

Université Lumière Lyon 2
École doctorale : Sciences économiques et Gestion
Faculté de Sciences économiques
Laboratoire d'Économie de la firme et des institutions

La justification du « prix » des dirigeants dans l'idéologie libérale. Une interprétation girardienne de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants (1989-2008).

Par Benjamin CHAPAS

Thèse de Doctorat en Sciences économiques

Sous la direction de Pierre Yves GOMEZ

Présentée et soutenue publiquement le 23 novembre 2010

Devant un jury composé de : Bernard BAUDRY, Professeur des universités, Université Lyon 2 Alain ALCOUFFE, Professeur des universités, Université Toulouse 1 Olivier FAVEREAU, Professeur des universités, Université Paris 10 Pierre-Yves GOMEZ, Professeur de l'Ecole de Management, École de Management de Lyon

Table des matières

Contrat de diffusion . . .	6
[Dédicace] . . .	7
Remerciements . . .	8
[Epigraphe] . . .	9
Introduction générale . . .	10
Quel est le problème ? . . .	12
Rémunération des dirigeants : une problématique de justification . . .	14
Une affaire pour objet . . .	17
Qu'est-ce que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants révèle sur la nature et le fonctionnement des sociétés libérales ? . . .	19
Structure de la thèse . . .	20
Chapitre 1. épistémologie et méthodologie de la recherche . . .	23
Résumé du chapitre . . .	23
Introduction . . .	23
Section 1. Les ressorts d'une bonne interprétation . . .	24
1.1. L'explication compréhensive . . .	25
1.2. Interprétation et pragmatique de la pertinence . . .	28
Résumé section 1 . . .	31
Section 2. Une méthodologie dédiée à l'analyse des controverses publiques . . .	31
2.1. « Ancrer la méthode » dans les procédés interprétatifs . . .	32
2.2. Un modèle de communication entre l'interprète et son corpus . . .	36
Résumé section 2 . . .	45
Conclusion du chapitre . . .	45
Chapitre 2. La controverse sur la rémunération des dirigeants : un effet d'ignorance ? . . .	47
Résumé du chapitre . . .	47
Introduction . . .	47
Section 1. Les fondements de l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants . . .	48
1.1. Opportunisme et rémunération des dirigeants : aux origines du problème . . .	49
1.2. La légitimité de l'organisation hiérarchique en question . . .	53
Résumé section 1 . . .	56
Section 2. La solution libérale au problème de la rémunération des dirigeants . . .	56
2.1. Les outils de résolution du problème d'agence . . .	56
2.2. La justification marchande de la rémunération des dirigeants . . .	61
Résumé de la section 2 . . .	65
Section 3. Les acteurs en miroir : l'éthique marchande pour horizon . . .	65
3.1. Une problématisation sociale de la question . . .	66
3.2. « Pour un régime approprié de la rémunération des dirigeants » . . .	74
Résumé section 3 . . .	84
Conclusion du chapitre 2 . . .	84

