



N° 2019-2
Novembre 2019

Cahiers du LarJe / Working papers

LARJE Laboratoire de Recherches
Juridique et Économique

THEORIE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE : Fondement idéologique et prise de décision éthique.

Bernard GRAND

LARJE – Université de la Nouvelle Calédonie

Philippe GRILL

GREQAM – Aix Marseille Université

Résumé :

Ce travail propose de configurer l'idéologie sous jacente aux théories partenariales à travers les différentes écoles de pensée éthique. Focalisées sur la notion de bien commun ou d'intérêt général, les théories partenariales semblent avoir une grammaire commune qui, au delà des différences entre écoles de pensée, conduit à définir un mécanisme de prise de décision éthique fondé sur la notion d'empathie rationnelle d'Adam Smith. Nous suggérons que les tenants de cette approche partenariale devraient promouvoir une politique éducative favorable à des prises de décisions justes. Cette politique éducative repose sur des enseignements spécifiques dans lesquels la littérature et le cinéma devraient permettre de sensibiliser les dirigeants à la complexité de ce type de décision.

Mots clef :

Parties-prenantes, gouvernance, décision, philosophie

JEL classification:

M10

THEORIE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE :
Fondement idéologique et prise de décision éthique.

Bernard GRAND
LARJE – Université de la Nouvelle Calédonie

Philippe GRILL
GREQAM – Aix Marseille Université

Introduction

Le champ des théories de la gouvernance est aujourd'hui divisé. D'un côté, nous avons un sous-ensemble relativement homogène de théories contractualistes assignant aux seuls propriétaires tous les droits résiduels de contrôle sur l'utilisation des actifs des firmes. Dans ce cadre, les dirigeants doivent avoir pour seul but la maximisation de la richesse actionnariale¹. D'un autre côté, plus disparates, se sont développés des approches partenariales, qu'elles soient minimalistes ou maximalistes comme nous les nommerons. Elles considèrent que l'entreprise doit servir, non pas l'intérêt exclusif des actionnaires, mais aussi défendre ceux de différentes autres parties prenantes. Ces parties prenantes sont définies comme des groupes ou individus identifiables pouvant affecter ou être affectés par la poursuite des objectifs de l'entreprise. Les objectifs de cette dernière doivent alors être plus ou moins négociés entre elles et la direction.

Il serait naïf de croire qu'il serait possible de hiérarchiser ces différentes approches en utilisant simplement un critère d'adéquation avec les faits, *a fortiori* de n'en sélectionner qu'une à partir des faits examinés. Les chercheurs en sciences sociales les moins naïfs sont bien conscients des difficultés propres que rencontrent leurs disciplines dans la mise en évidence d'expériences cruciales. Ils en recensent généralement trois. La première source d'indétermination est liée au problème très classique de l'identification des modèles [Haavelmo 1940]. La seconde renvoie à l'utilisation d'hypothèses auxiliaires [Cross 1982]. Les tests de leurs théories sont dépendants des calibrations et hypothèses de l'inférence statistique, mais aussi des simplifications analytiques nécessaires retenues. La troisième source d'indétermination renvoie au savoir lui-même, puisque les théories reposent sur des hypothèses substantielles qui sont généralement communes à plusieurs d'entre elles [Mongin 1988]. Moins reconnu est toutefois le fait, bien plus problématique encore, que si dans les sciences sociales certains clivages perdurent c'est qu'ils renvoient à la conception ultime des chercheurs sur ce qu'est le monde social. Cette question ontologique, champ d'étude relevant de la métaphysique², est, pour les sciences sociales, essentielle. Or, il serait illusoire de penser que le recours à l'empirie permettrait ici encore de trancher définitivement entre différentes ontologies sociales.

Si le terme « métaphysique » n'appartient pas au vocabulaire des gestionnaires, pourtant, comme n'importe

¹ Ces théories rationalisent les propos de Friedman [1970] dans un article publié le 13 septembre 1970 à l'adresse du grand public dans *The New York Times*.

² Le terme métaphysique est apparu au 1^{er} siècle avant Jésus-Christ sous la plume d'Andronicos de Rhodes qui désigne ainsi les livres d'Aristote consacrés à la philosophie première qui viennent après ceux ayant trait à la physique. Par philosophie première, Aristote désigne ses réflexions portant sur la cause fondamentale de toutes choses. La métaphysique classique relève de l'étude des questions relatives au pourquoi ultime de toutes choses permettant de fonder la connaissance. Elle renvoie à la connaissance de ce que la science ne peut par elle-même pas connaître. Néanmoins, Kant fixe les limites de la connaissance métaphysique. Dans sa *Critique de la raison pure* il montre que les choses en soi échappent à l'esprit humain. De plus, il soutient que, de Dieu, sa créature ne peut véritablement rien dire. Il ne reste plus au métaphysicien qu'à clarifier les notions avec lesquelles il est possible d'appréhender le monde. Les positivistes croyaient en avoir définitivement fini avec elle en considérant que c'étaient leurs théories qui définissaient les objets peuplant le monde, le reste étant sans intérêt aucun. C'est Strawson [1959] qui réhabilite en philosophie le terme « métaphysique ». Dans son étude, il entend décrire la structure effective de notre pensée au sujet du monde, produire une image manifeste du monde, contrairement à la métaphysique positiviste qui vise à donner la meilleure structure du monde à partir de son image scientifique à laquelle font référence généralement les premiers philosophes analytiques. Ce renversement de priorité peut être justifié par le rapport nécessaire que tout un chacun, y compris les philosophes et les scientifiques, noue avec le monde qui les entoure. Par exemple, même si un spécialiste de sciences cognitives parvenait à réduire le principe de causalité à telle ou telle propriété de la physiologie, il aurait encore besoin, cependant, de l'idée de cause pour construire son discours. C'est pourquoi il y a place dans la pensée rationnelle, nous dit Strawson, pour la philosophie.

quels autres scientifiques, ils en font ~~peut-être~~ ~~pourant~~ sans le savoir. Les sciences de gestion pas moins que les autres sciences sociales sont dépendantes de présupposés métaphysiques et plus particulièrement ontologiques le plus souvent impensés sur ce qu'est leur objet d'étude et les éléments qui le constituent [Burrell & Morgan 1979 ; Chassagnon 2012a ; Grand & Grill 2016 ; Guba & Lincoln 1994 ; Hudson & Ozanne 1988] et d'*a priori* épistémologiques adoptées par les chercheurs qui s'en déduisent et qui guident en sous-main leur méthodologie [Chassagnon 2012a ; Guba & Lincoln 1994 ; Hudson & Ozanne 1988 ; Perret & Séville 2003] et conduisant à une incommensurabilité des théories produites [Grand & Grill 2016 ; McKinley & Mone 1998]. Il est donc nécessaire que le chercheur soit conscient de ces présupposés sur lesquels sa recherche s'appuie afin de parvenir à une plus grande maîtrise de sa recherche [Fleetwood 2005 ; Grand & Grill 2016 ; Perret & Séville 2003]. Au plan ontologique, comme pour n'importe quelle autre science sociale, s'opposent aussi en sciences de gestion les nominalistes, les plus nombreux, jugeant que la firme n'est qu'une « *une figure discursive* » pour reprendre la vieille expression de Canfield [1917] dont l'existence se réduit à un nœud légal de contrats, et les réalistes [Berle 1947 ; Biondi, Canziani & Kirat 2007 ; Dewey 1926 ; Blair 1999 ; Burrell & Morgan 1979 ; Chassagnon 2012a,b ; Gindis 2009 ; Guba & Lincoln 1994 ; Philips 1994 ; Robillard 2004] qui pensent que l'entreprise « *trouve son existence dans la réalité de son collectif sous-jacent, formé ou en formation* » [Berle 1947] parce que certaines de ses caractéristiques sont indépendantes de celles des individus la composant.

Classiquement pour les philosophes analytiques, les questions métaphysiques portent principalement sur les engagements ontologiques des théories scientifiques. Ils ne se donnent plus tant pour tâche de rationaliser les intuitions ontologiques du sens commun que d'analyser la nature des entités reconnues et utilisées par telle ou telle science. L'ontologie ne porte plus, comme par le passé, sur ce qui serait au-delà de ce que la science peut connaître, sur l'être en tant qu'être comme disaient les philosophes classiques, mais étudie aujourd'hui les types de choses qui peuplent le monde que les scientifiques découvrent et quelles relations ces choses entretiennent les unes avec les autres. L'ontologie analyse la nature des éléments fondamentaux de l'« *ameublement du monde* » [Russell 1919, p. 386], c'est-à-dire sur ce qui peut être utilisé comme objet indécomposable pouvant servir d'argument aux fonctions propositionnelles des théories sur le monde, le « *ce qu'il y a* » de Quine [1948], et les formes les plus générales de la prédication. Ces approches formelles ne procèdent donc plus, comme par le passé, de façon purement spéculative. Elles prennent appui sur les acquis de la connaissance scientifique. En questionnant le mode d'existence des entités pertinentes (objets, qualités, relations, processus) et les opérations qui peuvent être effectuées sur ces entités, l'ontologie contemporaine donne le cadre dans lequel se développent nos représentations raisonnées du monde.

En sciences sociales, le questionnement relatif à l'ontologie sociale porte sur l'être de la société. Il a trait à ce que la société est en réalité, son mode d'être, son organisation, sa structure et ses fonctions, indépendamment des circonstances. Questionner l'ontologie du social, c'est dévoiler les propriétés générales les plus évidentes des actions et des interactions humaines [Livet & Nef, 2009 ; Nef 2009].

Or, en lisant la littérature sur la gouvernance des entreprises, il apparait bien vite, entre autres choses, que les différentes théories peuvent être rangées suivant l'entité de base qu'elles utilisent dans leurs schémas explicatifs.

Schématiquement, il est possible de ranger les différentes théories de la gouvernance dans deux grands ensembles. D'un côté, les théories contractualistes appréhendent la firme essentiellement comme un lieu d'incitation individuelle permettant, autant que faire ce peut, de résorber le problème du passager-clandestin qui affecte

négativement le surplus créé. De l'autre, les théories partenariales la considèrent avant tout comme un lieu de création collective de connaissance sans laquelle l'entreprise ne peut espérer perdurer. S'il en va ainsi, c'est qu'elles reposent sur des *a priori* ontologiques différents sur le rapport qui se noue entre l'homme et la société et que les chercheurs les appréhendent avec des outils différents que leur impose le choix des premiers.

Les théories de la gouvernance reposent en effet sur ce que nous appelons des « *idéologies spécifiées* » en tant qu'elles sont des grilles de lecture *a priori* des phénomènes sociaux permettant de porter sur eux un regard cohérent [Grand & Grill 2016 ; Grill 2015 & 2018 ; Leroux 1995, 2004, 2009 ; Leroux 1995, 2004, 2009 ; Leroux, Quiquerez & Tosi 2001 ; Tosi 2005]³. Il ne peut échapper à personne que toute société humaine est composée d'hommes et de femmes qui vivent bien évidemment en société. Or, les grands clivages qui parcourent la production des sciences sociales, dont celles de gestion, reposent précisément sur la façon dont le chercheur couple ces deux entités. Pour les uns, ce sont les femmes et les hommes qui font la société ; pour les autres, c'est la société qui produit l'humain en eux. Or, le sens de cette articulation semble indécidable au moins d'un point de vue empirique. Ceux qui pensent que, après tout, les sociétés humaines ne sont que le produit des actions individuelles n'ont pas moins de légitimité à affirmer que l'individu précède la société, que ceux qui, au contraire, observant que, lorsque l'enfant paraît la société est déjà là, donnent la préséance au social. Les *a priori* sur la causalité homme-société ou société-homme sont donc des sortes de catégorie synthétique *a priori* de l'entendement de la vie sociale qui permettent de reconstruire deux idéologies sociales archétypales. Adopter l'une ou l'autre de ces postures n'est bien évidemment pas neutre d'un point méthodologique et éthique, puisque la société et l'individu dont ils parlent ne sont pas les mêmes dans les deux cas. Le discours savant s'en ressent naturellement, puisque, somme toute, il repose nécessairement sur une croyance à ce sujet plus ou moins bien justifiée. S'appuyant sur une commune croyance sur le lien homme-société, les productions savantes acquièrent donc un air de famille [Wittgenstein 1963, § 66 & *sq.*] qui les distingue de ceux produits à partir du présupposé ontologique contraire puisqu'ils en dépendent substantiellement.

L'idéologie libérale fait de l'homme la brique instrumentale et éthique de ses constructions théoriques et de ses préconisations. Son association aux théories contractualistes Standard de la gouvernance est dès lors évidente [Grand & Grill 2016]. Au plan instrumental, ces théories expliquent l'existence, la structure et le fonctionnement des conseils d'administration à partir des décisions prises par des individus réputés substantivement rationnels⁴. Au plan

³ Engel & Marx [1845] assimilent l'idéologie à un discours savant qui ne parvient malheureusement pas à s'élever au-dessus de la pratique des acteurs qui le produisent. Il n'est pour eux que le produit des pratiques qui, du fait de leur parti-pris matérialiste, trouvent leur assise dans la vie matérielle. Elle est alors un discours partiel et partial produit par la classe dominante en vue de soutenir ses intérêts et s'approprié indûment bien qu'inconsciemment une partie de ce qui revient à la classe exploitée qui accepte elle-même docilement, parce que convaincue de sa légitimité, ce qui lui est consenti. Pourtant, en adoptant cette définition de l'idéologie, les marxistes s'échouent sur un paradoxe mis en évidence par Mannheim [1929]. En effet, puisqu'ils sont eux-mêmes les roues de l'histoire, comment Engels et Marx peuvent-ils s'extérioriser des conditions matérielles qui sont précisément supposées les déterminer ? Pour échapper à ce paradoxe, il suffit d'avoir une définition cognitive de l'idéologie. Elle peut alors être définie comme « *un ensemble cohérent, ouvert et totalisant, de principes donnés a priori ayant pour objet de donner une représentation de la vie de l'homme en société* » [Leroux, 1995, p. 15]. Pour une étude des différentes conceptions de l'idéologie voir Grill [2015, pp. 251-386].

