

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2026-01-23

**Deposited version:**

Accepted Version

**Peer-review status of attached file:**

Peer-reviewed

**Citation for published item:**

Lopes, H. (2025). Autorité, coopération et codétermination. In Olivier Favereau (Ed.), *Traité de codétermination*. (pp. 203-220). Québec: Presses de l'Université Laval.

**Further information on publisher's website:**

[10.1515/9782766307401-013](https://dx.doi.org/10.1515/9782766307401-013)

**Publisher's copyright statement:**

This is the peer reviewed version of the following article: Lopes, H. (2025). Autorité, coopération et codétermination. In Olivier Favereau (Ed.), *Traité de codétermination*. (pp. 203-220). Québec: Presses de l'Université Laval., which has been published in final form at <https://dx.doi.org/10.1515/9782766307401-013>. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

# Autorité, coopération et codétermination

**Helena Lopes**

*ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa et DINAMIA'CET-IUL*

## 1. Introduction

Bien que l'autorité soit systématiquement mentionnée dans les articles économiques sur la théorie de l'entreprise, le phénomène de l'autorité n'a jamais été véritablement défini ni analysé en économie, à l'exception de Herbert Simon (1951). “*The fact that orders are typically obeyed is a puzzle*” (Bowles, 2004: 343). Ce chapitre montre, d'une part, que le concept d'autorité soulève de profondes questions théoriques en économie de l'entreprise et, d'autre part, qu'il débouche sur des recommandations institutionnelles concernant le gouvernement d'entreprise qui s'inscrivent en totale rupture avec l'actuel mode dominant de gouvernement.

Notre réflexion sur l'autorité est orientée par l'analyse des raisons et des réponses à la question formulée par Raz (2006 : 1012): “*how can it ever be that one has a duty to subject one's will and judgment to those of another?*”. Les objectifs de ce chapitre sont ainsi de i) proposer une définition du concept d'autorité et une description de ce phénomène dans le cadre des organisations productives; ii) analyser les motivations et les dispositions qui amènent les subordonnés à se soumettre aux directives; iii) montrer comment et pourquoi le concept d'autorité est exclu de la théorie économique dominante de l'entreprise – la théorie de l'agence – et proposer une théorie alternative de l'entreprise basée sur l'autorité; iv) montrer que reconnaître que

l'entreprise est fondée sur l'autorité mène à considérer la codétermination comme un mode normal de gouvernement.

C'est la philosophie politique et, en particulier, McMahon (1994) qui adapte l'analyse de Raz (2006, 1986) au contexte de l'entreprise, qui fournit selon nous le concept d'autorité le plus élaboré. Après avoir distingué autorité et pouvoir, nous définissons l'autorité comme un dispositif institutionnel collectif justifié par le fait de faciliter une coopération mutuellement bénéfique entre des personnes ayant des objectifs et des croyances divergents (l'autorité-C, dans les termes de McMahon). Lorsque l'on considère la production comme étant un processus de création collective (Favereau et Roger, 2015), caractérisé par l'interdépendance des tâches et donc par la nécessité d'un agent organisateur, l'autorité émerge comme nécessité technique et sociale. Participer à une activité de production collective requiert de coopérer, c'est-à-dire de consentir à fournir sa part de l'effort collectif sans se comporter en passager clandestin.

Nous expliquons la coopération et le consentement des employés par l'interaction entre les normes comportementales qui émergent de leurs interactions personnelles (Lopes, 2018, 2011) et le contexte dans lequel ils opèrent, un contexte structuré institutionnellement (Waller, 2017 ; Dugger, 1980). Le cœur de notre argument est que l'autorité fonde le caractère collectif du travail, et que la coopération (plutôt que la simple coordination) facilitée par l'autorité requiert de mobiliser les dispositions affectives et normatives des travailleurs. Et, surtout, nous montrons que l'autorité soulève des questions critiques de légitimité, questions qui peuvent être résolues par une réforme institutionnelle du gouvernement d'entreprise, notamment par l'institution de la codétermination.

Le concept d'autorité est défini dans la Section 2, suivi dans la Section 3 par l'analyse des motivations et des dispositions qui expliquent l'acceptation de l'autorité dans tous les types d'organisations productives. La Section 4 se concentre sur les entreprises privées ; après avoir montré que l'autorité est exclue des théories économiques dominantes de l'entreprise, nous proposons une théorie de l'entreprise basée sur l'autorité. La Section 5 montre que cette théorie mène à préconiser un mode de gouvernement d'entreprise radicalement différent du gouvernement actionnarial prôné par la théorie de l'agence, à savoir la codétermination. La Section 6 conclut.

## **2. Définir l'autorité dans les organisations productives**

### **Distinguer autorité et pouvoir**

Le trait distinctif le plus important de l'autorité est qu'elle implique d'avoir un *droit* à demander que quelque chose soit faite. En tant que droit, l'autorité dépend de l'acceptation (reconnaissance, consentement, etc): l'autorité est créée par l'acceptation alors que le pouvoir est un fait objectif (Brons, 2017: 38). Avoir du pouvoir sur A signifie réussir à ce que A fasse quelque chose tandis qu'avoir de l'autorité signifie que A accepte de faire ce qui est demandé.