Chapitre 3. La controverse sur la rémunération des dirigeants : reflet des contradictions d'un modèle ? ..	86
Résumé du chapitre ..	86
Introduction ..	86
Section 1 : Justification libérale de la rémunération des dirigeants : une mise en doute ..	87
1.1. Rémunération des dirigeants et justesse libérale : le retour de l'incertitude ..	87
1.2. Rémunération des dirigeants et « pouvoir managérial » ..	91
Résumé section 1 ..	95
Section 2. Les contradictions du modèle économique libéral ..	95
2.1. L'opportunisme, encore et toujours... ..	95
2.2. Un conflit d'interprétations ..	98
Résumé section 2 ..	101
Section 3. Les acteurs en miroir : doutes sur la justesse ..	101
3.1. Rémunération des dirigeants et idéologie de la performance : quand les acteurs pointent certains dysfonctionnements ..	102
3.2. Pouvoir vs Marché : les bornes d'un débat ..	111
Résumé section 3 ..	117
Conclusion du chapitre 3 ..	117
Chapitre 4. Rémunération des dirigeants : de la justesse à la justice ..	119
Résumé du chapitre ..	119
Introduction ..	119
Section 1. Une reformulation du problème ..	120
1.1. Remarques sur la notion de « juste prix » ..	120
1.2. Le libéralisme face à la question de la légitimité des inégalités sociales ..	124
Résumé section 1 ..	127
Section 2. Rémunération des dirigeants et principe d'égalité ..	128
2.1. Du problème de justesse au problème de justice ..	128
2.2. Une eschatologie libérale ..	131
Résumé section 2 ..	134
Section 3. Les acteurs en miroir ou quand la rémunération des dirigeants est mise à l'épreuve de leur sens moral ..	134
3.1. La justice sociale au cœur du dossier ..	135
3.2. A l'horizon des controverses... sont les promesses libérales ..	143
Résumé section 3 ..	149
Conclusion du chapitre 4 ..	150
Chapitre 5. Rémunération des dirigeants et demande de justice : une interprétation girardienne ..	151
Résumé du chapitre ..	151
Introduction ..	151
Section 1. Une boîte à polémiques... ..	152
1.1. Un désir de justice illusoire ? ..	152

1.2. L'ambivalence des solutions en matière de rémunération des dirigeants ..	156
Résumé section 1 ..	159
Section 2. Quand le déceptif alimente la croyance ..	159
2.1. La rémunération des dirigeants et la logique du désir mimétique ..	159
2.2. Du désir au délire de justice : le rôle du scandale ..	162
Résumé section 2 ..	165
Section 3. Rémunération des dirigeants et justice sociale : le défi de l'impossible ? ..	165
3.1. Justice libérale et culture du scandale ..	166
3.2. Regard sur un phénomène de « bouc-émissarisation »... ..	171
Résumé section 3 ..	176
Conclusion chapitre 5 ..	176
Conclusion générale ..	178
Section 1. L'utopie libérale en question ..	180
1.1. De la diversité des libéralismes... à l'utopie libérale ..	180
1.2. De l'utopie au principe de réalité ..	182
Section 2. Le libéralisme comme « religion archaïque » ..	183
2.1. La société libérale : avatar des sociétés archaïques ? ..	184
2.2. Le libéralisme face à la violence ou la naïveté de l'idéologie libérale ..	185
Section 3. Limites et perspectives de la recherche ..	186
Bibliographie ..	189
Bibliographie du corpus ..	210

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer ni l'adapter.

[Dédicace]

À mes parents

Remerciements

Avant de commencer, je tiens à saluer ici les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la concrétisation de ce travail de **thèse** de doctorat. En premier lieu, mes remerciements vont au professeur Pierre#Yves Gomez, qui a non seulement permis mon entrée au sein de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises mais aura surtout été un directeur de thèse dont l'exigence, à la fois intellectuelle et morale, n'a d'égale que son ouverture d'esprit. Je n'oublierai pas les discussions que nous avons eues ensemble, pas plus que l'aide et les encouragements qu'il m'a prodigués tout au long d'un travail qui, comme chacun sait, n'est pas sans provoquer des moments de doute et de stress que j'aurais été incapable de surmonter sans ce soutien.

Je remercie ensuite les membres de mon jury : les professeurs Alain Alcouffe de l'Université Toulouse 1 et Olivier Favereau de l'Université Paris 10, qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce manuscrit et me font l'honneur, avec le professeur Bernard Baudry de l'Université Lyon 2, d'évaluer mon travail.

J'en profite également pour saluer mes collègues et amis de l'IFGE, tout spécialement Xavier Hollandts, Bertrand Valiorgue, Thibault Daudigeos et Aurélien Eminent qui, en plus de m'avoir fait la gentillesse de lire ma thèse, ont été des contradicteurs précieux durant les nombreuses séances d'échange que nous avons eues au sein du laboratoire.

J'ai aussi une grande dette envers Anne Deshors, qui s'est occupée de mettre en forme le manuscrit : merci vraiment, Anne, pour ton infinie disponibilité et ta gentillesse.

