000) sur la responsabilité sociale édité par la société ENRON: Fichier = *Enron\_Rapport\_Resp\_Soc.pdf*

Biographie officielle de Kenneth Lay: Fichier = *Biographie\_Lay.html*

Chronologie des événements: Fichier = *Evenements\_Anglais.doc*

La réaction des employés d'après le New York Times: Fichier = *Enron\_Employees\_reactions.doc*

Différents articles de presse (Time et Business Week) : Fichiers = *Time\_arts.doc* et *Business\_Week\_arts.doc*

Rapport parlementaire: How the White House Energy Plan Benefitted Enron: Fichier = *Enron\_Bush\_rapp.pdf*

##### **et pour approfondir:**

Un Dossier préparé par la presse locale (Houston) :

<http://www.chron.com/content/chronicle/special/01/enron/>

Un dossier préparé par le Washington Post: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/business/specials/energy/enron/>

L'actualité de l'entreprise Enron: <http://www.enron.com/corp/>

#### **En Français:**

Biographie officielle de Kenneth Lay: Fichier = *Biographie\_Lay.html*

Enron et le capitalisme financier: Article de presse : Fichier = *Scandale\_ENRON.doc*

## **Recommandations pour les enseignants**

Les aspects comptables de l'Affaire Enron:

[http://www.boursilex.com/ACTUALITE/enron\\_les\\_aspects\\_comptables.htm](http://www.boursilex.com/ACTUALITE/enron_les_aspects_comptables.htm)

Les aspects politiques de l'Affaire Enron: [http://www.monde-](http://www.monde-diplomatique.fr/dossiers/enron/)

[diplomatique.fr/dossiers/enron/](http://www.monde-diplomatique.fr/dossiers/enron/)