La définition du pouvoir de Bowles et la définition de l'autorité de Simon présentent le même type d'arguments. “*For B to have power over A, it is sufficient that, by imposing or threatening to impose sanctions on A, B is capable of affecting A's actions in ways that advance B's interests, while A lacks this capacity with respect to B*” (Bowles,

2004: 345). En revanche, “*B [the boss] exercises authority over W [the worker] if W permits B to select x [the task to be performed]*” (Simon, 1951: 294). Pouvoir et autorité renvoient tous deux à des relations asymétriques, dans lesquelles une personne a de l’influence sur une autre personne. Mais, contrairement au pouvoir, l’autorité n’engage pas de menaces ou de sanctions ; les employeurs peuvent demander qu’une certaine tâche soit faite dans la mesure où les employés le lui permettent. L’obéissance comme fait objectif dépend de l’existence d’une acceptation subjective ; l’autorité est une forme de pouvoir sans coercition. (Affirmer, comme nous le faisons, que l’autorité en tant que relation de pouvoir non-coercitif existe dans toute organisation/entreprise n’est évidemment pas nier que le pouvoir coercitif est une forme – plus – répandue de pouvoir dans les entreprises). Comme longuement démontré par Weber (1922), l’autorité engage une demande de légitimité ; le droit d’exercer l’autorité doit être justifié aux yeux de ceux sur lesquels elle s’exerce.

Contrairement aux approches les plus fréquentes (Galbraith, 1983; Dugger, 1980), qui analysent surtout l’exercice du pouvoir, nous nous concentrerons sur l’analyse des processus cognitifs et motivationnels de ceux sur qui le pouvoir est exercé, parce que nous considérons l’autorité comme un phénomène résultant simultanément de l’action et de la structure. Bien que nous considérons, comme ces auteurs, que le pouvoir et l’autorité ne peuvent pas être expliqués sans prendre en compte la structure institutionnelle dans laquelle se trouvent les individus, notre approche fait place aux motivations individuelles. C’est précisément le fait que l’autorité est autant un phénomène de “haut en bas” que de “bas en haut” qui fait son intérêt, et c’est aussi ce qui explique pourquoi l’autorité, contrairement au pouvoir, demande légitimité.

L'autorité est un phénomène universel, reconnu depuis toujours comme étant à la base de l'ordre social. Les études de psychologie sociale révèlent que l'autorité surgit spontanément dès que des individus se rassemblent et qu'un problème doit être résolu (Tyler & Lind 1992), ce qui signale l'existence d'une propension humaine spontanée à l'autorité. Celle-ci est présente dans toute organisation productive, y compris dans les entreprises, parce qu'il est impossible de persuader ou d'obliger tous les travailleurs à suivre les directives (Arrow 1974); l'obéissance est toujours en partie volontaire.

Comme la littérature économique ne fournit pas de véritable explication de l'autorité, notre analyse s'inspire de McMahon (1994). McMahon décrit l'autorité par le mécanisme psychologique suivant : les subordonnés considèrent les directives de l'autorité comme des raisons *préemptives* d'agir, ce qui signifie que la directive "faire X" est considérée prioritaire face aux autres raisons d'agir. Accepter l'autorité implique de ne pas considérer d'autres raisons pour agir, y compris ses propres raisons. Les individus en tant que subordonnés *suspendent* leurs jugements ; ceux-ci sont remplacés par les directives de l'autorité. Pour McMahon, comme pour Arrow (1974), la menace d'être licencié, le fait d'être payé, ou le devoir légal d'obéir aux ordres de l'employeur ne sont pas le genre de raisons qui peuvent à elles seules expliquer l'obéissance. D'autres raisons sont aussi en cause.

### ***Les trois types d'autorité***

McMahon (1994) distingue trois types d'autorité. L'"autorité-E", ou autorité due à l'Expertise, provient du fait qu'une partie détient plus d'informations ou de connaissance qu'une autre partie. Une autorité-E est quelqu'un considéré comme expert dans son champ. Puisqu'une partie croit que l'autre partie en sait plus, l'autorité-

E n'est pas subordinatrice ; l'autorité-E nous persuade de *croire* que la directive est ce qu'il faut faire et nous suivons notre propre volonté et jugement en nous conformant à la directive.

L'“autorité-P” provient d'une Promesse d'obéir ; lorsqu'on promet d'obéir à quelqu'un, la promesse devient une raison préemptive d'agir, indépendamment de nos raisons et jugements au moment d'agir. Ainsi, l'autorité-P est subordinatrice. Signer un contrat de travail peut être considéré comme un cas typique d'autorité-P puisque cela implique un devoir d'obéissance. En promettant, nous nous imposons des obligations envers autrui que nous n'avions pas auparavant.

L'“autorité-C”, ou autorité managériale, provient du fait que le management facilite la Coopération mutuellement bénéfique entre des individus ayant des objectifs et des croyances divergents. L'autorité-C suppose de se conformer aux directives, c'est-à-dire de les considérer comme des raisons préemptives d'agir, parce-que cela bénéficie chaque membre et tous les membres du collectif de travail. Lorsque les individus considèrent qu'ils peuvent produire une situation meilleure pour tous, y compris pour eux-mêmes, en obéissant, ils acceptent la subordination.