⁴ Toutefois Williamson utilise l'hypothèse de rationalité limitée dans sa théorie de la gouvernance, ce qui lui permet de justifier l'incomplétude des contrats et delà de donner une nouvelle justification à l'existence des frimes qui prolongent celle de Coase. Notons que cette explication de l'incomplétude des contrats est différente de celle que donnent les partisans de la théorie des contrats incomplets [Grossman, Hart, Moore, etc.] qui la font rapidement reposer sur l'idée de vérifiabilité du contrat ce qui leur permet de ne pas renoncer au concept d'optimalité.

éthique, les libéraux sont amenés d'une façon ou d'une autre à doter les individus, supposés le plus souvent *a priori* autonomes, de droits naturels absolus. Leur conception de la propriété ne peut alors être que substantielle et strictement exclusiviste. Leurs recommandations en matière de gouvernance sont donc logiquement légitimées par le concept d'efficacité parétien, concept clé d'évaluation de l'idéologie libérale puisque le critère utilisé revient à donner à chacun un droit de veto sur toute transformation sociale qui lèserait ses intérêts⁵.

Il va bien différemment pour les théories partenariales de la gouvernance, lorsque leurs auteurs, de façon inconséquente, ne veulent pas les justifier en recourant aux instruments analytiques et conceptuels forgés par les libéraux. C'est ce que nous allons précisément étudier dans cet article.

Dans un premier temps, cet article se propose de remonter à l'*a priori* idéologique à partir duquel les théories partenariales de la gouvernance ont été construites et qui leur donne cet air de famille dont nous parlions plus haut. Nous verrons comment les relations contractuelles, et non les transactions contractuelles des théories Standard de la gouvernance, constituent le cœur des théories non-Standard. Il sera mis en évidence que la séparation des deux approches, standard et partenariale relève d'une ontologie sous-jacente différente. De manière caricaturale car il existe des nuances dans chacune de ces approches, les théories standard se fondent sur les idées de contrats, de rationalité égoïste (le plus souvent supposée substantive) des agents⁶ et une conception maximaliste des droits de propriété ; les approches partenariales s'ancrent sur les idées d'intérêt collectif ou de bien commun, de relations entre les acteurs (~~et non seulement les contrats~~), de rationalité limitée, voire procédurale, sans présupposer un égoïsme exclusif des acteurs, et d'une conception conditionnelle de la propriété.

L'examen détaillé de ces approches partenariales permet distinguer entre ceux que nous qualifions de minimalistes et ceux que nous rangeons dans l'ensemble des maximalistes. Au risque de la caricature, nous pouvons dire que les minimalistes (Blair, Stout, Rajan & Zingalès) mobilisent le concept d'actifs spécifiques et considèrent le plus souvent que les parties-prenantes prépondérantes sont les actionnaires et les employés. Les autres auteurs utilisent une vision bien plus élargie des parties-prenantes et ils ajoutent aux précédents les clients, les fournisseurs, et la communauté.

La gouvernance est simple dans la théorie standard puisque son seul objectif est de s'assurer que les dirigeants respectent l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale. Si les marchés sont efficaces, le respect de l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires est compatible avec l'obtention de l'intérêt général. Le rôle de l'Etat est alors de résorber efficacement les inefficiences des marchés et, dans ce cadre, le dirigeant n'a pas à se préoccuper des parties prenantes autrement que comme moyen ou contrainte permettant la réalisation de son objectif unique, la maximisation de la richesse actionnariale, sous contrainte que ses actions respectent les lois légitimes édictées par les politiques.

La gouvernance se complique dans la théorie des parties prenantes car il convient de s'assurer du consensus

⁵ Bien que Sen [1970] ait montré, dans un cadre général arrowien, qu'il peut être impossible de hiérarchiser les droits en adoptant le critère parétien.

⁶ Notons que Jensen [1994] propose de compléter le modèle de rationalité REMM (« *Resourceful Evaluative Maximizing Model* »), sous-jacent à la théorie positive de l'agence, par un modèle PAM (« *Pain Avoidance Model* ») qui permet de prendre en compte l'évitement de la douleur afin de mieux capturer le comportement apparemment irrationnel des individus dans les situations extrêmes.

et de l'équité de traitement entre les demandes plus ou moins légitimes et souvent antagonistes des différentes parties prenantes. Faire participer les parties prenantes au conseil d'administration ou créer une instance indépendante prenant en charge la gestion des capitaux spécifiques ne suffit pas à assurer une prise de décision juste permettant la réalisation de l'intérêt collectif ou le bien commun et une cohésion de long terme des différents participants. Or, cette cohésion est nécessaire à la survie de la firme et seules des décisions moralement acceptables permettent la création et la survie de cette coalition. L'entreprise est ici perçue comme un lieu de relations enrichies et non plus seulement comme un nœud de contrats.

Dans un second temps, ce papier vise à expliciter le mécanisme éthique en jeu dans la prise de décision managériale visant à assurer cette quête de l'intérêt collectif républicaniste ou du bien commun aristotélicien. Passer des théories contractualistes Standard aux théories partenariales revient à passer de l'affirmation de la nécessaire unicité de l'objectif légitimée par les premières, la maximisation de la richesse des actionnaires, à celle de la légitimité d'un compromis entre différents objectifs des parties prenantes des secondes. Il convient donc de montrer, dans ce cadre, qu'il existe bien un mécanisme qui pourrait assurer la définition d'un compromis éthique et non que ce dernier soit le résultat d'un seul rapport de forces. Il sera montré que ce mécanisme peut être celui de l'empathie rationnelle construit par Adam Smith [1759] et repris et développé par Martha Nussbaum [1986, 1988].

Le mécanisme éthique fondé sur l'empathie rationnelle est conceptuel et sans un critère d'opérationnalisation, il reste un simple construit intellectuel. Peut-être est-il séduisant mais il est sûrement peu applicable en l'état. Or, sans ce mécanisme, la gouvernance d'un système partenarial semble impossible. Ce travail, afin de permettre, sans pour autant l'assurer, aux futurs responsables d'entreprise d'être en mesure de faire des compromis éthiques entre les différents intérêts des parties prenantes, propose enfin de réformer les enseignements de gestion en redonnant aux enseignements des humanités toute leur place, tout en montrant qu'ils ne sont ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante de prises de décision dans l'entreprise, mais seulement une condition facilitante.

1. - Une structuration possible des différentes théories partenariale de la gouvernance

La gouvernance des entreprises est l'un des thèmes centraux des sciences de gestion. De façon générale, son objet est d'« *expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants* » [Charreaux 1999]. Comme le rappelle Brennan [1994], Smith, dans les *Recherches sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations*, observait déjà l'existence d'un conflit d'intérêt entre les dirigeants et les propriétaires de certaines grandes sociétés de commerce anglaises. À la fin du XIX^e siècle la Société à Responsabilité Limitée devient le nouvel acteur du capitalisme triomphant. Cette innovation juridique permet le développement d'entreprises au sein desquelles les dirigeants ne possèdent qu'une part minime du capital, alors que les actionnaires détiennent des titres parfaitement négociables [Berle & Means 1932]. L'augmentation du pouvoir des managers et l'effacement corrélatifs des actionnaires suscitent alors de nombreuses interrogations sur l'efficacité de ces entreprises et de ce nouveau capitalisme [Veblen 1904 ; Hilferding 1910 ; Schumpeter 1939, 1942]. Suite au rapport Cadbury [1992], à la montée en puissance des investisseurs institutionnels et à différents scandales financiers, ce sujet trouve aujourd'hui un nouveau souffle⁷.

La théorie Standard de la gouvernance des entreprises trouve ses fondements dans les travaux sur la théorie des droits de propriété d'Alchian & Demsetz [1972], de l'agence de Jensen & Meckling [1976], des coûts de transaction de Williamson [1985, 1988] et celle des contrats incomplets de Grossman & Hart [1986] et Hart [1995]. Ces théories traitent des raisons de l'existence, du mode d'organisation et du fonctionnement des entreprises capitalistes. Le cadre analytique de référence est la théorie économique des contrats dont l'outil privilégié d'investigation est la théorie des jeux Standard. Elles reposent sur une approche contractualiste de l'entreprise qui est appréhendée conceptuellement comme un nœud de contrats [Jensen & Meckling 1976] et un système d'incitations [Holmström & Milgrom 1994], assignant comme objectif aux dirigeants le même objectif que celui que les économistes néo-classiques prêtaient à l'entrepreneur individuel : la maximisation de la richesse de l'actionnaire. En reprenant les hypothèses psychologiques habituellement adoptées par les économistes, les théoriciens standard focalisent leur attention sur le contrôle des dirigeants afin de limiter les effets de leur opportunisme supposé⁸. Dans ce cadre, les scandales et les différentes crises qui ont émaillé l'histoire financière de ces dernières années s'expliqueraient essentiellement par une incomplétude résiduelle des contrats et le caractère essentiellement opportuniste des dirigeants.

Mais à côté de cette approche contractualiste, s'est aussi développée ces dernières années une approche partenariale de la gouvernance. Au sein des approches partenariales, il est possible de distinguer deux sous-courants. D'un côté, il y a les auteurs qui ne veulent pas rompre totalement avec l'approche contractualiste mais qui prennent en compte

⁷ Pour une histoire généalogique décapante du concept de gouvernance et de cette littérature sur la gouvernance d'entreprise voir Chamayou [2018].

⁸ Par opportunisme il faut ici entendre « *une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie* » [Williamson 1985, p. 70].

l'existence d'actifs spécifiques⁹, à partir desquels est produite la rente organisationnelle. Ceci nécessite la mise en place d'un mode d'attribution des droits de contrôle restants puisque ces actifs spécifiques influencent la répartition *ex post* de la richesse. De l'autre, il y a ceux qui rompent totalement avec l'approche contractualiste et considèrent l'entreprise comme un système socio-technique spécifique.

Dans le premier courant peuvent être rangées les auteurs qui, comme Blair [1995, 1996, 1997, 1999] et Blair & Stout [1999] ou Rajan & Zingales [1998, 2000], construisent une théorie partenariale que nous qualifions de minimaliste.

Blair [1995] observe que les salariés, par le biais de leurs investissements spécifiques, ajoutent une dimension immatérielle non négligeable aux apports des actionnaires. Ils 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 [1997] distingue deux types de risque 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-rente¹⁰ qu'ils leur procurent. L'autre type de risque est 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 revenus à leur redistribuer).

Pour lutter contre ces deux types de risque subis par les salariés et rémunérer correctement ce facteur immatériel, Blair préconise, d'une part, de les payer en conséquence afin qu'ils aient intérêt à investir dans ces compétences spécifiques bénéficiant néanmoins à toutes les parties collaborant à la vie de l'entreprise. Cet auteur se fait, d'autre part, l'avocat de la participation qui marque la volonté qu'ont les 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, etc.). Ensuite, elle peut prendre la forme d'un enrichissement de leur travail afin de mobiliser et d'accroître leur motivation et leur implication (travail en équipe semi-autonome, groupe de qualité, etc.). Enfin, de façon beaucoup plus radicale, elle peut aller jusqu'à une participation négociée des travailleurs à la

⁹ « *La spécificité des actifs renvoie à des investissements durables qui sont réalisés à l'appui de transactions particulières* » [Williamson 1985, p. 55]. Il « *se réfère au degré avec lequel un actif peut être redéployé vers des usages alternatifs et des utilisateurs alternatifs sans perte de valeur productive* » [Williamson 1991]. Cette propriété se traduit par le fait que leur valeur est contextuelle. Elle s'acquiert localement et se déploie dans la durée. En dehors du contexte relationnel qui les ont vus naître et se développer, ces ressources perdent de leur valeur et les investissements qui ont été réalisés sont donc largement irréversibles. Elles ne sont donc pleinement rentables que si elles s'inscrivent dans la durée et ne peuvent donc être redéployées sur une autre transaction sans coût. Cette idiosyncrasie peut être liée au site (localisation de l'investissement), aux actifs matériels (équipements spécifiques) ou aux actifs humains (capital humain spécifique à la firme et savoir-faire particulier à une tâche).

¹⁰ Une quasi rente est le montant qu'une des parties peut exiger durant la négociation sans qu'il soit profitable à l'autre de rompre la relation et de chercher un autre partenaire. Notons que les théoriciens des coûts de transactions [Williamson 1985] et des contrats incomplets [Hart 1995 ; Hart & Moore 1988, 1990] prennent bien en compte eux aussi cette spécificité des actifs, mais n'en concluent pas pour autant qu'il conviendrait d'intégrer les parties prenantes détenant de tels actifs dans le conseil d'administration des entreprises.

gestion de l'entreprise. Cette dernière peut prendre elle-même deux formes principales. Elle peut consister soit à donner simplement un droit à l'information aux salariés, soit leur attribuer un droit de cogérance opposable aux employeurs.

