

Éthique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises

Benoît Pigé

▶ **To cite this version:**

Benoît Pigé. Éthique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises. Revue Sciences de Gestion, 2007. hal-02175839

HAL Id: hal-02175839
https://hal.science/hal-02175839

Submitted on 6 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sciences de Gestion, n° p.

Éthique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises

Benoît Pigé
Professeur des Universités en Sciences de Gestion
Directeur du CEREGO, Centre de Recherche en Gouvernance des Organisations
Université de Franche-Comté

L'absence de perfection de la concurrence, l'inefficience des marchés, introduisent un espace discrétionnaire pour la prise de décisions au sein des grandes entreprises. Les théories des incitations, en s'attachant à déterminer les mécanismes susceptibles de lier l'intérêt des dirigeants à celui de leurs actionnaires, cherchent à contrôler cet espace discrétionnaire au bénéfice de la maximisation de la valeur de marché. Une approche orientée vers les parties prenantes a pour effet de redonner un rôle positif à cet espace discrétionnaire en l'ouvrant sur le domaine de l'éthique. Aujourd'hui, cette éthique semble se traduire sous deux aspects complémentaires : celui de la transparence dans la reddition des comptes, des actes et des décisions, et celui de la responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

Mots clés : *éthique, gouvernance, marché, responsabilité, morale.*

The competition imperfection and the market inefficiency introduce a discretionary space in the decision process inside big firms. Incentive theories, dedicated to the mechanisms used to align the top executives' interests with the shareholders' interests, try to control this discretionary space for the benefit of the market value

maximization. An approach oriented toward the stakeholders can move the focus to the positive effects of this discretionary space by opening it to the ethic values. Today, these ethic values seem to apply in two complementary aspects: the transparency in the reporting of accounts, acts and decisions, and the social responsibility toward all the stakeholders.

Keywords: *ethic, corporate governance, market, social responsibility, moral values.*

RESUME ESPAGNOL

La falta de perfección de la competencia, y el inefficience de los mercados, introducen un espacio discrecional para la toma de decisiones en las grandes empresas. Las teorías de los incentivos, al determinar los mecanismos susceptibles de vincular el interés de los dirigentes con al de sus accionistas, pretenden controlar este espacio discrecional per el beneficio de la maximización del valor de mercado. Una metodologia orientado hacia los stakeholders tiene como efecto de dar un papel positivo a este espacio discrecional abriéndolo sobre la especialidad de la ética. En la actualidad, esta ética parece traducirse bajo dos aspectos complementarios: el de la transparencia en la rendición de las cuentas, de los actos y decisiones, y el de la responsabilidad frente al conjunto de los stakeholders.

Palabra-clave: *etica, transparencia, gobernanza, grandes empresas, mercado, responsabilidad.*

Les Organisations sont aujourd'hui au cœur de nos sociétés et au cœur des vies quotidiennes de chaque individu. Qu'une entreprise comme EDF s'arrête de fonctionner et le pays serait paralysé. Que Veolia, Suez ou Saur cessent le traitement de l'eau potable et tout le processus alimentaire s'en trouvera affecté, de la fabrication des produits, à la restauration, en passant par l'hygiène corporelle. Que les restos du cœur arrêtent leur action et ce sont des milliers de personnes qui se retrouveront démunies du minimum vital.

Dans une interview aux Echos (10 janvier 2008), Christophe de Margerie, directeur général de Total, parlait ainsi de sa fonction : "*Je crois aux relations professionnelles dans la connivence, l'entente, la confiance. Il faut être transparent, solidaire et soudé pour bien travailler ensemble. (…) Mais seul le patron décide (…) Laisser les choses en l'état au prétexte de la collégialité ne serait pas sérieux. Il en va de ma responsabilité de dirigeant. Les décisions les plus difficiles ? Celles qui ont trait aux personnes, le plus souvent. Et puis d'autres : par exemple, faut-il ou non être présent en Birmanie ? Ce type de décision, qui engage l'image du groupe, dépasse le seul champ de la communication*." La prise de décisions intègre parfois (souvent) une dimension humaine ou sociale.

Toutes les grandes entreprises sont confrontées à des décisions qui engagent les personnes et les communautés. En 2003, aux Philippines, Suez avait ainsi annoncé son désengagement de la fourniture d'eau potable et de l'assainissement aux habitants de Manille. Qui décide, pourquoi, comment ? Et surtout existe-t-il des critères éthiques qui viendraient gouverner cette prise de décision ? Le renouveau de l'étude de la gouvernance des organisations a placé un nouvel éclairage sur ces questions fondamentales. Pourtant, très souvent, les réponses apportées se limiteront à l'aspect technique, au côté procédural de la prise de décision. Nous voudrions ici, proposer l'amorce d'un cadre de réflexion plus global sur ce rapport entre gouvernance et éthique.

Dans une première partie, nous présenterons le processus qui explique la résurgence du concept d'éthique dans la gouvernance des grandes entreprises. Ceci nous conduira à étudier successivement la question de l'efficience des marchés, puis le rôle assigné à l'éthique dans le cadre d'une vision actionnariale de l'entreprise, et enfin la possibilité d'une éthique comme critère de prise de décision au sein de la latitude managériale des dirigeants d'entreprise.

Dans une seconde partie, nous nous attacherons aux conséquences de l'éthique sur les mécanismes de gouvernance des grandes entreprises. A partir de l'approche du philosophe Henri Bergson (1932) de la morale, nous mettrons en évidence les deux sources de

l’éthique applicables à la gouvernance des entreprises. Nous examinerons ensuite le cas concret de la prise de décision en matière de développement durable et de responsabilité sociale au sein d’une multinationale. Nous terminerons par une présentation des conséquences des concepts d’éthique et d’espace discrétionnaire sur le choix et la conception des mécanismes de gouvernance des entreprises.

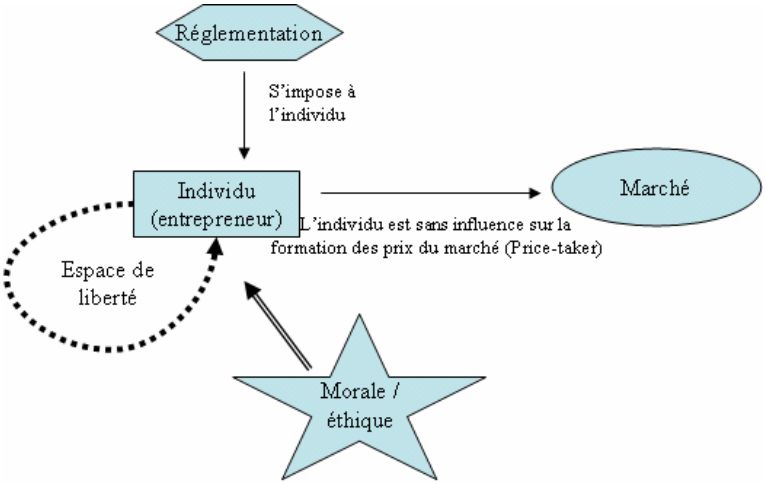
1. – L'éthique, les marchés et les grandes entreprises

« *From the point of view of efficiency as well as from the point of view of distributive justice, something more than the market is called for*. » (Arrow 1974, p. 23).