Il faut souligner que tandis que l'autorité-E et l'autorité-P s'incarnent dans des relations bilatérales, l'autorité-C est collective par définition. Bien que l'autorité-E et l'autorité-P sont inévitablement présentes dans les contextes de travail, l'autorité-C – désignée simplement autorité dorénavant – est selon nous le type d'autorité le plus important dans les organisations productives. Justifier l'autorité-C exige des développements plus approfondis que les deux autres types d'autorité.

### **3. Pourquoi les individus obéissent-ils ? La justification de l'autorité**

## **La justification de l'autorité : la coopération**

Nous devons maintenant nous pencher sur la question cruciale posée par Raz (2006: 1012): "comment se peut-il que quelqu'un ait le devoir de soumettre sa volonté et son jugement à ceux d'autrui?"

Selon McMahon (1994), la justification de l'autorité managériale, ce qui fait que les subordonnés suivent les directives, réside dans le fait que, aux yeux de chaque individu, respecter les directives permet d'atteindre une meilleure situation que de ne pas les respecter. En facilitant la coopération, l'autorité permet d'accéder à une situation meilleure pour tous. Bien que les directives se substituent aux raisons d'agir personnelles, l'autonomie des subordonnés est somme toute préservée puisque c'est leur propre jugement qui reconnaît l'autorité (Raz 2006). Accepter l'autorité ne signifie pas de *renoncer* à son jugement mais de le *suspendre*.

Pour McMahon (1994), l'autorité facilite la coopération principalement pour deux raisons : i) elle résout les problèmes de coordination et ii) son existence même mène les individus à croire que les autres aussi vont coopérer, ce qui dissuade les comportements de passager clandestin. Mais, comme le souligne Arrow (1974), la convergence des attentes – le fait que tous croient que les autres vont obéir parce-que c'est *instrumentalement* bénéfique pour tous – ne suffit pas à expliquer l'obéissance. La réponse de McMahon à cette objection est que l'efficacité de l'autorité repose sur la *rationalité collective*, qu'il conçoit comme consubstantielle à l'autorité ; seule la rationalité collective peut permettre d'obtenir tous les bénéfices de la coopération.

Bien que nous reconnaissions que comprendre l'autorité et le renoncement à se comporter en passager clandestin implique de rompre avec la rationalité individuelle telle que conçue par les économistes standard, le recours de McMahon à la rationalité collective nous semble soulever de sérieux problèmes. En premier lieu, la rationalité collective, comme le raisonnement d'équipe et autres modèles en théorie des jeux (Sugden, 2015), entend montrer qu'un groupe d'individus peut intentionnellement poursuivre l'avantage mutuel parce que les individus peuvent raisonner en tant qu'équipe, ou, plus rigoureusement, en tant que membres d'une équipe, ce qui génère des normes comportementales coopératives. Sugden (2015:154) critique ces modèles qui se basent sur une rationalité *instrumentale*, exclusivement fondée sur une analyse coût-bénéfice. Or, le fait que l'autorité facilite la coopération n'explique pas pourquoi elle est obéie – seulement qu'elle *devrait* être obéie.

En second lieu, les modèles de rationalité collective assument qu'il n'y a que de l'horizontalité entre individus. Or, l'autorité suppose une "verticalité", l'existence de quelque chose de supra-individuel. L'objectif de ceux qui exercent l'autorité dans les organisations productives n'est pas de maximiser l'intérêt de chaque individu mais de poursuivre les objectifs de l'organisation, qui peuvent être considérés comme un intérêt commun, "supra-individuel". Supiot (2015) souligne que les intérêts individuels (la composante "horizontale" de la coopération) ne doivent pas être vus comme opposés à l'intérêt commun (sa composante "verticale"); les deux composantes sont complémentaires parce que l'ajustement horizontal dépend de la stabilité de l'intérêt commun vertical. Ce qui est en jeu est la relation entre chaque individu et le collectif de travail et entre l'individu et l'objectif productif collectif.

En fait, ce qui doit être expliqué, ce sont les processus qui font qu'un individu se sent membre d'un collectif, ou poursuit un intérêt collectif plutôt qu'individuel. Et ceci, comme mentionné, ne peut s'expliquer seulement par la rationalité instrumentale (Lopes, 2018, 2011).

### **Expliquer la coopération et l'autorité par la sympathie**

La production étant une activité collective, les travailleurs sont amenés à s'engager dans des interactions *interpersonnelles*, c'est-à-dire des interactions où ils agissent en tant que personnes singulières. Par contraste, les modèles économiques standard sont peuplés d'individus rationnels isolés, impersonnels, caractérisés par leurs capacités cognitives. Même l'économie comportementale, qui reconnaît que les motivations sociales – modélisées comme des "préférences non-standard" - affectent les comportements économiques, conçoit les décisions comme déterminées par la satisfaction de préférences strictement individuelles. Ce cadre ontologique, celui de la théorie du choix rationnel, ne peut pas rendre compte de ce qui se passe dans les interactions interpersonnelles et dans les processus sociaux partagés tels que la coopération au travail.