Enfin, il me faut remercier toutes celles et tous ceux qui, sans être directement impliqués dans la réalisation de cette thèse, ont néanmoins contribué à la rendre possible. Je pense d'abord à la direction de l'ESDES et, notamment, à Christian Bérard, qui m'a accordé une confiance à la hauteur de ses très grandes qualités humaines. Je pense ensuite à mes collègues qui ont, à un moment ou à un autre, lu des passages de la thèse et fait des remarques constructives : Jean-Claude Dupuis, Marie Eyquem-Renault, Blandine Lanoux et Sylvie Lupton. Je n'oublie pas mon ami David Gindis, dont la curiosité intellectuelle fut pour moi une source constante de réflexion et avec qui, il le sait, j'aime tellement discuter. Et je pense aussi, pour finir, à tous celles et ceux qui, parmi ma famille et mes amis, m'ont supporté tout au long de ces années. A commencer par mes parents, Brigitte et Michel Chapas, ma sœur, Magali Gautier et, surtout, Aurélie Fournier, avec qui je partage ma vie et qui m'a fait le plus cadeau du monde avec la naissance de notre petite Joséphine. Merci à tous pour votre soutien et votre amour, qui n'ont pas de prix.

[Epigraphe]

« Pour qui pense sérieusement que le destin de l'homme, à la différence des élevages de lapins, ne se joue pas seulement au niveau des statistiques économiques et démographiques, pour qui perçoit la pertinence redoutable du principe sacrificiel dans l'intelligence anthropologique de notre univers, la direction vers laquelle le monde s'engouffre, unanimement, mimétiquement, est inquiétante, c'est le moins que l'on puisse dire (...) Il est difficile pour moi de ne pas me représenter l'évolution actuelle comme une régression, un retour inquiétant à ce qui semblait à jamais transcendé » Girard (1994, p.101)

Introduction générale

Alors qu'elle a longtemps relevé du tabou, la question de la rémunération des dirigeants de grandes sociétés cotées ne cesse d'alimenter des polémiques depuis la fin des années 1990. Signe des temps, de nombreux ouvrages « grand public » ont paru sur le sujet (Porquet, 2005 ; Aïmar, 2007 ; Bonazza 2007 et 2008 ; Lainé, 2008), le plus souvent pour dénoncer les diverses composantes du « package » des rémunérations patronales (cf. encadré 1), présentées comme autant de « privilèges » pour une minorité de « dirigeants-superstars » (Malmendier, 2009) – quand ce n'est pas comme les éléments d'un « *butin* » qui s'entasseraient dans la « *caverne d'Ali Baba* » (De Closets, 2006). Un vent d'indignation morale parcourt ainsi nos sociétés au sujet de ces « patrons en or », dont les sources de revenus suscitent d'autant plus de commentaires et de critiques quand la « rigueur » est promise au reste de la population dans le contexte actuel de crise économique... Et le fossé de se creuser parallèlement entre le « pays » et ses « grands patrons », l'impression générale étant que ces derniers abusent de leur autorité dans l'entreprise pour satisfaire des penchants égoïstes : « *jamais le fossé n'a paru aussi profond entre le pays et ses grands patrons. Au banc des accusés, pour leurs rémunérations mirobolantes, leur obsession du cours de Bourse, leur indifférence au mal-être de leurs salariés, voire leur incompréhension, ils sont aussi perçus comme les membres d'un petit club de privilégiés, plus soucieux de défendre leurs propres intérêts que ceux de la collectivité* » (L'Express, 25 mars 2010, nous soulignons).

La rémunération de base : elle comprend le **salair e fixe**, qui rémunère en quelque sorte la compétence théorique du dirigeant, soit celle qu'il est réputé avoir acquise lors de ses expériences professionnelles antérieures ainsi que le **salair e variable** (*i.e.* bonus), qui est généralement fondé sur sa capacité à atteindre des objectifs le plus souvent formulés sur une base annuelle.