Si le salaire sert à rémunérer les compétences générales et les compétences spécifiques à une tâche, la participation des salariés au conseil d'administration leur permet de protéger et de rémunérer leur compétence spécifique à la firme. Grâce à cette participation, ils peuvent obtenir des informations cruciales sur l'organisation du travail et sur les contraintes économiques devant être prises en compte lors des négociations collectives, décourager la coalition éventuelle des dirigeants et des actionnaires, 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 dirigeants.

Blair en vient à recommander de faire des salariés des actionnaires de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent¹¹. La détention d'actions constitue une garantie fiable sur le partage de la rente, crédibilise leur droit de contrôle et aligne leur intérêt sur celui des actionnaires externes. La valeur des actions détenues par les salariés reflète indirectement leur performance et la valeur de leurs actifs spécifiques au travers de leur cours de l'action. Cependant, si Blair légitime l'actionnariat salarié c'est moins en invoquant un problème d'incitation, bien que cela soit bien évidemment important, que parce qu'il s'avère intrinsèquement juste du fait que les salariés y investissent leurs actifs spécifiques et que la justice est une condition nécessaire à cet investissement et donc à la pérennité de l'entreprise¹².

Pour éviter que la rente organisationnelle soit répartie entre les parties en fonction de leurs rapports de force et donc affecte négativement la création du surplus à se partager, Blair & Stout [1999, p 250] en viennent à préconiser de recourir à une « *tierce partie* » afin d'assurer leur coopération efficace. Cette *mediating hierarchy*, comme ils la nomment, 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 traditionnels problèmes de hold-up¹³ que l'existence d'actifs spécifiques peut générer. Le rôle de cette instance médiatrice serait ici de protéger tous les actifs spécifiques à l'entreprise afin d'encourager les différentes parties qui en ont à continuer de les développer et de les exploiter pour le plus grand avantage de tous.

L'asymétrie de pouvoir entre actionnaires et salariés n'est toutefois pas aussi manifeste que ne pourrait le faire croire cette approche, puisque, travaillant avec les actifs des premiers, les seconds peuvent acquérir un pouvoir abusif de négociation par des investissements spécifiques les rendant indispensables [Rajan & Zingales 1998, 2000]. Dans de nombreux secteurs d'activité, les plus importantes sources de valeur sont constituées par les actifs incorporels « *animés* », c'est-à-dire par un ensemble de compétences où la dimension relationnelle (crédibilité, loyauté, capacités relationnelles) joue un rôle majeur.

¹¹ 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.

¹² Cette idée se retrouve aussi chez Furubotn [1988], lui-même l'un des premiers concepteurs de la théorie des droits de propriété.

¹³ Les problèmes de hold-up émergent lorsqu'une part du surplus généré par des investissements conjoints peut être expropriée par une des parties. Sa potentialité conduit à une situation où le niveau d'investissement est socialement sous-optimal. Voir à ce sujet Klein & al. [1978].

Rajan & Zingales en viennent à élargir le concept de propriété et la fonction et la forme de la gouvernance relativement à celui utilisé par la théorie Standard sans abandonner pour autant son cadre analytique. Or, ces ressources sont inaliénables et les actionnaires n'en ont donc pas un contrôle total. Comme les théoriciens des droits de propriété avant eux, ils reconnaissent l'importance de l'incomplétude des contrats dans l'appréhension du concept de pouvoir. Dans un univers de contrats incomplets, l'espace des contrats qui peuvent être passés et exécutés détermine l'étendue du pouvoir de chacun¹⁴. 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 catégorie plus générale qui serait le pouvoir, lequel serait en fait identique aux droits résiduels de contrôle.

Pour ces deux auteurs, 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 le droit de les vendre à un tiers. Mais ils observent aussi qu'un employé peut disposer d'un pouvoir vis-à-vis de l'employeur grâce à la possibilité qu'il a de travailler avec les actifs de son employeur. En acquérant des compétences spécifiques qui le rendent indispensable, il peut 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 utiliser une ressource critique qu'ils contrôlent comme, par exemple, leurs compétences spécialisées. 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 ses compétences qui deviennent 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. Si chacun veut pouvoir bénéficier du surplus collectif que la mise en commun de leurs ressources spécifiques permet, il convient donc de le résorber.

Plus généralement, l'exploitation des opportunités de développement dépend crucialement de la partie qui possède le droit formel de les réaliser au nom de la firme, de celles qui ont la possibilité de les réaliser en dehors d'elle et de celles qui en bénéficient. 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 de celles 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 alors être attribués à la partie qui détient les droits réels de déterminer le montant des ressources qui pourrait être détruit par des conflits [Rajan & Zingales 2000].

Il existe de nombreuses façons d'attribuer des droits de contrôle du fait que la valeur d'une entreprise ne se

¹⁴ 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].

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 généralisées qui assure que chacune des 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 différenciés.

Afin d'éviter les abus de pouvoir des différentes parties prenantes et permettre la réalisation d'une coopération efficace au sein de l'entreprise, les auteurs soutiennent qu'il serait judicieux de recourir à une tierce partie (« *third part ownership* ») [Rajan & Zingales 1998]. A cette fin, celle-ci doit sélectionner parmi les différentes coalitions, entre autres d'actionnaires et de salariés, 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 des actifs humains et des actifs financiers, afin qu'ils ne s'en servent pas pour accroître leur pouvoir. Dans l'optique de Rajan & Zingales, comme précédemment pour Blair et Stout, 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 compétences spécifiques et l'encourageant à les développer, assure que le surplus soit maximiser à court et long terme.

On assiste ainsi à l'élargissement du concept de propriété relativement à celui utilisé traditionnellement par la théorie Standard. La propriété se définit à présent 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 alors d'élargir la gouvernance aux différentes parties de l'entreprise qui encourent un tel risque. On devrait alors passer d'une gouvernance transactionnelle à une gouvernance partenariale.

Il apparaît que l'entreprise n'est donc plus considérée par les tenants de ce courant partenarial minimaliste comme un nœud de contrats librement négociés, mais comme un nœud d'investissements spécifiques dont la valorisation est confiée à un tiers auxquels les parties prenantes acceptent de se soumettre parce qu'il leur assure un partage équitable du surplus produit. Les tenants de cette approche utilisent donc le concept d'équilibre organisationnel d'Aoki [1984]. Contrairement aux théoriciens Standard, qui étudient la firme à partir du concept d'équilibre de Nash associé à un jeu non-coopératif qu'impose leur conception contractualiste de la firme, ces auteurs l'appréhendent à travers celui d'un jeu coopératif que leur représentation partenariale de l'entreprise appelle.

Dans ce cadre la gouvernance n'est pas simplement un mécanisme de pilotage des entreprises, c'est aussi une

instance qui doit permettre de rassurer les différentes parties prenantes sur leur engagements mutuels afin que chacun ait intérêt à développer ses compétences spécifiques qui permettent à l'entreprise 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 les amener 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 résorber. 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.

Dans le second courant, qui peut être qualifié de maximaliste, peuvent être rangés un très grand nombre des théoriciens des parties prenantes. Ces derniers 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.

Ils mettent en avant la nécessité pour les entreprises de négocier avec les différents groupes d'intérêt constitués (ou potentiels) [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 [Barney 1991, Prahalad & Hamel 1990], des compétences [Hillman & Keim 2001] et de la connaissance [Greenwald & Stiglitz 2017]. La firme est alors appréhendée comme un système politique et/ou socio-technique [Crozier & Friedberg 1977] permettant ici encore 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, les auteurs n'en donnent pas la même définition [Friedman & Miles 2006 ; Mercier 2006, 2010, Phillips & al. 2003]. Les différentes acceptions de ce qu'il faut entendre par partie prenante reflètent indéniablement les controverses concernant les droits qui leur sont attribués.

Ansoff & Stewart semblent être les premiers à avoir utilisé l'expression « parties prenantes » 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* », chacune 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 la monde académique, une partie prenante est un « *individu ou [un] groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels*¹⁵ ». 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

¹⁵ 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].

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 « *encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme* » [Clarkson 1994¹⁶]. 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 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 leurs parties prenantes 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 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 pourrait s'organiser les différentes théories des parties prenantes¹⁷.

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 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. Ils 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 distributive¹⁸. D'autres, enfin, comme Burton & Dunn [1996] ou Wicks, Gilbert & Freeman [1994], toujours pour asseoir l'existence d'une relation fiduciaire entre

¹⁶ Cité par Mitchell, Agle & Wood [1997].

¹⁷ 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 [2018b, ch. 5]. Pour une virulente critique de l'approche désintégratrice de Goodpaster voir Freeman [1999].

¹⁸ 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 [2018cd, ch. 6, 7, 8 & 9].

les dirigeants et les parties prenantes, se réfèrent à l'éthique du *care*¹⁹, 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.

Dans ce cadre, les actions des dirigeants ne sont plus simplement contraintes par les contrats, ou les règles de droit ni par l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire, du fait de l'existence d'une multiplicité d'objectifs imposée aux managers par les parties prenantes. Le devoir de loyauté (i.e. obéissance à l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire) s'étend alors à la protection des intérêts des parties prenantes qui ne doivent pas être dominées ni exploitées, ceci pour des raisons d'efficacité et des raisons morales²⁰.

¹⁹ Sur cette éthique du *care*, voir Grill [2018e, ch. 11].

²⁰ La prise en compte des revendications des parties prenantes peut être aussi intégrée dans la théorie Standard non plus avec comme objectif d'atteindre l'intérêt collectif ou le bien commun, mais comme contrainte à la maximisation de la richesse actionnariale.

2. – L'explicitation de l'*a priori* idéologique des approches partenariales de la gouvernance

Les théories contractualistes de la gouvernance s'appuient sur une conception particulière du droit à la propriété, qu'ils rabattent sur une théorie des droits de propriété qui trouve ses fondements dans les œuvres de Locke [Amann 1999, Grand & Grill 2016] ou de Hume [Grand & Grill 2016]. Le premier légitime le droit de propriété afin de respecter la loi de nature et delà les droits naturels détenus par les individus, le second le fonde indirectement, à partir d'une théorie proto-évolutionniste, sur l'utilité qu'il procure au plus grand nombre.

Dans le *Second traité du gouvernement civil*, Locke entoure l'individu d'un cercle moral qui dépend de ses droits naturels et de l'ensemble des limites qui sont imposées à ses actions relativement à celles d'autrui par la Loi de nature voulue par Dieu. L'homme, parce que propriétaire de lui-même, est propriétaire légitime de tout ce qu'il peut s'approprier légitimement (c'est-à-dire par échanges volontaires sans dol). L'appropriation originelle est « juste » si elle ne se traduit pas par une plus mauvaise situation pour les autres que celle dans laquelle ils se trouvaient préalablement. Par plus mauvaise situation il s'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 possibles des autres, ce qui rendrait par récursivité toute forme d'appropriation originelle illégitime.

Dans son *Traité sur la nature humaine*, Hume considère que les raisons de la vie en société sont essentiellement d'ordre économique. Face à la frugalité de la nature et aux besoins illimités des hommes, il montre que la vie en société repose sur des régularités conventionnelles. 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 1949, 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]²¹. Seules ses trois institutions sont pour lui indispensables au progrès de la civilisation. Sans elles les marchés ne pourraient exister et, de là, aucun accroissement de richesse ne pourrait être espéré. L'ordre du raffinement et des bonnes mœurs ne pourrait s'étendre et se développer, entretenu, et non plus détruit, par la passion acquisitive.

Kant [1787], dont l'héritage juridique est bien plus grand encore que celui de ses aînés, prolongeant les travaux de Locke, fonde le droit de propriété sur la volonté autonome de l'individu qu'il défend à partir d'un raisonnement transcendantal²². C'est cette volonté qui produit l'effet de droit et fonde les droits subjectifs. Rawls s'appuiera sur cette métaphysique pour relégitimer un libéralisme moral qui, dans les années Soixante, n'était le plus souvent étudié que dans les cours d'histoire de la philosophie politique²³.

A l'opposé des chercheurs adoptant les théories Standard, les partisans des théories partenariales appréhendent

²¹ Hume [1739-1740, p. 639].

²² La dialectique transcendantale 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.

²³ Voir sur cette refondation Grill [2018c, ch. 9].

l'entreprise comme un système socio-technique, un ensemble composé de compétences complémentaires²⁴ de techniques et de relations sociales. L'entreprise crée des relations sociales plus riches que les simples contrats et dès lors elle est appréhendée comme un système politique et non plus comme un simple nœud de contrats. Il convient d'y gérer des relations plus complexes que les contrats explicites et donc des relations non uniquement encadrées par les règlements internes et les lois externes.

Les préconisations des théories partenariales de la gouvernance sont rarement rattachées par leurs auteurs à une idéologie particulière qui leur donne pourtant un air de famille qui tranche avec celui qui permet de rassembler les théories libérales sur ce thème. Ces préconisations, qui ont en commun de présupposer que la société précède logiquement l'individu, s'articulent soit autour du concept républicaniste d'intérêt collectif qui ne peut se circonscrire à partir des seuls intérêts particuliers en s'appuyant sur la seule condition de Pareto, soit autour de la notion aristotélicienne de « bien commun » qui a trait aux biens patrimoniaux partagés par les membres d'une communauté tant au sens matériel qu'au sens moral et spirituel du terme.

