

Cahiers du LARJE / Working papers / n° 2016-1

Gouvernance des organisations et morale des affaires

Auteurs : Bernard Grand et Philippe Grill

Résumé : *Ce travail aborde les relations entre l'éthique et la gouvernance des organisations. La gouvernance étant définie comme l'ensemble des moyens permettant le contrôle des dirigeants, c'est au travers de la loi qu'elle sera analysée dans un premier temps. Cette analyse fait ressortir l'importance de la notion d'intérêt social dont le sens premier peut être compris de deux manières différentes. Si l'intérêt social est compris comme l'intérêt des propriétaires, alors le fondement philosophique de la gouvernance se retrouve dans les théories contractualistes et plus particulièrement dans celles qui légitiment le droit à la propriété (Hume, Locke...). Si l'intérêt social est celui de la firme, l'intérêt des actionnaires est associé à celui des différentes parties prenantes. Dans cette conception hétérodoxe, la gouvernance ne peut être guidée que par des dirigeants qui seraient impartiaux, maîtres d'eux-mêmes et bienveillants. Cet impératif nécessite une théorie des émotions rationnelles et les concepts de spectateur impartial et de sympathie développés par Adam Smith peuvent être considérés comme le soubassement moral de cette théorie des parties prenantes.*

Summary: *This paper aims to connect the concept of corporate governance to moral philosophy. Governance is defined as the set of means devoted to control managers. Managers are enforced by law and more specifically by their duty of loyalty and their duty of care. According to the standard economy, shareholders benefit from these duties. Philosophers (Hume Locke,..) that justify private property are grounding the moral justifications of these conception of governance. Another conception is possible in which duties can benefit stakeholders (including shareholders but also workers, community, suppliers...). Moral philosophical foundations are much more difficult to define under this assumption. The Smithian concept of sympathy helps to understand which qualities a manager must have, which kind of leader he has to be to cope with moral philosophy.*

Keywords: Ethics, Philosophy, Corporate governance.

Gouvernance des organisations et morale des affaires

Bernard Grand

Université de Nouvelle Calédonie, Laboratoire de Recherches Juridique et Économique
CERGAM - Université Aix Marseille Graduate School of Business - IAE

Philippe Grill

Université d'Aix-Marseille, Aix Marseille School of Economics (GREQAM)

Janvier 2016

Avant d'entrer dans le cœur de ce sujet complexe, il convient de bien définir ce dont il va être question. Le terme gouvernance bien qu'à la mode, est polysémique. Gestionnaires et politologues utilisent le même terme mais ne parlent pas exactement de la même chose. Les derniers renvoient la gouvernance à l'ensemble des institutions régulatrices. Les premiers, avec Sheifler & Vishny [1997], la définissent généralement comme l'ensemble « *des moyens dont s'assurent les offreurs de fonds afin d'obtenir un retour sur investissement* ». De façon plus générale, il est aussi possible, de la définir comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » [Charreaux, 1997]. Il s'agit dans tous les cas d'expliquer « *la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants* » [Charreaux, 1999]. La gouvernance est donc le cadre à l'intérieur duquel les dirigeants auront une liberté de décision et donc d'action.

Berle & Means [1930], comme bien d'autres après eux, ayant observé les effets néfastes de la séparation du pouvoir entre dirigeants et actionnaires sur la rentabilité des entreprises et au-delà sur la dynamique du capitalisme, il apparaît que la première fonction d'un bon système de gouvernance est de protéger ces derniers des malversations diverses que pourraient commettre les premiers en profitant des asymétries d'information que génère cette situation. En effet, gérant la société au jour le jour, les dirigeants possèdent plus d'informations que les actionnaires pour le compte desquels ils sont censés agir. Comme le prévoit la théorie économique standard, dans laquelle ils sont supposés maximiser leur utilité, ils prendront toute décision qui les avantage même si c'est au détriment de leurs mandants. C'est pourquoi, au plan pratique, il convient de

définir des mécanismes visant à réguler le comportement potentiellement opportuniste des dirigeants. Ces mécanismes concernent soit leur rémunération, soit la composition du conseil d'administration. L'appréciation de l'efficacité des mécanismes d'incitation externe (par le marché) des dirigeants appartient aussi à ce programme de recherches impulsé dans les années soixante-dix.

Concernant la rémunération des dirigeants, le mécanisme retenu le plus connu est la distribution de stock-options au bénéfice du dirigeant. Ce mécanisme, dont la finalité est d'aligner les objectifs du dirigeant sur celui des actionnaires, n'est pas forcément une panacée puisque fondé sur le cours d'une action dont les variations peuvent dépendre de processus exogènes aux décisions des dirigeants. Du côté du conseil d'administration, les chercheurs s'intéressent plus particulièrement à sa taille, au nombre et à la nomination d'administrateurs indépendants, à la durée des mandats, à leur mode de désignation. Ils étudient les moyens de maîtriser les conflits d'intérêts au sein du conseil ou au sein du groupe dirigeant. Ils définissent différents comités (comités d'audit, de rémunération, etc.) dont la fonction est de les minimiser. Concernant les mécanismes externes, ils ne s'intéressent qu'aux sociétés cotées puisqu'il s'agit principalement de la régulation par le marché au travers du mécanisme des offres publiques d'achat. Puisque les dirigeants en place sont alors enclins à développer des mécanismes anti-OPA, il convient de les combattre. Enfin, les chercheurs examinent aux moyens qui peuvent être utilisés pour assurer la défense des intérêts des actionnaires minoritaires lorsqu'il existe un actionnaire prépondérant.

Dans un cadre analytique standard, il apparaît que la seule responsabilité sociale de la firme est que ses dirigeants maximisent les profits revenant aux actionnaires¹. Rien de plus. D'un côté, seuls les actionnaires sont légitimes à recevoir les fruits de l'activité économique de par leur statut de propriétaire assumant les risques spécifiques de l'activité. De l'autre, les prix sont supposés transmettre toute l'information nécessaire à une allocation efficace des ressources rares et cette efficacité supposée des marchés assure que chacun est rémunéré relativement à sa contribution marginale au bien-être de tous.

Cette vision, est largement répandue dans les manuels d'économie et de gestion. Elle est néanmoins controversée² par un certain nombre de juristes et d'économistes qui démontrent, à partir du concept d'actifs spécifiques, que certains salariés (ayant investi dans un savoir-faire utile à la firme mais non redéployable à l'extérieur) peuvent avoir légitimement droit à un pouvoir de contrôle sur la stratégie retenue par l'entreprise. En effet, en l'absence de ce droit, ces salariés

¹ Cette idée a été popularisée par Friedman [1970]

² Charreaux [1999] parlait de plusieurs « paradigmes concurrents » à son sujet qui depuis la date de parution de cet article ne se sont toujours pas réduits à un seul. La raison doit en être cherchée, comme il l'observait dix ans plus tôt, dans le fait qu'ils s'arriment à des « idéologies » sociales distinctes [Charreaux, 1987] : libérale pour la théorie standard de la gouvernance, républicaine civique pour une large partie de ses théories hétérodoxes.

pourraient être privés des revenus associés à leurs investissements spécifiques et donc n'auraient plus aucun intérêt à les réaliser. Cette approche pouvant être étendue à d'autres acteurs, elle entre alors en résonance avec la théorie des parties prenantes. Cette dernière, dont les auteurs présupposent le plus souvent implicitement que les marchés ne sont pas efficaces³, repose sur une conception politique de l'entreprise dont ils justifient l'existence à partir de sa légitimité sociale. Les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise doivent alors être pris en compte au niveau de sa gouvernance. Alimentée par plusieurs courants, cette théorie des parties-prenantes, dite aussi théorie partenariale, qui puise son origine idéologique dans le républicanisme civique américain⁴, est de plus en plus intégrée dans les réflexions du monde académique, bien qu'elle souffre encore de limites pratiques. Son opérationnalité bien incertaine fait qu'elle ne crée pas un réel consensus ni parmi les praticiens ni auprès des chercheurs.

Dans tous les cas, la mise en place de mécanisme de gouvernance vise à contraindre les actions des dirigeants. Or, cette limitation de leurs décisions, au-delà des règles internes alors mises en place, relève du droit mais aussi de la morale ou de l'éthique. Ricœur [1990] distingue trois systèmes différents guidant les actions humaines.

À minima, un être humain qui effectue un acte doit le faire en respectant les lois légitimes. Le système de droit est donc le premier niveau de gouvernance. Il interdit à chacun par exemple de tuer ou de voler parce que cela contrevient à des lois qui sont légitimes.

Ricœur sépare ensuite ce qui est de l'ordre de la morale et ce qui est du domaine de l'éthique. Dans l'étymologie ou dans l'histoire de l'emploi des deux mots « éthique » et « morale » rien n'impose de les distinguer puisque celui-là vient du grec, celui-ci du latin, alors que les deux renvoient dans ces deux langues à l'idée de mœurs. Il est possible toutefois de discerner une nuance dans leur utilisation, selon que l'accent est mis sur ce qui est estimé bon ou sur ce qui s'impose comme obligatoire. Ricœur utilise alors le terme « éthique » pour rendre compte de la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes avec et pour les autres, dans le cadre d'institutions justes. Il emploie celui de « morale » pour le côté obligatoire qu'elle a, marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte. Cette distinction renvoie ainsi à deux traditions philosophiques. D'un côté, une tradition aristotélicienne pour laquelle l'éthique est caractérisée

³ Hill & Jones [1992] dénoncent néanmoins ouvertement cette hypothèse d'efficacité et tiennent compte explicitement de pouvoirs déséquilibrés entre les différentes parties prenantes pour justifier leur approche.

⁴ Sur ce lien idéologique, voir Kaen Kaufman & Zacharias [1988]. Le républicanisme civique s'appuie sur le concept classique de bien commun auquel les individus doivent se soumettre car ils appartiennent à une communauté de destin qui les transcende et vis-à-vis de laquelle ils sont endettés. Dès lors la mission des entreprises est de participer à la création de richesses communes et à en partager de façon équilibrée [Argandoña, 1998 ; Handy, 2002 ; Shankman, 1999 ; Wijnberg, 2000]

par sa perspective téléologique ; de l'autre, une tradition kantienne où la morale est définie par le caractère obligatoire de la norme, donc par un point de vue déontologique.

La gouvernance est ainsi définie comme une articulation plus ou moins efficace de moyens destinés à limiter les difficultés de fonctionnement des entreprises par le contrôle des actions de leurs dirigeants. Parmi l'ensemble de ces moyens, la loi joue un rôle essentiel. Elle encadre les règles internes mises en place pour s'assurer que les dirigeants poursuivent bien dans leur action l'objectif qui leur est donnée. **Or, l'examen de ce cadre juridique (qui constitue la première partie de ce travail) permet de mettre en évidence l'existence de deux conceptions différentes de la gouvernance auxquelles peuvent être rattachées respectivement la théorie standard de la firme et son approche partenariale.**

Si la morale et l'éthique s'adressent à des dirigeants en tant qu'êtres humains, la gouvernance est d'abord un outil organisationnel visant l'efficacité. À ce titre, il peut sembler difficile de lier directement gouvernance, morale et éthique. Toutefois, ces deux dernières dimensions ne sont pas totalement absentes. **Si lois et règlements internes sont bien évidemment les supports fondamentaux des mécanismes de gouvernance, reste qu'ils sont généralement sous-tendus par des valeurs qui relèvent de la morale et de l'éthique.** À ce titre, les interrogations que soulève la construction de mécanismes de gouvernance ne sont pas indépendantes de toutes considérations morales et éthiques comme nous allons à présent le voir.

I - La gouvernance au filtre de la Loi

Le scandale ENRON a conduit le législateur américain à développer une loi touchant de près la gouvernance des entreprises et des marchés financiers. En 2002, la loi Sarbanes Oxley régit la transparence de l'information comptable et le rapport entre les dirigeants et les cabinets d'audit. En 2001, le législateur français a mis en place la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) qui renforce le pouvoir des autorités de régulation, espérant ainsi « moraliser » les pratiques commerciales, équilibrer le pouvoir des organes dirigeants des entreprises, et en améliorer le fonctionnement. Cette loi est suivie, en 2003, par la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) qui met en place une responsabilité accrue des dirigeants, un

renforcement du contrôle interne et une réduction des sources de conflits d'intérêts. Globalement, ces lois instaurent de façon plus ou moins obligatoire les comités d'audit et de rémunération au sein des conseils d'administration et le renforcement des administrateurs externes. En ce sens, elles renforcent également la dimension de surveillance dédiée au conseil d'administration [Bissara, 2003]. Elles encadrent les incompatibilités liées aux missions de contrôle des comptes. La loi contraint donc bien *a minima* les actions des dirigeants. De façon à permettre la punition et la réparation, il convient alors de pouvoir imputer, c'est-à-dire de mettre sur le compte de quelqu'un, ici le dirigeant, l'action juridiquement condamnable [Ricœur, 1995]. À cette fin, il est supposé qu'il en est juridiquement le responsable. Toutefois, Donaldson [2003] remarque que le seul référencement juridique de ces actions condamnables (*Check the box approach*) ne donne en lui-même aucune dimension éthique aux obligations fiduciaires des dirigeants.

De façon à inciter les dirigeants à œuvrer dans certaines directions, la loi définit ce pourquoi ils sont responsables, envers qui ils ont des devoirs fiduciaires (loyauté et diligence) et devant qui ils sont responsables⁵. Cet encadrement légal est fondé sur plusieurs critères qui sont très clairement définis dans le droit américain.

Aux USA, il apparaît que le législateur, au cours de l'histoire, a eu différentes conceptions de ces devoirs fiduciaires de loyauté et de diligence envers les actionnaires⁶. Ainsi, jusqu'à la Guerre de Sécession, une société était créée par l'État (*incorporated, provenant de in corpus*) avec un objectif d'utilité sociale (construction d'un chemin de fer, d'une route, etc.), puis cette société, ayant prélevé ses bénéfices, pouvait être appelée à se dissoudre. À partir du 14^{ème} amendement⁷, sous prétexte d'être des personnes morales, les sociétés se sont émancipées et ont bénéficié du fait que l'État ne pouvait entraver leurs libertés comme ceci était le cas pour les personnes physiques. Exonérées d'obligations sociales, libres d'agir, les entreprises ont pris un essor considérable durant toute la première moitié du XX^e siècle. Les juges, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, donnent alors la prééminence à l'actionnaire comme bénéficiaire des actions des dirigeants. Le cas *Ford vs les frères Dodge* de 1911 fit école. Henry Ford, ayant l'intention de construire une nouvelle usine et refusant de ce fait de verser des dividendes, eut à faire face à ses associés dans un procès qu'il perdit. Le jugement ordonna le versement des dividendes tout en autorisant la construction de la nouvelle usine. À l'issue de la Seconde guerre mondiale, dans un

⁵ Le mot anglo-saxon est « *accountable* », c'est-à-dire devoir rendre compte sur quelque chose et à quelqu'un. Par exemple, aux USA, un gérant de fonds doit agir « *dans le seul et unique intérêt des clients* » ; ce qui limite le débat autour du conflit d'intérêt si ce gestionnaire est affilié à un organisme financier.