Les stock-options : titres financiers qui donnent aux managers le droit d'acheter une action à l'avance, à un prix fixé au départ du contrat, mais sans les payer à l'avance. Si le cours de Bourse est supérieur au prix de départ, le détenteur peut payer ses stock-options, mais au prix initialement fixé pour les revendre au prix réel du moment. En revanche, si le cours de l'action devient inférieur au prix d'achat, rien n'oblige à acquérir les actions et les vendre à perte, puisque cet achat est une option, une possibilité offerte au manager, et en aucun cas une obligation.

Les actions gratuites : introduites dans notre droit à l'initiative de M. Edouard Balladur, lors de l'examen de la loi de finances initiale pour 2004, ce sont des actions émises et données gratuitement aux dirigeants à l'occasion d'une augmentation du capital social de l'entreprise.

Le golden parachute : ou « parachute doré », il s'agit d'une prime de départ, négociée contractuellement, qui vient le plus souvent en addition des indemnités de licenciement et qui vise à compenser la précarité de son statut, le dirigeant étant, en sa qualité de mandataire social, révocable *ad nutum*.

La retraite chapeau : complément de la retraite légale, elle intervient sous la forme d'une provision d'un montant égal à un pourcentage (négocié) du salaire de fin de carrière, dont le versement est étalé pendant toute la durée de la retraite du bénéficiaire.

Le golden hello : prime accordée au dirigeant à la signature de son contrat. Elle a généralement pour fonction de compenser la perte de revenus engendrée par la cessation anticipée du précédent mandat du dirigeant.

Les jetons de présence : rémunération accordée aux présidents directeurs généraux, directeurs généraux et administrateurs, membres des conseils de surveillance de sociétés anonymes, en principe calculée en fonction de l'assiduité aux réunions auxquelles ils assistent.

Les avantages en nature : prestations et services divers fournis au dirigeant sans contrepartie financière ou contre une participation inférieure à leur valeur réelle (voitures et appartements de fonction, etc.).

Encadré 1 - Les composantes de la rémunération des dirigeants

La multiplication des caricatures sur le sujet, qui nous présentent des dirigeants obnubilés par l'argent et entretenant de nouvelles formes de « mammonisme », est assez remarquable de ce point de vue (cf. ci-dessous). Par rapport à l'image d'une entreprise censée être orientée vers le bien collectif, celle qui avait cours durant la période du capitalisme « fordien » et/ou « technocratique » (Gomez, 2001 ; Gomez et Korine, 2009), c'est le signe que les dirigeants sont aujourd'hui suspectés de se comporter non plus tellement comme des « gestionnaires » responsables, mais plutôt comme des « rentiers » qui participeraient de ce « triomphe de la cupidité » dont parle Stiglitz (2010). Pour nous, ce constat initial joue néanmoins comme un appel à la prudence car, dans des sociétés démocratiques façonnées par le jeu des médias (Muhlmann, 2004), c'est là une interprétation qui suscite quelques interrogations, notamment parce que l'on ne sait même pas quel est précisément le problème qui se pose en la matière.



Dessin 1 - Des dirigeants caricaturés pour leur cupidité : une illustration ¹

Quel est le problème ?

En effet, quel est le problème posé par la « rémunération des dirigeants », formule qui n'est déjà pas sans soulever des difficultés quand la seule chose dont on soit à peu près sûr est que le traditionnel « salaire » n'est plus vraiment significatif pour évaluer les revenus patronaux² ? Les dirigeants sont-ils « trop payés », comme de nombreux acteurs sociaux l'affirment ? Ou sont-ils, au contraire, « victimes » de jugements biaisés par quelques scandales surmédiatisés comme le prétendent, par exemple, les organisations patronales et notamment le Medef ? S'interroger de la sorte, c'est, compte tenu des profondes modifications de la fonction managériale dans des entreprises devenues « globales », prendre conscience de la complexité d'un dossier « ouvert » et en proie à de multiples interprétations. En d'autres termes, prendre conscience du fait que la « prolifération des prises de parole » autour de la rémunération des dirigeants n'aide pas à comprendre ce qui est en jeu dans ce dossier.