1.1. L'efficience des marchés et la question de l'éthique

Quand Adam Smith écrivait *La Richesse des Nations* (1776), le marché auquel il faisait référence était déjà en partie utopique. Son livre était tout autant un projet économique qu'une analyse économique. Ce rôle central du marché dans l'ajustement de l'offre et de la demande permettait d'évacuer les questions éthiques de la sphère économique pour les rediriger dans la sphère individuelle. Comme l'a très bien souligné le philosophe Comte-Sponville (2004), ce capitalisme où les marchés sont parfaitement efficients et où il existe une concurrence pure et parfaite entre les acteurs est un capitalisme qui se situe en-dehors de la morale, en dehors de l'éthique. En effet, les actions de chacun, pris individuellement, sur un tel marché sont sans incidence sur la détermination du prix. Dans cette vision d'un marché parfaitement efficient aucun acteur ne peut à lui seul affecter la formation des prix. L'éthique peut éventuellement conduire un acteur à ne pas participer au marché mais elle ne peut en aucune manière lui permettre de modifier l'ajustement de l'offre et de la demande. L'efficience des marchés cantonne l'éthique aux seules décisions personnelles de chaque individu (schéma 1).

Schéma 1 : En présence de marchés parfaitement efficients, l'éthique ressort du domaine privé de chaque individu.



Comme l'ont montré les famines et les processus spéculatifs tout au long du XIXe siècle, un tel marché efficient et parfaitement concurrentiel n'est pas la norme mais l'exception. Les acteurs économiques tendent naturellement à rechercher un pouvoir de négociation qui leur permette d'affecter durablement la formation des prix. Si les marchés ne sont pas parfaitement efficients et si certains acteurs peuvent affecter le processus d'équilibre de l'offre et de la demande, alors il existe nécessairement des questions éthiques sur la nature des décisions prises par ces acteurs.

La fin du XIXe siècle a vu le développement des entreprises monopolistiques ou oligopolistiques. Aux États-Unis, les libéraux américains ont cherché à limiter le pouvoir de ces grandes entreprises en renforçant le rôle de l'État comme autorité de maintien de la concurrence (Parker 2005[1]). Pourtant, comme le montre Galbraith

1. "*Conservative economists and political theorists alike have long equated markets with human freedom*" (p. 236).
"*After the Civil War, American liberals went further, reconceptualizing government as an instrument of that popular will which could and should limit the new power of giant corporations and trusts, economic structures that had appeared during industrialization and that were taking on the often brutal and arbitrary power associated with local despots. Competing against socialists as well as laissez-faire conservatives, these*

(1952), la concentration est inévitable et naturelle dans une économie capitaliste, car la taille offre un avantage majeur en termes d'innovation technologique. Le contrepoids à cette concentration des acteurs du côté de l'offre se situe, du côté de la demande, dans l'émergence d'acheteurs disposant d'une force de négociation importante (ou éventuellement dans l'émergence d'associations de défense des intérêts des consommateurs).

Dans son ouvrage sur le capitalisme américain, Galbraith reconnaissait l'inefficience relative des marchés, mais il estimait qu'elle était contrebalancée par ce jeu de pouvoirs entre les grandes entreprises présentes tant du côté de l'offre que de la demande. Les prix ne reflètent plus un ajustement parfait et concurrentiel entre l'offre et la demande, mais un ajustement entre un petit nombre d'acteurs du côté de l'offre et un petit nombre d'acteurs du côté de la demande.

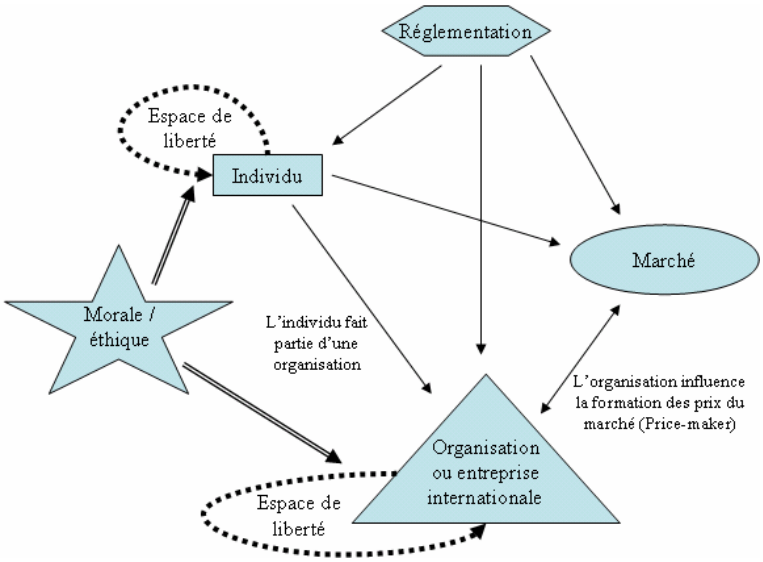
Alors que sur un marché parfaitement efficient l'éthique est absente des mécanismes d'ajustement des prix, sur un marché oligopolistique ou imparfait les décideurs disposent de marges de liberté significatives et l'éthique se réintroduit dans la prise de décision au sein des grandes entreprises (schéma 2). Cette réintroduction de la dimension éthique est renforcée par la non prise en compte par les marchés, ou par la réglementation, des externalités générées par l'activité des entreprises.

L'utilisation, par les dirigeants des grandes entreprises, de cet espace discrétionnaire est l'objet de la gouvernance des entreprises. Une approche exclusivement financière centrée sur les actionnaires tend à considérer que cet espace discrétionnaire doit être utilisé par les dirigeants pour maximiser la richesse des actionnaires. Une approche alternative, fondée sur la responsabilité sociale des entreprises, conduirait en revanche à considérer que cet espace discrétionnaire relève de l'éthique des entreprises et de leurs dirigeants.

---

modern liberals attacked the monopolistic power of the trusts and their baleful effects on economic competition and on democracy" (p. 236).