Pour Sugden (2005), inspiré par le concept de sympathie développé par Adam Smith dans *La Théorie des Sentiments Moraux*, les relations interpersonnelles génèrent des états affectifs qui permettent l'émergence et la stabilité de normes de coopération. Notre argument est que cela se produit aussi au sein des collectifs de travail. Les états affectifs ne sont pas des préférences mais des expériences subjectives du monde (Sugden, 2005), lesquelles ne sont pas contemplées par la théorie du choix rationnel.

Sugden (2005) rappelle que l'objectif d'Adam Smith avec son concept de sympathie n'était pas tant de décrire la psychologie individuelle que d'expliquer des phénomènes sociaux complexes comme l'ordre social et les comportements moraux. L'hypothèse d'Adam Smith est que les individus ont la capacité de sentir en imagination les expériences d'autrui et donc de sentir leurs peines et leurs plaisirs ; cela mène à une "correspondance des sentiments". Cette correspondance d'états affectifs est à l'origine de jugements d'approbation et de désapprobation des actions d'autrui et de soi-même. L'ensemble du processus de sympathie mobilise donc des éléments affectifs, cognitifs et normatifs (jugements). Par ailleurs, il est largement involontaire, ne pouvant donc donner lieu aux calculs d'utilité qui fondent l'ontologie du paradigme du choix rationnel.

La notion de sympathie, maintenant communément remplacée par celle d'empathie, connaît un regain d'intérêt de la part des psychologues et des neurosciences depuis les années 2000. La référence à Adam Smith est omniprésente, comme si celui-ci avait identifié tous les processus psychologiques liés à l'empathie ; les seules véritables nouveautés étant la découverte du support neurologique – les neurones miroir – ou neurobiologiques – l'ocytocine – de l'empathie (Rizzolatti et Craighero, 2005; Zak et Barraza, 2013, respectivement). Zak et Barraza (2013) montrent que l'action collective, c'est-à-dire les comportements menés avec autrui pour atteindre un but commun, et l'empathie sont activés par les mêmes facteurs physiologiques.

Adam Smith avait raison : la convergence des sentiments avec ceux d'autrui mène à l'adoption des mêmes règles comportementales, celles de la coopération en l'occurrence. (Bien sûr, les processus de divergence affective et les jugements de désapprobation qui y sont associés peuvent générer des perturbations majeures et empêcher toute coopération).

Les capacités affectives et morales liées à la sympathie expliquent la coopération mais ne suffisent pas à expliquer ce qui mène les individus à se soumettre à l'autorité. L'autorité est un phénomène “vertical”, supra-individuel. C'est un dispositif institutionnel structuré qui assigne un rôle déterminé à chaque individu (Dugger, 1980; Simon, 1951) ; considérer les directives comme préemptives signifie accepter ce rôle. Notre hypothèse est que les employés l'acceptent parce qu'ils acceptent de participer à l'activité productive collective dans laquelle ils sont engagés avec les autres membres de l'organisation. Cela ne signifie pas qu'ils s'identifient forcément avec l'organisation en tant que telle mais *seulement* qu'ils participent volontairement à *l'activité productive* – le fait que tous les travailleurs déclarent vouloir faire un *bon travail* et un travail utile en fournit l'illustration.

L'autorité est ainsi expliquée par l'interaction entre l'axe horizontal composé par les travailleurs qui travaillent (coopèrent) ensemble et l'axe vertical incarné par l'autorité, axe nécessaire à l'activité collective. L'autorité résulte de l'interaction entre des phénomènes de bas en haut (faisant place à l'action individuelle) et des phénomènes de haut en bas (la structure sociale, hiérarchique le cas échéant). Et, comme mentionné antérieurement, l'ajustement au niveau horizontal dépend de la stabilité de la dimension verticale. La réponse à la question de Raz englobe ainsi la capacité de sympathie des employés – qui explique la coopération - et leur participation volontaire à une activité productive structurée. L'autorité est une institution qui incarne un “pouvoir-en-commun”, son étymologie latine étant *augeo* “augmenter”.

Toutefois, comme le montre l'histoire, l'autorité est aussi le fondement de phénomènes monstrueusement inhumains. Les études psychologiques révèlent que les personnes en autorité sont tentées d'exploiter leurs subordonnés et profitent souvent

de cette opportunité à leur propre profit (Bartling et al. 2013; Tyler & Lind 1992). Ce versant négatif de l'exercice de l'autorité doit donc être contrôlé par des dispositifs institutionnels adéquats. Mais avant d'aborder ce sujet, il est instructif de montrer que la théorie de l'agence, qui justifie le mode de gouvernement actionnarial, évacue l'autorité de son modèle théorique. Nous proposerons alors une théorie de l'entreprise basée sur l'autorité.