⁶ Perez [2003] explicite très clairement la notion de responsabilité des dirigeants au sein du système juridique américain au regard des concepts utilisés dans le droit français.

⁷ Le 14^e amendement fut fait pour donner des droits équivalents aux personnes de couleur après la fin de l'esclavage : « *Aucun État ne pourra non plus priver une personne de sa vie, de sa liberté ou de ses biens sans procédure légale, ni refuser à quiconque relève de sa juridiction une égale protection des lois.* »

nouveau contexte politique, les tribunaux américains infléchirent la jurisprudence en parlant de l'intérêt de la firme et non plus uniquement de celui des actionnaires. Les tribunaux élargissent le champ des devoirs fiduciaires en parlant de l'intérêt à long terme de la firme, intérêt pouvant être dissocié de celui des actionnaires. C'est à cette époque que naît la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*), ou théorie partenariale, qui vise à donner des droits aux autres partenaires de la firme (clients, salariés, fournisseurs, communauté...). À partir des années 80 et à la suite de nombreux scandales financiers, la jurisprudence américaine se renverse à nouveau et redonne la primauté aux actionnaires⁸.

Le devoir de loyauté s'applique aux membres du conseil d'administration et, dans une moindre mesure, aux directeurs de la société. Il impose aux dirigeants de faire prévaloir l'intérêt de la société avant leur intérêt personnel. Essentiellement, il s'agit d'éviter tout conflit d'intérêt direct ou indirect. Les hypothèses sous-jacentes à ce devoir fiduciaire que la loi vient actualiser sont en cohérence avec la théorie économique au sein de laquelle les individus sont supposés être à la recherche de leur seul intérêt personnel, voire être opportunistes. À ce titre, il convient de défendre les mandants lorsqu'ils délèguent certains de leurs pouvoirs à un agent et le devoir de loyauté de ce dernier s'impose alors à lui puisque, s'il ne respecte pas cette règle, il sera sanctionné par le juge en vertu de cette loi. Par loyauté envers la société, le législateur entend à présent loyauté envers les intérêts des seuls actionnaires.

Le devoir de diligence (*duty of care*) correspond au concept français de gestion en bon père de famille. Il implique que le dirigeant prenne des décisions favorables aux actionnaires et évite les conflits d'intérêt. Ces décisions doivent être prises de bonne foi, dans l'intérêt des actionnaires et elles doivent être prudentes. Toutefois, le concept est ambigu en ce qu'il se heurte à la finalité même des affaires qui est de prendre un certain niveau de risque pour générer des profits (le couple rentabilité/risque est un couple indissociable comme le savent tous les théoriciens de la finance). La règle du jugement professionnel (*business judgement rule*) s'applique alors, laissant une grande liberté aux dirigeants dans la conduite des affaires stratégiques. Ce devoir de diligence implique une gestion prudente et responsable.

Dans le cadre français, le juge fait souvent référence à l'intérêt social censé dominer le fonctionnement de la société (art. 1848 du code civil). Aucune définition unanime n'existe concernant ce concept flou. Comme l'indique Rousseau [2009], cette notion est « à peine évoquée » par le législateur et sa lecture en est plurale. Soit il s'agit de l'intérêt pur des actionnaires et alors le droit français rejoint le droit anglo-saxon qui s'appuie sur la théorie standard de la firme, soit la notion s'applique à l'intérêt de la firme qui transcende le simple

⁸ Ce qui ne se traduit pas forcément par un déclin des droits des autres parties prenantes. Ces derniers sont alors protégés par d'autres corps de droit : droit social, droit sur l'environnement, droit de la concurrence, etc.

intérêt des actionnaires et l'on se rapproche des théories partenariales de l'entreprise, voire on peut aller au-delà comme pourrait le laisser entendre le rapport Vienot en le définissant comme l'intérêt supérieur de la personne morale⁹. Hélas, dans ce cas la définition ouvre tellement de questions qu'elle ne permet aucune prescription.

En droit positif, Bessara [1999] note que l'intérêt social exprime l'intérêt commun des actionnaires, il doit à ce titre s'imposer à toutes les catégories d'intérêts et implique donc un devoir de loyauté et de diligence. À ce niveau les droits français et anglo-saxon semblent converger. Le droit français comme l'indique Goffaux-Callebaut [2004] oscille entre différentes conceptions qui vont donc de l'intérêt commun des associés à l'intérêt de l'entreprise (donc celui des parties prenantes qui ne sont par ailleurs jamais définies) en passant par une voie médiane qui semble ne pas prendre position¹⁰.

Il apparaît donc que la gouvernance est le produit du droit et de règlements internes de l'entreprise qui peuvent aller au-delà de la norme légale. Or, le droit qui donne le niveau minimal et obligatoire des mécanismes de gouvernance n'est pas neutre sur le plan moral. Il prend sa source dans une philosophie sociale.

Comme il vient d'être vu, le rapport entre le droit et la gouvernance achoppe sur le bénéficiaire des mécanismes de gouvernance. Ce bénéficiaire doit-il être l'actionnaire ou la firme ? Si le choix n'est pas tranché, c'est parce qu'il est possible de défendre les deux positions en fonction du positionnement philosophique que l'on adopte¹¹. Nous examinerons donc dans un premier temps la théorie dominante qui donne la primauté aux actionnaires, puis nous expliciterons une position hétérodoxe qui donne des droits aux diverses parties prenantes considérant que l'entreprise est une entité à part entière dont il convient de défendre l'intégrité.

⁹ Rapport Vienot sur le « conseil d'administration des sociétés cotées : « L'intérêt social peut ainsi se définir comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est à dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant ses propres fins, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc. » Cette personnalisation peut prêter à sourire tant il vrai qu'elle semble attribuer à l'entreprise une capacité d'autoréflexion la rendant quasi-humaine.

¹⁰ Goffaux-Callebaut cite : « une harmonieuse synthèse temporelle de l'intérêt des associés et de celui de l'entreprise. »

¹¹ Charreaux [1987] fait observer que la théorie standard de la gouvernance, et tout particulier la théorie de l'agence qui en constitue le cœur explicite, n'a pas cette neutralité axiologique que les gestionnaires lui prêtent habituellement.

II - La gouvernance à l'aune de la théorie économique standard :

La plupart des économistes et des gestionnaires, acquis plus ou moins consciemment au nominalisme¹², visent à expliquer la nature de la firme à partir d'une approche transactionnelle contractualiste¹³. Ces théories se divisent traditionnellement en quatre courants principaux¹⁴ : la théorie des incitations [Bolton & Dewatripont, 2005 ; Holmström, 1999 ; Holmström & Milgrom, 1994 ; Laffont & Martimort, 2002 ; Milgrom & Roberts, 1992] qui constitue le cœur de la théorie de l'agence [Fama, 1980 ; Fama & Jensen, 1983 ; Jensen & Meckling, 1976], la théorie des contrats incomplets [Grossman & Hart, 1986 ; Hart & Moore, 1990 ; Hart, 1988, 1995] qui prolonge la théorie des droits de propriété [Manne, 1967 ; Alchian & Demsetz 1972] et la théorie des coûts de transaction [Coase, 1937, Williamson, 1985, 1988]¹⁵.

Bien qu'ils le fassent à partir de théories différentes¹⁶, tous ces auteurs ont en commun d'assigner, comme objectif unique aux dirigeants des entreprises celui que les économistes standards prêtent dans leur manuel aux chefs d'entreprises supposés être les uniques propriétaires du capital apporté : la maximisation de leur richesse¹⁷. Compte tenu des hypothèses retenues le plus souvent par les économistes pour modéliser les décisions prises par les individus (rationalité bayésienne, égoïsme¹⁸), ils focalisent leur attention sur le contrôle et l'incitation financière des

¹² Un nominaliste croit que les concepts qu'il forge afin de rendre compte des phénomènes sociaux qu'il étudie désignent des états réels singuliers. Le nominalisme débouche sur l'instrumentalisme, position méthodologique largement partagée par les économistes actuels. Les théories ne sont, pour ces derniers, que des instruments commodes permettant de regrouper leurs données empiriques et prédire, ou plus exactement en économie rétro-prédire, certaines classes de phénomènes. Enfin, celui qui adopte le nominalisme est généralement conduit à faire sien l'atomisme sociologique et à recourir à l'individualisme méthodologique. Voir à ce sujet Grill [2016, ch. 4].

¹³ Qui peut être opposé à une approche transactionnelle relationnelle. Sur cette distinction voir MacNiel [1980].

¹⁴ Voir par exemple sur cette partition Brousseau & Glachant [2000].

¹⁵ Sur les différentes conceptions actuelles de l'entreprise voir par exemple Gibbons [2005].

¹⁶ Diversité qui en renforce bien évidemment le pouvoir de séduction.

¹⁷ En fait les théoriciens néoclassiques devraient retenir, dans le cadre analytique généralement retenu d'une concurrence pure, la maximisation de l'utilité de la richesse, ce qui n'est pas exactement la même chose et ne conduit pas non plus exactement au même résultat que ceux qui sont présentés dans les manuels d'initiation à l'économie et la gestion.

¹⁸ Pour Jensen & Meckling [1994], par exemple, la quête des individus désireux de satisfaire leur intérêt personnel, même si dans ce texte ils amendent quelque peu leur vision initiale (ces deux auteurs y proposent le modèle *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model* dans lequel les individus sont insatiables, maximisateurs de leur seule fonction d'utilité et dotés de capacités d'adaptation et de créativité), doit être l'hypothèse anthropologique de toute théorie de la gouvernance. La définition d'un bon système de gouvernance passe alors toujours par la mise en place de contrats incitatifs. Jensen [1994] considère bien que l'honnêteté, l'honneur et la confiance et l'altruisme sont des adjuvants nécessaires au bon développement des échanges et des activités bénéfiques. Toutefois, il juge que ces valeurs ne sont nullement incompatibles avec la recherche de l'intérêt personnel et en dissout donc l'intérêt analytique. Nombreux sont néanmoins aujourd'hui les chercheurs remettant en cause la pertinence de l'hypothèse psychologique de la théorie standard de la gouvernance [voir par exemple Brennan, 1994 ; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997 ;

dirigeants afin de limiter les effets de leur opportunisme potentiel. Du fait des asymétries d'information prévalant le plus souvent dans la relation contractuelle entre eux et leurs mandants, ici les seuls actionnaires, ou l'incomplétude rationnelle des contrats, qu'elle soit liée à la rationalité limitée des contractants ou à celle du juge, les objectifs des uns et des autres doivent être rendus artificiellement compatibles par des contrats *ad hoc*, les marchés à eux seuls ne pouvant contenir leurs stratégies potentiellement opportunistes.

Dans ce cadre, les différents scandales qui ont émaillé l'histoire financière de ces trente dernières années, s'expliqueraient essentiellement par les asymétries d'information, l'incomplétude des contrats et le caractère potentiellement opportuniste des dirigeants que ne parviendrait pas à résorber convenablement le fonctionnement des marchés (financiers, des biens et services et des dirigeants). Ces derniers apparaissent bien moins efficaces qu'il n'est dit généralement pour assurer la loyauté des dirigeants envers les actionnaires¹⁹. Les chercheurs en sciences économiques et ceux de gestion qui s'appuient sur leurs travaux ainsi que les praticiens ont donc été logiquement conduits à construire des techniques appropriées de contrôle et d'incitation des dirigeants en vue de rendre conformes leurs actions avec l'objectif premier des actionnaires : obtenir le plus grand retour sur investissement.

Plus fondamentalement encore, la mise en place de ces mécanismes de gouvernance s'appuie sur une conception du droit à la propriété qui trouve sa légitimation morale dans les œuvres de Locke ou de Hume et qui conduit logiquement à une protection maximale des droits de propriété individuels. C'est leur théorie des droits de

Donaldson 1990 ; Perrow 1986, Hirsch, Michaels & Friedman 1987] et son matérialisme foncier [Bohren, 1998]. La théorie de l'intendance prend donc en considération bien d'autres facteurs que la seule recherche de gains monétaires supposée être le mobile fondamental des dirigeants et intègre les récompenses intrinsèques (autonomie, enrichissement de ses propres connaissances, variété et contenu de son travail), les besoins d'identification (volonté et fierté d'appartenance) et d'influence et de pouvoir personnel (moins rattaché à la position hiérarchique du dirigeant, qu'au respect et à l'expertise issues de la réussite collective de l'entreprise). Mais, au-delà du sempiternel procès fait au manque de réalisme des hypothèses psychologiques des théories économiques, ces auteurs insistent sur le fait que leur utilisation dans la construction d'outils de gestion peut être pernicieuse. Si les dirigeants d'entreprise peuvent tirer une satisfaction personnelle de la réussite de l'organisation qu'ils dirigent, alors les mécanismes déduits des théories standard de la gouvernance pour réduire leur opportunisme pourraient s'avérer contreproductifs en engendrant un climat de suspicion négatif et en focalisant abusivement l'attention des dirigeants sur les seules variables financières. De plus, les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer les performances relatives des différents modes de gouvernance. D'autres facteurs comme l'intelligence des dirigeants, leur niveau de connaissances, leurs apprentissages ainsi que leur degré d'information sont tout aussi, voire peut être plus, pertinents pour en rendre compte.

¹⁹ Ainsi, par exemple, dans un article publié par *Les Echos* daté du 18 février 2002 et ayant pour titre « Enron, une affaire cruciale », Dornbusch juge que « La faillite d'Enron est le meilleur exemple de prisonniers qui prennent l'ascendant sur leurs surveillants. » La grande crise financière de 2008 en serait une autre illustration comme l'affirment de nombreux économistes, au premier rang desquels Tirole [2008], mais elle ne peut être expliquée uniquement par les seules défaillances des systèmes privés et publics d'incitations comme le souligne Stiglitz [2009, 2012]. Une bonne gouvernance des entreprises passe aussi par une bonne gouvernance politique sans quoi il est à craindre que le personnel politique soit sensible à différents lobbies qui vont mettre à leur service le législatif et l'exécutif comme cela a été malheureusement trop souvent le cas à partir des années Quatre-vingts, ce que fin d'oublier Friedman [1970] lorsqu'il affirme que les chefs d'entreprise ne doivent poursuivre d'autres objectifs que celui de la maximisation de la richesse de leurs mandants : les seuls actionnaires.

propriété qui donne sa légitimité à l'organisation actuelle de la firme et au capitalisme libéral²⁰. Le premier fonde le droit à la propriété sur la morale dont il est possible de trouver les impératifs dans la nature ou/et en écoutant la parole de Dieu. Le second le fait, contrairement au premier, sans recourir à la morale. Son approche est pré-évolutionniste et pré-utilitariste. Elle ne fait intervenir que l'intérêt bien compris de chacun. Le plus grand bien-être qu'il procure au plus grand nombre est ici ce qui vient légitimer le droit à la propriété.²¹

Ces deux auteurs, bien qu'ayant deux conceptions métaphysiques différentes à partir desquelles ils justifient leur libéralisme économique et politique (puisque le premier s'en remet en dernière instance à Dieu alors que le second s'appuie sur un matérialisme intransigeant) donnent aux théories standard de la gouvernance leur légitimité rarement discutée en économie et en gestion comme si elle allait de soi.