Schéma 2 : La capacité des grandes organisations à influer sur la formation des prix crée un espace de liberté sujet à des considérations éthiques



L'extension de notre réflexion au champ des petites et moyennes entreprises nécessiterait la prise en compte de la dimension entrepreneuriale où le dirigeant est souvent le principal actionnaire de son entreprise. Nous avons donc décidé de limiter notre champ d'étude aux grandes entreprises internationalisées où le dirigeant bénéficie d'une latitude managériale vis-à-vis de ses actionnaires.

1.2. La vision utilitariste et l'approche de la gouvernance financière

Selon la vision utilitariste, des décisions sont rationnelles et pertinentes quand elles conduisent à maximiser l'intérêt du décideur. Dans le modèle d'équilibre général, les entreprises contribuent au bien-être collectif en maximisant leur profit, c'est-à-dire en recherchant l'efficience maximale dans la gestion des ressources consommées et dans la production de valeur, compte tenu des prix du marché qui sont considérés comme donnés.

La théorie de la gouvernance financière (Jensen et Meckling 1976, Jensen 1998) s'est, dans un premier temps, principalement attachée aux mécanismes permettant de réduire la latitude managériale des

dirigeants. Plusieurs mécanismes ont ainsi été proposés, qu'il s'agisse de la distribution d'options sur actions pour aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires ou des rachats d'actions pour limiter le volume des flux de liquidité générés par l'entreprise et à partir desquels les dirigeants peuvent exercer des décisions d'investissement discrétionnaires, parfois non rentables du point de vue des actionnaires (théorie des free cash-flows, Jensen 1986).

Ces deux mécanismes ont connu une diffusion très forte à partir des années quatre-vingt-dix. Les crises boursières de 2001 liée aux nouvelles technologies et de 2007 liée aux "subprimes" ont mis en évidence les abus (ou les malversations) réalisés à partir de ces mécanismes. Ces derniers se sont traduits par la manipulation des états financiers et par l'accroissement du risque de défaillance supporté par les entreprises lors des rachats par endettement (LBO).

En 2005, Charreaux observe d'ailleurs : "*Peut-être peut-il sembler prématuré de parler de crise de la théorie de la gouvernance mais, au sein même du courant dominant, des recherches, de plus en plus nombreuses, concluent au pouvoir faiblement explicatif de cette théorie*" (p. 2). Et Charreaux poursuit en considérant qu'il apparaît nécessaire de compléter le modèle de rationalité pour mieux prendre en compte le comportement apparemment irrationnel des individus dans certaines situations.

Deux approches sont alors possibles. La première consiste à attendre des acteurs qu'ils aient un comportement rationnel tout en y incorporant une dimension éthique. De nombreux auteurs estiment ainsi que le capitalisme doit reposer sur le comportement éthique des dirigeants (Badré et al. 1998, Bébéar 2003, Frison-Roche 2003). La difficulté principale est dans la définition de l'éthique et de la forme qu'elle doit revêtir.

La seconde approche considère que les défaillances du modèle s'expliquent par une rationalité insuffisante des individus. Pour Jensen (1994) et Charreaux (2005), la non-convergence entre les prescriptions théoriques et les réalités économiques s'explique en majeure partie par l'existence de biais comportementaux : "*La notion de biais comportemental est habituellement définie en faisant référence à une norme 'idéale' correspondant au comportement qui résulterait d'une rationalité parfaite, substantielle. Au-delà de cette dimension de rationalité, il faut également introduire d'autres ingrédients empruntés au modèle de l'économie néo-classique dans sa forme standard, pour préciser le contour de cette norme idéale. Ainsi, non seulement les individus doivent être parfaitement rationnels, mais ils doivent être totalement égoïstes et n'avoir aucune faille dans leur volonté d'appliquer les décisions qu'ils ont arrêtées. Dans ce modèle*

canonique, ce comportement idéal débouche sur l'efficience parétienne de premier rang si les coûts de transaction sont nuls et si les marchés sont sans failles. Les biais comportementaux constituent donc, dans cette perspective, une source d'inefficience particulière à laquelle il convient de remédier, en s'efforçant de 'débiaiser' les jugements et les décisions des individus." (Charreaux 2005, p. 4).

Dans ce type d'approche utilitariste, l'éthique, bien loin de constituer un complément nécessaire à la rationalité, apparaît souvent comme une entrave à la réalisation d'un équilibre de Pareto de 1er rang. De surcroît, de nombreuses décisions qualifiées d'éthiques ne seraient que des décisions rationnelles maximisant l'intérêt à long terme de l'individu. Ainsi, l'utilisation abusive de son environnement serait simplement une mauvaise appréhension de son intérêt, car cela détruirait son propre cadre de vie, ou celui de ses enfants, de sa famille, de ses proches.

1.3. L'irruption de l'éthique dans le processus de décision au sein des grandes Organisations

Le mot éthique provient du grec "êthos" qui signifie "manière d'être" (Larousse Lexis 2002). Ce mot fait donc référence à deux aspects, la question de l'être et la question de la conduite et du paraître. Parler d'éthique conduit nécessairement à traiter ces deux dimensions. La première est d'ordre normatif : qu'est-ce que l'être, ou qu'est-ce qu' "*être*" ? Cette dimension renvoie à la question de l'ontologie. La seconde est d'ordre technique ou prescriptif : comment traduire dans des actes ou des décisions une "manière" d'être ?

Mais l'analyse de l'éthique peut également conduire à distinguer deux concepts. En effet, bien qu'il existe deux mots "éthique" et "morale" pour qualifier une notion similaire, ces deux mots ont souvent un sens complémentaire. L'éthique fait référence aux choix individuels que chacun fait, alors que la morale fait davantage référence à la société. Ce qu'a démontré Bergson dans son ouvrage de 1932 c'est que l'éthique des individus découle de la morale.

Bergson distingue deux sources de la morale. La première est l'obligation morale, que Bergson qualifie aussi d'obligation sociale. Cette obligation sociale est liée à l'insertion de l'homme dans la société. Elle est naturelle : « *Devenue pleinement concrète, elle* (l'obligation morale*) coïncide avec une tendance, si habituelle que nous la trouvons naturelle, à jouer dans la société le rôle que nous y assigne notre place. (…) C'est la société qui trace à l'individu le programme de son existence quotidienne. (…) Un choix s'impose à tout instant ; nous optons naturellement pour ce qui est conforme à la*

règle. (…) des cas se présentent où l'obéissance implique un effort sur soi-même. Ces cas sont exceptionnels ; mais on les remarque, parce qu'une conscience intense les accompagne, comme il arrive pour toute hésitation ». (Bergson, p. 990). Néanmoins, cette obligation sociale vise toujours une société close (p. 1001). Entre la société où nous vivons et l'humanité en général il y a le même contraste qu'entre le clos et l'ouvert. Il y a une différence de nature et non simplement de degré (p. 1002). Nous appellerons « morale » ce qui a trait à cette notion d'obligation sociale.