#### **4. Théories économiques de l'entreprise : sans et avec autorité**

##### **La théorie de l'agence – pas d'autorité, seulement des contrats**

Malgré leur déni explicite de l'autorité (*"the firm [...] has no disciplinary power of fiat, no authority, no disciplinary action any different in the slightest degree from ordinary market contracting between any two people"* (p. 777)), le fait que Alchian & Demsetz (1972) conçoivent l'entreprise comme une équipe de production les conduit à reconnaître la nécessité d'un “agent contractuel central” parce que la production en équipe crée un dilemme social – chaque membre de l'équipe a intérêt à se comporter en passager clandestin. Pour atténuer ce problème, tous les membres acceptent d'être surveillés par un contrôleur qui ajuste les rémunérations aux efforts réellement fournis. Alchian & Demsetz (1972) proposent donc une solution à la Hobbes d'où, toutefois et étrangement, l'autorité est absente : *“The employee ‘orders’ the owner [of the firm] to pay him money in the same sense that the employer directs the team member to perform certain acts. [...] ‘Authoritarian’ or ‘fiat’ attributes [are not] relevant to the conception of the firm or its efficiency”* (Alchian & Demsetz 1972: 783). Le contrat de travail et les

relations managers/subordonnés sont des relations symétriques, à l'image des contrats commerciaux.

Contrairement à Alchian & Demsetz, Jensen & Meckling (1976) considèrent qu'il n'y a nul besoin d'agent central ; selon eux, la production en équipe est l'exception plutôt que la règle. La nature de l'entreprise est contractuelle plutôt qu'organisationnelle : l'entreprise est composée par un réseau de contrats mandant-mandataire (*principal-agent*) définis comme des contrats dans lesquels une personne (le mandant) engage une autre personne (le mandataire) pour lui fournir des services. Jensen & Meckling se concentrent en particulier sur la relation entre actionnaires (mandants) et managers (mandataires); l'objectif est d'obtenir une structure de financement optimale en minimisant les coûts d'endettement et d'inciter les managers à servir au mieux les intérêts des actionnaires en minimisant les coûts d'agence (Bylund, 2014).

Dans cette définition de l'entreprise, l'autorité et sa nécessité sont niés en termes théoriques. Il semble être présumé que l'obéissance et la subordination – ces termes ne sont jamais mentionnés – sont échangés contre récompense : les mandants paient pour être obéis; les mandataires vendent leur obéissance qui est donc une affaire de calcul. Mais les psychologues sociaux affirment que les incitations pécuniaires ne garantissent pas l'obéissance et l'observance des consignes (Tyler & Lind 1992: 161,166). Par ailleurs, McMahon (1994: 29) fait remarquer que quelqu'un qui fait ce que A dit parce qu'il en attend une récompense n'est pas dans une relation de subordination, mais quelqu'un qui se conforme à une directive émanant d'une autorité est dans une relation de subordination. Dans ce dernier cas, contrairement au premier, la personne

a considéré la directive de A comme préemptive, ce qui a remplacé ses raisons personnelles pour agir. C'est bien le phénomène d'autorité en tant que tel qui est nié par la théorie de l'agence.

La théorie des droits de propriété est aussi très influente en économie standard ; de façon intéressante elle expulse elle aussi l'autorité de la théorie de l'entreprise et a recours à la notion de pouvoir (très rarement évoquée en économie standard) pour expliquer l'obéissance. Pour cette théorie, la propriété des actifs physiques de l'entreprise confère la possibilité d'exercer du pouvoir sur les actifs humains : “*The reason that an employee is (...) responsive to what the employer wants (...) is that the employer can deprive the employee of the assets he works with*” (Hart, 1989: 1771). C'est la peur plutôt que le consentement, ou des contrats librement négociés comme dans la théorie de l'agence, qui garantit l'obéissance.

### **L'influence de la théorie de l'agence sur le droit des sociétés**

La théorie de l'agence a très vite pénétré le droit des sociétés et la conception de l'entreprise basée sur la finance, est vite devenue le paradigme dominant (Bodie, 2012; Armour, 2005). Parce que la théorie suppose que ce sont les actionnaires qui prennent les plus grands risques – les autres contractants étant protégés par leurs contrats respectifs – ce sont eux qui doivent avoir le contrôle de l'entreprise ; i.e. du conseil d'administration. Garantir que les directeurs/managers agissent de façon à maximiser la création de valeur pour les actionnaires est ainsi devenu l'objectif prioritaire du gouvernement d'entreprise à partir des années 1980 : “*both boardrooms and courts have taken the normative call for shareholder value maximization increasingly at heart*”

(Bodie 2012: 1033). La vision de l'entreprise de Jensen & Meckling, centrée sur la relation entre les actionnaires et les managers, a logiquement débouché sur la « primauté actionnariale », un mode de gouvernement d'où les travailleurs sont exclus.

En fait, ce mode de gouvernement se concentre sur les transactions et les objectifs financiers, coupant le droit des sociétés de la gestion stratégique et opérationnelle des entreprises (Bodie 2017; Greenfield 1998). Pour Davis (2016: 509), l'influence de la théorie de l'agence peut s'expliquer par le fait qu'elle fournit une justification quasi-scientifique à la désinstitutionnalisation des sociétés. Contre cette « désinstitutionnalisation » suppose de placer au cœur de l'entreprise sa mission productive et donc sa nature institutionnelle et collective.