Pour les républicanistes²⁵, il n'existe pas, contrairement à ce qu'affirment les libéraux, de droits naturels absolus des individus du fait que la forme et la validité des droits émanent de mécanismes sociaux impersonnels de production des normes. De façon plus spécifique, il ne s'agit pas de distribuer des droits directement sur les ressources, comme le font les libéraux, mais de le faire indirectement afin d'assurer aux individus le respect de droits fondamentaux, ce qui restreint la possibilité qu'ont les détenteurs des droits de propriété à exclure des tiers au nom d'une règle de droit de surplomb puisque les républicanistes subordonnent l'usage de certains biens à leur destination sociale. C'est pourquoi, il devient possible d'inclure dans la gouvernance des ressources toute personne pour laquelle

²⁴ Les compétences sont un ensemble structuré de savoir-faire et de savoir-être permettant un niveau de performance désiré dans une situation contextualisée mais étant mobilisables dans diverses situations proches. Ce concept ne peut être assimilé à celui de capital humain utilisé par les théoriciens de l'approche contractualiste de la gouvernance, ce dernier renvoyant à un type et un niveau d'étude et à une certaine ancienneté qui permettent d'obtenir un certain niveau de rémunération défini relativement au poste occupé. Le concept de compétence est plus du domaine de l'« être » que de celui de l'« avoir », s'appuyant sur la responsabilisation des acteurs dans la mobilisation de leurs qualifications. Au delà du savoir-faire, il renvoie à un agencement de capacités et d'aptitudes aussi bien d'ordre cognitif, qu'affectif. Cinq types de savoir-être ont pu être distingués Bellier [1998] : les « qualités morales » (ambition, assiduité, charisme, honnêteté, responsabilité, etc.), le « caractère » (calme, négociateur, etc.), les « aptitudes et traits de personnalité » (autonomie, confiance en soi, maîtrise de soi, sociabilité, etc.), les « goûts et intérêts » (artistique, intellectuel, manuel, etc.) et les « comportements » (adaptabilité, capacité de compréhension interpersonnelle, esprit d'initiative, etc.).

²⁵ Il existe deux traditions républicanistes. La première s'appuie sur les écrits néo-grecs d'Arendt [1972], la seconde sur ceux néo-romains de Pettit [1997] ou de Skinner [1998]. Bien qu'ils puissent être qualifiés pareillement de républicanistes néo-romains, ces deux derniers auteurs ont néanmoins une conception différente de la liberté. Skinner, contrairement à Pettit, ne pense pas que la liberté n'a qu'un seul antonyme, la domination, et qu'elle est compatible avec l'interférence non-dominatrice de la loi légitime. Pour lui, elle en a deux : l'interférence et la domination. Elle est donc réduite par l'intervention de la loi même si cette dernière est légitime. La participation civique lui apparaît alors moins comme une fin en soi, comme elle l'est chez Arendt, que comme un instrument assurant la protection de la liberté comme indépendance. Pettit [1996], observe, cependant, qu'il n'est pas possible de placer, comme le fait Skinner, l'interférence sur le même plan que la domination comme entrave à la liberté car cela reviendrait à dire que les limitations intrinsèquement naturelles seraient également des obstacles à la liberté, ce qui est manifestement absurde. La non-domination n'est donc pas l'absence d'interférences comme la définissent les libéraux, mais l'exclusion d'interférences arbitraires. Elle exige donc la mise en place de puissant contrepouvoir. Le républicanisme français trouve son origine chez Rousseau, même si, comme le montre Spitz [2005], ses racines appartiennent à une tradition bien plus large. Récusant, contrairement aux libéraux, toute dichotomie du politique et de l'économie, elle repose sur l'idée que « l'homme est un citoyen avant d'être un marchand et un producteur, et son existence sociale est subordonnée à son existence politique » [Spitz *in* Pocock 1975, p. XVIII]. L'Etat doit, autant que faire se peut, assurer la satisfaction des principaux besoins des citoyens en répartissant les ressources entre eux afin de les soustraire à toute forme de subordination et d'humiliation [Spitz 2005]. Elle trouve son expression institutionnelle dans les écrits d'Henry Michel (1857-1904), Alfred Fouillée (1836-1912), Léon Bourgeois (1851-1925), Émile Durkheim (1858-1917) et Célestin Bouglé (1870-1940).

leur utilisation peut altérer les conditions de son existence. Comme le dit alors Duguit [1911], la propriété n'est pas tant un droit qu'une « *fonction sociale* ». Pour ces auteurs, la liberté n'est pas une propriété ontologique de l'individu, mais le résultat d'un certain type d'interdépendance. Son action est toujours limitée par celle des autres. Sa liberté dépend donc de la loi qui oriente l'interdépendance sociale. Cette conception réaliste et objective du droit de propriété permet de donner une priorité à la satisfaction des besoins sociaux, ce que n'assure bien évidemment pas la conception individualiste de la propriété. Pour les républicanistes, la répartition des biens relève non de la seule justice commutative, comme le défendent les libéraux, mais aussi d'une justice redistributive, l'Etat devant assurer la réalisation de la « *solidarité sociale* » afin que les individus puissent faire société. De plus, si la liberté est définie comme le contraire de l'assujettissement²⁶, alors si le pouvoir d'un seul ou de quelques-uns peut asservir d'une manière ou d'une autre les autres, ces derniers ne peuvent assurer leur autonomie qu'en participant à cette instance par laquelle ils instituent les lois et règlements qui les libèrent du joug de l'oppression. L'intérêt collectif que ne capture pas la clause parétienne dépasse ici les seuls intérêts privés de chacun puisqu'il renvoie aux idées d'émancipation et d'accomplissement de chacun et de tous, ce qui passe par la protection et le développement des interdépendances sociales par la loi. L'autonomie de chacun et de tous n'est donc plus ici donnée, mais co-construite.

Pour les aristotéliens, l'homme est une créature par essence sociale. C'est au travers de sa communauté qu'il peut connaître et atteindre ses fins matérielles et morales. La réalisation de soi présuppose un système d'« *évaluations fortes* », pour reprendre la terminologie de Taylor [1989], c'est-à-dire l'existence d'une capacité réflexive de hiérarchisation des désirs et préférences. La personne ne vise pas tant à satisfaire tous ses désirs, comme la conçoivent les libéraux, mais ceux auxquels elle s'identifie de façon durable. Avant de décider ce qu'elle doit faire, la personne doit préalablement savoir ce qui vaut pour elle. C'est pourquoi son bonheur est lié au renforcement de ses capacités, mais aussi à leur unification en un tout harmonieux qui constitue sa personnalité. Si la finalité-même de l'éthique est la réalisation de soi à partir des capacités potentiellement infinies de l'individualité, et si le bonheur s'identifie à l'expérience d'une vie harmonieuse, cela suppose que la personne soit capable de satisfaire ses désirs individuels et ses intérêts sociaux. Que ses intérêts sociaux soient arbitrairement limités et la personne est privée de faire l'expérience d'une vie harmonieuse. Le bonheur individuel exige donc que la personne accorde la primauté à ses intérêts profonds qui trouvent leur objet dans le bien commun. La relation qui se noue entre intérêt individuel et bien commun n'est pas externe, comme les pensent tous ceux et celles qui font du bien-être le seul but des actions humaines, mais interne. Ce n'est qu'en s'engageant auprès et avec autrui, que la personne peut développer son individualité. Le bien commun concerne donc, au-delà de leur avoir, l'être même des personnes. Chacun des membres de la communauté ne peut en jouir pleinement que si les autres en jouissent également pleinement²⁷. Il s'ensuit que si le droit à la propriété est bien un droit naturel en ce qu'il s'accorde avec la nature de l'homme, sa gestion relève du droit civil qui doit viser ce bien commun. C'est pourquoi le droit à la propriété reste toujours conditionnel à sa réalisation et non un absolu.

²⁶ Et non comme une essence (Locke) ou un éventail des possibles (Hume), comme elle l'est par les libéraux.

²⁷ En ce sens, ce concept de bien commun doit être distingué des biens collectifs et des biens communs aux sens où les définissent les économistes. Ces derniers définissent un bien collectif comme un bien non rival et non exclusif et les biens communs comme des biens non exclusifs mais rivaux. Le bien commun, tel qu'il est défini dans la tradition aristotélienne et thomiste, permet non seulement que les autres par leur utilisation ne diminuent pas le bien que quelqu'un éprouve lorsqu'il en jouit, mais le fait qu'ils en jouissent aussi est une condition nécessaire pour qu'il l'éprouve lui aussi comme, par exemple, le plaisir ou la joie que nous retirons d'une conversation bien menée. Sur la conception aristotélienne du bien voir Nussbaum [1986, 1988].

Bien évidemment avec des conceptions aussi dissemblables de ce qu'est la société renvoyant à un *a priori* différent sur la causalité entre l'homme, les sciences sociales ne peuvent produire que des discours savants contrastés. Les théories de la gouvernance des entreprises en ce qu'elles participent à la construction d'un discours savant sur le social sont elles aussi conditionnées par l'*a priori* ontologique guidant leur construction.

Les théories de la gouvernance entrent indéniablement en résonance avec ces substrats idéologiques.

Si, les théories contractualistes s'appuient un *a priori* idéologique atomiste, il est possible de rapporter les théories partenariales à leur *a priori* idéologique holiste.

Conformément à ce dernier cadre, la plupart des approches partenariales de la gouvernance présupposent que les interactions sociales sont contraignantes et que les contrats supposés passés par des individus mus par leur seul intérêt bien compris ne permettent pas à eux seuls d'expliquer les performances des organisations productives. Les auteurs abandonnent généralement l'approche contractuelle classique à partir de laquelle s'organise la théorie Standard de la gouvernance au profit d'une approche relationnelle des contrats qui fait du social un précédent logique aux comportements des individus [Macneil 1974, 1978, 1980, 1981, 2000].

Il n'est donc pas étonnant que ces approches fassent écho à la philosophie politique du républicanisme civique [Argandona 1998 ; Handy 2002 ; Kaen & al. 1988 ; Shankman 1999 ; Etzioni, 2010] ou au renouveau actuel de la philosophie politique aristotélicienne [Solomon, 1992 ; Wijnberg 2000] puisqu'elles en partagent le même présupposé idéologique. Ainsi, ces différents auteurs considèrent qu'il est possible d'ancrer l'approche partenariale à l'idée d'intérêt général dans son acception républicaniste ou de bien commun dans un sens aristotélo-thomiste. L'entreprise n'est plus alors pensée comme une somme d'intérêts particuliers, telle que la pensent *a priori* les partisans des approches contractualistes. Elle est une communauté de destin qui a pour fonction certes de créer des richesses mais aussi de les partager de façon équilibrée, tout en assurant la pérennité de court et long terme de la société à laquelle elle participe²⁸.

Les auteurs des approches partenariales estiment que les interactions entre des individus ne peuvent s'expliquer par un simple calcul individuel d'intérêt bien compris comme le supposent les théoriciens Standard. Ils admettent que dans toute interaction il y a du social au sens où les individus ont des obligations plus ou moins contraignantes. Alors, si les contrats sont réglementés par les règles du droit contractuel, ils le sont aussi de façon diffuse par un ensemble d'autres normes sociales²⁹. C'est pourquoi « *dans un contrat, tout n'est pas contractuel* » [Durkheim 1893, p. 189]. Durkheim observe en effet : « *Mais 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*

²⁸ Remarquons qu'ici la création de la richesse est un objectif subordonné, et non l'objectif premier comme elle l'est dans les théories contractualistes de la gouvernance dont ceux qui les ont élaborés présupposent que les marchés tout en transformant les intérêts individuels en intérêt général assure cette croissance économique maximale qui sert à combler les besoins et désirs de chacun, limitant ainsi, selon eux, les conflits entre les agents. Dans les approches partenariales, à l'inverse, les objectifs des entreprises sont assujettis à la recherche de la pérennité politique de la collectivité sans laquelle rien n'est possible, sachant, de plus, que leurs auteurs ont bien conscience que les marchés n'assurent pas toujours cette transmutation des intérêts particuliers en félicité collective, ce que les économistes standards savent bien évidemment eux aussi, mais qu'ils ne prennent pas toujours très au sérieux, laissant à l'Etat le soin de résorber les plus importantes.

²⁹ Ce non contractuel est un préalable au contrat comme le pense Goffman, en tant que tout accord est sous-tendu par une pratique sociale ou un résultat comme l'explique Gilbert puisque tout contrat crée des droits et des devoirs réciproques qui sont de nature sociale.

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 » [id.]. Il fait du reste remarquer que cette « action sociale » est attestée en France 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 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 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.

Dans les pays anglo-saxons, cette idée est au cœur de l'approche relationnelle des contrats de Macneil [1974, 1978, 1980, 1981, 2000]. Cet auteur remet en cause l'idée selon laquelle les acteurs ne seraient guidés que par leur intérêt bien compris et plus spécifiquement par la seule recherche du plus grand profit personnel qui évacue abusivement la composante sociale de tout contrat. Sur un plan strictement juridique, il observe que la théorie classique des contrats accentue le rôle des transactions discrètes, ce qui ne correspond pas aux réalités empiriques des relations contractuelles contemporaines. Il étudie alors ces contrats complexes où prévalent des échanges répétés mais introduisant une interdépendance entre les co-contractants. Il observe, tout d'abord, que le contrat, nécessairement inscrit dans une matrice sociale complexe héritée [Macneil, 1974, 2000], repose sur trois éléments fondateurs : la spécialisation du travail et de l'échange, le sens du choix et la conscience de la durée. Puis, ce juriste focalise son attention non plus seulement sur leurs seuls accords spécifiques, comme le font ses pairs, mais sur l'ensemble de leurs relations faites d'adaptations et d'ajustements permanents qui reposent sur des attentes et des normes de comportement partagées qui peuvent différer largement d'un contexte à un autre. Les relations qui se nouent au sein des entreprises entre les différents acteurs sont guidées par un ensemble de normes endogènes à leur relation³⁰ sans pour autant être étrangères aux normes sociales qui structurent leurs relations à l'extérieur des entreprises.