Dans le *Second traité du gouvernement civil*, Locke entoure l'individu, sujet doté de raison (Kant [1787] dira sujet doté d'une volonté), d'un cercle moral qu'actualise la loi qui doit protéger ses droits naturels définis antérieurement à elle. « *Chacun garde la propriété de sa propre personne. Sur celle-ci, nul n'a de droit que lui-même. Le travail de son corps et l'ouvrage de ses mains, pouvons-nous dire, sont vraiment à lui. Toutes les fois qu'il fait sortir un objet de l'état où la Nature l'a mis et l'a laissé, il y mène son travail, il y joint quelque chose qui lui appartient et, par-là, il fait de lui sa propriété. Cet objet soustrait par lui à l'état commun dans lequel la Nature l'avait placé, se voit adjoindre par ce travail quelque chose qui exclut le droit commun des autres hommes* » [Locke, 1690, p. 153]. Ainsi, l'homme, parce que supposé propriétaire de lui-même²², sans quoi il ne serait qu'un esclave, est propriétaire légitime de tout ce qu'il peut s'approprier légitimement, c'est-à-dire à partir d'une juste appropriation originelle puis par de justes transferts.

Il y a juste appropriation originelle si celle-ci ne se traduit pas par une plus mauvaise situation pour les autres que celle dans laquelle ils se trouvaient préalablement à celle-là. Par plus mauvaise situation, Locke entend que les individus ne puissent plus utiliser des choses qu'ils pouvaient antérieurement utiliser librement et non que cette appropriation réduise le domaine des

²⁰ Au-delà, elle trouve son origine dans le droit romain et un peu plus loin encore chez Aristote. Contre le communisme préconisé par Platon dans *La République*, ce dernier, dans *Le Politique*, observe entre bien d'autres choses, que nul ne prend mieux soin d'une chose que lorsqu'il en est le propriétaire, les choses communes n'étant guère entretenues. Si la propriété n'est pas par lui jugée comme étant une norme de justice fondamentale, il la justifie néanmoins par sa fonction sociale puisqu'elle participe à la pérennité de l'ordre de la cité. Les Romains plus pragmatiques vont s'attacher à définir les attributs du droit de propriété. Ils ont été amenés à distinguer le *jus utendi* et le *jus abutendi*, qu'ils opposent à *dominium*, qui sont à la base de la conception moderne du droit de pleine propriété caractérisé par trois attributs : l'*usus*, le *fructus* et l'*abusus*, les deux premiers formant l'usufruit que le détenteur du droit peut en retirer, le dernier lui donnant la possibilité de modifier, donner ou vendre le bien meuble ou immeuble sous-jacent. Bien évidemment, le droit de propriété peut être démembré. Ainsi, par exemple, il est possible que son détenteur puisse être l'usufruitier d'un bien quoiqu'il lui soit interdit de le vendre, le donner ou le modifier.

²¹ Voir sur ce sujet Grill [2016, ch. 8]

²² Ce qui nécessite au plan métaphysique une antériorité principielle de l'âme sur le corps.

possibles des autres qui rendrait par récursivité toute forme d'appropriation originelle illégitime²³. Il y a juste transfert lorsque nul ne peut forcer quiconque à échanger plus que ce qu'il désire. Cette approche morale du droit à la propriété fonde sa théorie de la légitime protection absolue des droits de propriété individuels. Leur respect devient une exigence absolue d'un point de vue moral et juridique aussi longtemps que les deux réquisits qui légitiment à un moment donné leurs distributions et leurs teneurs sont respectés. Cette protection absolue des droits de propriété individuels assure, en outre, une efficacité politique et économique puisqu'elle vient limiter chez Locke le pouvoir du Prince et permet aux individus de s'enrichir, et donc, comme il l'observe, de vivre bien mieux que ces barbares qui mettent tout en commun mais qui n'ont, pour cette raison, pas grand-chose à se mettre sous la dent. Il apparaît donc que le droit de propriété est conçu comme le rempart grâce auquel chacun peut protéger sa liberté face à l'oppression ou l'intrusion des autres, y compris donc celles du Prince, et vivre alors sa vie comme il le souhaite, le plus souvent confortablement. L'État ne peut jouer ici qu'un rôle de soutien à l'ordre des propriétaires. C'est la raison pour laquelle Locke en vient à discuter des institutions les plus aptes à l'assurer et propose les premiers principes d'un libéralisme politique et économique à venir.

Kant [1787], d'une certaine manière²⁴ son héritier, dont l'héritage juridique est bien plus grand encore que celui légué par son aîné, fonde le droit sur la volonté autonome de l'individu qu'il défend à partir d'un raisonnement transcendantal²⁵. C'est cette volonté qui produit l'effet de droit et fonde les droits subjectifs et qui légitime le droit à la propriété.

La théorie classique des contrats prolonge au plan juridique cette approche morale du droit à la propriété qui donne mission aux autorités politique d'assurer l'absolue protection juridique des droits de propriété détenus par chacun.

Mais il est aussi possible de légitimer le droit à la propriété par la prospérité que Hume déduit du respect par tous des droits de propriété de chacun qu'assure un pouvoir politique avisé. Pour Hume, la propriété n'est qu'une convention que vient protéger la loi parce qu'elle s'est avérée être source d'un certain nombre d'avantages pour les sociétés dont les membres respectaient et avaient institué cette convention sans qu'elle ait été le fruit d'un quelconque dessein. Dans son *Traité sur la nature humaine*, Hume pense que les raisons de la vie en société sont essentiellement d'ordre économique. Les hommes aux besoins illimités sont amenés à coopérer pour lutter efficacement contre la frugalité de la nature et à s'échanger les biens alors produits. Hume montre, ensuite, que la vie en société repose essentiellement sur des conventions

²³ Pour une actualisation de cette thèse voir Nozick [1974]. Pour une discussion critique de cette théorie, voir Grill [2016, ch. 8].

²⁴ Puisqu'il n'adopte pas son épistémologie.

²⁵ Un raisonnement transcendantal consiste à déterminer *a priori* la forme nécessaire de toute connaissance pour échapper, non aux erreurs de la raison, mais à celles portant sur elle.

assimilées à de simples régularités comportementales. Trois d'entre elles lui apparaissent fondamentales. Ce sont « la loi de la stabilité de la possession, la loi de son transfert par consentement et celle de l'accomplissement des promesses [...]. Quand la possession n'a pas de stabilité, c'est nécessairement la guerre perpétuelle. Quand la propriété ne se transfère pas par consentement, il ne peut y avoir de commerce. Quand on n'observe pas les promesses, il ne peut y avoir ni ligues, ni alliances » [Hume, 1738, pp. 646 & 691]. Ainsi : « L'invention de la loi de nature sur la stabilité de la possession a déjà rendu les hommes supportables les uns aux autres ; celle du transfert de la propriété et de la possession par consentement a commencé à les rendre profitables les uns aux autres » [*id.*, p. 639]²⁶. Seules ces trois institutions, que l'habitude de leur respect vient pérenniser, sont pour lui indispensables au « progrès de la civilisation ». Sans elles, les marchés ne pourraient fonctionner correctement et, de là, aucun accroissement de richesses ne pourrait plus être espéré, pas plus que l'« ordre des bonnes manières », ne pourrait s'étendre et se développer, non plus contrarié ou au pire détruit mais entretenu qu'il est par cette passion acquisitive qui n'est plus coupable comme elle l'était aux yeux des Anciens de détruire ces vertus sans lesquelles, pour eux, aucun ordre politique durable n'est possible. Le marché apparaît donc être pour Hume l'institution fondamentale permettant d'assurer le progrès (heurté et sans parousie) de la civilisation, le politique devant être ramené à la portion congrue car polarisant les passions humaines les plus violentes. Mais la propriété n'était plus cet absolu qu'en avait fait Locke. Elle n'est plus que le fruit d'un certain arrangement juridique des rapports individuels dont la pertinence ne peut être évaluée qu'à l'aune de sa capacité à assurer la prospérité.

Il ne restait plus à Smith qu'à faire du marché, parce qu'il le conçoit comme étant autorégulé ou presque, l'institution sur laquelle peut et doit reposer l'ordre social. La métaphore de la « main invisible » fera le reste en assurant son succès auprès des élites économiques et politiques qui ne s'embarrassaient guère de raffinement analytique tant qu'au plan idéologique elle permettait d'installer et de pérenniser leur pouvoir [Hirschman, 1977]. Le capitalisme libéral trouve là une autre légitimité éthique. C'est à présent au nom de la prospérité de tous ou presque que le strict respect des droits de propriété est justifié²⁷.

De cette histoire trop brièvement retracée²⁸, il apparaît que l'ontologie juridique actuelle, qui repose essentiellement sur ces liens exclusifs entre le sujet de droit, les biens et le contrat, fait

²⁶ Hume, 1739-1740, p. 639.

²⁷ Que cette efficacité fasse référence au plus grand bonheur du plus grand nombre chacun comptant pour un et seulement un **elle** que l'appréhendent les utilitaristes, ou qu'elle renvoie à un critère d'unanimité parétienne comme la conçoivent aujourd'hui les économistes standard et les gestionnaires qui s'appuient sur leur travaux. Pour une étude critique de ces deux critères voir Grill [2016, ch. 6 & 7].

²⁸ Pour un aperçu plus détaillée voir Grill [2015, ch. 3, & 2016, ch. 4].

refluer tout ce qui n'en relève pas aux marges de la réflexion juridique²⁹. Libéralisme et capitalisme actualisant d'une certaine façon les idées de la modernité³⁰, se sont nourris l'un l'autre de leurs succès, et s'appuient sur ce fondement et cette conséquence éthique de la protection des droits de propriété. Les économistes et les juristes anglo-saxons ou français participaient donc par leur théorie des droits de propriété à l'édification et au développement d'un ordre social capitaliste s'appuyant sur les valeurs du libéralisme. La volonté de mettre par la loi les mécanismes de gouvernance au seul service des propriétaires, apparaît donc légitimée dans ce cadre par la croissance de la richesse que cette restriction assure compatible avec le respect de la liberté de chacun.

Aujourd'hui, les libéraux utilisant le plus souvent³¹ les résultats analytiques obtenus par les économistes néoclassiques relatifs à l'existence, à l'unicité, à la stabilité, à l'efficacité, à l'efficience et à la justice commutative des marchés de concurrence pure et parfaite en ont conclu qu'il convient de n'intervenir qu'à leurs marges pour en assurer leur bon fonctionnement, d'autant plus que le politique soumis aux aléas des coalitions, aux turpitudes des majorités et à l'influence de minorités prédatrices ne pouvait prétendre à cette rationalité dont il voulait se parer. Le recours aux différents théorèmes d'impossibilités relatifs à l'agrégation des préférences, des croyances et des jugements devenait au plan normatif une redoutable arme analytique contre tout processus d'intervention politique sur la sphère économique puisqu'ils interdisent de construire et d'implémenter un système unifié de valeurs, alors que les analyses économiques des choix publics permettaient au niveau positif de pérenniser ce pessimisme. L'ordre social devait ainsi s'appuyer essentiellement sur la régulation marchande, le consommateur étant supposé être le seul juge de ce qui est bon pour lui et le capitaliste ou son représentant, le seul à pouvoir réaliser au mieux ses

²⁹ En France, le droit des contrats, qui s'est mis en place à partir de la Révolution française et qui trouve son expression la plus aboutie dans le *Code Civil* de 1804, est profondément inspiré de la philosophie des Lumières de notre pays. Il se caractérise par une conception de l'homme pensé comme un être rationnel, possédant *ès* qualité des droits individuels naturels, inaliénables et imprescriptibles ainsi qu'une volonté autonome. Supposé responsable, donc fondamentalement libre, chacun doit pouvoir déterminer ce qu'il veut faire comme il l'entend et ainsi contracter avec les autres individus comme il le souhaite dans le respect des lois. Ces dernières trouvent leur fondement moral et politique dans la théorie du contrat social de Rousseau [1762]. Ce droit des contrats, pas moins que celui des anglo-saxons est un droit individualiste. Le contrat est perçu par le législateur comme le meilleur moyen d'organiser les rapports économiques et sociaux entre des individus considérés comme des égaux de principe. L'Etat se doit donc de détruire les formes séculaires d'organisation du travail et, à partir de là, de garantir la liberté et la propriété ainsi qu'une certaine stabilité de l'ordre social propice à la conclusion des contrats. Du moins est-ce la lecture (dévoyée) qu'en ont faite les juristes français, oubliant ce que Rousseau avait écrit dans ses deux *Discours* avant de rédiger sa *Théorie du contrat social*.

³⁰ La modernité est le plus souvent caractérisée par deux idées centrales : celle d'autonomie des êtres humains et celle de maîtrise rationnelle du monde.

³¹ Une autre défense actuelle du libéralisme, probablement la plus ingénieuse, repose sur les travaux néo-darwiniens de Hayek [1973, 1976, 1979] qui trouvent leur origine dans ceux des Lumières écossaises et plus particulièrement les ouvrages de Hume. Pour Hayek la propriété ne renvoie à une quelconque justification transcendante. Elle est une simple convention utile portée par la loi et la complexité des systèmes sociaux interdit qu'ils puissent être construits ou même régulés volontairement par les hommes. Sur le libéralisme hayékien, voir Grill [2016, ch. 8].

vœux. Les valeurs morales ou éthiques semblent donc refoulées aux marges du monde, affaires privées tout au plus, mais que les institutions libérales permettent de protéger.

Cependant, le capitalisme libéral repose bien sur des valeurs qui en constituent, comme l'a bien vu Weber [1921], l'« *esprit* » qui innerve naturellement la gestion des entreprises. Le développement du capitalisme et sa diffusion reposent sur l'idée que le progrès matériel individuel est le critère ultime du bien, alors que la liberté accordée à tous, que protège le strict respect des droits de propriété de chacun, en assure la réalisation. Ces deux idées sont aussi constitutives des différentes formes de libéralisme. Le juste y est généralement rattaché à l'idée que chacun doit être et est récompensé selon son effort contributif relatif. Le capitalisme peut donc s'appuyer sur le libéralisme économique. La force de cette croyance est qu'elle légitime à la fois la visée et le moteur du capitalisme, alors qu'il est possible de montrer que toute autre forme d'organisation sociale est relativement inefficace, liberticide ou injuste, le « ou » étant ici bien évidemment inclusif³².

En mettant les mécanismes de gouvernance au seul service des actionnaires, les économistes et gestionnaires standard épousent et protègent donc les valeurs du capitalisme libéral³³.

Pourtant, même dans un cadre analytique standard, d'autres acteurs pourraient néanmoins fort bien faire l'objet d'une protection que des mécanismes de gouvernance appropriés devraient assurer.