### **Une théorie de l'entreprise basée sur l'autorité**

En se focalisant sur les coûts et le financement plutôt que sur la productivité, la théorie de l'agence néglige l'analyse économique des structures productives complexes (Bylund, 2014). Voulant au contraire réintroduire cette dernière, nous concevons l'entreprise comme étant constituée par trois parties, suivant la proposition de Favereau (2018): i) les actionnaires, fournisseurs de capital (mais, comme développé dans d'autres chapitres de ce livre, propriétaires de leurs actions mais non pas de l'entreprise); ii) l'autorité en tant que dispositif institutionnel structuré en charge d'organiser la production (l'autorité peut être exercée personnellement, par les managers, ou au travers de règles, normes et autres procédures); iii) les employés, fournisseurs de travail.

L'autorité, à travers l'organisation du travail, incarne l'interdépendance sociale et productive ; c'est une nécessité technique et sociale sans laquelle aucun collectif ne peut fonctionner ; elle représente l'objectif productif collectif, c'est-à-dire l'intérêt

commun aux trois parties. Les actionnaires ne participent ni à la production ni à son organisation. Les employés sont subordonnés non pas aux actionnaires, ni aux managers en tant que tels, mais au collectif de production, formé par eux et leurs pairs, un collectif dirigé par l'autorité. Les employés soumettent donc leur volonté non pas à celle des actionnaires mais à celle de l'autorité parce que celle-ci incarne l'objectif productif collectif. Distinguer analytiquement les trois parties est important pour au moins deux raisons : i) chacune des trois parties a des intérêts partiellement (ou radicalement) divergents de ceux des deux autres et ii) cela permet de mieux comprendre comment le travail est vécu en entreprise – et spécialement pourquoi les employés se soumettent à l'autorité. Mais ceci a d'importantes implications normatives.

Si la question des fonctions à assigner à l'autorité est relativement consensuelle – organiser le travail, faciliter la coopération -, celle des objectifs à assigner à l'entreprise est beaucoup plus problématique (Favereau, 2018). Il a été précédemment mentionné que l'objectif du gouvernement d'entreprise depuis les années 1980 est de maximiser la valeur pour l'actionnaire, en accord avec la domination des acteurs financiers au sein de l'entreprise. Une alliance explicite entre actionnaires et managers a été conclue, en grande partie grâce aux incitations financières spécialement conçues pour cet effet. Dans les décennies qui ont suivi la Seconde Guerre Mondiale, pendant l'époque fordiste, ou managériale, l'objectif des entreprises avait été de croître et d'augmenter la productivité autant que de maximiser les rendements financiers. Une alliance implicite entre managers et travailleurs avait été établie grâce aux négociations collectives. C'est aussi la période pendant laquelle une alliance entre les trois parties constituantes de l'entreprise a été instituée dans plusieurs pays d'Europe (Favereau, 2018), alliance qui contribuait à légitimer l'autorité.

## **5. Les implications institutionnelles d'une théorie de l'entreprise basée sur l'autorité**

### **La légitimation de l'autorité**

Si les recommandations normatives de la théorie de l'agence se sont promptement diffusées, les changements institutionnels qui dérivent de la conception de l'entreprise ébauchée ci-dessus affronteront certainement beaucoup plus de résistance. Les études empiriques montrent que la perception de légitimité de l'autorité dépend de considérations substantielles et surtout procédurales (Crawshaw et al. 2013). Par exemple, si les travailleurs peuvent se prononcer sur les objectifs qui leur sont fixés, ceux-ci sont plus facilement acceptés et plus amplement atteints (Tyler and Lind 1992).

La question est donc : comment le devoir de soumettre sa volonté et son jugement à ceux d'autrui peut-il être légitimé ?

En premier lieu, si l'autorité est justifiée par le fait qu'elle aide un collectif de travail à atteindre une situation meilleure pour tous, les membres de ce collectif peuvent légitimement demander de pouvoir vérifier si tel est bien le cas. Ceci permet d'opérationnaliser l'idée que l'autorité doit être justifiée vis-à-vis de ceux sur lesquels elle s'exerce ; c'est une légitimation instrumentale, ou substantielle, de l'autorité (Christiano 2004), légitimation basée sur les résultats de l'exercice de l'autorité.

En second lieu, puisque l'autorité est ici conçue comme un dispositif normatif (et pas seulement instrumental) qui conduit des personnes aux intérêts et opinions divergents à accepter d'agir de concert, les intérêts et opinions de chaque membre

doivent être considérés. Ce qui suppose que les procédures employées pour prendre les décisions et générer les directives doivent être participatives – c'est la légitimation procédurale de l'autorité (Christiano 2004).

McMahon (1994) affirme ainsi que concevoir l'autorité managériale non pas comme l'autorité d'un mandant sur un mandataire mais comme une autorité qui facilite la coopération mutuellement bénéfique entre des personnes aux intérêts divergents induit une présomption d'exercice démocratique de l'autorité. La légitimation de l'autorité requiert une forme de démocratie au travail définie comme : *"I regard democracy as reflexive authority, a way of exercising authority in which those who are subject to authority collectively determine the authoritative directives that will guide them"* (McMahon 1994: 133).