Les contrats relationnels renvoient ainsi à des situations où les parties s'engagent à coopérer après la signature du contrat en convenant de suivre lors de sa réalisation un mécanisme de décision commun et de mettre en œuvre un

³⁰ Macneil dégage neuf normes essentielles à tout échange quel que soit la forme qu'il prend, qualifiées de normes contractuelles communes : (1) l'intégrité du rôle ; (2) la solidarité contractuelle ; (3) la flexibilité ; (4) la réciprocité ; (5) la mise en œuvre du planning ; (6) la réalisation des promesses ; (7) la réparation, la confiance et les attentes (norme cohésive) ; (8) la création et la restriction de pouvoir ; et (9) l'harmonisation avec la matrice sociale. Il distingue au sein de cet ensemble les normes transactionnelles (c'est-à-dire celles qui peuvent permettre une meilleure caractérisation des échanges de nature transactionnelle) ou relationnelles (c'est-à-dire celles qui peuvent permettre une meilleure caractérisation des échanges de nature relationnelle). Quatre d'entre elles régulent prioritairement les échanges relationnels : l'intégrité du rôle, la solidarité, la flexibilité et les normes supra-contractuelles. L'intégrité du rôle a trait au comportement des acteurs sur le long terme, leurs obligations et les relations personnelles. La norme de préservation de la relation renforce l'importance de la solidarité. L'harmonisation des conflits regroupe le respect des délais et la flexibilité. Enfin, les normes supra-contractuelles représentent l'impact sur la relation des grands principes sociaux et moraux que sont la justice, l'égalité, la liberté. Les normes transactionnelles sont toutes les autres. Ces normes sont essentielles à la réalisation de tous les contrats mais contrairement aux normes relationnelles, elles ne jouent pas un rôle majeur, dans un contexte relationnel. Macneil observe alors que les relations contractuelles modernes se situent quelque part entre le pôle transactionnel et le pôle relationnel.

mécanisme bilatéral spécifique pour gérer leurs éventuels conflits. Les problèmes de coordination sont à présent résolus *ex post* et la supervision de l'exécution de l'accord est en général bilatéral et repose sur un esprit coopératif.

L'entreprise ayant une double fonction (celle issue de son objet social et celle de participer à l'intérêt général ou au bien commun dans leur acception donnée plus haut), les instances de médiation se doivent d'intégrer cette double fonction et donc de dépasser les aspects contractuels et d'assurer, au travers de relations partenariales pérennes, le développement soutenable de l'organisation tant sur son aspect économique et politique qu'éthique.

Contrairement aux auteurs libéraux³¹ les partisans des approches républicaniste et aristotélicienne sont convaincus que les valeurs morales émergent de la participation active des citoyens et des personnes aux différentes institutions les concernant directement. Ils considèrent donc que le partage du pouvoir n'est pas nécessairement destructeur, bien plus qu'il peut être le gage de l'implication de chacun. La compatibilité des intérêts ne doit pas être recherchée seulement dans des mécanismes d'allocation et de coordination exogènes et impersonnels comme le marché et la loi (comme le croient fondamentalement les libéraux), mais aussi dans des instances de médiation.

Cette conception de la gouvernance des entreprises peut aussi faire écho à la philosophie politique de Rousseau [1762]. Ce dernier propose une vision plus pessimiste de la propriété que les philosophes des lumières écossaises et des économistes Standard. En état de nature, l'homme primitif, uniquement mu par l'amour de soi et la pitié, fait seul ce dont il a besoin pour vivre et peut mener ainsi existence saine et heureuse. Mais l'état de nature, au sein duquel chacun mène sa vie comme il l'entend, prend fin avec la proclamation puis l'institution de la propriété. Avec elle et les progrès qu'elle permet, les inégalités d'ordre physique provoquent aussi des inégalités sociales qui divisent les hommes en riches et en pauvres et de là en dominants et dominés. L'inégalité des richesses déshumanise la société, attise la convoitise et asservit les hommes au luxe. La richesse et le luxe détournent les gens des valeurs les plus importantes pour leur bonheur et leur bien-être autant individuels que collectifs. La convoitise des richesses est la cause d'une malsaine compétition qui inhibe nos sentiments de compassion ce qui permet la domination et l'exploitation de quelques-uns sur le plus grand nombre. Mais, ce que Rousseau remet en cause est moins la propriété elle-même que l'apparition du propriétaire. Il ne s'oppose donc pas en tant que telle à la propriété privée. Il la rend acceptable lorsqu'elle est fondée sur le travail (*Emile*) et le besoin. Le *Contrat Social* est alors une tentative pour sauvegarder la liberté de tous, conçue comme non domination, grâce à la recherche de l'intérêt général qui transcende les intérêts boutiques de chacun et de tous. Chez Rousseau, l'intérêt général peut être obtenu grâce à la capacité qu'ont les individus à se décentrer de leurs intérêts particuliers par un raisonnement contrefactuel pour s'élever au point de vue de tous et agir en conséquence.

Reste tout de même à savoir maintenant 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

³¹ Si effectivement de nombreux libéraux sont des subjectivistes moraux, les valeurs morales étant selon eux le fruit de l'action des hommes mais non de leur dessein, certains d'entre eux sont néanmoins des objectivistes moraux. Ces libéraux fondent leur objectivisme moral, pour quelques-uns, sur l'évolution biologique, d'autres, les kantien, adoptent un réalisme moral formaliste. Mais les aristotéliciens, comme Nussbaum [1986], ou les républicanistes comme Pettit [2004], sont aussi des objectivistes moraux. Sur ces questions d'ontologie morale voir Ogien [1999] ou Grill [2018b ch. 5].

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 possibles³².

Les approches partenariales dans leur acception minimaliste ou dans un sens maximaliste conduisent à modifier les objectifs assignés à la gouvernance des entreprises. Cette dernière se doit d'assurer, d'un côté, la viabilité de court et long terme de leur entreprise et, de l'autre, la réalisation du bien commun ou de l'intérêt collectif. A cette fin les dirigeants doivent être impartiaux, bienveillants et maître d'eux-mêmes, trois valeurs fondamentales de l'éthique que l'on retrouve au cœur de la *Théorie des sentiments moraux* de Smith, auteur dont se prévalent pourtant généralement les partisans des approches contractualistes par un prisme déformant alimentant leur libéralisme manchestérien³³ qu'appellerait leur lecture des seules *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*³⁴. Il reste encore à expliquer comment il leur est possible d'appréhender moralement la légitimité des différentes revendications portées par les parties prenantes, ce que précisément interdit le subjectivisme associé à l'utilisation par les économistes Standard de leur mécanisme explicatif des phénomènes sociaux : la rationalité instrumentale des individus. Pour permettre que les responsables d'entreprises puissent construire ce nécessaire compromis entre les différentes revendications des parties prenantes qu'appellent les théories partenariales, il est possible de faire appel au mécanisme de la sympathie rationnelle dégagé par Adam Smith dans sa *Théorie des sentiments moraux*. Ce mécanisme trouve aujourd'hui auprès des psychologues cognitivistes³⁵ et des neurologues³⁶ un regain d'intérêt alors que la récente découverte des neurones miroirs³⁷ a permis de lui donner un fondement physiologique.

³² Les théorèmes d'impossibilité d'Arrow [1963], de Guilbaud [1952] et de List et Pettit [2002], 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].

³³ Au XIX^e siècle, les libéraux manchestériens sont hostiles à toute espèce de règlement et de loi et favorables laissez-faire et au libre-échange en présupposant une identification spontanée des intérêts. Halévy [1904] oppose ces auteurs aux libéraux westminstériens qui sont favorables à différentes réformes politiques et sociales visant à permettre la réalisation du plus grand bonheur du plus grand nombre, chacun comptant pour un et un seul dans l'évaluation des politiques à mener.

³⁴ Voir la mise au point d'Amartya Sen [1987] sur cette déformation du sens de l'œuvre de Smith.

³⁵ Voir, par exemple, l'ouvrage de Johnson [1993].

³⁶ Voir, par exemple, Decety [2002, 2009], Preston & de Waal [2002] et les textes rassemblés par Decety & Ickes [2009].

³⁷ Les neurones miroirs, qui se situent dans l'aire de Broca et le cortex pariétal inférieur, s'activent lorsque le sujet observe un geste intentionnel et lorsqu'il fait ce même geste ou imagine le faire. Ces neurones miroirs permettent de simuler ce qui se passe dans la tête d'autrui et sont aujourd'hui considérés comme étant à la base de l'empathie. Voir à ce sujet Decety & Jackson [2006] ; Gallese & Godman [1998] ; Ogien [2010] ; Rizzolatti & Sinigaglia [2007, 2008] ; Rizzolatti, Folgani & Gallese [2007].

3. - Le mécanisme sous-jacent d'une prise de décision éthique dans le cadre de la théorie partenariale

Dans le cadre de la théorie partenariale, 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] ou 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 doivent se nouer entre les différentes parties prenantes ne pourraient fructifier et assurer ainsi la pérennité de l'entreprise et sa participation à l'intérêt collectif républicain ou au bien commun aristotélicien. 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 [1963, § 107], afin de prendre des décisions appropriées. Bref, sans règle toute faite, ils doivent apprendre à bricoler moralement au mieux leurs décisions.

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 2018b, 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 considéré comme 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 Smith brosse le portrait dans cet ouvrage, dans la *Théorie des sentiments moraux*, il développe une théorie spécifique de l'homme émotionnel à partir de laquelle il croit possible de penser l'ordre public³⁸.

Une lecture sans oreillette de la *Théorie des Sentiments Moraux*³⁹ 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.

³⁸ Nous reprenons ici ce qui a été écrit dans Grill [2018b, ch. 5]

³⁹ Sur ce point voir tout particulièrement Gautier [2009].

En effet, le concept de sympathie que Smith utilise doit être distingué de celui auquel recourt Hume⁴⁰. Il est pour le premier un opérateur du jugement moral qui porte sur les passions et non, comme il l'est chez Hume, une simple passion.⁴¹ La sympathie, chez Smith, permet à tout un chacun de s'extraire de la contingence factuelle⁴². 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 évaluer ses actions. Si la sympathie smithienne est toujours, comme elle l'est chez Hume, 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 conduit 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 associés à la convenance ou non de ce qu'il perçoit et ressent relativement à la situation, 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. 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

⁴⁰ Il n'est pas inintéressant de noter que le concept d'empathie rationnelle de Smith doit beaucoup à celui que présente Diderot, qu'il a connu lors de son voyage en France en 1764 et 1765 (s'il séjourna au début principalement à Toulouse, ne restant que quelques jours à Paris, après un séjour à Genève, il retourna plus longuement dans la capitale française où il retrouve Hume, alors attaché d'ambassade, et où il fréquenta d'Alembert, Diderot, Helvétius, Quesnay, Marmontel, Necker, M^{me} Riccoboni, La Rochefoucauld, Turgot et la duchesse d'Anville. Sur l'importance de ce voyage à Paris, voir, par exemple, Delatour A., 2014, *Adam Smith: sa vie, ses travaux, ses doctrines*, Edition Institut Coppet), dans le *Paradoxe du comédien*, petit essai qui fut publié néanmoins *post-mortem*.

⁴¹ Aujourd'hui les philosophes et les neuroscientifiques distinguent l'empathie cognitive se référant à la capacité d'adopter la perspective d'autrui en lui prêtant des pensées et des émotions, et l'empathie émotionnelle qui est la tendance qu'ont généralement les individus à ressentir les émotions d'autrui.

⁴² Cette théorie du spectateur impartial ne repose pas nécessairement sur un *a priori* atomiste. C'est ainsi par exemple que les philosophes pragmatistes considèrent que le sentiment de soi n'est pas premier, mais se construit dans l'interaction et la comparaison avec la situation d'autrui. L'empathie est donc ici cœur de la construction de soi. Sur ce thème voir Mead [1934] et les développements proposés par Grill [2004].

« *rapport de convenance* » des émotions⁴³. Ceci nécessite que le mécanisme initial de sympathie puisse déboucher sur un mécanisme plus large, mais aussi plus froid, une sympathie certes abstraite mais néanmoins bienveillante. Ce nouveau mécanisme de sympathie permet ainsi une réduction des affections conduisant à des jugements plus équilibrés.

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 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 soi⁴⁴ 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 ici 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 les stoïciens auxquels Smith, dans *La Théorie des Sentiments Moraux*, s'affilie.

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* ». L'évaluation de ce dernier ne repose plus sur l'affectivité d'un quelconque spectateur extérieur présent lorsqu'il agit. Elle repose sur l'impartialité (mais non l'indifférence) de son juge intérieur. 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. Grâce à l'imagination qui doit permettre de trouver une description juste de la situation⁴⁵, ce mécanisme va au-delà de ce que permet celui de Hume (à partir duquel ce dernier fait émerger des normes sociales). L'universalité de la norme est précisément assurée par le fait que

⁴³ Smith [1759], II-5 & VI-III.

⁴⁴ Vertu essentielle chez Smith, comme l'observe Sen [1982], et qui doit bien être distingué de l'idée de prudence auquel les économistes Standard, comme Stigler [1981], recourent.

⁴⁵ Voir par exemple l'illustration qu'en donne Brudney [1998].