La deuxième source de la morale, que Bergson qualifie de morale complète, n'est plus une obligation, mais un appel, un mouvement, une aspiration, un élan. Cette morale ne s'applique plus à une société mais à l'humanité. Selon Bergson, cette seconde source de la morale se communique progressivement à la première par le biais d'hommes d'exception. Nous appellerons « éthique », cette dimension de la morale qui se rattache aux décisions personnelles de chaque individu et qui repose sur la prise en compte de l'autre. L'éthique serait donc ce qui, dans un processus de prise de décision, incite le dirigeant à ne pas considérer uniquement son intérêt personnel (au sens large puisque cet intérêt personnel peut inclure le poids des conventions sociales) pour intégrer la notion de l'altérité (Lévinas, 1978). Ces deux dimensions de la morale et de l'éthique bien entendu se recoupent et se complètent.

Historiquement la question de la manière d'être était appréhendée par le rapport avec la société ou avec une divinité. Autrement dit, c'est le regard d'un autre (société ou divinité) qui donne du sens à ma propre manière d'être. La normalisation s'effectuait par rapport à ce qui était perçu des attentes de la société, du pouvoir, ou de la divinité. La transgression fondamentale de Spinoza (1675) a été de s'affranchir de cette dimension du divin. Dans une Europe où l'éthique était du domaine religieux, Spinoza a introduit de façon radicale la primauté de l'individu. L'éthique n'est plus de rechercher la conduite qui convient pour répondre aux attentes d'un Dieu, mais de rechercher la conduite qui me permet d'accéder au Bien pour moi-même. Par cette démarche, Spinoza renouait d'ailleurs avec la sagesse grecque. C'est donc la raison et non pas la croyance qui guide le comportement éthique[2]. Cette démarche rationnelle n'exclue par la croyance en un

2. Pour Spinoza (1675), avoir une conduite éthique c'est choisir librement ce qui est bon selon son usage de la Raison. Spinoza définit le bon comme « *ce que nous savons avec certitude nous être utile* » (4e partie, définition 1), « *ce que nous savons avec certitude*

Dieu mais elle sépare les niveaux de l'action concrète, qui repose sur une analyse rationnelle, de la vie dans un au-delà, qui repose sur une croyance. Ce Bien ne se limite cependant pas au domaine matériel et il ne se confond pas avec une maximisation de son intérêt personnel (ou de la satisfaction de ses désirs[3]).

La question centrale que pose l'éthique aujourd'hui est : cette éthique est-elle uniquement du domaine du privé ou interfère-t-elle avec la conduite et la gouvernance des organisations ? Or, bien qu'apparemment Jensen se situe dans la ligne d'Adam Smith, en réalité il existe une différence fondamentale entre les deux approches. Pour Adam Smith l'éthique n'était pas nécessaire dans l'économie en raison de l'efficience des marchés ; cela ne signifie pas qu'elle n'était pas souhaitable bien au contraire. Pour Jensen, l'introduction de biais comportementaux nuit à l'efficience des organisations et en particulier des grandes entreprises. Pour Adam Smith, dès qu'il y avait un espace de liberté pour l'individu, ce dernier devait se référer à la notion d'éthique. Pour Jensen, il convient de réduire au sein des organisations ces espaces discrétionnaires, et l'éthique n'y a pas sa place car elle est une entrave à des comportements parfaitement rationnels.

Comme l'a observé Charreaux (2002), une des questions de recherche en gouvernance porte sur la répartition de la rente organisationnelle. Dans une approche purement contractualiste, la création et la répartition de cette rente discrétionnaire ne dépendront que des rapports de force et des capacités de négociation de chaque partie prenante. Pourtant, si l'on introduit un espace de négociation où certains acteurs disposent de la capacité à influencer le résultat global, alors il existe nécessairement une dimension éthique inhérente à la nature humaine de ces discussions.

A la suite d'Hannah Arendt (1958), on peut même considérer que cet espace discrétionnaire, caractéristique des grandes organisations, est une opportunité et ouvre réellement sur la notion de responsabilité

être un moyen de nous rapprocher du modèle de la nature humaine que nous nous proposons » (4e partie, préface). A contrario, il définit le mauvais comme « *ce que nous savons avec certitude nous empêcher de réaliser ce modèle* » (4e partie, préface). Ainsi, le vol ou le mensonge sont mauvais car : « *Ce qui conduit à la société commune des hommes, autrement dit ce qui fait que les hommes vivent dans la concorde, est utile ; et au contraire, est mauvais ce qui introduit la discorde dans l'État* » (4e partie, proposition XL).

3. "*J'entends donc ici sous le nom de Désir tous les efforts, impulsions, appétits et volitions de l'homme ; ils sont variables selon l'état variable d'un même homme, et souvent opposés les uns aux autres.*" (Spinoza 1675, 3e partie, explication de la définition 1 du désir).

des entreprises dans la société. En effet, c'est parce qu'il existe un espace discrétionnaire que les grandes organisations ne sont pas déshumanisées. La latitude discrétionnaire des dirigeants n'est donc pas seulement, dans son aspect négatif, une possibilité de corruption ou d'enrichissement personnel ; elle est également, dans son aspect positif, la condition de non-instrumentalisation des dirigeants et par conséquent la condition de leur humanité. Simplement, pour que cette latitude discrétionnaire soit effectivement davantage synonyme d'humanisation que de corruption, il est nécessaire d'y introduire une dimension éthique qui passe par la notion de responsabilité sociale.

Nous définirons l'éthique comme l'introduction de "*l'autre*" dans la prise de décision. La conduite éthique est la capacité à prendre des décisions qui ne maximisent pas nécessairement l'intérêt du décideur et qui, dans certains cas, peuvent même aller à son encontre, mais qui contribuent à la réalisation d'un Bien estimé supérieur.

2. – L'éthique et la gouvernance

Une recherche menée aux Pays-Bas par conversation téléphonique auprès de 43 administrateurs non exécutifs (Hooghiemstra et Van Manen 2002)) montre que les critères éthiques ne sont pas absents de leurs préoccupations. Si la quasi-totalité d'entre eux sont pleinement d'accord avec la proposition "*un plan de licenciement est une mesure adéquate si cela permet de maintenir la continuité d'exploitation de l'entreprise*", les avis sont beaucoup plus mesurés pour la proposition "*un plan de licenciement est une mesure adéquate si cela contribue à accroître les profits*". L'éthique apparaît donc liée à la gouvernance et à l'existence d'un espace de décision discrétionnaire.