En effet, Rajan & Zingales [1998, 2001], raisonnant dans un cadre standard, démontrent tout l'intérêt qu'il y aurait pour tous à prendre en compte les intérêts de certaines parties prenantes. Comme les théoriciens des contrats incomplets, ces deux auteurs reconnaissent l'importance analytique de l'incomplétude des contrats. Dans un univers de contrats incomplets, l'espace des contrats qui peuvent être passés et exécutés détermine l'étendue du pouvoir de chacun³⁴. Les deux auteurs observent en effet que « plus l'espace des contrats qui peuvent être écrits et exécutés est restreint, plus le rôle des droits résiduels de contrôle, et donc du pouvoir, est important » [*id.*]. L'autorité que la propriété confère apparaît n'être alors qu'une modalité d'une

³² Les deux autres fondements de la philosophie libérale sont la neutralité et l'impartialité qui en résultent. L'État ne doit pas s'immiscer ou interférer dans la vie des individus ou, s'il le fait, il doit pouvoir le justifier relativement à ces deux critères. Sa réalisation passe, dans ce cas, par la promotion des libertés de tous. Le capitalisme peut donc être aussi compatible avec le libéralisme politique.

³³ Sur cet ancrage idéologique voir par exemple Frankfurter & McGoun [1999]. Pour Lazonick & O'Sullivan [2000], les théories contractualistes de la firme, sur lesquelles s'appuie la théorie Standard de la gouvernance, ne peuvent être détachées du contexte historique de leur apparition, celui des années Soixante-dix, période où la plupart des entreprises américaines étaient confrontées à de sérieuses difficultés de compétitivité et où les américains se percevaient en tant que nation en déclin. Ces difficultés et ce déclin supposés ont été alors largement imputés à l'interventionnisme économique démocrate.

³⁴ Les relations de pouvoir sont différentes des relations marchandes où les prix permettent une allocation efficace des ressources rares parce qu'elles impliquent l'exercice de droits résiduels de contrôle [Rajan & Zingales, 1998].

catégorie plus générale qui serait le pouvoir, lequel serait en fait identique aux droits résiduels de contrôle.

Pour Rajan & Zingales, la propriété du capital financier donne le droit pour ceux qui la détiennent d'exclure des parties prenantes de l'entreprise (par exemple les salariés) de l'accès aux investissements physiques et au droit de vendre ces investissements physiques à un tiers. Mais ils observent aussi qu'un employé peut disposer lui-même d'un pouvoir vis-à-vis de l'employeur grâce à la possibilité qu'il a de travailler avec les actifs de ce dernier. En acquérant des compétences spécifiques qui le rendent indispensable, il peut donc le menacer de l'en priver pour s'approprier une plus grande partie de la quasi-rente qu'il contribue à créer. Les salariés peuvent donc disposer d'un certain pouvoir à condition qu'ils puissent atteindre ce que les auteurs appellent un « accès », c'est-à-dire la capacité qu'ils peuvent avoir à créer et à utiliser une ressource critique qu'ils contrôlent comme, par exemple, leur capital humain spécialisé. Ainsi, un salarié qui spécialise son capital humain en l'associant à une ressource indispensable pour l'entreprise se construit un droit d'accès qui lui permet de disposer d'un pouvoir. En retour, le droit d'accès permet au salarié de développer son capital humain qui devient une ressource critique, ce qui renforce son pouvoir en développant son droit d'accès, etc. Les salariés peuvent donc avoir un pouvoir d'usage privilégié, non sur l'entreprise comme unité juridique mais sur ses ressources critiques et donc sur l'entreprise comme unité économique. Si, par exemple, les salariés ont intérêt à développer leurs compétences en accédant à toujours plus de ressources critiques, les actionnaires ont intérêt quant à eux à ce que les premiers ne puissent pas contester leur autorité en les développant trop. Un conflit latent les oppose qu'il convient de résorber si chacun veut pouvoir bénéficier du surplus collectif que la mise en commun de leurs ressources spécifiques permet.

De même, en réalisant un investissement spécifique, le dirigeant est lui aussi vulnérable à l'opportunisme des actionnaires. Licencié, il perdrait une partie des bénéfices attendus de son investissement. Mais le risque est symétrique pour l'actionnaire puisque le départ du dirigeant lui fait perdre la rente organisationnelle que son investissement spécifique générerait. Les stratégies d'enracinement des dirigeants [Shleifer & Vishny, 1989 ; Elding & Stiglitz, 1995] peuvent donc s'expliquer par l'opportunisme potentiel des actionnaires qui peuvent s'approprier indûment la rente organisationnelle que les premiers ont créée. Il n'y a donc plus alors d'opposition nette entre la création de richesse et les stratégies d'enracinement des dirigeants, puisque la détention d'un seul savoir générique n'assure plus forcément l'efficacité de leur direction [Castanias & Helfat, 1992].

Plus généralement, l'exploitation des opportunités de développement dépend crucialement de qui possède le droit formel de les réaliser au nom de la firme, de qui a la possibilité de les réaliser en dehors d'elle et de qui en bénéficie. Lorsque les bénéfices des parties impliquées sont déterminés intérieurement par négociation, les opportunités de développement ne seront pas exploitées si elles modifient la distribution des pouvoirs au détriment des parties qui devront payer le prix d'exercice de l'option. La gouvernance doit donc assurer un alignement entre la capacité à capturer les opportunités et les bénéfices qui en découlent. Les droits formels doivent donc être attribués à la partie qui détient les droits réels de déterminer le montant des ressources qui pourrait être détruit par des conflits.

Il existe de nombreuses façons d'attribuer des droits de contrôle du fait que la valeur d'une entreprise ne se confond pas avec la somme des valeurs des parties qui la composent puisqu'elle fait des investissements adaptés explicitement pour accroître la productivité des réseaux contractuels qui la définissent. Pour maximiser la rente organisationnelle, il faut donc mettre en place un système d'incitations généralisé qui assure que chacune de ces parties prenantes collabore au mieux avec toutes les autres. La mise en place d'une autorité tutélaire *ad hoc* contribue bien à la réalisation de cet objectif. Cependant, elle est d'autant plus coûteuse que le nombre de parties prenantes est élevé et que les objectifs qui les animent sont différenciés³⁵.

Afin d'éviter les abus de pouvoir des différentes parties prenantes et permettre la réalisation d'une coopération efficace au sein de l'entreprise, il serait judicieux de recourir à une tierce partie (*third part ownership*). À cette fin, elle doit sélectionner parmi les différentes coalitions, entre autres d'actionnaires et de salariés (donc de couple capital financier/capital humain), celle qui produit le meilleur résultat économique. Son rôle serait de garder le contrôle des actifs et des ressources en dehors des mains des détenteurs du capital humain et du capital financier, afin qu'ils ne s'en servent pas pour accroître leur pouvoir. Dans l'optique de Rajan & Zingales, ce tiers pourrait être une entité légale séparée de l'entreprise qui détiendrait les droits de propriété (ainsi que les droits de contrôle) sur les investissements physiques et les ressources critiques. La principale fonction de cette tierce partie serait de supporter les coûts d'opportunité (des dirigeants et des employés) justement parce qu'elle ne réaliserait pas d'investissements spécifiques à la firme. Elle serait en quelque sorte un arbitre qui éviterait que les différentes parties prenantes usent de leur pouvoir les unes contre les autres. Bien évidemment, chaque partie a tout intérêt à se soumettre aux injonctions de cette instance, puisque c'est elle qui, protégeant ses investissements spécifiques et l'encourageant à les développer, assure que le surplus soit maximisé à court et long terme.

³⁵ Ce qui peut expliquer pourquoi la taille des firmes européennes est moindre que celle de leurs homologues américaines où il y a une meilleure protection juridique [Kumar, Rajan & Zingales, 1999].

Il y a donc un élargissement du concept de propriété relativement à celui utilisé par la théorie standard mais qu'elle contient néanmoins en elle-même. La propriété se définit par la détention d'un droit à prendre des décisions résiduelles, c'est-à-dire en dehors du cadre réglementaire, et par la possibilité de s'approprier une partie de la rente organisationnelle. Si d'autres parties courent un risque lié à l'activité de l'entreprise dû à l'incomplétude des contrats qui conduit à les déposséder de la rente générée par leur activité, elles peuvent être considérées comme des créancières résiduelles, les actionnaires ne seraient donc plus les détenteurs exclusifs des droits de propriété. Ces rentes renvoient à la réduction des coûts de transaction induite par la mise en place de relations de long terme avec les différentes parties prenantes qui *in fine* permettent une augmentation de la valeur de la firme. Il convient à présent d'élargir la gouvernance aux différentes parties de l'entreprise qui encourent un risque associé à son activité. On devrait alors passer d'une gouvernance d'agence à une gouvernance partenariale.

Les tenants de cette approche partenariale minimale utilisent donc le concept d'équilibre organisationnel d'Aoki [1984]. Contrairement aux théoriciens standard, qui l'assimilent au concept d'équilibre de Nash associé à un jeu non-coopératif, il peut être appréhendé à travers celui d'un jeu coopératif dans lequel aucun joueur ne peut augmenter son utilité sans risque d'une perte d'utilité supérieure due au retrait d'un autre joueur. L'entreprise n'est donc plus ici considérée comme un nœud de contrats librement négociés mais comme un nœud d'investissements spécifiques qu'il convient de valoriser en en confiant la gestion à un tiers auquel les parties prenantes acceptent de se soumettre parce qu'il leur assure un partage équitable du surplus ainsi produit.

Ainsi, comme le suggère Brousseau [1996], la gouvernance n'est plus simplement un mécanisme de pilotage des entreprises, c'est aussi une instance qui doit permettre de rassurer les différentes parties prenantes sur leurs engagements mutuels afin que chacun ait intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui permettent à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel de court et long terme. Cette gouvernance doit alors se doter de dispositifs d'incitations et de coercition en vue de mener les parties prenantes à agir conformément à leurs engagements et d'un système d'arbitrage visant à comprendre l'origine des divergences d'intérêts entre les diverses parties prenantes et à trouver les moyens pour les résoudre. De ce point de vue, une gouvernance indépendante en assurant la pérennité de l'entreprise permet de réduire les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes tant au niveau allocatif que redistributif [O'Sullivan, 2000]. Dans ce cadre théorique, la gouvernance peut être définie comme « l'ensemble des mesures mises en œuvre dans le cadre du construit social qu'est l'entreprise afin d'inciter les agents économiques indispensables à prendre part au processus productif et s'y maintenir en

assurant la création d'une rente organisationnelle suffisante ainsi qu'un partage perçu comme équitable par ces derniers compte tenu de leurs apports respectifs » [Maati, 1999].

Sur le plan pratique on voit mal toutefois comment donner des droits à une tierce partie. Il n'en reste pas moins posé le fait qu'il est possible de justifier la prise en compte de différentes parties prenantes à partir de la théorie standard. Reste que si l'on considère que les marchés ne sont pas efficaces et que les individus ont un comportement différent de celui prescrit par la théorie économique (c'est à dire si leur rationalité n'est pas substantive et qu'ils ne sont pas nécessairement égoïstes), il est possible d'appréhender la firme sous un angle différent.

III - La gouvernance dans le cadre des théories hétérodoxes :

Blair [1999], adoptant une ontologie réaliste³⁶, appréhende l'entreprise comme un système sociotechnique, un ensemble composé de compétences complémentaires, de techniques et de relations sociales qui font de l'entreprise une entité qualitativement distincte des individus qui la composent. Dans cet univers ontologique, l'entreprise crée des transactions relationnelles plus riches que les transactions contractuelles à partir desquelles les économistes et gestionnaires standard étudient son fonctionnement³⁷. Elle

³⁶ Le réalisme métaphysique affirme l'existence des universaux, l'universel étant alors *a parte rei* (Platon) ou *in re* (Aristote). Si cette position pourrait apparaître datée, il est peut-être bon de rappeler qu'aujourd'hui encore les mathématiciens et les logiciens disent le plus souvent que les objets qu'ils manipulent existent bel et bien dans un univers non sensible. Il en va de même dans le domaine de la philosophie morale. Nombreux sont encore ceux qui croient que les valeurs morales sont objectives. À l'inverse de l'idéaliste, le réaliste sémantique pense que, par-delà la description phénoménale d'un processus, il existe une réalité matérielle que l'esprit peut appréhender, quoiqu'il ne puisse par l'expérience accéder aux choses elles-mêmes, la seule réalité donnée étant la représentation enveloppée dans la perception. Il s'ensuit que le monde réel peut être connu à partir de l'expérience sensorielle et la réflexion rationnelle. La science peut et doit ainsi expliquer le monde tel qu'il est à partir de ce qui apparaît. Les jugements peuvent alors être déclarés vrais en vertu de l'existence d'un monde indépendant de notre connaissance et il est possible de savoir si ces jugements sont vrais par leur confrontation avec les données de l'expérience. Le réaliste scientifique, contrairement au nominaliste, affirme alors l'existence des entités postulées par les théories scientifiques.

³⁷ Les relations qui se nouent entre les individus ne peuvent pas être réifiées aux seules relations contractuelles. Il y a en effet beaucoup de social dans un contrat. Durkheim observe en effet que : « ce n'est pas seulement en dehors des relations contractuelles, c'est sur le jeu de ces relations elles-mêmes que se fait sentir l'action du contrat. Car tout n'est pas contractuel dans le contrat. Les seuls engagements qui méritent ce nom sont ceux qui ont été voulus par les individus et qui n'ont d'autre origine que cette libre volonté. Inversement, toute obligation qui n'a pas été mutuellement consentie n'a rien de contractuel. Or, partout où le contrat existe, il est soumis à une réglementation qui est l'œuvre de la société et non celle des particuliers, et qui devient toujours plus volumineuse et plus compliquée. » [Durkheim, 1893, p. 189]. Il faut du reste remarquer : Cette « action sociale » est attestée par des règles de droit tirées du Code civil, notamment l'article 1135 disposant que l'exécution du contrat oblige les parties à « toutes les suites que l'équité, l'usage ou la loi donnent à l'obligation d'après sa nature » [id., p. 190]. Il soutient alors plus généralement : « On ne comprend rien aux maximes de la morale qui regardent la propriété, les contrats, le travail etc., si on ne connaît pas les causes économiques dont elles dérivent ; et, d'autre part, on se ferait une très fausse idée

peut alors être appréhendée comme un système politique³⁸. Dès lors, la gouvernance doit en permettre une bonne régulation. Ce faisant, le devoir de loyauté s'étend à présent à l'ensemble des différentes parties prenantes participant à la gouvernance de l'entreprise.

Comme Rajan & Zingles, Blair [1995] et Blair & Stout [1999] décrivent l'entreprise comme un système particulier d'investissements spécifiques. Les différents groupes participant à la création de la valeur de la firme peuvent donc ici aussi avoir de la difficulté à protéger leurs contributions à travers des contrats explicites.

En particulier, Blair observe que les salariés, par le biais de leurs investissements spécifiques, ajoutent une dimension immatérielle non négligeable aux apports des actionnaires. Comme l'écrivait déjà Clark & Summers [1982] : « Si l'entreprise est conçue... comme une institution opérationnelle combinant tous les facteurs de production pour mener à bien une activité économique suivie, alors les employés qui fournissent le travail sont autant membres de cette entreprise que les actionnaires qui fournissent le capital. Par leurs années de services, ils peuvent avoir effectué un investissement bien plus important dans l'entreprise et avoir beaucoup plus d'intérêts dans le futur de l'entreprise que de nombreux actionnaires. » Les salariés doivent donc être logiquement traités comme n'importe quels autres apporteurs de ressources et doivent pouvoir contrôler la façon dont elles sont utilisées pour éviter qu'elles soient dilapidées.