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 que ce mécanisme conduit à la morale 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 que Smith 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 et non relativement à un impératif catégorique⁴⁶ (comme elle doit le faire chez Kant). 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. Economie 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 celle 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 philosophes⁴⁷ suite aux avancées des neurosciences qui ont montré le rôle essentiel qu'elles jouent dans la cognition⁴⁸. Si nos émotions ne nous disent pas comment résoudre nos problèmes, elles tiennent néanmoins 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 ayant la charge d'assurer par leurs décisions la pérennité de l'entreprise et sa participation à l'intérêt général ou au bien commun, 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. Reste que ces capacités morales ne sont pas données mais co-construites 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 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 :*

⁴⁶ L'impératif catégorique doit être bien distingué de l'impératif hypothétique en ce qu'il pose, contrairement à ce dernier, une action comme nécessaire et inconditionnelle, indépendamment de la fin à atteindre. Sa formule générale est « *agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle* » [Kant 1785, p. 114]

⁴⁷ Voir par exemple Nussbaum [1995, ch. 3, 2002] ou Livet [2002].

⁴⁸ Sur ce thème, cf. Damasio [1994, 1999, 2003]. Sur la neuroéthique voir Buckholtz & Marois [2012] et les textes rassemblés par Illes [2005] ou les ouvrages de Evers [2009] et de Baertschi [2009, 2013]. Sur une approche neurologique de l'empathie voir Decety [2002, 2009], Preston & de Waal [2002] et les contributions rassemblées par Decety & Ickes [2009]. Sur les neurones miroirs qui permettent de donner à ce mécanisme une assise neuronale voir Decety & Jackson [2006], Gallese & Godman [1998] Ogien [2010] ; Rizzolati & Sinigaglia [2007, 2008] ; Rizzolati, Folgani & Gallese [2007].

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 en charge de l'intérêt commun soient conscients de cette vulnérabilité humaine. Or, les élites économiques sous-estiment le plus souvent par manque d'imagination cette vulnérabilité, ce qui les rend incapables de rentrer en empathie avec les autres.

Dans ce cadre théorique, puisqu'il est essentiel de pouvoir faire des compromis entre différentes revendications, les responsables d'entreprise doivent apprendre à être sensible au particulier et au général et à développer leur imagination morale, conditions nécessaires, mais non suffisantes, de l'action morale, comme l'avait bien compris Smith [1759, I, II, 2].

4. - Conséquences pratiques

Puisque, dans le cadre des approches contractualistes, nul n'a véritablement besoin de se préoccuper fondamentalement de l'intérêt général., les enseignements de gestion pour les managers peuvent être essentiellement techniques, tout en présupposant une bonne formation générale en économie, tout particulièrement en théorie des jeux standards puisque c'est à partir d'elle qu'il est possible de réfléchir à la construction d'incitations efficaces pour assurer que chacun soit amené à contribuer à son niveau à la maximisation de la valeur actionnariale de l'entreprise⁴⁹. Il en va différemment dans le cadre des théories partenariales et plus particulièrement dans celui des théories partenariales maximalistes.

Dans le cadre d'une approche partenariale, pour développer l'imagination morale nécessaire à une prise de décision morale des dirigeants⁵⁰, il conviendrait de réintroduire dans les études de gestion les humanités et tout particulièrement les études littéraires comme le suggère Nussbaum [1995, 2010]⁵¹. Les œuvres romanesques écrites, mais aussi filmées⁵², au-delà des descriptions qu'offre l'histoire et des explications que donnent les sciences, mettent ceux qui les lisent et les regardent en face de cette « *inquiétante étrangeté de l'ordinaire* » dont parle Cavell [1986]. Elles les ouvrent 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 impossible⁵³. Cette « *phénoménologie* » [Diamond 2006] de notre pensée morale qui permet de décrire plus fidèlement les étapes et les ressources de nos discussions morales ordinaires, devrait élargir notre conception du raisonnement moral⁵⁴ en mettant l'accent sur l'importance du recours aux images et aux

⁴⁹ Les manuels de Paul Milgrom & John Roberts [1997] ou de James Baron & David Kreps [1999] sont deux exemples emblématiques de ce qui devrait alors leur être enseigné. Reste tout de même à savoir comment prendre en compte, plus que ne le font ces auteurs, les biais de rationalité (mis en avant dans les ouvrages de Kahneman [2001] ou de Thaler [2012], pour ne prendre que deux récipiendaires du prix de la Banque de Suède en l'honneur d'Alfred Nobel), dont l'importance et la systématisme ne permettent plus de considérer qu'ils ne constituent que de simples frottements qui peuvent être, en première approximation, laissés de côté.

⁵⁰ Cet intérêt nouveau pour l'imagination morale ne doit-il pas être compris comme une prise de position antirationaliste en éthique, mais comme moyen de la raison morale.

⁵¹ Elle-même anime aujourd'hui un séminaire consacré à la littérature auprès des étudiants de droit de l'université de Chicago, pourtant l'un des temples des théories juridique et économique Standard, où elle enseigne en tant que professeure de droit et d'éthique.

⁵² Comme le montre Cavell [1981, 1986, 2003]-

⁵³ Nussbaum observe justement que le discours économique est performatif, c'est-à-dire aide 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 explicite ou implicite des économistes qui repose sur des engagements substantiels critiquables [voir à ce sujet Grill, 2018c, ch. 6 & 7].

⁵⁴ Qu'il soit téléologique ou qu'il soit déontologique.

histoires (qu'elles soient réelles ou fictionnelles) que nous utilisons pour appréhender notre environnement⁵⁵. L'imagination apparaît à présent être une véritable heuristique de l'éthique.

Comme l'observe Laugier [2006, p. 4] « *le meilleur accès – les descriptions et les expériences les plus pertinentes – que nous ayons à la vie humaine ordinaire se trouve dans la littérature et, comme il est apparu au XX^e siècle, dans le cinéma* ». En effet, la littérature, ou la fiction cinématographique, « *est une extension de la vie : horizontalement, parce qu'elle met le lecteur en contact avec des événements des lieux, des personnes ou des problèmes qu'il ne peut rencontrer autrement ; mais aussi verticalement, parce qu'elle donne au lecteur une expérience plus profonde, plus précise et plus fine que celle que la vie offre d'ordinaire* » [Nussbaum 1990, pp. 79-80]. Par exemple, les fictions conditionnelles montrent comment les choses pourraient se dérouler et les fictions contrefactuelles la manière dont elles auraient pu se réaliser, leurs mondes alternatifs se prêtant bien à un usage éthique. Il en va ainsi parce que comme l'écrit Nussbaum [1995, pp. 34-35] : « *Le roman [mais aussi le film] 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.* »

Un roman ou un film font ainsi prendre conscience de l'interdépendance de nos destins⁵⁶ et permet de sentir que chacun est partie prenante du bien et du mal des autres, tout en mettant l'accent sur l'importance qu'il y a à respecter la vie d'autrui et de le voir comme un centre spécifique d'expérience. En ce sens, « *les romans sont des traités de morale* » comme l'écrivait Diderot dans son ~~compte-rendu~~ *Eloge de Richardson*. Nous y apportons, comme l'observe Nussbaum [1995, p. 53], « *nos questions urgentes et nos perplexités, recherchant des images de ce que nous pourrions faire et être, et les comparant aux images que tirons de notre connaissance d'autres conceptions littéraires, philosophiques, religieuses* ».

Outre les métaphores qu'ils proposent sur le monde, les romans offrent une tournure d'esprit critique qui permet de l'aborder en respectant toute la complexité. La littérature est ici moins conçue comme une illustration de telle ou telle thèse de philosophie morale, qu'une façon de porter au voir l'éthique elle-même en montrant ce que les hommes vivent et attendent, transformant ainsi de l'intérieur le lecteur en l'amenant à s'intéresser à sa propre expérience⁵⁷. « *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 d'un roman, parce qu'il convie à une conversation avec les

⁵⁵ Ces analyses trouvent un appui dans les travaux expérimentaux de Kahneman et Tversky bien connus des financiers dont une synthèse ludique est proposée par Kahneman [2011].

⁵⁶ Schapp [1953] insiste tout particulièrement sur le fait que nous sommes *Empêtrés dans des histoires*.

⁵⁷ Sur ce thème, voir, par exemple Bouveresse [1993, 2008], Cometti [1995, 1997], Diamond [1995, 2006], Murdoch [1970], Nussbaum [1990] ou Pavel [2003], ainsi que l'ensemble de contributions sur ce sujet réunies par Laugier [2006]. Observons que les sciences cognitives semblent corroborer l'intérêt de ces approches philosophiques de la littérature et du cinéma. Voir à ce sujet l'ouvrage de Keene [2010].

autres, revêt une valeur morale puisqu'elle appelle alors une « *coduction*⁵⁸ » [Book 1989, p. 70-75], c'est-à-dire « *le processus d'interaction et discussion qui conduit à renouveler la conscience des problèmes et des connotations éthiques liées à une fiction spécifique*⁵⁹ ».

Bien évidemment, l'imagination littéraire ou cinématographique 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. Reste que la littérature ou le cinéma permettent de percevoir la fragilité de nos décisions, notre bricolage incessant pour faire face au monde. Ne sommes-nous pas sans cesse en train de « bricoler » nos réponses aux défis que nous lance notre environnement complexe avec nos moyens intellectuels, sentimentaux et émotionnels en raisonnant au cas par cas ?

A lire la production des philosophes portant sur l'éthique individuelle ou sociale, il apparaît qu'il y a bien plus que deux théories morales le conséquentialisme et le déontologisme auxquelles on réduit généralement leurs écrits. Il existe une multitude de traditions qui peuvent être regroupées à partir des prémisses ontologiques qui les structurent et leur donnent un air de famille. Dès lors, comment choisir entre ces différentes traditions ? Il apparaît bien difficile de se mettre d'accord sur des recommandations éthiques communes. Ce « *polythéisme des valeurs* » conduit-il nécessairement à « *la guerre des dieux* », comme le croyait Max Weber dans *Le Savant et le politique* ? Ce pluralisme des valeurs débouche-t-il nécessairement comme il le croit sur le nihilisme ?

Les cadres sont en effet confrontés à des exigences mutuellement incompatibles entre elles. Comme nous venons de le voir, ils n'ont généralement aucun critère de surplomb qui leur permettrait de pouvoir répondre de façon cohérente à ces demandes morales. ~~Dans cet environnement,~~ Ils pourraient alors considérer qu'ils ne sont responsables de rien. Reste malgré tout qu'ils peuvent agir plus ou moins bien. Cette incapacité à agir moralement bien ou plus exactement dit relativement bien, peut provenir en partie du fait qu'ils ne voient pas que certaines formes d'organisation les amènent à percevoir les faits d'une certaine façon. En particulier, les organisations dans lesquelles ils travaillent parcellisent leurs tâches, ce qui ne leur permet pas de voir les conséquences de leurs activités. De même, la diversité de leurs rôles démultiplie les points de vue à partir desquels ils évaluent les événements. Il n'y aurait donc pas de bons et de mauvais acteurs, seulement des individus qui occupent des positions différentes dans la société et qui agissent en fonction d'elles. Marx ne semblerait donc pas avoir tort lorsqu'il observait que « *Moins que toute autre encore, ma perspective, qui consiste à appréhender le développement de la formation économique-sociale comme un processus historique naturel, ne saurait rendre un individu singulier responsable de rapports et de conditions dont il demeure socialement le produit, quand bien même il parviendrait à s'élever, subjectivement, au-dessus de ceux-ci* » [Marx 1867, p. 6].

Et pourtant... lorsque des problèmes moraux se posent, tant au sein des entreprises que dans leur vie quotidienne, les managers ne peuvent généralement pas s'en laver les mains. Ils sont alors contraints de « bricoler » leurs réponses au cas par cas. Il convient donc de « *supprimer la morale remâchée de la justice abstraite. Rester près de la réalité des êtres et des choses* » [Camus 1989, p. 221]. Sachant que « *ce qui éclaire le monde et le rend*

⁵⁸ Ce terme est formé à partir des termes *co* (« ensemble ») et *ducere* (« mener, conduire, guider, encourager, faire parler, faire valoir, mettre en évidence »).

⁵⁹ Au plan cognitif, cette interaction repose sur un raisonnement pratique non déductif et comparatif mené en coopération avec d'autres.

supportable, c'est le sentiment habituel que nous avons de nos liens avec lui – et plus particulièrement de ce qui nous unit aux êtres. » [Camus 1964, p. 76]. Ainsi : « nous devons servir la justice parce que notre condition est injuste, ajouter au bonheur et à la joie parce que cet univers est malheureux » [idem, p. 129]. Ce sont les romans et films qui permettent d'entreprendre ce bricolage en montrant toute la fragilité des raisonnements face à la complexité du monde.

Dans le cadre de la théorie partenariale, conjointement aux cours de management classiques et très souvent techniques, les futurs managers devraient donc suivre non seulement des enseignements d'éthique des affaires⁶⁰, mais aussi avoir des obligations de lectures et de visionnages et de discussion sur des romans et des films particuliers présentant toute la complexité du monde moral (par exemple, pour ne prendre que des auteurs de roman, ceux de Henry James, Virginia Woolf, Charles Dickens, Henrik Ibsen, Robert Musil, Marcel Proust, Iris Murdoch....) en vue de les sensibiliser à la complexité morale de leurs actions et aux effets sur autrui de leurs décisions. Cet apprentissage devrait permettre le dépassement de la formation en capital humain de l'individu (qui assure une valorisation économique sur les marchés) pour déboucher sur une éducation favorisant une inscription de la personne dans la société. Cette réintroduction des humanités dans les cursus d'études en gestion commence à être mise en œuvre dans certaines universités et écoles. L'objectif souligné par ces institutions est souvent de combler des lacunes en culture générale. Cet objectif nous paraît mineur et circonstanciel relativement aux enjeux soulevés par la théorie partenariale. Il conviendrait de resituer cet objectif dans la formation de managers aptes à prendre en compte la réalisation de l'intérêt général ou du bien commun dans leurs décisions.