Mais, en même temps, peu d'entreprises rendent volontairement publiques leurs pratiques éthiques. Selon une étude de LaCross et Bernardi (2006), sur les 135 entreprises plus grosses entreprises cotées à la bourse de New York (dont 88 américaines et 47 non américaines) seulement 13,6% des entreprises américaines et 12,8% des autres entreprises internationales avaient rendu public leur code d'éthique en juillet 2002. Après la publication de la loi Sarbanes Oxley en juillet 2003, ces pourcentages se sont élevés à 50,0% pour les entreprises américaines et 27,7% pour les entreprises internationales. Si la publication d'un code d'éthique ne préjuge pas de son application réelle, elle traduit néanmoins une certaine considération pour la dimension éthique.

Globalement, l'interrogation des bases de données bibliographiques sur les études universitaires intégrant la dimension éthique

ne témoigne pas d'une attention très soutenue sur ce sujet. Pourtant, l'examen de certains cas montre que l'intégration d'une dimension éthique peut considérablement modifier le processus de décision et la décision elle-même.

2.1. Les deux dimensions de la morale et de l'éthique

La morale est donc constituée d'obligations : « *Chacun de nous, se tournant vers lui-même, se sent évidemment libre de suivre son goût, son désir, ou son caprice, et de ne pas penser aux autres hommes. Mais la velléité ne s'en est pas plutôt dessinée qu'une force antagoniste survient, faite de toutes les forces sociales accumulées* » (p.985). Ces obligations ont un sens car elles permettent à la société de maintenir sa cohésion. Mais en même temps, elles sont limitées car elles sont liées à une société définie (par opposition à infinie), à une société close : « *Nos devoirs sociaux visent la cohésion sociale (…) L'instinct social que nous avons aperçu au fond de l'obligation sociale vise toujours une société close, si vaste soit-elle. (…) Mais entre la société où nous vivons et l'humanité en général il y a, le même contraste qu'entre le clos et l'ouvert* ». (p.1001-1002)

La morale sociale est ce qui permet à une société donnée de se maintenir, d'exister. Une société ne peut pas vivre sans morale car autrement elle se disloque, elle se détruit. La question de la morale prend alors toute sa dimension car elle touche à la pérennité d'une société. Contrairement à ce qu'écrit André Comte-Sponville (2004), la gouvernance des entreprises n'est pas en dehors de la morale, et c'est sans doute ce qui en fait la complexité, bien loin d'une quelconque modélisation mathématique.

Dans l'affaire Enron, ce qui a été reproché à Andrew Fastow, le directeur financier, lors de son procès au printemps 2006, c'est de ne pas avoir respecté la morale de la société[4] dans laquelle il vivait (Pigé, 2008). Pour que la société des dirigeants d'entreprises existe, pour qu'elle ait une légitimité vis-à-vis des salariés, des citoyens, des consommateurs, il faut qu'elle adopte et impose un certain nombre d'obligations morales. Une société ne peut pas se créer uniquement sur des affinités, elle doit aussi s'imposer des règles. Mais, en sens inverse, ce sont les règles qui offrent un espace de liberté. C'est parce

4. Pour Bergson, les sociétés ne sont pas nécessairement des sociétés définies par leur géographie (les nations). Il peut également s'agir de sociétés unies par des modes de vie ou des caractéristiques communes.

que le dirigeant sent sur lui le poids des obligations sociales que ses décisions ont un sens pour l'entreprise qu'il dirige et pour la société dans laquelle il vit. La liberté n'est pas l'absence de contraintes mais la capacité à effectuer des choix au milieu de différentes contraintes.

Dans un film documentaire réalisé en 1997, Michael Moore s'interroge sur la moralité des dirigeants américains. La rencontre avec Phil Knigt, Pdg de Nike, est, à cet égard, très intéressante. En effet, ce dirigeant n'apparaît pas comme ayant un cas de conscience (malgré les tentatives répétées de Michael Moore pour lui faire prendre conscience de l'immoralité de certaines situations : notamment le travail des adolescents dans les pays en développement). Ce dirigeant estime que sa conduite est juste, car elle ne viole pas la loi, et car elle correspond à ce qu'attendent ses actionnaires. La question qui demeure est donc : quelle obligation morale la société souhaite-t-elle faire porter à ses dirigeants d'entreprise ?

Il ne s'agit pas seulement de lois à respecter, mais plus fondamentalement d'une morale à mettre en œuvre. Les mêmes questions se posent en France avec l'implication de Total en Birmanie ou le naufrage des navires pétroliers. Lors du tsunami de décembre 2004, certains dirigeants ont estimé nécessaire de consacrer des ressources économiques conséquentes pour rapatrier ou aider leurs salariés ou leurs co-contractants. Cette décision n'était pas nécessairement optimale du point de vue de la maximisation de la valeur de marché de l'entreprise, mais elle apparaissait évidente pour la cohésion de l'entreprise.

Dans la perspective dessinée par Bergson, une nouvelle morale ne peut que constituer une avancée vers davantage de justice dans notre société. Autrement dit, une nouvelle morale ne pourrait que venir contrebalancer l'orientation quasi-exclusive vers la maximisation du profit. Dans une conférence donnée en 1977, Amartya Sen soulignait les limites d'une approche exclusivement utilitariste pour apprécier la pertinence d'investissements sociaux impliquant l'utilisation d'un taux d'actualisation. Il citait en particulier le cas d'investissements susceptibles d'entraîner une pollution future et s'interrogeait sur la pertinence des critères classiques de choix d'investissement en notant que l'aspect éthique ne pouvait se réduire à une simple modélisation. Il comparait ainsi ce cas d'investissement au cas de recours à la torture qui, dans certains cas, peut être parfaitement accepté d'après des critères de maximisation d'utilité alors que moralement il demeure inacceptable (p.194-196).

Si l'on observe notre société deux thèmes viennent fréquemment animer les discussions culturelles. Il s'agit de la transparence et de la

responsabilité, notamment en matière de développement durable. Ces deux thèmes, chacun à leur manière, structurent l'éthique des entreprises.

Dans l'éthique ("manière d'être"), la transparence porte sur la "manière". Une conduite éthique serait une conduite qui rendrait compte des actions de l'entreprise. L'éthique ne se définirait pas par rapport à une référence humaine sociale ou religieuse mais par l'absence d'opacité. Cette dimension de l'éthique n'est pas en contradiction avec une vision utilitariste. Elle se situe sur un autre plan. Les acteurs économiques peuvent être ou ne pas être utilitaristes, ils peuvent poursuivre des buts rationnels ou irrationnels. Par contre, leur conduite sera jugée éthique, ou plutôt morale (selon notre définition) s'ils rendent leurs actes visibles, s'ils rendent compte de leurs actions.