C'est pour cela que nous considérons que la question posée par la rémunération des dirigeants est initialement la suivante : pourquoi assiste-t-on à une telle controverse autour d'un sujet ne concernant qu'un tout petit nombre de dirigeants et dont les rémunérations sont, aussi élevées puissent-elles paraître à « l'homme de la rue », insignifiantes au regard

¹ On doit cette illustration à Scott Adams, célèbre dessinateur américain de bandes dessinées et auteur de nombreuses critiques du monde de l'entreprise et de satires sociales.

² Ainsi, selon le cabinet *Towers Perrin*, la part du salaire dans les revenus perçus par les dirigeants serait passée de 46 % en 1999 à un peu moins de 25 % de la rémunération globale des dirigeants français en 2006 ; ce qui ne signifie pas que les salaires des patrons français aient baissé durant cette période mais que la part des éléments de rémunération dits « variables » a considérablement augmenté.

des revenus générés par les entreprises qu'ils gouvernent ? Cette question est sans réponse apparente car, sauf à préjuger des termes de la controverse, il est difficile de dire pourquoi la rémunération des dirigeants cristallise autant d'intérêts et de passions. Cela est d'autant plus vrai qu'il existe, comme nous le verrons par la suite, un modèle de justification idéologique qui laisse à penser, dans son épure théorique, que cette controverse n'a tout simplement pas lieu d'être : le modèle économique libéral.

De ce dernier, il ressort que la rémunération des dirigeants révèle le « prix » qui émane d'une confrontation entre une offre et une demande de travail managérial de haut niveau, ce qui suffirait à la justifier selon la logique économique la plus élémentaire...

De fait, c'est la problématisation de la question plutôt que sa résolution qui va nous intéresser dans cette perspective. Plus précisément, l'objectif de notre travail est de comprendre ce que la controverse qui sévit sur le sujet nous enseigne **sur les sociétés qui en sont le théâtre et qui sont, pour l'essentiel, des sociétés libérales**³. Il ne s'agit donc pas de porter un jugement ou une simple évaluation sur la rémunération des dirigeants, mais de comprendre comment et en quoi cette controverse fait problème, comment et en quoi elle témoigne, en miroir, de la nature et du fonctionnement des sociétés libérales. En cela, notre projet s'inscrit dans la lignée du récent travail de Gomez et Korine (2009) qui, dans l'analyse qu'ils proposent des problèmes de gouvernement d'entreprise à l'ère du capitalisme « financier », estiment que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants est symptomatique d'un mouvement idéologique de fond, caractérisé par le déploiement du projet libéral au cœur des sociétés occidentales. « Thèse » dont la pertinence se lit à travers le seul phénomène de « *mondialisation de la contestation* » sur le sujet, qui confirme que cette controverse ne relève pas d'une « spécificité française », mais de l'émergence d'un capitalisme au sein duquel la puissance de la propriété privée individuelle pour légitimer le gouvernement des entreprises se voit approfondie (Gomez, 2001 ; Plihon, 2001 ; Pérez, 2003 ; Stiglitz, 2003 ; Aglietta et Rébérioux, 2004 ; Galbraith, 2004 ; Reich, 2008)⁴.

Pour mener à bien ce projet, nous tenterons de dégager des cohérences dans le mouvement plus ou moins continu des « prises de parole » des acteurs de la controverse, cela afin de saisir les éléments de contiguïté qui existent entre celle-ci et la diffusion d'un modèle de gouvernement d'entreprise marqué par l'idéologie libérale. Car la seule chose qu'il nous soit possible de postuler au seuil de ce travail doctoral, c'est que les acteurs sociaux sont seuls, par leurs dires et/ou leurs actions, à avoir le pouvoir de déterminer quels sont les « enjeux » de cette controverse dont nous nous contentons, pour l'heure, de constater l'existence.