Pour compléter cette éducation, d'un point de vue symbolique, les étudiants pourraient alors prêter serment⁶¹ qui, dans la lignée du serment d'Hippocrate, de Galien ou de celui des avocats, les engage dans une conduite exemplaire⁶². Dans ce serment ils devraient promettre de respecter les lois légitimes des pays dans lesquels ils évoluent et de ne rien faire qui puisse nuire à la société.

⁶⁰ En 2005 le cours d'éthique des affaires était considéré comme le cours le plus important dans les MBA américaines.

⁶¹ 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.*

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.

⁶² Depuis quelques années, ce type de serment est prêté par les étudiants et étudiantes de certaines grandes écoles de management au travers du monde.

Conclusion

Dans le cadre des théories partenariales, il convient de s'assurer de la capacité des managers à répondre de façon juste aux demandes légitimes des parties prenantes. Les sachant actuellement démunis face aux dimensions des décisions à prendre, nous proposons, à l'instar de ce que fait Martha Nussbaum à l'université de Chicago, qu'ils s'initient à ces décisions à travers des discussions portant sur des œuvres littéraires ou cinématographiques. A partir du mécanisme smithien du spectateur impartial et d'une éducation managériale qui ne repose plus 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. Reste que rien ne peut l'assurer. Comme le constate le prix Nobel de littérature John Coetzee [2003], « *il y a des gens qui sont capables de s'imaginer comme quelqu'un d'autre, il y en a d'autres qui n'ont pas cette capacité, enfin, il y a des gens qui ont cette capacité mais qui font le choix de ne pas l'exercer* ». De plus, comme l'observe Cora Diamond [2006], dans des circonstances extrêmes, les gens peuvent faire le constat d'un manque radical d'un espace commun. Cette « *distance morale* » [id.] rend alors difficile, pour ne pas dire impossible, un travail fécond de l'imagination éthique. Mais fort heureusement pour eux, ils n'ont pas toujours à affronter les tempêtes morales que ces circonstances extrêmes font naître. Reste tout de même qu'étant amenés à vivre quotidiennement les uns avec les autres, ils ne peuvent pas faire comme s'ils n'étaient moralement responsables de rien et s'en laver les mains.

Bibliographie

- Alchian A. A. & Demsetz H., 1972, « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, 62(5), pp. 777-795.
- Amann B., 1999, « La théorie des droits de propriété », in Koenig G. (ed.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Economica.
- 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, pp. 19-42.
- Ansoff I., 1965, *Stratégie du développement de l'entreprise*, tr. fr. Editions Hommes & Techniques, 1968.
- Ansoff H.I. & Stewart J.M., 1967, « Strategies For a Technology-Based Business », *Harvard Business Review*, 45, pp. 71-83.
- Aoki M., 1984, *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press.
- Arendt H., *Crises of the Republic. Lying in Politics; Civil Disobedience; On Violence; Thoughts on Politics and Revolution*, Harcourt, Brace, Jovanovich, 1972.
- Argandoña A., 1998, « The Stakeholder Theory and the Common Good », *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), pp. 1093-1102.
- Arrow, K. J., 1963, *Social Choice and Individual Values*, Cowles Foundation (2^e ed.).
- Baertschi B., 2009, *La neuroéthique : ce que les neurosciences font à nos conceptions morales*, La Découverte.
- Baertschi B., 2013, *L'éthique à l'écoute des neurosciences*, Les Belles Lettres.
- Barney, J. B., 1991, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1), p. 99–120.
- Bellier S., 1998, *Le savoir-être dans l'entreprise, utilité en gestion des ressources humaines*, Vuibert.
- Baron J. M. & Kreps D. M., 1999, *Strategic Human Resources, Framework for General Managers*, Wiley.
- Berle A. A. Jr., 1947, « The Theory of Enterprise Entity », *Columbia Law Review*, 47(3), pp. 343-358.
- Berle A. A. & Means G. C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, Revised Edition 1968, Harcourt, Brace & World Inc.
- Biondi Y, Canziani A. & Kirat T. (dir.), 2007, *The firm as an Entity, Implications for economics, accounting and the law*, Routledge.
- Blair M., 1995, *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for Twenty first century*, Brookings Institution Press.
- Blair M., 1999, « Firm-specific Human Capital and Theories of the Firm », in Blair M. M. & Roe M. J. (eds.), *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institution Press, pp. 58-90.
- Blair M. M. (1999), « Firm-specific Human Capital and Theories of the Firm », in Blair M. M. & Roe M. J. (eds.), *Employees and Corporate Governance*, Brookings Institution Press, pp. 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), pp. 247-328.
- Book W. C., 1989, *The Company We Keep: An Ethics of Fiction*, University of California Press.
- Bouveresse J., *L'homme probable, Robert Musil, le hasard, la moyenne et l'escargot de l'histoire*, Edition de l'Eclat, 1993.
- Bouveresse J., *La voix de l'âme et les chemins de l'esprit. Dix études sur Robert Musil*, Le Seuil, 2001.
- Bouveresse, *La Connaissance de l'écrivain : sur la littérature, la vérité et la vie*, Agone, 2008.
- Brennan M., 1994, « Incentives, Rationality and Society », *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), pp. 31-39.
- Brudney D., 1998, « Lord Jim and Moral Judgment: Literature and Moral Philosophy », *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 56, pp. 265-281.
- Buckholtz J. W. & Marois R., 2012, « The Roots of Modern Justice: Cognitive and Neural Foundations of Social Norms and Their Enforcement », *Nature Neuroscience*, 15(5), pp. 655-61.
- Burrell G. & Morgan G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann Educational Books.
- Burton, B. K., & Dunn, C. P., 1996, « Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, 6(2), pp. 133-147.
- Camus A., *Carnets II, Janvier 1942 – Mars 1951*, Gallimard, 1964.
- Camus A., *Carnets III, 1951-1959*, Gallimard, 1989.

- Canfield G. F., 1917, « The Scope and Limits of the Corporate Entity Theory », *Columbia Law Review*, 17(2), p. 128-143.
- Cavell S., 1981, *À la recherche du bonheur - Hollywood et la comédie du remariage*, tr. fr. Éd. de l'Étoile/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.
- Cavell S., 2003, *Le cinéma nous rend-il meilleurs?* tr. fr. Bayard, 2010.
- Chamayou G., 2018, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, La Fabrique.
- 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, pp. 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 théories 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), pp. 5-68.
- Charreaux G., 2005, « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, 31(157), pp. 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, pp. 73-96.
- Charreaux G. & Desbrières P., 2001, « Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value », *Journal of Management and Governance*, 5(2), pp. 107-128.
- Charreaux G. & Wirtz P. 2006, *Gouvernance des entreprises – Nouvelles perspectives*, Economica.
- Chassagnon V., 2012a, « Nature et ontologie sociale de la firme », *Social Science Information*, 51(1), pp. 71-96.
- Chassagnon V., 2012b, « Une analyse historique de la nature juridique de la firme. Du nœud de contrats à l'entité (collective) réelle », *Revue de la régulation*, 2, pp. 1-16.
- Clarkson M. B., 1995, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-117.
- Chavel S., 2011, « L'imagination en morale dans la philosophie contemporaine de langue anglaise », *Revue philosophique*, 136(4), pp. 543-562.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Seuil.
- Cross R., 1982, « The Duhem-Quine Thesis, Lakatos and the Appraisal of Theories in Macroeconomics », *Economic Journal*, 92(366), 1982, p. 320-340.
- Coase R., 1937, « The Nature of Firm », *Economica*, 4(16), pp. 386-405.
- Coetzee J., *Elizabeth Costello : huit leçons*, tr. fr. Le Seuil, 2004.
- Cometti J.-P., *De Törrless à L'homme sans qualité*, Mardaga, 1995.
- Cometti J.-P., *L'Homme exact. Essai sur Robert Musil*, Seuil, 1997
- 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.
- Decety J., 2002, « Naturaliser l'empathie », *L'Encéphale*, 28(1), pp. 9-20.
- Decety J., 2009, « Empathy, Sympathy and the Perception of Pain », *Pain*, 145(3), pp. 365-366.
- Decety J. & Ickes W. [dir.], *The Social Neuroscience of Empathy*, Cambridge, MIT Press, 2009.
- Decety J. & Jackson P. L., 2006, « The Functional Architecture of Human Empathy », *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(2), pp. 71-100.
- Denzin N. K. & Lincoln Y. S., 1994, *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication, p. 105-117.
- Dewey J., 1926, « The Historic Background of Corporate Legal Personality », *Yale Law Journal*, 35(6), pp. 655-673.
- Diderot D., 1766, *Eloge à Richardson*, Ligarán, 2015.
- Diderot D., 1830, *Le paradoxe du comédien*, Le Seuil, 1994.
- 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), pp. 65-91.
- Duguit, L. 1911, *Le droit social*, Alcan.
- Durkheim E., 1893, *De la division du travail social*, Puf, 1978.
- Durkheim E., 1887, « La Science positive de la morale en Allemagne », *Revue philosophique*, pp. 267-343, disponible in Durkheim E., *Éléments d'une théorie sociale*, Éditions de Minuit, 1975.
- Evers K., *Neuroéthique. Quand la matière s'éveille*, Odile Jacob, 2009.
- Etzioni A., *Moral Dimension: Toward a New Economic*, 2e édition, Free Press, 2010
- 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.
- Fleetwood S., 2005, « Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective », *Organization*, 12(2), pp. 197-222.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Freeman R. E., 1994, « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, 4(4), pp. 409-421.
- Freeman R. E., 1999, « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 233-236.
- Friedman A. L., Miles S., 2006, *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Frooman J., 1999, « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 191-205.
- Friedman M., 1970, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times*, 13 septembre, 1970.
- Furubotn I. G., 1988, « Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property-Rights Analysis », *The Journal of Business*, 61(2), pp. 165-81.
- Gallese V. & Goldman A., 1998, « Mirror Neurons and the Simulation Theory of Mind-Reading », *Trends in Cognitive Sciences*, 2(12), pp. 493-501.
- 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.
- Gindis D., 2007, « Some Building Blocks for a Theory of the Firm as a Real Entity », in Biondi Y, Canziani A. & Kirat T. (dir.), 2007, *The Firm as an Entity: Implications for Economics, Accounting and Law*, Routledge, pp. 266-291.
- Goodpaster, 1991, « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53-73.
- Grand B. & Grill P., « Ethique et gouvernance dans le modèle standard », in Brasseur M., (Eds.), *L'éthique et l'entreprise*, L'Harmattan, 2016, pp. 53-68.
- Greenwald B. C. & Stiglitz J., 2017, *La nouvelle société de la connaissance. Une vision nouvelle de la croissance, du développement et du progrès social*, tr. fr. Les Liens qui Libèrent, 2017.
- Grill P., 2004, « Une approche intrinsèque de l'identité pour les sciences sociales », *Revue de Philosophie Economique/Review of Economic Philosophy*, 9(1), pp. 87-114.
- 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., 2018a (à paraître en juin 2018), *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 1, *Origines et fondements*, vol. 2, *Economie et métaphysique*, Editions Matériologiques.
- Grill P., 2018b (à paraître fin de l'année 2018), *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 2, *Théories et prolongements*, vol. 3, *Les points de vue welfaristes*, Editions Matériologiques.
- Grill P., 2018c (à paraître fin de l'année 2018), *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 2, *Théories et prolongements*, vol. 4, *Les points de vue libéraux post-welfaristes*, Editions Matériologiques.
- Grill P., 2018d (à paraître fin de l'année), *Enquête sur les libertés et l'égalité*, tome 2, *Théories et prolongements*, vol. 5, *Les points de vue critiques*, Editions Matériologiques.
- 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, pp. 691-719.
- Guba G. E. & Lincoln Y. S., 1994, « Competing Paradigms in Qualitative Research » in MacNeil I. R., 1978, *Contracts. Exchange, Transactions and Relations. Cases and Materials*, The Foundation Press, 2^e ed.
- Guilbaud, G. T., 1952, « Les théories de l'intérêt général et le problème logique de l'agrégation », *Economie appliquée*, 5(4), pp. 501-551.
- Haavelmo T., 1940, « The Inadequacy of Testing Dynamic Theory by Comparing the Theoretical Solutions and Observed Cycles », *Econometrica*, 8(4), 1940, p. 312-321.
- Halévy E., 1904, *Le radicalisme philosophique*, PUF, 3 tomes, 1995.
- Handy C., 2002, « What's a Business for? », *Harvard Business Review*, 80(4), pp. 49-54.