On retrouve cette dimension dans les pratiques de gouvernance imposées progressivement par les grandes institutions. Sur la rémunération des dirigeants, les États-Unis ont choisi de ne pas légiférer. Mais la SEC (Securities Exchange Commission) a mis en place début 2008 sur son site internet un logiciel comparatif qui permet d'afficher directement les rémunérations des principaux dirigeants des 500 premières entreprises américaines cotées. La SEC n'intervient pas dans le processus d'élaboration des politiques de rémunération mais elle exige que les rémunérations soient publiques et facilement accessibles.

La responsabilité sociale et la notion de développement durable, qui va désormais de pair, constituent sans doute une dimension encore plus fondatrice de l'éthique. L'émergence du développement durable s'inscrit parfaitement dans la description de l'émergence de nouvelles règles de morale au sein des sociétés. Comme Bergson (1932) le décrivait, la problématique du développement durable est une problématique de pérennité de nos sociétés.

La mise en place de chartes d’entreprises socialement responsables s’inscrit dans le cadre de cette nouvelle morale. L’entreprise pétrolière Shell constitue un bon exemple de cette tendance vers une entreprise socialement responsable. En 2003, dans ses publicités (qui bien que n’étant que des déclarations impliquent quand même l’entreprise dans ses actions), Shell mettait déjà l’accent sur ses recherches menées pour le développement des énergies renouvelables afin d’offrir une terre habitable à nos descendants. Les publicités contemporaines de Total témoignent de la même évolution vers le respect de l'environnement. L'interview du directeur général de Total montrait également la prise en compte des problématiques de développement des sociétés soumises à des dictatures, avec le cas de la Birmanie.

Certaines chaînes de distribution ont passé des accords avec des associations humanitaires pour assurer la certification de leurs fournisseurs et vérifier que ces derniers n'exploitent pas le travail des enfants et offrent des conditions de travail décentes à leurs employés. Dans la pharmacie, la plupart des grands groupes sont engagés dans des actions humanitaires pour l'accès des populations démunies aux médicaments[5].

De manière générale, l'intégration de la logique de développement durable par les grandes entreprises pose des questions éthiques fortes qui renvoient au cadre conceptuel des organisations. On trouve ainsi les trois positions suivantes :

a) Le développement durable n'est pris en compte que dans la mesure où il affecte les intérêts de entreprise et, par conséquent, les intérêts des actionnaires. Ces intérêts peuvent être des intérêts à long terme et l'entreprise peut se lancer dans des projets de développement durable non rentables à court terme mais qui, sur le long terme, s'avèreront profitables. La notion d'horizon ne pose aucun problème à la théorie financière et l'intérêt d'une entreprise s'étend au-delà de l'horizon de l'intérêt de ses dirigeants et même de ses actionnaires actuels. Le choix du développement durable ne résulterait pas d'une décision éthique mais d'un simple arbitrage sur les profits attendus.

b) L'entreprise est insérée dans des sociétés et, bien qu'elle poursuive un objectif de maximisation du profit, ses décisions ont des impacts sur son environnement. Elle doit donc rendre compte des actions qu'elle entreprend. L'éthique exige que l'entreprise communique sur ses actions en matière de développement durable.

c) Pour répondre à des objectifs de développement durable, l'entreprise peut accepter une moindre maximisation de son profit. Pour la prise de décisions stratégiques, l'éthique impose aux dirigeants de l'entreprise de prendre en compte les coûts non financiers générés par leur action sur l'environnement.

---

5. Il est évident qu'il ne faut pas tomber dans une vision idyllique car ce souci du développement durable, qui s'accompagne parfois d'actions de pure philanthropie, permet aussi à l'entreprise de conforter son avenir en s'assurant d'un appui durable des sociétés dans lesquelles elle est insérée (Godfrey, 2005).

2.2. Une situation de décision éthique, le cas d'une multinationale et du développement durable

Si l'on applique cette grille d'analyse au cas d'une multinationale qui produit et distribue des boissons gazeuses, on peut alors mettre en évidence les dimensions à la fois fondamentales et pragmatiques des décisions éthiques. Cette entreprise fabrique un concentré dans quelques usines réparties dans le monde. Ce concentré est ensuite acheminé dans des usines d'embouteillage où il est complété par un volume déterminé d'eau filtrée. Le coût de fonctionnement de l'usine est étroitement dépendant des techniques de filtration utilisées. Le coût de fonctionnement le plus faible est celui qui recycle le moins efficacement l'eau filtrée et qui conduit à la consommation unitaire d'eau la plus élevée (c'est-à-dire le nombre de litres d'eau consommés pour produire 1 litre de boisson gazeuse).

Actuellement chaque usine d'embouteillage doit maximiser son profit. Dans les zones où le prix de l'eau est élevé, les usines ont mis en place des processus coûteux mais très performants de filtration de l'eau. Dans les zones où le prix de l'eau est faible, les usines se sont contentées de dispositifs de filtrage plus rudimentaires mais qui, en contrepartie, conduisent à une consommation unitaire d'eau plus élevée. Les dirigeants respectent la législation de chaque pays, acquittent les taxes légales et paient l'eau selon les tarifs en vigueur dans chaque pays.

Une analyse géographique des consommations unitaires d'eau par usine montre que les consommations unitaires d'eau les plus faibles se situent dans les pays développés et les consommations les plus fortes dans les pays sous-développés. L'explication économique est très simple. Dans les pays développés, le prix unitaire de l'eau est élevé car celle-ci fait l'objet d'un traitement pour garantir son caractère potable, elle est distribuée à toute la population et les eaux usagées sont retraitées avant d'être rejetées. Dans les pays sous-développés, l'accès à l'eau courante n'est pas généralisé et cet accès dépend donc des moyens mis en œuvre. Les habitants aisés et les entreprises pourront bénéficier de puits de captage dédiés, les plus pauvres iront chercher leur eau à un puits centralisé. L'eau usagée fait l'objet d'un retraitement minimal. En contrepartie, le prix de l'eau est peu élevé,

voire quasi-gratuit[6] quand l'entreprise met en œuvre ses propres dispositifs de captage de la ressource en eau.

La superposition de la carte géographique des consommations unitaires d'eau avec la carte des ressources hydriques pour le globe terrestre montre que les consommations unitaires d'eau sont les plus faibles là où les ressources sont les plus abondantes (Amérique du Nord et une partie de l'Europe), et les plus élevées là où les ressources hydriques sont les plus faibles (principalement les pays d'Afrique). La question est donc : existe-t-il une question éthique et si oui comment peut-on y répondre ?