Blair souligne que les investissements spécifiques à la firme que les salariés doivent réaliser pour participer efficacement à la création d'une rente organisationnelle sont risqués. Elle distingue deux types de risques auxquels peuvent faire face les salariés qui ont fait des investissements en capital humain spécifiques à la firme. D'une part, ils peuvent être privés par les autres parties prenantes des flux de rente ou de quasi-rente qu'ils leur procurent. D'autre part, il y a le risque lié à la fluctuation de leur valeur actuelle du fait d'un risque idiosyncratique, celui que les compétences individuelles particulières ne soient plus utilisées pour une firme donnée, et d'un risque systémique, celui que la firme elle-même ne génère plus autant de rente ou de quasi-rente³⁹.

Pour lutter contre ces deux types de risques subis par les salariés et rémunérer ce facteur immatériel, Blair préconise, d'un côté, de payer ces derniers en conséquence afin que les

du développement économique, si on négligeait les causes morales qui y interviennent » [Durkheim, 1887, p. 276]. Si la logique du contrat remplace bien dans les sociétés capitalistes le statut des sociétés traditionnelles, il n'en reste donc pas moins que le contrat ne peut y être tout. Cette idée est au cœur de l'approche relationnelle des contrats de MacNeil [1980] qui tient compte d'un ensemble de règles informelles, de normes et de pratiques qui soutiennent la relation.

³⁸ Si tel est le cas, alors l'homme économique à partir duquel s'édifie la théorie standard de la gouvernance devrait logiquement laisser place à une analyse reposant sur le concept d'« *homo politicus* » [Nyborg, 2000] pouvant au gré des circonstances chercher son seul intérêt personnel soit être guidé par le bien commun.

³⁹ Topel [1991] a pu montrer que 10 à 15 % de la rémunération des salariés des grandes entreprises rétribuent leur compétence spécifique dont la valeur est mesurée par la perte de salaire qu'ils subissent lorsqu'ils sont licenciés pour des raisons économiques.

travailleurs et travailleuses aient intérêt à investir dans ces capitaux spécifiques bénéficiant à toutes les parties participant à la vie de l'entreprise. Cette auteure, d'un autre côté, se fait l'avocate de la participation qui marque la volonté des acteurs de la vie de l'entreprise de construire une communauté de destin.

Cette participation des salariés peut prendre trois formes. Tout d'abord, elle peut simplement consister à les sensibiliser aux risques économiques de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent. Il suffit pour cela d'introduire dans leur rémunération une composante indexée sur les résultats de l'entreprise (participation aux résultats, stock-options, plan d'épargne entreprise...). Ensuite, elle peut prendre la forme d'un enrichissement de leur travail afin de mobiliser et d'accroître leur motivation (travail en équipe semi-autonome, groupe de qualité, etc.). Enfin, de façon beaucoup plus radicale, elle peut aller jusqu'à une participation négociée des travailleuses et des travailleurs à la gestion de l'entreprise. Cette participation peut prendre elle-même deux formes principales. Elle peut consister soit à donner simplement un droit à l'information aux salariés, soit leur donner un droit de cogérance opposable aux employeurs.

Prenant en compte la spécificité des ressources humaines de l'entreprise et la vulnérabilité des travailleurs et travailleuses qui ont investi dans des compétences et des réseaux spécifiques à l'entreprise au sein de laquelle ils ou elles travaillent, à l'opportunité des autres parties prenantes, Blair en déduit logiquement la légitimité de la participation de leurs représentants à la gouvernance de leur entreprise. Grâce à cette participation, les salarié(e)s peuvent obtenir des informations cruciales sur l'organisation du travail et sur les contraintes économiques devant être prises en compte lors des négociations collectives⁴⁰, décourager la coalition éventuelle des dirigeants et des actionnaires⁴¹, voire infléchir la politique de l'entreprise afin de protéger leurs actifs spécifiques. Elle devrait en outre permettre de réduire le déficit d'informations des actionnaires sur la gestion interne des dirigeants⁴².

Blair recommande alors de faire des salariés des actionnaires de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent.⁴³ Outre que ces actions reflètent indirectement leur performance au travers de leur cours, leur détention constitue une garantie fiable sur le partage de la rente, crédibilise leur droit de contrôle et aligne leur intérêt sur celui des actionnaires externes⁴⁴. Si Blair légitime l'actionnariat salarié c'est pourtant moins en invoquant un problème d'incitation que parce qu'il s'avère intrinsèquement équitable et qu'il crée une communauté de destin entre les différents

⁴⁰ Voir dans le même sens Aoki [1984].

⁴¹ Voir dans le même sens Desbrières [1997].

⁴² Dans le même sens voir Aoki [1984].

⁴³ Si Blair n'indique pas le niveau requis de participation salariale, Furubotn [1988], logiquement, considère qu'il doit être proportionnel aux investissements spécifiques réalisés par les salariés.

⁴⁴ Barney [1990] observe effectivement une diminution du coût du capital à mesure que les salariés actionnaires possèdent un pourcentage croissant du capital.

apporteurs de capitaux.

Pour éviter les abus de pouvoir de l'une des parties, Blair & Stout [1999, p 250] en viennent à préconiser eux aussi le recours à une tierce partie, une *mediating hierarchy*, afin d'assurer leur coopération efficace. Cette *mediating hierarchy* devrait détenir tous les droits de propriété sur le capital physique et le capital humain spécifiques à la firme, mais également sur l'output collectif afin d'éviter les problèmes de hold-up mis en évidence précédemment. Les droits sur les actifs n'appartiendraient plus aux actionnaires mais à l'entreprise elle-même. Le rôle de cette *mediating hierarchy* serait donc de protéger tous les investissements spécifiques à l'entreprise. Pour ces auteurs, cette évolution souhaitée du rôle de la gouvernance ne représente pas une révolution morale. Si cette nouvelle instance n'a pas pour fonction de défendre les seuls intérêts des actionnaires, cela ne revient pas à dire qu'ils ne doivent plus être pris en considération. Leurs intérêts, mais ni plus ni moins que celui des autres parties prenantes ayant investi dans des actifs spécifiques à la firme, doivent bien être pris en compte. Si les membres de la firme veulent se soumettre à cette *mediating hierarchy* ce n'est cependant pas pour des raisons morales, mais dans leur propre intérêt bien compris, puisqu'elle protège leurs investissements spécifiques et encourage ainsi les membres à continuer de les développer et les exploiter pour le plus grand avantage de tous. Puisque ce nœud d'investissements spécifiques n'est réalisé par les différentes parties que dans l'espoir de partager équitablement les bénéfices qui pourraient être tirés de cette coalition, les individus ont donc intérêt à céder leur contrôle sur les ressources à cette *mediating hierarchy*.

Cette approche semble donc se rapprocher d'une conception partenariale de l'entreprise. Les théoriciens des parties prenantes s'opposent, du moins pour la plupart d'entre eux, à la conception standard de l'entreprise, appréhendée comme une simple coquille légale permettant d'y passer des contrats mutuellement avantageux. Ces travaux, qui trouvent leur origine dans ceux des institutionnalistes et des pragmatistes américains et font écho au plan philosophique au républicanisme civique américain, mettent en avant la nécessité pour les entreprises de se plier aux pressions de différents groupes d'intérêt constitués (ou potentiels) qui s'exercent sur elles [Andriof & Waddock, 2002]. En particulier l'entreprise doit absolument tenir compte de sa dépendance intrinsèque envers ses ressources fondamentales [Pfeffer & Salancick, 1978 ; Frooman, 1999 ; Mitchell & al., 1997 ; Rowley, 1997]. Les développements actuels de ce corpus théorique s'appuient sur la théorie des réseaux sociaux [Rowley, 1997] ou sur celle des ressources et des compétences [Hillman & Keim, 2001]. La firme est alors appréhendée comme un système sociotechnique permettant de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes en vue d'améliorer ses performances organisationnelles, voire sociales.

Reste à savoir ce qu'il faut entendre par parties prenantes. Or, comme le font remarquer Phillips & *al.* [2003], les auteurs n'en donnent pas la même définition. Les différentes acceptions de ce qu'il faut entendre par partie prenante qui peuvent être trouvées dans la littérature reflètent indéniablement les controverses concernant les droits qui leur sont attribués.

Ansoff & Stewart semblent être les premiers à avoir utilisé l'expression partie prenante dans une réflexion menée en 1963 au sein du département planification de Lockheed et à avoir considéré que l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions [Ansoff, 1965, p. 35]. Définissant les parties prenantes comme « les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister », chacun d'elles constitue, pour eux, une contrainte que l'entreprise doit prendre en compte pour mener à bien ses objectifs stratégiques. Pour Freeman [1984, p. 46], qui a popularisé cette théorie dans le monde académique, une partie prenante est un « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels⁴⁵ ». Cette définition est donc bien plus large que la précédente. Elle conduit, comme l'observent Jensen [2002] ou Orts & Strudler [2002] à intégrer parmi les parties prenantes d'une entreprise n'importe quel agent y revendiquant un quelconque intérêt. Pour contenir cette inflation, Hill & Jones [1992, p. 133] ou Evan & Freeman [1993, p. 392] respectivement les définissent comme « les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise » ou des « groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise ». Ce droit est lié au risque voulu ou subi que les décisions stratégiques prises par les dirigeants leur font prendre. Il apparaît alors que les parties prenantes sont toutes les « personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » [Clarkson, 1995] parce qu'elles « encourrent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » [Clarkson, 1994⁴⁶]. Kochan & Rubinstein [2000, p. 373] soulignent qu'il convient que ces capitaux soient « des ressources critiques », et que ces parties prenantes aient « suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise ».

Il est alors possible de distinguer avec Donaldson & Preston [1995, p. 74] trois utilisations possibles de la théorie des parties prenantes. Tout d'abord, dans une optique purement descriptive, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents qui renouvelle l'approche transactionnelle contractualiste en l'élargissant [Hill & Jones, 1992]. Ensuite, dans une approche instrumentale, la recherche porte sur la nature des connexions entre la gestion des relations avec les parties prenantes et les performances organisationnelles. Les parties prenantes ici sont considérées comme des facteurs permettant à

⁴⁵ Charreaux & Desbrières [1998] reprennent à leur compte cette acception large en définissant les parties prenantes comme tous les « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». Voir aussi Charreaux & Desbrières [2001].

⁴⁶ Cité par Mitchell, Agle & Wood [1997].

L'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires. Les entreprises qui coopèrent avec leur partie prenante et nouent des rapports de confiance avec elles ont un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. Les dirigeants doivent à présent prendre en compte non seulement les intérêts des actionnaires mais aussi celui des autres parties prenantes qui sont affectées par leur décision. Le problème de la répartition de la valeur créée entre les différentes parties prenantes devient donc central. Il conduit alors à s'interroger sur la légitimité de leurs intérêts [Freeman, 1994]. C'est alors cette approche normative qui serait pour Donaldson & Preston [1995] ou Jones & Wicks [1999] le socle commun à partir duquel pourraient s'organiser les différentes théories des parties prenantes⁴⁷.

Certains, comme Evan & Freeman [1993] ou Phillips [1997], pour fonder l'existence d'une relation fiduciaire entre les dirigeants et les parties prenantes, se réfèrent à la morale kantienne. Ils viennent alors à considérer que les dirigeants qui ont une relation fiduciaire avec les différentes parties prenantes qui doivent recevoir une égale considération indépendamment de l'intérêt qu'elles représentent pour l'organisation et doivent prendre leur décision pour le plus grand bénéfice de tous et non relativement à la seule maximisation des profits des actionnaires. Ces différentes parties prenantes doivent alors pouvoir participer aux décisions qui les affectent, ce qui conduit à déposséder les actionnaires de l'*usus* associé à leurs droits de propriété. Pour Donaldson & Preston [1995] ou Donaldson & Dunfee [1999], se fondant sur l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société, les dirigeants doivent contribuer par leur décision à l'augmentation du bien-être de toute la société. Pour ces auteurs, la société n'admet l'existence des entreprises que parce qu'elles servent les intérêts de tous. C'est pourquoi les dirigeants doivent satisfaire les intérêts des parties prenantes sans violer les principes généraux de justice distributive⁴⁸. D'autres, enfin, comme Burton & Dunn [1996] ou Wicks, Gilbert & Freeman [1994], toujours pour asseoir l'existence d'une relation fiduciaire entre les dirigeants et les parties prenantes, se réfèrent à l'éthique du *care*⁴⁹, en insistant sur les valeurs spécifiques facilitant la naissance, la protection et le développement des relations favorables à la création et la pérennité de l'entreprise.

⁴⁷ Voir aussi : Andriof & Waddock [2002] ; Phillips & *al.* [2003], p. 480-482. Goodpaster [1991] fustige cette thèse intégratrice qui conduit à vouloir fondre l'habituelle dichotomie entre jugements de fait et jugements de valeur. Pour cet auteur l'entreprise a pour seule mission l'accroissement de la richesse actionnariale qui est contrainte par des obligations éthiques. Sur cette dichotomie aujourd'hui remise en cause par de nombreux philosophes voir Grill [2016, ch. 5]. Pour une virulente critique de l'approche désintégratrice de Goodpaster voir Freeman [1999].

⁴⁸ Sur laquelle il n'y a pas, contrairement à ce que semblent croire les auteurs, unanimité sur le principe de répartition à adopter. Voir à ce sujet Grill [2006, ch. 6, 7, 8 & 9].

⁴⁹ Sur cette éthique du care, voir Grill [2016, ch. 11].

Reste tout de même à savoir comment concilier ces considérations éthiques avec la vie des affaires pour que cette approche ne soit pas purement incantatoire. Dans une optique standard, comme nous l'avons vu, les dirigeants doivent toujours viser à maximiser la valeur actionnariale de l'entreprise qu'ils dirigent sous peine d'augmenter les coûts d'agence en rendant illisible leurs actions, et les parties prenantes, hormis les actionnaires, ne doivent pouvoir disposer d'aucun droit de participation à la gouvernance de ces sociétés car leurs interventions rendraient ingouvernables l'entreprise en démultipliant les priorités possibles⁵⁰. Il semble bien du reste au plan factuel que les entreprises ne prennent effectivement pas en compte les repères éthiques que les théories des parties prenantes leur offrent. Les dirigeants, du moins aux États-Unis d'Amérique, ne sont concernés par les parties prenantes de leur entreprise dans la définition de leur objectif économique que si elles peuvent affecter économiquement leurs résultats [Berman *et al.*, 1999 ; Hillman & Keim, 2001].