- Hart O. & Moore J., 1988, « Incomplete Contracts and Renegotiation », *Econometrica*, 56(4), pp. 755-785.
- Hart O., 1995, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Clarendon Press.
- Hart O. & Moore J., 1990, « Property Rights and the Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, 98(6), pp. 1119-1158.
- Hilferding R., 1910, *Le capital financier – Étude sur le développement récent du capitalisme*, tr. fr. Les Éditions de Minuit, 1970.
- Hill C. W. K. & Jones T. M., 1992, « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, 29(2), pp. 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), pp. 125-139.
- Holmström B. & Milgrom P., 1994, « The Firm as an Incentive System », *The American Economic Review*, 84(4), p. 972-991.
- Hudson L. A. & Ozanne I. L., 1988, « Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, 14(4), pp. 508-521.
- David Hume, 1739-1740, *Traité de la nature humaine*, tr. fr. Aubier, 1968, 2 volumes.
- Illes J. (dir.), 2005, *Neuroethics: Defining the Issues in Theory, Practice, and Policy*, Oxford University Press.
- Jensen M. C., 1994, « Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory », *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), pp. 40-45.
- Jensen M. C., 2002, « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp. 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(1/2), pp. 305-360.
- Jensen M. C. & Meckling W. H., 1994, « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), pp. 4-19.
- Jones T. M., Wicks A. C., 1999. « Convergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 206-221.
- Kaen F. R., Kaufman A., Zacharias L., 1988, « American Political Values and Agency Theory: A Perspective », *Journal of Business Ethics*, 7(11), pp. 805-820.
- Kant E., *Critique de la raison pure*,
- Kant E., 1775, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, tr. fr. Vrin, 1965.
- Kahneman D., 2011, *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, tr. fr. Flammarion, 2012.
- Keene S., *Empathy and the Novel*, Oxford University Press, 2010.
- Klein B., Crawford R. G. & Alchian A. A., 1978, « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *The Journal of Law & Economics*, 21(2), pp. 297-326.
- Kochan T. A. & Rubinstein S. A., 2000, « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership », *Organization Science*, 11(4), pp. 367-386.
- Laugier S., (ed.), 2006, *Ethique, Littérature, vie humaine*, Puf.
- Leroux A., 1995, *Retour à l'idéologie*, Puf.
- Leroux, « Idéologie et science », in Leroux A. et Marciano A. (dir.), *Traité de philosophie économique*, Deboeck, 1999, pp. 17-43 ;
- Leroux A., « Ideology: An Economic Point of View », in Davis J., Marciano A. & Runge J., (eds.), *Elgar Companions of Economics and Philosophy*, Edward Elgar, 2004, pp. 159-178.
- List C. & Pettit P., 2002, « Aggregating Sets of Judgments: An Impossibility Result », *Economics and Philosophy*, 18(1), pp. 89-110.
- Leroux A., Quiquerez G. & Tosi G., 2001, *Idéologies et doctrines économiques*, Economica.
- Livet P., 2002, *Émotions et rationalité morale*, Puf.
- Pierre Livet & Frédéric Nef, *Les êtres sociaux : Processus et virtualité*, Hermann, 2009.
- Locke J., 1690, *Traité du Gouvernement Civil*, tr. fr. GFlammarion, 1992.
- Macneil I. R., 1978, « Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern Law Review*, 72(6), pp. 854-901.
- Macneil I. R., 1980, *The New Social Contract*, Yale University Press.
- Macneil I. R., 1981, « Economic Analysis of Contractual Relations: its Shortfalls and the Need for a "Rich Classificatory Apparatus" », *Northwestern Law Review*, 75(6), pp. 1018-1063.
- Macneil I. R., 1983, « Values in Contract: Internal and External », *Northwestern Law Review*, 78(2), p. 340-418.
- Macneil I. R., 2000, « Relational Contract Theory: Challenges and Queries », *Northwestern Law Review*, 94(3), pp.

877-907.

- Mannheim K., 1929, *Idéologie et utopie. Une introduction à la sociologie de la connaissance*, tr. fr. (partielle) Librairie Marcel Rivière & Cie, 1956.
- Marx K. & Engels F., 1845, *L'idéologie allemande*, tr. fr. Editions Sociales, 1982.
- Marx K., 1867, *Le Capital*, tr. fr. Puf, 2006,
- McKinley W. & Mone M., 1998. « The Re-construction of Organization Studies: Wrestling with Incommensurability », *Organization*, 5(2), pp. 169-190.
- Mead H., 1984, *L'esprit, le soi et la société*, tr. fr. Puf, 2006.
- Mercier S., 2006, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in Bonnafeuf-Boucher M. & Pesqueux Y. (coord.), 2006, *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, pp. 157-172.
- Mercier S., 2010, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir », *Management & Avenir*, 33(mars/avril), p. 140-154.
- Migrom P. & Roberts J., 1992, *Economie, organisation et management*, tr. fr. De Boeck, 1997.
- Mitchell R. K., Agle B. R. & 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), pp. 853-886.
- Mongin P., 1988, « Le réalisme des hypothèses et la Partial Interpretation View », *Philosophy of the Social Sciences*, 18(3), p. 281-325.
- Murdoch I., *The Sovereignty of the Good*, Routledge & Kegan Paul, 1970.
- Nef F., 2009, *Traité d'ontologie pour les non-philosophes (et les philosophes)*, Gallimard.
- Nussbaum M. C., 1986, *La fragilité du bien. Fortune et éthique dans la tragédie et la philosophie grecques*, tr. fr. Editions de l'Eclat, 2016.
- Nussbaum M. C., 1988, « Non-Relative Virtues: An Aristotelian Approach », *Midwest Studies in Philosophy*, 13, p. 32-53 (version modifiée in Martha C. Nussbaum et Amartya K. Sen. (eds.), *The Quality of Life*, Clarendon Press, 1993, pp. 242-269).
- Nussbaum, *Love's Knowledge. Essays on Philosophy and Literature*, Oxford University Press, 1990, tr. fr Cerf, 2010.
- Nussbaum M. C., 1995, *Poetic Justice: The Literary Imagination and Public Life*, Bacon Press.
- 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].
- Ogien A., 2010, « Normativité sociale et normativité neuronale. La découverte du "neurone miroir" et de ses usages en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, 12(4), pp. 667-692.
- Ogien R., 1999, *Le réalisme moral*, Puf.
- Orts E. W. & Strudler A., 2002, « The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 215-233.
- Pavel T., *La pensée du roman*, Gallimard, 2003.
- Pettit P., 2001, *A Theory of Freedom. From Psychology to the Politics of Agency*, Oxford University Press.
- Pettit P., 1997, *Républicanisme*, tr. fr. Gallimard, 2004.
- Perret V. & Séville M., 2003, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A., *Méthodes de recherche en management*, 2^e éd., Dunod, pp. 13-33.
- Phillips M. J., 1994, « Reappraising the Real Entity Theory of the Corporation », *Florida State University Law Review*, 21(4), p. 1061-1122.
- Phillips, R. A., 1997, « Stakeholder Theory and A Principle of Fairness », *Business Ethics Quarterly*, 7(1), pp. 51-66.
- Phillips, R. A., Freeman R. E. & Wicks A. C., 2003, « What Stakeholder Theory is Not », *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 479-502.
- Pfeffer J. & Salancik G. R., 1978, *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Pocock J. G. A., 1975, *Le Moment machiavélien. La pensée politique florentine et la tradition républicaine atlantique*, tr. fr., PUF, Paris, 1997.
- Preston S. D. & de Waal F. B. « Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases », *Behavioral and Brain Sciences*, 25(1), pp. 1-72.
- Quine W. V. O., 1948, « On What There Is », *Review of Metaphysics*, 2(5), 1948, p. 21-36, tr. fr in Quine W. V. O., *Du point de vue logique*, tr. fr. Vrin, 2003 [1953].
- 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.
- Rizzolatti G. & Sinigaglia C., « Mirror Neurons and Motor Intentionality », *Functional Neurology*, 22(4), pp. 205-10.
- Rizzolatti G. & Sinigaglia C., 2008, *Les neurones miroirs*, Odile Jacob.
- Rizzolatti G., Folgassi L. & Gallese V., 2007, « Les neurones miroirs », *Pour la Science*, Janvier, pp. 44-49.
- Robillard J., 2004, « Ontologies : antinomie, contradictions et autres difficultés épistémologiques du concept », *Revue des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation*, 11(n. s.).
- Rowley T. J., 1997, « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 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.
- Russell B., 1919, *Introduction à la philosophie des mathématiques*, tr. fr., Payot, 1991.
- Schapp W., 1953, *Empêtrés dans des histoires : l'être de l'homme et de la chose*, tr. fr. Cerf, 1992.
- Schumpeter J., 1939, *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill.
- Schumpeter J., 1942, [1942], *Capitalisme, socialisme et démocratie*, tr. fr. Payot, 1951.
- Sen A., 1970, « The Impossibility of a Paretian Liberal », *Journal of Political Economy*, 78(1), pp. 152–157.
- Sen A., 1982, « Des idiots rationnels », tr. fr. in Sen A., *Ethique et économie*, Puf, 1993.
- Sen A., 1987, « Ethique et économie », tr. fr., in Sen A., *Ethique et économie*, Puf, 1993.
- Shankman N. A., 1999, « Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm », *Journal of Business Ethics*, 19(4), pp. 319-334.
- Shleifer A. & Vishny R. W., « Survey of Corporate Finance », *Journal of finance*, 52(2), pp. 737-775.
- Skinner, Q., 1998, *La liberté avant le libéralisme*, tr. fr. Seuil, 2000.
- Smith A., 1776, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, tr. fr. GFlammarion, 1991.
- Smith A., 1759, *Théorie des sentiments moraux*, tr. fr. Puf, 1999.
- Solomon R. C., 1992, « Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics », *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 317-339,
- Solomon R. C., *Ethics and Excellence*, Oxford University Press.
- Spitz J.-F., 2005, *Le Moment républicain en France*, Gallimard.
- Stigler G. J., « Economics or Ethics? », The Tanner Lectures on Human Values, in Sterling Mc Murrin (ed.), Cambridge University Press, 1981, pp. 145-191.
- Strawson P. F., 1959, *Les individus*, tr. fr. Seuil, 1973.
- Taylor C., 1989, *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*, tr. fr. Seuil, 1998.
- Tirole J., 1999, « Incomplete Contracts: Where do We Stand? », *Econometrica*, 67(4): pp. 741–781
- Veblen T., 1904, *The Theory of Business Enterprise*, C. Scribner's sons, 1927.
- Weber M., 1921 [posth], *Economie et société*, tr. fr. Plon, 1964.
- Gilbert Tosi, « Une nouvelle approche de l'idéologie en économie », *Revue de Philosophie Economique*, 11(1), pp. 57-84.
- Weinstein J. R., 2013, *Adam Smith's Pluralism: Rationality, Education, and Moral Sentiments*, Yale University Press.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R. Jr., & Freeman, R. E., 1994, « A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept », *Business Ethics Quarterly*, 4(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), pp. 329-342.
- Williamson O. E., 1985, *Les institutions de l'économie*, tr. fr Interéditionsn, 1996.
- Williamson O. E., 1988, « Corporate Finance and Corporate Governance », *The Journal of Finance*, 43(3), pp. 567-591.
- Williamson O. E., 1991, « Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp. 269-296.
- Ludwig Wittgenstein, *Recherches philosophiques*, tr. fr. Gallimard, 1963 [posth.], (nouvelle traduction 2004).
- Wolfe, R. & Putler, D., 2002, « How Tight are the Ties that Bind Stakeholder Groups? » *Organization Science*, 13(1), pp. 64-80.

LES DERNIERS CAHIERS DU LARJE

[HTTP://LARJE.UNIV-NC.NC/INDEX.PHP/CAHIERS-DU-LARJE](http://LARJE.UNIV-NC.NC/INDEX.PHP/CAHIERS-DU-LARJE)

- Cahier n° 2019-1** : Profit vs morality : Results from a survey experiment on discrimination, Mathieu Bunel et Elisabeth Tovar
- Cahier n° 2018-6** : Veille et éclairage juridiques, Christine Bidaud-Garon
- Cahier n° 2018-5** : Vous ne dormirez pas chez moi ! Tester la discrimination dans l'hébergement touristique, Mathieu Bunel, Yannick l'Horty Souleymane MBaye, Loïc du Parquet et Pascale Petit
- Cahier n° 2018-4** : Mines, émergence et indépendance : le cas des petites économies insulaires, Vincent Geronimi, Armand Taranco, Séverine Blaise, Jean Cartier-Bresson
- Cahier n° 2018-3** : Décomposition du différentiel des indices de ségrégation : une application sur données calédoniennes, Mathieu Bunel
- Cahier n° 2018-2** : Quelle est l'évolution de la productivité sectorielle du travail et de la compétitivité de l'économie calédonienne depuis 30 ans ? Serge Rey, Catherine Ris
- Cahier n° 2018-1** : Décomposition du PIB par habitant, formation supérieure et capital humain en Nouvelle-Calédonie, Mathieu Bunel
- Cahier n° 2017-2** : Veille et éclairage juridiques, Christine Bidaud-Garon
- Cahier n° 2017-1** : L'intégration de la coutume dans le corpus normatif contemporain en Nouvelle-Calédonie, Étienne Cornut
- Cahier n° 2016-3** : Veille et éclairage juridiques, Christine Bidaud-Garon
- Cahier n° 2016-2** : Discriminations ethniques dans l'accès au logement en Nouvelle-Calédonie, Mathieu Bunel, Samuel Gorohouna, Catherine Ris, Yannick l'Horty et Pascale Petit
- Cahier n° 2016-1** : Gouvernance des organisations et morale des affaires, Bernard Grand, Philippe Grill
- Cahier n° 2015-2** : La lente transition de la réussite scolaire à la réussite professionnelle des femmes kanak en Nouvelle-Calédonie, Catherine Ris, Marie Berrah

© 2019 Presses universitaires de Nouvelle-Calédonie
Publication du LARJE
Laboratoire de recherches juridique et économique
Tous droits réservés / All rights reserved
No part of this publication may be reproduced in any form
or by any means without the written permission
of the University of New Caledonia

Publication assurée par Mathieu BUNEL

Réalisation : Mathieu BUNEL
Imprimé en Nouvelle-Calédonie

Presses universitaires de Nouvelle-Calédonie
Avenue James Cook – BP R4
98851 - Nouméa CEDEX - www.unc.nc