Dans cette introduction générale, nous revenons sur l'origine et l'intérêt de cette recherche, notamment pour préciser notre problématique et le positionnement que nous avons adopté pour tenter d'y répondre. Nous commençons par présenter la problématique de fond qui sous-tend la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, qui est

³ Par « libéral », nous entendons l'adjectif qui renvoie à cette idéologie résolument individualiste qui promeut la liberté et l'égalité individuelles comme fondements de l'ordre social, soit cette idéologie de référence de la société occidentale capitaliste à laquelle se rattachent la plupart des idéaux « modernes », qu'ils se prétendent « de droite » ou « de gauche ». Sur la diversité des libéralismes englobés par l'utilisation du singulier et leurs points de convergence : voir Audard (2009) et Kévorkian et al. (2010).

⁴ Ce qui n'empêche pas qu'il puisse y avoir des différences notables quant à la manière dont la problématique de la rémunération des dirigeants se pose selon les pays ; le cas français étant par exemple marqué par un cadre culturel et institutionnel spécifique, qui se manifeste par une très forte densité des réseaux de dirigeants et d'administrateurs de grandes sociétés cotées (Alcouffe et Alcouffe, 1997 et 2000 ; Yeo, Pochet et Alcouffe, 2003 ; Alcouffe, 2004).

celle de la justification des inégalités sociales entre des individus considérés comme des « égaux ». Nous montrons, ensuite, que cette controverse n'est pas univoque et d'autant plus complexe à analyser que la « surenchère verbale » autour de la rémunération des dirigeants n'empêche pas l'incertitude de régner sur le sujet. Pour finir, nous présentons les linéaments et le plan d'une recherche devant malgré tout nous permettre d'éclairer ce qui, pour l'heure, ne doit pas cesser de nous étonner : l'existence d'une controverse dont l'ampleur est particulièrement surprenante au regard de sa relative insignifiance économique.

Rémunération des dirigeants : une problématique de justification

Dans un article publié il y a plus de 25 ans dans le « *Scandinavian Journal of Management Studies* », James March notait que la rémunération des dirigeants devait être « raisonnable », « justifiée » mais aussi « appropriée aux circonstances du travail » pour satisfaire aux intérêts des actionnaires et préserver la légitimité dans l'entreprise (March, 1984). Ce faisant, le célèbre théoricien des organisations signifiait ce qui avait, à ses yeux, la force de l'évidence, à savoir que l'on ne saurait assurer un développement économique « durable » qu'à condition de lever ainsi toute ambiguïté quant au bien-fondé de la rémunération de ceux à qui échoit l'autorité dans l'entreprise. Comment serait-il possible, sinon, d'assurer l'engagement et la coopération des acteurs sur le long terme à l'intérieur de cette « organisation », dont le fonctionnement est dicté par une logique de la compétition ? Sur un sujet aussi symbolique que celui de la rémunération des dirigeants (Zajac et Westphal, 1994 et 1995 ; Magnan *et al.*, 2000), on ne voit pas, en effet, comment on pourrait passer outre un impératif de justification qui structure toute forme de vie sociale, et donc aussi celle de l'entreprise (Boltanski, 1990a ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Eymard-Duvernay, 2004).

C'est d'ailleurs l'un des *leitmotifs* de la pensée économique et gestionnaire qui, depuis la fin des années 1980, a entériné l'idée selon laquelle les entreprises ne pouvaient se soustraire à cet impératif sans mettre en péril le bon fonctionnement du capitalisme lui-même (Boltanski et Chiapello, 1999). Subséquemment, le propos de James March pourrait se voir élargi car, de ce point de vue, les actionnaires de l'entreprise ne sont évidemment pas les seuls acteurs à être concernés par la problématique de la *justification de la rémunération des dirigeants*. Bien que ces derniers soient en première ligne sur le sujet depuis l'émergence du capitalisme financier, qui devait « rééquilibrer » les pouvoirs de la *technostructure* à leur profit (Gomez, 2001 ; Plihon, 2001 ; Aglietta et Rébérioux, 2004), c'est même l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise qui sont intéressées par les pratiques de rémunération des dirigeants. En somme, la controverse n'est pas confinée aux seuls acteurs de la gouvernance et dépasse le cadre de l'entreprise pour s'inscrire dans la société civile : elle interpelle les citoyens, fait la une des journaux, etc. Pourquoi ?