Ainsi les travaux de Blair et ceux des théoriciens des parties prenantes conduisent à modifier les objectifs assignés à la gouvernance des entreprises. Pour arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes, les dirigeants et les membres de la *mediating hierarchy* ayant la charge d'assurer par leurs décisions la pérennité de l'entreprise doivent être impartiaux, bienveillants et maîtres d'eux-mêmes. Mais contrairement aux philosophes qui ont le loisir de réfléchir tranquillement à des problèmes abstraits, les managers sont confrontés à des problèmes concrets qu'ils doivent le plus souvent résoudre dans l'urgence. Il faut alors expliquer comment il leur est possible d'appréhender moralement la légitimité des différentes revendications portées par les parties prenantes, ce que précisément le subjectivisme des économistes standard interdit.

Outre les problèmes d'aide à la gestion que doit permettre la gouvernance du fait des capacités cognitives limitées et biaisées des dirigeants dont parlent Charreaux [2005] et Charreaux & Wirtz [2006], il convient aussi que ceux qui en ont la charge puissent en leur sein prendre des décisions morales sans lesquelles les relations de long terme qui se nouent entre les différentes parties prenantes ne pourraient fructifier et assurer ainsi la pérennité de l'entreprise. Or, loin de pouvoir faire reposer leur intermédiation sur une application rigide de règles de surplomb, les membres de cette instance sont contraints de retrouver « le sol raboteux de la vie ordinaire », pour parler comme Wittgenstein, pour prendre des décisions appropriées.

⁵⁰ Les théorèmes d'impossibilité d'Arrow, de Guilbault et de List et Pettit, respectivement sur l'agrégation des préférences, des croyances et des jugements permettent de justifier ce point au plan analytique. Dans ce cadre analytique, cette critique est d'autant plus pertinente qu'est levée l'hypothèse d'homogénéité des préférences au sein de chacune des parties prenantes généralement faite par ces théories [Wolfe & Putler, 2002].

Pour appréhender le mécanisme qui permet d'expliquer comment peut se former une décision morale contextuelle, il est possible de recourir au concept smithien de sympathie [Grill, 2016, ch. 5]. **Le concept de sympathie de Smith, qui ne doit pas être confondu avec celui de Hume, fonde la théorie du spectateur impartial à partir de laquelle il est possible de construire une éthique concrète permettant de penser une plausible régulation des intérêts des différentes parties prenantes.**

Si Smith est généralement déclaré, même si c'est fait un peu trop vite, le « père de l'économie politique », il défend une tout autre conception de l'homme que celle qu'utilisent aujourd'hui les économistes et les gestionnaires qui s'affilient à eux, conception qu'ils trouvent bien évidemment dans la *Richesse des nations*. Loin du dessin de l'homme rationnel et égoïste dont il brosse le portrait dans cet ouvrage, Smith, dans la *Théorie des sentiments moraux*, développe une théorie spécifique de l'homme émotionnel à partir de laquelle il croit possible de penser l'ordre public.⁵¹

Une lecture sans oreillette de la *Théorie des Sentiments Moraux*⁵² montre que son auteur ne partage pas le relativisme moral de Hume qui imprègne les théories économiques standard sur lesquelles s'appuient les théories contractuelles de la gouvernance. Pour Smith, l'imagination est le moteur de la formation de jugements moraux notionnels qui permettent de corriger valablement les normes morales dont Hume explique la formation à l'aide de son mécanisme de sympathie.

Tout un chacun peut approuver ou blâmer telle ou telle conduite sur la base de ses seules émotions. Mais, il ne faut pas en rester à ce simple constat. Il est possible de dégager, comme le font Hume et Smith, des normes morales contingentes en utilisant le mécanisme de la sympathie par laquelle les individus peuvent se mettre à la place des autres pour évaluer émotionnellement leurs actions. Mais Smith ne s'arrête pas à la seule explication de l'émergence de normes morales contingentes à partir de l'interaction des sympathies. Sa réflexion va au-delà, puisque, en élargissant le concept de sympathie utilisé par Hume, il parvient à déterminer les principes d'une éthique notionnelle universelle reposant sur les vertus de maîtrise de soi et de bienveillance impartiale.

En effet, le concept de sympathie que Smith utilise doit être bien distingué de celui auquel recourt Hume. Il est pour le premier un opérateur du jugement moral qui porte sur les passions et non, comme il l'est chez ce dernier, une simple passion. La sympathie, chez Smith, permet à tout un chacun de s'extraire de la contingence factuelle. Sympathiser permet, non pas de se mettre simplement à la place d'autrui, comme c'est le cas chez Hume, mais d'adopter le point de vue d'un « spectateur impartial » et, à partir de ce point de vue, de se transposer en autrui pour

⁵¹ Nous reprenons ici ce qui a été écrit dans Grill [2016, ch. 5]

⁵² Sur ce point voir tout particulièrement Gautier [2009].

évaluer ses actions. Si la sympathie smithienne est toujours, comme elle l'est chez ce dernier, le moteur de l'émergence des normes sociales contingentes, elle est aussi un mécanisme qui permet de les transcender et de découvrir la forme d'une morale notionnelle universelle qui permet de résorber le particularisme auquel conduisent la sympathie humienne et l'empathie smithienne de premier niveau.

D'une part, Smith observe, comme Hume, que la sympathie permet bien à l'individu, par son imagination, de comprendre ce qui motive autrui dans une situation donnée et d'approuver ou désapprouver son action. Il est alors possible de rendre compte de l'affectivité qu'il déploie à son égard. De même, se sachant évalué, l'observé, par le même travail de l'imagination, peut ressentir ce que ressent celui qui observe son comportement. Il est donc possible d'évaluer l'intensité affective qui se déploie dans ce jeu de miroirs de regards intrusifs. Pour qu'un rapport social de sympathie se déploie, l'observateur doit faire l'effort de se mettre à la place de l'observé pour évaluer son action et ce dernier doit lui-même s'appliquer à maîtriser la sienne pour la rendre conforme à ce qu'exige la situation du point de vue de l'observateur. Un ajustement des affects, reposant sur les seuls plaisirs et peines, est donc possible. Cet ajustement, comme il l'est aussi chez Hume, est au cœur de l'émergence et de la stabilisation des normes sociales. Les interactions empathiques permettent donc effectivement l'émergence d'une morale ordinaire.

Toutefois, cette capacité anthropologique à la sympathie ne se limite pas chez Smith à la seule possibilité de se mettre à la place d'autrui, comme la décrit Hume. Les individus ont aussi la capacité, pour évaluer les actions d'autrui, de pouvoir adopter le point de vue d'un tiers que Smith appelle le « *spectateur impartial* » et ainsi, à partir de ce point de vue, se transposer en autrui de façon bienveillante. Rentrer en sympathie avec autrui suppose chez Smith une capacité à sortir de soi pour devenir le spectateur impartial et bienveillant des joies et des peines d'autrui. C'est cette vertu d'impartialité bienveillante qui permet l'approbation ou la désapprobation légitime des actions d'autrui à laquelle peut répondre l'observé. Cette impartialité bienveillante est donc la condition épistémologique qui permet d'évaluer légitimement tout écart entre un excès ou un défaut de manifestation des affections en situation d'autrui, ce que Smith appelle un « *rapport de convenance* » des émotions⁵³. Ceci nécessite bien que le mécanisme initial de sympathie puisse déboucher sur un mécanisme plus large, mais aussi plus froid, une sympathie abstraite mais néanmoins bienveillante. Ce nouveau mécanisme de sympathie permet ainsi une réduction des affections conduisant à des jugements plus équilibrés [Gautier, 2009].

D'autre part, Smith prend grand soin à définir ce rapport de convenance entre l'action et la situation. Il le décrit, d'un côté, comme celui de la plus parfaite vertu qui permet à un

⁵³ Smith [1759], II-5 & VI-III.

spectateur bienveillant d'apprécier cette congruence de l'action et de la situation d'un point de vue impartial, et, de l'autre, comme la plus parfaite vertu de maîtrise de soi qui permet à l'observé d'ajuster son action pour la rendre conforme à ce qu'exige la situation du point de vue d'un spectateur impartial. La bienveillance et l'impartialité permettent donc à la fois l'observation et l'approbation légitime d'une action, tout autant que les vertus de maîtrise de soi et d'impartialité de la personne concernée autorisent le jugement impartial de la première. Des interactions régulières permettent bien alors une mise à distance qui neutralise progressivement le jeu des particularités sociales de chacun et assure la convergence vers une morale notionnelle, que Gautier [2009] appelle « morale parfaite », qu'il convient d'opposer à la morale commune.

Il apparaît alors qu'au-delà de ce point de convenance l'intensité émotionnelle est excessive et donc douloureuse et qu'en deçà elle est trop faible et désagréable. C'est bien les plaisirs et les peines qui assurent l'ajustement et la stabilisation des normes morales. Mais ce rapport de convenance n'est plus simplement affectif, comme il l'est chez Hume, mais notionnel au sens où il ne renvoie pas, comme chez ce dernier, à une simple identification, mais à un principe notionnel d'équilibre possible des intensités que permet de découvrir l'imagination. Dès lors, le spectateur impartial sympathise moins avec une passion qu'avec cette vertu de maîtrise de soi par laquelle l'observé réduit l'intensité d'affection. C'est parce que l'effort d'ajustement orienté vers le point de convenance manifeste la vertu de l'individu observé que l'observateur peut sympathiser avec cette vertu et, ce faisant, être bienveillant. Si cet équilibre peut ne jamais être effectivement atteint, il n'en reste pas moins qu'il peut être une visée morale possible. Il apparaît alors que l'impartialité est un idéal moral et les vertus de bienveillance et de maîtrise de soi sont une excellence de l'action, comme le dirait Aristote.

Il devient alors pensable que le spectateur puisse se désengager de la situation et ainsi, en tant que spectateur bienveillant, être aussi purement indifférent à l'égard de lui-même pour évaluer ses propres actions. La personne morale se scinde alors en deux, celle qui agit et celle qui juge l'action. Le juge intérieur, le « *man within* », peut être un « spectateur abstrait idéal » dont l'évaluation ne repose plus sur l'affectivité d'un quelconque spectateur extérieur présent lorsqu'il agit, mais le juge impartial de ses actions. Ainsi, le jugement porté par le spectateur intérieur impartial ne relève plus d'une morale sociale contingente, mais bien d'une morale universelle, aboutissement ultime d'un processus de sympathie qui va au-delà, grâce à l'imagination, de ce que permet le mécanisme humien de sympathie à partir duquel ce dernier fait émerger des normes sociales. L'universalité de la norme est précisément assurée par le fait que le spectateur impartial n'est plus incarné. Mais en s'identifiant à lui, et cela est possible du fait même qu'il est à présent

abstrait, la personne peut se soustraire à ou plus exactement corriger la morale sociale contingente.

Il ne faudrait pas néanmoins en conclure qu'elle conduit à la morale kantienne de l'oubli de soi, voire à une morale du mépris de soi, lecture introduisant à nouveau un hiatus que certains ont cru voir entre ce qu'il écrit dans la *Richesse des Nations* et ce qu'il dit dans *Théorie des Sentiments Moraux*. Pour Smith, la personne agit bien toujours en fonction des plaisirs et des peines que génère son action. Mais si chacun fait l'effort de tendre vers ce point de convenance c'est moins, comme chez Hume, pour susciter la sympathie d'un spectateur extérieur que pour avoir le plaisir de l'approbation de l'homme impartial intérieur. Économie et morale sont alors conjointement possibles et non substituables l'une à l'autre. Le fonctionnement harmonieux d'une nation, pour Smith, nécessite que les agents soient impartiaux, bienveillants et maîtres d'eux-mêmes, bien que l'ordre marchand puisse se satisfaire, pour fonctionner correctement, des seuls respects par chacun de la propriété d'autrui, des contrats et de la parole donnée, comme le pense Hume.

Cette morale du spectateur impartial apparaît donc être celle d'un bon juge ou d'un bon citoyen, mais aussi bien évidemment d'un bon dirigeant. Elle repose sur une théorie des émotions rationnelles qui aujourd'hui fait l'objet d'un regain d'intérêt chez les philosophes⁵⁴ suite aux avancées des neurosciences qui ont montré le rôle essentiel qu'elles jouent dans la cognition⁵⁵. **Si nos émotions ne nous disent pas comment résoudre nos problèmes, elles tiennent notre attention en éveil sur les problèmes qu'il y a résoudre. Elles apparaissent donc essentielles dans nos jugements éthiques.**

Comme nous l'avons dit plus haut, **pour arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes, les dirigeants et les membres de la *mediating hierarchy* ayant la charge d'assurer par leurs décisions la pérennité de l'entreprise, doivent être bienveillants, maître d'eux-mêmes et impartiaux. Pour qu'ils le soient, il conviendrait donc de sélectionner les dirigeants suivant leur capacité à l'être. Or, ces capacités morales ne sont pas données mais coconstruites avec les autres.**

La réalisation de ces valeurs de bienveillance, de maîtrise de soi et d'impartialité, nécessite avant tout que les personnes ne se sentent pas étrangères les unes aux autres. Or, l'une des conditions pour qu'elles ne le soient pas est qu'elles se savent partager un destin commun. Pour cela, **chacun doit être capable de reconnaître qu'il est intrinsèquement vulnérable. Rousseau [1764, pp. 520-521] observait, en effet, qu'à se masquer sa propre vulnérabilité, l'homme peut devenir insensible au sort d'autrui : « C'est la faiblesse de l'homme qui le**

⁵⁴ Voir par exemple Nussbaum [1995, ch. 3, 2002] ou Livet [2002].

⁵⁵ Nous renvoyons bien évidemment ici aux différents livres bien connus de Damasio [1994, 1999, 2003] sur ce thème.

rend sociable : ce sont nos misères communes qui portent nos cœurs à l'humanité, nous ne lui devrions rien si nous n'étions pas hommes. Tout attachement est un signe d'insuffisance : si chacun de nous n'avait nul besoin des autres, il ne songerait guère à s'unir à eux. Ainsi de notre infirmité même naît notre frêle bonheur. Un être vraiment heureux est un être solitaire : Dieu seul jouit d'un bonheur absolu ; mais qui de nous en a l'idée ? Si quelque être imparfait pouvait se suffire à lui-même, de quoi jouirait-il selon nous ? Il serait seul, il serait misérable. Je ne conçois pas que celui qui n'a besoin de rien puisse aimer quelque chose ; je ne conçois pas que celui qui n'aime rien puisse être heureux. Il suit de là que nous nous attachons à nos semblables moins par le sentiment de leurs plaisirs que par celui de leurs peines ; car nous y voyons bien mieux l'identité de notre nature et les garants de leur attachement pour nous. Si nos besoins communs nous unissent par intérêt, nos misères communes nous unissent par affection. » Il devient donc nécessaire que les dirigeants et les membres de la *mediating hierarchy* en charge de l'intérêt commun soient conscients de leur propre vulnérabilité. Or, les élites sous-estiment le plus souvent leur vulnérabilité et sont enclines à mépriser celle des autres, ce qui les rend incapables de rentrer en empathie avec les autres.