L'"autorité réflexive" est présente sous une forme ou une autre dans les organisations de travail à but non lucratif. Dans les coopératives et, dans une certaine mesure, dans les organisations publiques, les employés soit participent dans les décisions stratégiques et/ou opérationnelles, soit élisent les personnes en charge d'autorité, soit encore exercent l'autorité elles-mêmes. Le fait que le phénomène d'autorité soit aussi présent dans les entreprises privées requiert des formes de gouvernement appropriées.

### **Légitimer l'autorité : La codétermination**

Dire que l'autorité réflexive est ce qui permet de légitimer l'autorité signifie, en accord avec notre théorie de l'entreprise, que les managers doivent être considérés comme étant formellement au service non seulement des actionnaires mais aussi des employés

; les managers doivent servir l'entreprise comme un tout, et notamment comme entité productive composée de collectifs de travail. En termes concrets, instituer une autorité réflexive implique un changement considérable du droit des sociétés. Selon McMahon (1994) le droit des sociétés peut établir l'autorité réflexive de trois manières - non mutuellement exclusives : 1) faire participer les employés dans les conseils d'administration au même titre que les actionnaires, 2) créer les conditions pour que les managers soient responsables auprès des employés, 3) faire élire les managers par les employés. Ces trois recommandations sont en fait préconisées depuis longtemps par les spécialistes progressistes du droit des sociétés (Bodie 2017; Greenfield 1998).

Comme mentionné dans d'autres chapitres du présent ouvrage, la présence de représentants des employés dans les conseils d'administration est fréquente en Europe (Waddington and Conchon, 2016) ; ce qui est particulièrement troublant est l'absence de justification théorique, en économie, de ce mode de gouvernement (Favereau, 2018). Mais une forme complète d'autorité réflexive n'existe qu'en Allemagne (désignée *Mitbestimmung*) et dans les pays scandinaves. En effet, dans ces pays, les employés occupent non seulement un tiers des sièges des conseils d'administration – où ils participent aux décisions stratégiques de l'entreprise – mais participent aussi dans des comités d'entreprise (*Betriebsrat*), sur leurs lieux de travail, où ils participent aux décisions opérationnelles (organisation et conditions de travail).

La codétermination est ainsi une des formes possibles d'autorité réflexive. C'est une forme de gouvernement d'entreprise qui reconnaît, au niveau institutionnel, que les collectifs de travail, et non pas les relations mandants-mandataires, sont les fondements des entreprises. Elle reconnaît que les entreprises sont constituées par trois

parties et place l'autorité, c'est-à-dire l'objectif productif collectif plutôt que l'intérêt des actionnaires, au centre du gouvernement d'entreprise. Le conflit entre travail et capital ainsi que la nécessité de trouver un dispositif institutionnel qui permet leur coexistence sont explicitement reconnus.

L'importance des comités d'entreprise doit être soulignée ; l'expérience montre que le facteur déterminant pour une participation effective des travailleurs est que celle-ci émerge des collectifs de travail eux-mêmes plutôt que d'être – uniquement – promue de haut en bas. Une des conditions de base est que chaque employé sache comment son travail contribue à l'objectif collectif ; seulement alors pourra-t-il, ou ses représentants, décider quelles décisions doivent être prises et à quel niveau de contrainte (Le Gall, 2011). Si la codétermination entraîne un affaiblissement des structures de commandement et de contrôle, elle n'élimine pas l'autorité managériale.

Hyman (2016) fait remarquer que dans la présente phase de financiarisation néolibérale, la codétermination est en partie subvertie : les décisions stratégiques ne se prennent pas dans les lieux où vigore la codétermination; l'identité de(s) employeur(s) est souvent obscure; la priorité est donnée à l'avantage compétitif plutôt qu'aux intérêts des travailleurs. C'est pourquoi, pour que la codétermination soit véritablement une forme d'autorité réflexive, il est nécessaire qu'elle soit établie dans tous les pays qui sont en situation de forte interdépendance économique.

## 6. Conclusion

L'objectif de ce chapitre a été de montrer que l'autorité est au cœur de questions théoriques majeures et qu'elle fournit une justification théorique de la codétermination.

Si la codétermination n'a jamais été envisagée en économie comme une forme de gouvernement naturelle, elle l'est pour la philosophie politique qui y voit un prolongement de l'exigence démocratique.

À la suite de McMahon (1994), nous avons défini l'autorité comme un dispositif institutionnel qui facilite la coopération entre personnes aux intérêts divergents. Les directives de l'autorité sont considérées comme des raisons *préemptives* d'agir parce que s'y conformer permet d'atteindre un objectif collectif qui est bénéfique pour chacun et pour tous. La subordination et l'obéissance résultent sans doute aucun aussi du pouvoir coercitif de l'employeur, basé sur la peur de sanctions, mais aucune organisation ne peut fonctionner sans autorité, une forme non-coercitive de pouvoir.