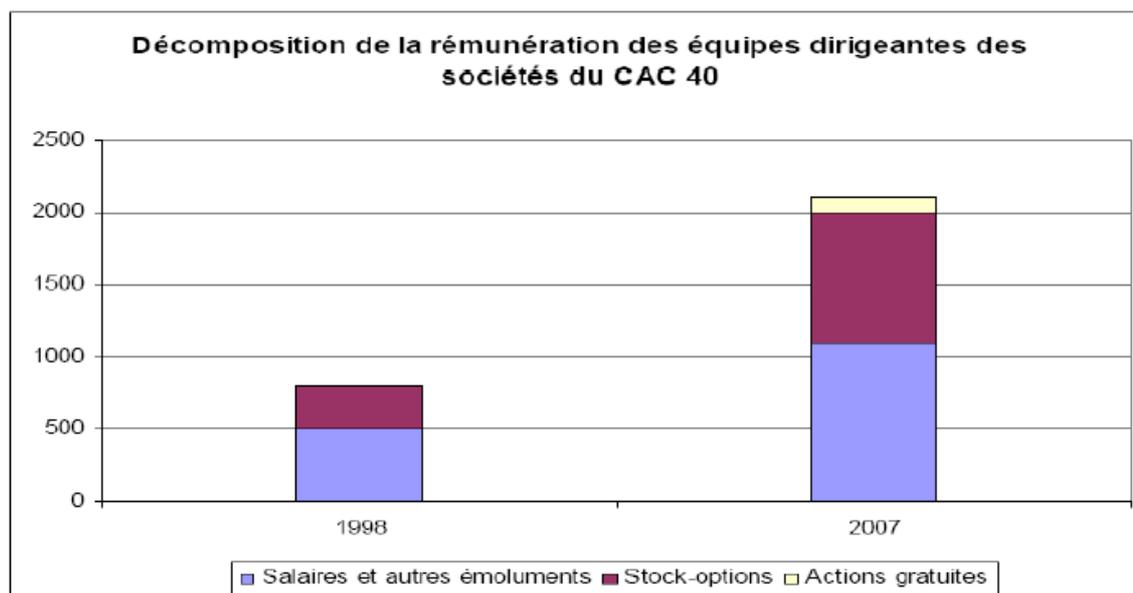
De nombreux auteurs, y compris dans le champ du management, expriment sans détour que cela est dû au fait que, par-delà des enjeux économiques et managériaux, la rémunération des dirigeants nous renvoie sur un terrain où les considérations en termes de justice sociale sont loin d'être absentes (Carr et Valinezhad, 1994 ; Nichols et Subramaniam, 2001 ; Perel, 2003 ; Rodgers et Gago, 2003 ; Kolb *et al.*, 2006 ; Angel et McCabe, 2008 ; Harris, 2009 ; Moriarty, 2005 et 2009). Car comment justifier la rémunération des plus hauts

dirigeants sans tirer les conséquences du fait que les acteurs, à tous les niveaux, s'engagent dans une activité sociale sur la base de valeurs et de croyances partagées sous le rapport du « juste » (Boltanski, 1990a ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Batifoulier *et al.*, 2001 ; Orléan *et al.*, 2004 ; Favereau, 2004 ; Eymard-Duvernay *et al.*, 2006) ? La référence à des normes éthiques n'est-elle pas considérée, elle-même, comme un fondement de la réussite économique à l'heure où la priorité semble être à la « moralisation » du capitalisme (Mercier, 2004 ; Salmon, 2009) ?