C'est pourquoi, pour lutter contre ce biais, il conviendrait d'introduire à nouveau les humanités dans les études de gestion et tout particulièrement les études littéraires, comme le suggère Nussbaum [1995, 2010]⁵⁶. En effet, les œuvres romanesques⁵⁷, au-delà des descriptions qu'offre l'histoire et des explications que donnent les sciences, mettent ceux qui les lisent en face de cette « *inquiétante étrangeté de l'ordinaire* » dont parle Cavell [1986], les ouvrant à ce qui pourrait arriver, les invitant à se mettre à la place des personnages à vivre leurs expériences particulières, leur permettant en retour de s'interroger, par contraste, sur eux-mêmes et sur le monde qu'ils habitent, de réintroduire le qualitatif et l'hétérogène que les sciences de gestion, par vocation veulent réduire à la quantité et à l'homogène sans lesquels l'agrégation est impossible⁵⁸. Comme

⁵⁶ Elle-même anime un séminaire consacré à la littérature auprès des étudiantes et étudiants de droit de l'université de Chicago où elle enseigne en tant que professeur de droit et l'éthique.

⁵⁷ Mais aussi, comme le montre Cavell, 1981, la fiction cinématographique.

⁵⁸ Nussbaum observe justement que le discours économique est performatif, c'est-à-dire à construire ce monde qu'il est censé expliquer à partir d'une hypothèse comportementale simplifiée. « L'habitude de l'économiste de tout réduire à des calculs, combinée avec le besoin d'une théorie extrêmement simple de l'action humaine, a pour résultat la tendance à voir du calcul partout, plutôt que l'engagement et la sympathie... L'esprit économique est aveugle : aveugle à la richesse qualitative du monde perceptible ; au caractère distinct des individus, à leur profondeurs intérieures, à leurs espoirs, leurs amours et leurs craintes ; aveugle à ce que c'est que de vivre une vie humaine et d'essayer de lui donner une signification humaine. Aveugle, avant tout, au fait que la vie humaine est quelque chose de mystérieux et d'extrêmement complexe, qui doit être abordée avec des facultés de l'esprit et des ressources linguistiques adaptées à l'expression de cette complexité » [Nussbaum, 1995, pp. 72 & 74]. Une approche plus sophistiquée de nos comportements assurerait de meilleures explications et au-delà de meilleures prescriptions. Mais il convient alors de rompre avec l'utilitarisme direct ou indirect des économistes qui repose sur des engagements substantiels critiquables [voir à ce sujet Grill, 2016, ch. 6 & 7].

l'écrit Nussbaum [1995, pp. 34-35] : « Le roman prend pour objet l'interaction entre les aspirations humaines générales et des formes particulières de vie sociale qui favorisent ou empêchent ces aspirations, les modelant considérablement au cours du processus... De cette manière, la structure même de l'interaction entre le texte et le lecteur imaginé invite le lecteur à voir comment les caractéristiques changeantes de la société et les circonstances influent la réalisation de ces espoirs et désirs partagés, et, de fait, leur structure même ». Le roman fait ainsi prendre conscience de l'interdépendance de nos destins⁵⁹ et permet de sentir que chacun est partie prenante du bien et du mal des autres, tout en mettant l'accent sur l'importance du respect de la vie d'autrui et de le considérer comme un centre spécifique d'expériences. Outre les métaphores qu'ils proposent sur le monde, les romans offrent également une tournure d'esprit critique qui permet d'aborder le monde en respectant toute la complexité. « Le roman, construit un paradigme d'un type de raisonnement moral qui est sensible au contexte sans être relativiste, où nous atteignons des prescriptions concrètes potentiellement universalisables en comparant une idée générale de l'épanouissement humain avec une situation concrète, où nous sommes invités à pénétrer en imagination » [Nussbaum, 1995, p. 40]. De plus, la lecture, parce qu'elle convie à une conversation avec les autres, revêt en elle-même une valeur morale puisqu'elle appelle alors une « *coduction* »⁶⁰ [Book, 1989, p. 70-75], c'est-à-dire « le processus d'interaction et discussion qui conduit à renouveler to a renewed awareness of the issues and ethical connotations of specific fictions »⁶¹.

Bien évidemment, l'imagination littéraire ne doit pas supplanter la construction de théories morales et l'élaboration de théories organisationnelles pertinentes pas plus que l'émotion, ici revalorisée, ne doit conduire à l'abandon d'une argumentation serrée. Il est simplement affirmé que la lecture de romans peut fournir des idées qui peuvent jouer un rôle dans la construction des théories morales et permet un développement des aptitudes morales des futurs dirigeants.

Conjointement à ces cours, les étudiantes et les étudiants en management devraient suivre des enseignements d'éthique des affaires, largement basés sur des études de cas⁶², en vue de les sensibiliser aux effets sur autrui de leurs décisions et à la délibération morale. Les étudiants et les étudiantes devraient alors prêter serment⁶³ qui, dans la lignée du serment d'Hippocrate, de Galien

⁵⁹ Schapp [1953] insiste tout particulièrement sur le fait que nous sommes *Empêtrés dans des histoires*.

⁶⁰ Ce terme est formé à partir des termes *co* (« ensemble ») et *ducere* (« mener, conduire, guider, encourager, faire parler, faire valoir, mettre en évidence »).

⁶¹ Au plan cognitif, cette interaction repose sur un raisonnement pratique non déductif et comparatif mené en coopération avec d'autres.

⁶² En 2005 le cours d'éthique des affaires était considéré comme le cours le plus important dans les MBA américaines.

⁶³ Serment du Management : *En tant que manager, j'ai un rôle dans la société.*

- *Mon objectif est de diriger les hommes et de gérer les ressources afin de créer des valeurs qu'aucun individu ne peut créer seul.*
- *Mes décisions ont un impact sur le bien-être présent et à venir des individus à l'intérieur et à l'extérieur de mon entreprise.*

ou de celui des avocats, les engage dans une conduite exemplaire⁶⁴. Dans ce serment ils et elles devraient promettre de respecter les lois légitimes des pays dans lesquels ils et elles évoluent et de ne rien faire qui puisse nuire à la société.

À partir du mécanisme smithien du spectateur impartial et d'une éducation managériale qui ne repose pas exclusivement sur des enseignements techniques, mais réintègre les humanités qui en sont aujourd'hui le parent pauvre, il est possible d'imaginer que les membres de la gouvernance puissent, dans un cadre légal approprié bien évidemment, prendre en charge les intérêts des différentes parties prenantes des entreprises pour les mettre au profit de tous.

Bibliographie

- Alchian A. A. & Demsetz H., 1972, « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, 62(5), pp. 777-795.
- Andriof, J. & Waddock S., 2002, « Unfolding stakeholder engagement », in Andriof J., Waddock S., Husted B. & Rahman S. (dir.), 2002, *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, p. 19-42.
- Ansoff I., 1965, *Stratégie du développement de l'entreprise*, tr. fr. Editions Hommes & Techniques, 1968.
- Aoki M., 1984, *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Clarenton Press.
- Aoki M., 1984, *The Economic Analysis of Japanese Firm*, North Holland.
- Argandoña A., 1998, « The Stakeholder Theory and the Common Good », *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), pp. 1093-1102.
- Berle A. A., Means G. C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Revised Edition 1968, Harcourt, Brace & World Inc.
- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S. & Jones T. M., 1999, « Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance », *Academy of Management Journal*, 42(5), p. 488-506.
- Bissara P., 2003, « Le gouvernement d'entreprise en France : faut-il légiférer encore et de quelle manière ? », *Revue des Sociétés*, 1, p. 51-70.
- Bissara P., 1999, « L'intérêt social », *Revue des Sociétés*, 1, p. 5-31.
- Blair M., 1995, *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for Twenty first century*, Brookings Institution Press.

Par conséquent, je promets que :

- *Je gérerai mon entreprise avec loyauté et prévenance et je ne privilégierai pas mes intérêts personnels au détriment de ceux de mon entreprise ou de la société.*
- *Je respecterai et ferai respecter les lois et les contrats (non seulement à la lettre mais dans l'esprit) à titre personnel et pour le compte de mon entreprise.*
- *Je m'abstiendrai de toute corruption, concurrence déloyale et autres pratiques préjudiciables à la société.*
- *Je protégerai les droits de l'homme et la dignité humaine de toutes les personnes liées à mon entreprise, je m'opposerai à la discrimination et à l'exploitation.*
- *Je protégerai le droit des générations futures d'améliorer leur qualité de vie et de profiter d'une planète saine.*
- *J'informerai des performances et des risques de mon entreprise avec précision et honnêteté.*
- *J'aurai à cœur de me perfectionner et à faire progresser mes collaborateurs, pour contribuer à améliorer la profession de manager et à créer de la richesse durable pour tous.*

En exerçant les devoirs de ma profession en accord avec ces principes, je reconnais que mes actes doivent servir d'exemple d'intégrité et susciter la confiance et l'estime de ceux que je sers. Je rendrai compte de mes actions et de l'application de ces principes à mes pairs et à la société.

Je fais ce serment librement et sur mon honneur.

⁶⁴ Depuis quelques années, ce type de serment est prêté par les étudiants et étudiantes de certaines grandes écoles de management au travers du monde.

- Blair M., 1999, « Firm-specific Human Capital and Theories of the Firm », in Blair M. M. & Roe M. J. (dir.), *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institution Press, p. 58-90.
- Blair M. & Kochan T., 1997, *The New Relationship Human Capital in the America corporation*, Brookings Institution Press.
- Blair M. & Stout L., « A Team Production Theory of Corporation Law », *Virginia Law Review*, 85(2), p. 247-328.
- Bohren O., 1998, « The Agent's Ethics in the Principal-Agent Model », *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 745- 755.
- Bolton P. & Dewatripont M., *Contract Theory*, MIT Press, 2005.
- Book W. C., 1989, *The Company We Keep: An Ethics of Fiction*, University of California Press.**
- Brennan M., 1994, « Incentives, Rationality and Society », *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), p. 31-39.
- Brousseau E., 1996, Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises, in Ravix J. L. (dir), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, 1996, pp. 23-51.
- Brousseau E. & Glachant J.-M., 2000, « Économie des contrats: bilan et perspectives », *Economie Rurale*, 260(1), p. 155-156.
- Burton, B. K., & Dunn, C. P., 1996, « Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, 6, p. 133-147
- Castanias R. P. & Helfat C. E., 1992, « Managerial and Windfall Rents in the Market for Corporate Control », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, p. 153-184.
- Cavell S., 191, *À la recherche du bonheur - Hollywood et la comédie du remariage*, tr. fr. *Les Cahiers du cinéma*, 1993.
- Cavell S., 1986, *The Uncanniness of the Ordinary*, The Tanner Lectures on Human Values, Stanford University, The University of Chicago Press.
- Charreaux G., 1987, « La théorie de l'agence : une synthèse de la littérature », in Charreaux G., Couret A., Joffre P., Koenig G. & Montmorillo B. de, 1987, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, p. 23-55.
- Charreaux G., 1997, « Introduction générale », in *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- Charreaux G., 1999, « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », Chapitre 2, in G. Koenig (éd), *De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise*, Economica, pp. 61-141.
- Charreaux G., 2002, « Variation sur le thème : "A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise" », *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), p. 5-68.
- Charreaux G., 2005, « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, 31(157), p. 215-238.
- Charreaux G. & Desbrières P., 1998, « Gouvernement des entreprises et création de valeur », in Bréchet J. P. (coord.) : *Valeur, marché et organisation*, Actes des 14e Journées nationales des IAE, Nantes, 1998, tome 1, p. 73-96.
- Charreaux G. & Desbrières P., 2001, « Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value », *Journal of Management and Governance*, 5, p. 107-128.
- Charreaux G. & Wirtz P. 2006, *Gouvernance des entreprises – Nouvelles perspectives*, Economica.
- Clark K. B. & Summers L. H., 1982, « Labor Force Participation: Timing and Persistence », NBER Working Papers 0977.
- Clarkson M. B., 1995, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92-117.
- Coase R., 1937, *Economica*, 4(16), p. 386-405
- Coker E. W., 1990, « Adam Smith's Concept of the Social System », *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 139-142.
- Collins D. (2000), « Virtuous Individuals, Organizations and Political Economy : A New Age Theological Alternative to Capitalism », *Journal of Business Ethics*, 26, pp. 319-340.
- Damasio A. R., 1994, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, tr. fr Odile Jacob, 1995.
- Damasio A. R., 1999, *Le sentiment même de soi : corps, émotions, conscience*, tr. fr. Odile Jacob, 1999.
- Damasio A. R., 2003, *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions*, tr. fr. Odile Jacob, 2003.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L., 1997, « Toward a Stewardship Theory of Management », *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.
- Donaldson L., 1990, « The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory », *Academy of Management Review*, 15(3), pp. 369-381.
- Donaldson T. & Dunfee T. W., 1999, *Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Donaldson T. & Preston L. E., 1995, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91.
- Durkheim E., 1893, *De la division du travail social*, Puf, 2007.
- Durkheim E., (1887), « La science positive de la morale en Allemagne », in Durkheim E., *Textes*, vol. 1, *Eléments d'une théorie sociale*, Minuit, 1975, p. 267-343.
- Edlin A & Stiglitz J. E., 1995, « Discouraging Rivals: Managerial Rent-Seeking and Economic Inefficiencies », *American Economic Review*, 85(5), p. 1301-1312.
- Evan W. M. & Freeman R. E., 1993, « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », in Beauchamp T. & Bowie N. (dir.), 1993, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, p. 75-84.
- Fama E. F., 1980, « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.
- Fama E. F. & Jensen M. C., 1983a, « Separation of Ownership and Control » *Journal of Law and Economics*, vol. 26, june, pp. 301-325.