Les trois visions de l'éthique donnent les résultats suivants :

a) L'entreprise respecte les règles de marché et les législations. Ce n'est donc pas de son ressort si certains États ne mettent pas en place des politiques publiques pour assurer un meilleur accès à l'eau à toute leur population. Si cette ressource hydrique devient effectivement plus rare, une compétition sur son accès s'exercera et le prix de la ressource en eau se rapprochera du prix d'équilibre. Si le dirigeant de l'usine met en place des mécanismes de filtration non rentables compte tenu du prix de l'eau, il ne maximise pas la valeur de l'entreprise et il doit être remplacé. De surcroît, l'entreprise risque de perdre des parts de marché (et de disparaître du pays) si ses concurrents sont plus efficients qu'elle. L'éthique serait ainsi une stratégie à courte vue qui conduirait à la perte de marchés et serait préjudiciable aux actionnaires et, in fine, à tous les partenaires de l'entreprise.

b) L'entreprise communique sur ses actions en matière de développement durable. D'un point de vue rationnel, investir systématiquement dans des dispositifs de filtration de l'eau (même quand économiquement ce n'est pas rentable) permet d'améliorer l'image de l'entreprise aux yeux d'une partie de ses consommateurs. L'investissement dans le développement durable est alors créateur de valeur pour l'entreprise, non pas dans

6. Évidemment l'entreprise supporte les coûts d'investissement et de fonctionnement des puits de captage.

ses processus opérationnels, mais dans ses processus marketing ou dans sa capacité à capter des ressources stratégiques (Cravens et al. 2003). L'entreprise pourra gagner des parts de marché auprès des consommateurs soucieux du développement durable.

c) L'entreprise considère qu'elle a une responsabilité vis-à-vis des communautés où elle est implantée. Elle doit donc estimer l'impact de son intervention sur l'environnement de ces communautés. Une solution peut consister à rechercher un bilan environnemental neutre : l'entreprise retraite toutes ses eaux usées et elle contribue à l'accès à l'eau potable des populations qui l'environnent. On pourrait même imaginer que l'entreprise considère que l'eau potable est un bien vital, et qu'elle ne se mette à produire des boissons gazeuses que si tous les habitants de la région ont accès à l'eau potable. Il est évident que cette dernière solution ne maximise pas le profit de l'entreprise. Une condition suffisante pour que l'entreprise accepte d'investir serait que ses opérations couvrent le coût de son capital.

2.3. Les conséquences de la dimension éthique sur la conception et le choix des mécanismes de gouvernance

L’introduction de l‘éthique comme critère de décision au sein de l’espace discrétionnaire du dirigeant amène à repenser le rôle et la fonction des mécanismes de gouvernance. Nous avons déjà délimité notre sujet comme étant celui des grandes entreprises internationalisées. Nous excluons également les entreprises s’affranchissant volontairement des cadres légaux nationaux et internationaux en ayant recours aux trafics illégaux ou à la corruption.

La théorie actionnariale de la gouvernance considère que des mécanismes incitatifs doivent être mis en place pour inciter le dirigeant à privilégier un objectif principal, celui de la maximisation de la valeur de marché de l’entreprise. Nous avons argumenté sur la nécessité de refuser l’instrumentalisation du dirigeant. Au lieu de considérer le dirigeant comme un individu purement opportuniste, et sans pour autant le considérer comme un individu purement altruiste, il nous semble nécessaire de le situer comme un individu ambivalent soucieux de la défense de ses intérêts mais capable également de s’en affranchir pour prendre en compte les intérêts d’autrui. Cette dimension d’altérité résulte en premier lieu des contraintes sociales qui pèsent sur le dirigeant sous la forme de règles morales, mais plus

fondamentalement elle émane de la recherche du Bien que tout individu ressent et que nous avons défini sous la forme d'éthique.

Le postulat de cet article est que, plutôt que de poser *a priori* le dirigeant comme opportuniste, il convient de l'évaluer *a posteriori* sur la base des objectifs atteints et des moyens utilisés pour atteindre ces objectifs. Les mécanismes de gouvernance doivent donc permettre :

a) De déterminer les objectifs assignés à l'entreprise : qu'il s'agisse de la maximisation de la valeur de marché de l'entreprise dans le cadre d'une vision actionnariale ou de la poursuite d'objectifs complexes et divers dans le cadre d'une vision partenariale.

b) De mettre en place des processus de reporting permettant de mesurer le degré d'obtention des objectifs assignés au dirigeant ainsi que la nature de l'environnement observée au cours de la période. Les états financiers trimestriels et annuels s'inscrivent parfaitement dans ce cadre ainsi que les réflexions sur la normalisation internationale avec l'introduction éventuelle de critères de développement durable ou de responsabilité sociale. Le processus de reporting doit permettre de disposer d'indicateurs permettant d'évaluer la responsabilité du dirigeant dans la réalisation des objectifs compte tenu de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité.

c) D'évaluer la gestion des processus clés de création de valeur par le dirigeant et notamment le choix des moyens utilisés pour aboutir à cette création de valeur (Caby et Hirigoyen, 2005). Les mécanismes de gouvernance doivent permettre de rapporter a posteriori les processus de prise de décision pour comprendre les processus ayant conduit au choix de tel ou tel moyen, au choix de telle ou telle décision. Il est ainsi évident que dans l'affaire de la Société Générale (dite Jérôme Kerviel du nom du courtier) en janvier 2008, l'évaluation du Pdg Daniel Bouton par ses administrateurs incluait également une dimension éthique indépendante ou complémentaire de la seule évaluation financière de la perte observée.

d) De fixer des limites aux possibilités d'utilisation frauduleuse ou opportuniste de la latitude managériale. Ces limites doivent varier en fonction du niveau de confiance qu'aura établi le dirigeant avec ses administrateurs. Il n'existe pas de normes prédéfinies.