Considérer l'autorité comme un attribut indispensable au fonctionnement interne de l'entreprise et même comme une de ses parties constitutives au même titre que les actionnaires et les employés, est une allégation théorique décisive. Tandis que la théorie de l'agence – une théorie qui dénie l'autorité – justifie normativement le mode de gouvernement actionnarial, une théorie de l'entreprise basée sur l'autorité prescrit un gouvernement de type « autorité réflexive » (McMahon 1994). La codétermination, qui fournit aux travailleurs la possibilité de participer aux décisions de l'entreprise à différents niveaux, permettant ainsi une détermination collective, par les trois parties constitutives de l'entreprise, des directives auxquelles vont devoir se soumettre les travailleurs, est une forme pertinente d'autorité réflexive.

## Références

Alchian Armen and Harold Demsetz, "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, LXII(2) (1972): 777-79.

Armour John, "The proprietary foundations of corporate law", (*ESCR Working Paper n° 299*, Center for Business Research, University of Cambridge, 2005).

Arrow Kenneth, *The limits of organization* (New-York: Norton and Company, 1974).

Bartling Bjorn, Fehr Ernst and Schmidt Klaus, "Use and abuse of authority", *Journal of the European Economic Association*, 4 (2013): 711-42.

Boide Matthew, "Employment as fiduciary relationship", *Georgetown Law Journal*, (2017): 1-69.

Boide Matthew, "The post-revolutionary period in corporate law", *Seattle University Law Review*, 35 (2012): 1033-1059.

Bowles Samuel, *Microeconomics – Behavior, institutions and evolution*, (New-York: Princeton University Press, 2004).

Brons Lajos, *The Hegemony of Psychopathy*, (Santa Barbara: Brainstorm Books, 2017).

Bylund Per, "The firm and the authority relation", in Nell G (ed), *Austrian Theory and Economic Organization*, (New-York: Palgrave MacMillan, 2014): 97-120.

Christiano Thomas, "The authority of democracy", *Journal of Political Philosophy*, 12(3) (2004): 266-290.

Crawshaw Jonathan, Cropanzano Russell, Bell Chris, Nadisic Thierry, "Organizational justice: New insights from behavioural ethics", *Human Relations*, 66(7) (2013): 885-904.

Davis Gerald, "What might replace the modern corporation? Uberization and the web page enterprise", *Seattle University Law Review*, 39(2016): 501-515.

Dugger William, "Power: An institutional framework of analysis", *Journal of Economic Issues*, XIV(4): 897-907.

Favereau Olivier, *Rapport sur les modèles de gouvernance d'entreprise*, report for the International Labour Organization, (Geneva: ILO, 2018).

Favereau Olivier, Baudoin Roger (2015), *Penser l'entreprise – Nouvel horizon du politique*, Paris: Collège des Bernardins.

Galbraith John Kenneth, *The Anatomy of Power*, (Boston: Houghton Mifflin, 1983).

Greenfield Kent, "The place of workers in corporate law", *Boston College Law Review*, 39(2) (1998): 283-327.

Hart Oliver, "An economist's perspective on the theory of the firm", *Columbia Law Review*, 89(7) (1989): 1757-1774.

Hyman Richard (2016), "The very idea of democracy at work", *Transfer*, 22(1), 11-24.

Jensen Michael and William Meckling, "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4) (1976): 305-60.

Le Gall J-M (2011): *L'entreprise irréprochable*, Paris: Desclée de Brower.

Lopes Helena, "The moral dimensions of the employment relationship – Institutional implications", *Journal of Institutional Economics*, 14(1) (2018): 103-125.

Lopes Helena, "Why do people work? Individual wants versus common goods", *Journal of Economic Issues*, 45 (2011): 57-74.

McMahon Christopher, *Authority and democracy*. (Princeton: Princeton University Press, 1994; reed. 2017).

Raz Joseph, "The problem of authority", *Minnesota Law Review*, 90(2006).: 1003-1044.

Raz Joseph, *The Morality of Freedom*, (Oxford: Oxford University Press, 1986).

Rizzolatti Giacomo and Graighero Laila, "mirror neuron: a neurological approach to empathy", in Changeux JP et al. (ed.), *Neurobiology of Human Values*, (Berlin: Springer, 2005): 107-123.

Simon Herbert, "A formal theory of the employment relationship", *Econometrica*, 19(3) (1951): 293-305.

Sugden Robert, "Team reasoning and intentional cooperation for mutual benefit", *Journal of Social Ontology*, 1(1) (2015) : 143-166.

Sugden Robert, "Fellow-feeling", in Gui B and Sugden R (ed.), *Economics and social interactions* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005): 52-75.

Supiot Alain, *La Gouvernance par les Nombres*, (Nantes: Fayard, 2015).

Tyler Tom and Allan Lind, "A relational model of authority in groups", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1992): 115-191.

Waddington Jeremy and Conchon Aline, *Board-Level Employee Representation in Europe*, (New-York: Routledge, 2016).

Waller William, "A reconsideration of William Dugger's analysis of power", *Forum for Social Economics* (2017): 1-17.

Zak Paul and Barraza Jorge, "The neurobiology of collective action", *Frontiers in Neuroscience*, 7(2013): 1-9.