- Fama E. F & Jensen M. C., 1983b, « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, June, pp. 327-349.
- Franckfurter G. M., McGoun E. G., 1999, « Ideology and the Theory of Financial Economics », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39, pp. 159-177.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E., 1994, « The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409-421.
- Freeman R. E., 1999, « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24(2), p. 233-236.
- Friedman M., 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, September 13.
- Frooman J., 1999, « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, 24(2), p. 191-205.
- Furubotn E. G., 1988, « Codetermination and the Modern Theory of the Firm: a Property-Rights Analysis », *Journal of Business*, vol. 61, n° 2, 1988, pp. 165-181.
- Gautier C., 2009, « La construction de l'autonomie du sujet moral dans *La Théorie des Sentiments Moraux* », in Jouan M. & Laugier S. (éds.), *Comment penser l'autonomie ? Entre compétence et dépendances*, Puf.
- Gibbons R., 2005, « Four Formal(izable) Theories of the Firm ? », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 58(2), pp. 200-245.
- Goffaux-Callebaut G., 2004, « La définition de l'intérêt social : Retour sur la notion après les évolutions législatives récentes », *Revue Trimestrielle du Droit Commercial*, 1, p. 35-45.
- Goodpaster, 1991, « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, 1, p. 53-73.
- Grill P., 2015, *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 1, *Origines et fondements*, vol. 1, *Economie, méthodologie et philosophie politique*, Editions Mariologiques.
- Grill P., 2015, *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 1, *Origines et fondements*, vol. 2, *Economie et métaphysique*, Editions Mariologiques.
- Grill P., 2016, *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 2, *Théories et prolongements*, vol. 3, *Les points de vue welfaristes*, Editions Mariologiques.
- Grill P., 2016, *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 2, *Théories et prolongements*, vol. 4, *Les points de vue libéraux post-welfaristes*, Editions Mariologiques.
- Grill P., 2016, *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 2, *Théories et prolongements*, vol. 5, *Les points de vue critiques*, Editions Mariologiques.
- Grossman S.-J. & Hart O.-D., 1986, « The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 4, p. 691-719.
- Handy C., 2002, "What's a Business for ?", *Harvard Business Review*, December.
- Hart O., 1988, « Incomplete Contracts and the Theory of the Firm », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n° 1, pp. 119-140.
- Hart O. & Moore J., 1988, « Incomplete Contracts and Renegotiation », *Econometrica*, vol. 56, n° 4, pp. 755-785.
- Hart O. & Moore J., 1990, « Property Rights and the Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 6, pp. 1119-1158.
- Hill C. W. K. & Jones T. M., 1992, « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, 29(2), p. 131-154.
- Hillman A. J. & Keim G. D., 2001, « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », *Strategic Management Journal*, 22(2), p. 125-139.
- Hirsch P., Michaels S., Friedman R., 1987, « "Dirty hands" versus "Cleans Models" », *Theory and Society*, 16(3), p. 317-336.
- Holmström B., 1999, « Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective », *Review of Economic Studies*, 66(1), p. 169-182.
- Holmström B. & Milgrom P., 1994, « The Firm as an Incentive System », *The American Economic Review*, 84(4), p. 972-991.
- David Hume, 1739-1740, *Traité de la nature humaine*, tr. fr. Aubier, 1968, 2 volumes.
- Jensen M. C., 1994, « Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory », *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), p. 40-45.
- Jensen M. C., 2002, « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, 12(2), p. 235-256.
- Jensen M. C. & Meckling W. H., 1976, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Jensen M. C. & Meckling W. H., 1994, « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), p. 4-19.
- Jones T. M., Wicks A. C., 1999. «Convergent Stakeholder Theory», *Academy of Management Review*, 24(2), p. 206-221
- Kaen F. R., Kaufman A., Zacharias L., 1988, « American Political Values and Agency Theory : A Perspective », *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 805-820.
- Kant E., 1787 [1781], *La Critique de la raison pure*, tr. fr. Puf, 1971.
- Kochan T. A. & Rubinstein S. A., 2000, «Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership», *Organization Science*, 11(4), p. 367-386.
- Kumar K. B., Rajan R. G. & Zingales L., 1999, « What Determines Firm Size? », *NBER Working Paper*, 7208.
- Laffont J.-J. & Martimort D., 2002, *The Theory of Incentives - The Principal-Agent Model*, Princeton University Press.

- Livet P., 2002, *Émotions et rationalité morale*, Puf.
- Locke J., 1690, *Traité du Gouvernement Civil*, tr. fr. GFlammarion, 1992.
- Manne H. G., 1967, « Our Two Corporation Systems: Law and Economics », *Virginia Law Review*, 53(2), p. 259-284.
- Maati J., 1999, *Le gouvernement de l'entreprise*, De Boeck.
- MacNeil R. I., 1980, *The New Social Contract*, Yale University Press.
- Mercier, 2006, « La formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises françaises », in, Kalika M. & Romelaer P. (coord.), 2006, *Recherches en Management et Organisation Economica*, p. 341-351.
- Mercier S., 2006, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in Bonnafous-Boucher M. & Pesqueux Y. (coord.), 2006, *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, p. 157-172.
- Mercier S., 1999, *L'Éthique dans les entreprises*, La Découverte.
- Mercier S., 2010, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir », *Management & Avenir*, 33, p. 140-154.
- Milgrom P. & Roberts J., 1992, *Économie, organisation et management*, tr. fr De Boeck Université, 1997.
- Mitchell R. K., B. R. Agle & Wood D. J., 1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- Nyborg K., 2000, « Homo Economicus and Homo Politicus : interpretation and aggregation of environmental values », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42, p. 305-322.
- Orts E. W. & Strudler A., 2002, « The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.
- O'Sullivan M., 2000, *Contest for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*, Oxford University Press.
- O'Sullivan M., 2000, « The Innovative Enterprise and Corporate Governance », *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), p. 393-416.
- Perez J. M., 2003, « Esquisse sur la responsabilité civile des dirigeants sociaux en droit américain », *Revue des sociétés*, n°2, p. 195- 209.
- Perrow C., 1986, *Complex Organizations : A Critical Essay*, McGraw Hill.
- Phillips, R. A., 1997, « Stakeholder Theory and A Principle of Fairness », *Business Ethics Quarterly*, 7(1), p. 51-66.
- Phillips, R. A., Freeman R. E. & Wicks A. C., 2003, « What Stakeholder Theory is Not », *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.
- Pfeffer J. & Salancik G. R., 1978, *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row
- Nozick R., 1974, *Anarchie, Etat et utopie*, tr. fr. Puf, 1988.
- Nussbaum M. C., 2002, *Upheavals of Thought. The Intelligence of Emotions*, Cambridge University Press.
- Nussbaum M. C., 2010, *Les émotions démocratiques. Comment former le citoyen du XXI^e siècle ?*, tr. fr. Climats, 2011 [2010].
- Rajan R. G. & Zingales L., 1998, « Power in a theory of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), pp. 387-432.
- Rajan R.-G. & Zingales L., 2001, « The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms », *Quarterly Journal of Economics*, 116(3), pp. 805-851.
- Ricoeur P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Seuil.
- Ricœur P., 1995,
- Rowley T. J., 1997, « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *The Academy of Management Review*, 22(4), p. 887-910.
- Rousseau J.-J., 1762, *Du contrat social*, Gallimard, tome 3, 1964.
- Rousseau J.-J., *Emile ou De l'éducation*, Gallimard, tome 4, 1969.
- Rousseau, S., 2009, « Responsabilité sociale et droit des sociétés : promesses et limites », *Lex Electronica*, 13(3).
- Shankman N. A., 1999, « Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm », *Journal of Business Ethics*, 19(4), p. 319-334.
- Schapp W., 1953, *Empêtrés dans des histoires : l'être de l'homme et de la chose*, tr. fr. Cerf, 1992.
- Sheifer A. & Vishny R. W., « Survey of Corporate Finance », *Journal of finance*, 52(2), p. 737-775.
- Adam Smith, 1776, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, tr. fr. GFlammarion, 1991.
- Adam Smith, 1759, *Théorie des sentiments moraux*, tr. fr. Puf, 1999.
- George J. Stigler, « Economics or Ethics? », The Tanner Lectures on Human Values, in Sterling Mc Murrin (ed.), Cambridge University Press, 1981, p. 145-191.
- Stiglitz J. E., 2009, *Le triomphe de la cupidité*, tr. fr., Les Liens qui Libèrent, 2010.
- Stiglitz J. E. 2012, *Le prix de l'inégalité*, tr. fr., Les Liens qui Libèrent, 2012
- Tirole J., 2008, Leçons d'une crise, *Notes TSE*, 1(12) [<http://idei.fr/sites/default/files/medias/doc/wp/2008/notes-j.tirole-1-12-08.pdf>].
- Max Weber, 1921 [posth], *Economie et société*, tr. fr. Plon, 1964.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R. Jr., & Freeman, R. E., 1994, « A feminist reinterpretation of the stakeholder concept », *Business Ethics Quarterly*, 4, p. 475-497.
- Wijnberg N. M., 2000, « Normative Stakeholder Theory and Aristotle : The Link Between Ethics and Politics », *Journal of Business Ethics*, 25(4), p. 329-342.
- Williamson O. E., 1985, *Les institutions de l'économie*, tr. fr Interéditions, 1996.
- Williamson O. E., 1988, « Corporate Finance and Corporate Governance », *The Journal of Finance*, 43(3), p. 567-591.

Wolfe, R. & Putler, D., 2002, « How Tight are the Ties that Bind Stakeholder Groups? » *Organization Science*, 13(1), p. 64-80.

Présentation du LARJE (EA 3329)

Le Laboratoire de Recherches Économique et Juridique est le principal centre de recherche calédonien se concentrant sur le droit et l'environnement humain, économique et social insulaire. Le processus d'émancipation progressive du pays place la recherche juridique dans un contexte institutionnel inédit et soulève, pour l'analyse économique, des questions spécifiques en termes de viabilité des activités comme de mesure des inégalités.

La problématique humaine a une importance essentielle en Nouvelle-Calédonie, au vu de l'histoire de son peuplement et de l'instabilité de ses statuts successifs. L'égalité des différents statuts civils, le rapport juridique complexe au sol, l'adaptation du droit du travail à la société océanienne, l'enchevêtrement des normes et des compétences juridiques, la question du droit constitutionnel calédonien, la citoyenneté ou encore le statut des peuples autochtones, forment des pistes de recherche particulières à la Nouvelle-Calédonie. Il est également temps de faire un bilan des accords de Matignon (1988) et de Nouméa (1998). L'optique est de mesurer le rééquilibrage, qui est le critère essentiel d'évaluation de l'action publique.

La voie d'un développement soutenable nécessite d'assurer l'intégration de l'ensemble des communautés au système d'échanges économiques, afin d'assurer une répartition des bénéfices de la croissance et de la rente minière. En raison de l'existence des grandes réalisations industrielles, les problématiques de la mine, du nickel, de la protection de la biodiversité terrestre et maritime comme du droit de l'urbanisme et de la construction sont fortement privilégiées.

L'autre champ d'analyse proposé concerne les relations économiques de la Nouvelle-Calédonie avec la métropole. La question des transferts financiers, au travers de l'étude des finances publiques et de la fiscalité, est essentielle. L'émancipation prévue par l'accord de Nouméa pose la question des ressources propres que la Nouvelle-Calédonie devra générer. L'étude des réformes fiscales et monétaires découle de ce questionnement.

L'équipe entend favoriser une recherche non seulement fondamentale, mais aussi appliquée, sur les aspects économiques et juridiques des politiques locales liées aux activités humaines et industrielles en Nouvelle-Calédonie. Dans cette optique, les membres de l'équipe favorisent les ouvertures internationales par des collaborations avec les universités anglo-saxonnes de la zone, les institutions régionales (AUF, CPS, PROE) ou les agences de moyens (CNRT, GOPS).

Le LARJE édite une série de *Working-Papers* (*Les Cahiers du LARJE*), et organise régulièrement des séminaires et des manifestations nationales et internationales (*Colloque sur le droit constitutionnel calédonien, colloque sur le transfert de la compétence normative en droit civil et en droit commercial, colloque sur le patrimoine naturel et culturel de la Nouvelle-Calédonie, colloque sur le Droit de la santé récemment*). Le site Web (<http://larje.univ-nc.nc>) est une source de documentation très riche, qui offre, par mots-clés, le libre accès aux résultats de la recherche, comme aux débats de société qui traversent la Nouvelle-Calédonie et l'Outre-mer.

Le LARJE constitue désormais un centre de réflexion incontournable dans le débat public et ses travaux participent pleinement à l'analyse et à la compréhension de l'évolution institutionnelle du pays, des enjeux de son développement humain et économique, comme des nécessités de réduire les inégalités pour en garantir la stabilité sociale et politique.

Les membres de l'équipe

- **Jean-Marc Bascourret**, Maître de conférences en sciences de gestion (en délégation)
- **Jocelyn Bénéteau**, Maître de conférences en droit public
- **Christine Bidaud Garon**, Maître de conférences HDR en droit privé et sciences criminelles (en délégation)
- **Matthieu Bucheberger**, Maître de conférences en droit privé et sciences criminelles (en délégation)
- **Mathias Chauchat**, Professeur des universités en droit public
- **Étienne Cornut**, Maître de conférences HDR en droit privé et sciences criminelles
- **Isabelle Dauriac**, Professeur en droit privé (en délégation)
- **Carine David**, Maître de conférences HDR en droit public
- **Marc Dumas**, Maître de conférences HDR en sciences de gestion (en délégation)
- **Jean-Florian Eschylle**, Maître de conférences HDR en droit privé et sciences criminelles
- **Samuel Gorohouna**, Maître de conférences en sciences économiques
- **Bernard Grand**, Professeur en sciences de gestion (en délégation)
- **Gaël Lagadec**, Maître de conférences HDR en sciences économiques
- **Nadège Meyer**, Maître de conférences en droit privé et sciences criminelles
- **Catherine Ris**, Maîtresse de conférences HDR en sciences économiques, **directrice de l'équipe**
- **Nancy Tagliarino-Vignal**, Maître de conférences HDR en droit privé et sciences criminelles (en délégation)
- **Manuel Tirard**, Maître de conférences en droit public (en délégation)

Précédents numéros des Cahiers du Larje

- Marie Berrah et Catherine Ris, 2015, « La lente transition de la réussite scolaire à la réussite professionnelle des femmes kanak en Nouvelle-Calédonie », Cahiers du LARJE n° 2015-2, 19 pages.
- Jérémy Ellero, 2015, « Le Pacifique insulaire dans le cadre d'échange multilatéral : quel accord de libre-échange pour les territoires français ? », [Cahier du Larje n° 2015-1](#), septembre, 52 pages.
- Mathias Chauchat et Yoann Toubhans, 2013, « Urbanisme et immobilier : enjeux juridiques et économiques », [Cahier du Larje n° 2013-1](#), mars, 49 pages.
- Florence Huart et Gaël Lagadec, 2012, « La Nouvelle-Calédonie entre dépendance et indépendance. La question de l'équilibre du compte courant », [Cahiers du Larje n°2012-3](#), novembre, 25 pages.
- Catherine Ris, 2012, « Les inégalités d'accès aux diplômes : principal facteur d'inégalités d'insertion professionnelle en Nouvelle-Calédonie », [Cahiers du Larje n°2012-2](#), novembre, 20 pages.
- Mathias Chauchat, Gaël Lagadec et Olivier Sudrie, 2012, « Nickel et solidarité intergénérationnelle », [Cahiers du Larje n°2012-1](#), mars, 44 pages.
- Gaël Lagadec, 2011, « Insularité et vie chère : faut-il produire ou importer ? – Analyse politique du débat en Nouvelle-Calédonie », [Cahiers du Larje n°2011-1](#), février, 19 pages.
- Gaël Lagadec & Catherine Ris, 2010-c, « Les grands enjeux économiques de la réforme fiscale en Nouvelle-Calédonie », [Cahiers du Larje n° 2010-4](#), décembre, 63 pages.
- Gilles Harbulot & Mathias Chauchat, 2010, « Le service public, un outil de la desserte aérienne et maritime intérieure à la Nouvelle-Calédonie ? L'exemple de la province des Îles Loyauté », [Cahiers du Larje n° 2010-3](#), novembre, 18 pages.
- Gaël Lagadec & Catherine Ris, 2010, « Les territoires français du Pacifique face à la crise des subprimes : des réponses différenciées », [Cahiers du Larje n° 2010-2](#), novembre, 29 pages.
- Gaël Lagadec & Catherine Ris, 2010, « Reform of indirect taxation and VA-based employer contribution – New Caledonia on its way to social VAT? – », [Cahiers du Larje n°2010-1](#), septembre, 18 pages.