Selon le secteur d'activité, le parcours professionnel du dirigeant, l'éthique dont il a fait preuve dans ses fonctions antérieures, l'espace de latitude managériale doit être plus ou moins important. Ce que cet article souligne c'est que cet espace ne peut pas être réduit à néant et bien plus, que son existence doit être reconnue comme un élément essentiel de la direction éthique des entreprises.

e) De prévoir une politique de rémunération des dirigeants qui soit davantage centrée sur la rétribution des responsabilités assumées par le dirigeant que sur la réalisation des objectifs poursuivis. Cela exige de repenser totalement les modes de rémunération actuellement utilisés pour motiver les dirigeants et de recréer le lien entre la rémunération des dirigeants et celle des autres salariés de l'entreprise. L'aspect rétribution des résultats doit principalement s'effectuer à travers le maintien ou le remplacement du dirigeant et non à travers la distribution de rémunérations déconnectées du réel et des rémunérations perçues par les autres salariés et cadres dirigeants de l'entreprise. La crise des subprimes montre clairement l'aspect aberrant des pratiques de rémunération actuelles où certains dirigeants américains (mais aussi français) ont perçu des rémunérations de plusieurs millions, ou dizaines de millions de dollars ou d'euros en 2005, 2006 et parfois 2007 pour, au final, constater début 2008 des pertes de plusieurs milliards de dollars ou d'euros.

f) De définir des règles éthiques applicables à l'entreprise, qui conditionneront le choix des moyens utilisés pour aboutir aux objectifs et de prévoir des mécanismes d'évaluation du respect de ces règles éthiques. Le comité d'audit pourrait, dans le prolongement de la loi Sarbanes Oxley, inclure l'aspect éthique dans ses prérogatives.

g) De disposer d'un conseil d'administration compétent et indépendant capable de mettre en œuvre les mécanismes ci-dessus proposés et de refléter la diversité des parties prenantes considérées comme essentielles pour le développement et la survie de l'entreprise.

Les mécanismes proposés ci-dessus ne se veulent pas utopiques. Bien au contraire, il semblerait que de nombreuses entreprises soient

déjà dans cette logique, ou plutôt ne l'aient point quitté. Il convient naturellement d'effectuer des études empiriques pour vérifier tant l'application actuelle de ces pratiques que leurs possibilités de mise en œuvre.

Conclusion

L'éthique du développement durable et de la responsabilité sociale s'impose progressivement dans les activités des entreprises. Elle doit également trouver sa place au sein des systèmes de gouvernance des grandes entreprises cotées. Les économies contemporaines accordent une place croissante aux grandes organisations. Ces dernières cherchent fréquemment à contrôler leur marché et les plus performantes d'entre elles y réussissent. En contrepartie, cette inefficience relative des marchés crée des espaces discrétionnaires croissants au sein des grandes entreprises. La logique financière actuelle privilégie l'utilisation de ces espaces discrétionnaires au bénéfice exclusif des actionnaires et des investisseurs.

Sur des marchés efficients, la maximisation du profit garantit la répartition et l'utilisation efficientes des ressources. En présence de marchés imparfaits et inefficients, ce n'est plus le cas. Comment dès lors contrôler cette latitude managériale et fixer des objectifs contrôlables aux dirigeants ?

L'introduction d'une dimension partenariale, comme le soulignait Charreaux (2002), est certes une voie nécessaire et même incontournable, mais elle n'est pas suffisante. Seule la prise en compte de la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, et en particulier vis-à-vis de la société et de son attente de développement durable, peut permettre de donner une vision positive à cette latitude managériale en y introduisant la dimension éthique. C'est parce que les grandes entreprises sont des organisations humaines qu'il existe un espace de liberté.

En retour, cet espace de liberté dans le processus de prise de décisions au sein des grandes entreprises apparaît indispensable à la pérennité de la dimension humanitaire de nos sociétés. Si cet espace de liberté entraîne une responsabilité et une obligation de rendre compte de ses décisions et de ses actions, il entraîne également l'exigence de cette dimension éthique seule à même de guider le dirigeant dans ses choix quotidiens et dans ses choix stratégiques.

La place de l'éthique dans la gouvernance des grandes entreprises (et de manière générale dans la gouvernance de toutes les grandes organisations) est donc essentielle, car c'est elle qui garantit un espace de liberté. Elle n'est pas parfaite, elle ne reflète pas nécessairement la réalité des motivations profondes de chaque individu, mais elle permet à une société de se développer en gardant sa cohésion.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARENDT HANNAH (1958), *The Human Condition*, traduit et publié aux éditions Calmann-Lévy, 1961.

ARROW KENNETH J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton.

BADRÉ B., CHALMIN P. et Tissot N. (sous la direction de) (1998), *La mondialisation a-t-elle une âme ? Morale, Spiritualités et Vie des Affaires*, Economica

BÉBÉAR Claude (2003), *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon.

BERGSON Henri (1932), *Les Deux sources de la morale et de la religion*, Presses Universitaires de France, 1959.

CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard (2005), *Création de valeur et gouvernance des entreprises*, 3e édition, Economica.

CHARREAUX Gérard (2002), « Variation sur le thème 'A la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise' », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, n°3, pp. 5-68.

CHARREAUX Gérard (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire… », *Cahier du Fargo*, N°1050601, pp. 1-36.

COMTE-SPONVILLE André (2004), *Le capitalisme est-il moral?*, Albin Michel.

CRAVENS Karen, OLIVER Elizabeth G. et Ramamoorti SRIDHAR (2003), « The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation », *European Management Journal*, vol. 21, N°2, pp. 201-212.

FRISON-ROCHE M.A. (dirigé par), (2003), *Les leçons d'Enron*, éditions Autrement.

GALBRAITH J.K. (1952), *American Capitalism*, Houghton Mifflin.

GODFERY Paul C. (2005), « The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective », *Academy of Management Review*, vol. 30, n°4, pp. 777-798.

HOOGHIEMSTRA Reggy et VAN MANEN Jaap (2002), « Supervisory Directors and Ethical Dilemmas: Exit or Voice? », *European Management Journal*, vol. 20, N°1, pp. 1-9.

JENSEN Michael C. (1986), « Agency Costs of Free Cash-Flow, Corporate Finance, and Takeovers », *American Economic Review*, vol. 76, N°2, pp. 323-329.

JENSEN Michael C. (1994), « Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, N°2, pp. 4-19.
JENSEN Michael C. (1998), *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press.
JENSEN Michael C. et MECKLING William H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre, pp. 305-360.
LACROSS Catherine C. et BERNARDI Richard A. (2006), « Disclosures of codes of ethics on corporate websites: a pre – and post – Sarbanes-Oxley longitudinal study », *Advances in International Accounting*, vol. 19, pp. 91-114.
LÉVINAS Emmanuel (1978), *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*, Le Livre de Poche.
MOORE M. (1997), *The Big One*, film documentaire diffusé sur Arte le 08/09/2003.
PARKER R. (2005), *John Kenneth Galbraith, his Life, his Politics, his Economics*, HarperCollins.
PIGÉ Benoît (2008), *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*, Economica.
SEN Amartya (1977), « Approaches to the Choice of Discount Rates for Social Benefit-Cost Analysis », in *Resources Values and Development*, Harvard University Press 1984, p. 172-203.
SMITH Adam (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Everyman's Library, 1954.
SPINOZA (1675), *L'éthique*, Gallimard, 1954.