Ce qui est sûr, c'est que les *stakeholders*, au premier rang desquels les salariés, sont sensibles au respect de normes rendant « justice à la justice » dans l'entreprise. Mieux, on sait que les opinions qu'ils formulent à ce sujet se présentent comme l'un des déterminants les plus puissants de leurs comportements, comme cela a été établi par les théoriciens de la justice organisationnelle et de l'équité (Adams, 1963 et 1964 ; Reynaud, 1993 ; Kellerhalls *et al.*, 1997). A ce titre, il est notable que certains observateurs aillent jusqu'à appréhender les scandales de rémunération des dirigeants à *travers* le prisme de la criminalité des « cols blancs » (Friedrichs, 2009) car, au regard de ce constat selon lequel la justice est un élément clé de compréhension du comportement des individus à l'intérieur des organisations, c'est le signe que c'est bien sur le plan de la justification morale que la controverse s'enracine⁵. Dès lors, reste à savoir ce qui fonde et ce que signifie ces « normes éthiques » dans le contexte du capitalisme financier, qui a contribué à faire de la rémunération des dirigeants non plus un simple salaire, mais une variable complexe censée refléter l'émergence d'un nouveau « pacte social » entre les actionnaires et les dirigeants (Murphy, 1999).

En effet, dans ce contexte, la difficulté est qu'il n'est plus seulement question du niveau de rémunération des dirigeants, mais également d'une variation de niveau qui joue comme un effet de loupe sur l'accroissement de la richesse détenue par les dirigeants relativement aux autres « *stakeholders* ». Ainsi, comment rendre raison du fait que, dans une période de « refondation » du gouvernement d'entreprise censée être plus favorable aux intérêts des actionnaires (Zingales, 2000 ; Charreaux, 2002), les « hauts » dirigeants n'aient jamais semblé aussi puissants, comme l'inflation de leurs revenus durant ces dernières années invite à le penser (cf. graphique 1) ? Ces derniers auraient-ils troqué une partie des attributions statutaires de la « Noblesse d'Etat » contre un surcroît d'argent (Boyer, 2005 ; Cohen, 2005) ? Ou faut-il déduire de ce constat que le capitalisme serait devenu, contre les apparences, plus « managérial » qu'il ne l'était durant les années 1960 et 1970 (Duval, 2003) ?

⁵ On relève ainsi que le niveau de la rémunération des dirigeants, la transparence sur les salaires ou, encore, la création d'un comité de rémunérations à l'intérieur de l'entreprise, etc., sont souvent mobilisés comme des critères de « responsabilité sociale » des entreprises ; ce qui montre bien que, dans l'univers des sociétés libérales, la rémunération des dirigeants cristallise des enjeux qui dépassent la seule dimension économique (Berrone et Gomez-Mejia, 2009a et 2009b).



Graphique 1 - Décomposition de la rémunération des équipes dirigeantes de sociétés du CAC 40 (en milliers d'euros). Source : Proxinvest.

La difficulté redouble dans la mesure où cette inflation s'est accélérée alors « que les salaires stagnaient, les profits baissaient et les bourses plongeaient » (Aglietta et Rébérioux, 2004, p. 345), les dirigeants du CAC 40 ayant par exemple vu leurs rémunérations augmenter en moyenne de 36 % en 2000, de 20 % en 2001 et de 13 % en 2002, pendant que 7,1 millions d'actionnaires individuels voyaient la valeur moyenne de leurs actions perdre près de 65 % sur la même période... (La Tribune, 15 juillet 2003). En effet, comment un système libéral de justification, fondé sur le mot d'ordre du 19^{ème} siècle selon lequel « on ne peut pas avoir la république dans la société quand on a la monarchie dans l'entreprise » (Rosanvallon, 2006, p. 290), peut-il justifier un pareil accroissement des inégalités relatives ? Ce genre de constats n'offrent-ils pas un contraste qui est par ailleurs saisissant au regard de la relative stabilité que les inégalités sociales ont connue durant les années du « compromis fordiste » (Piketty, 2001 et 2004 ; Landais, 2007 ; Moléna, 2009) ?

Eu égard à cette résurgence d'une « économie des inégalités », mouvement qui opère « par le haut », soit en raison de l'enrichissement des classes les plus fortunées (cf. ci-dessous), il semble en tout cas difficile de justifier que 90 % des salariés français aient vu leur revenu stagner depuis 2002 alors que la rémunération des dirigeants exécutifs du CAC 40 est passée d'une moyenne de 550 000 euros en 1999 à une moyenne de 4,7 millions d'euros en 2007, soit plus de 300 fois le SMIC⁶. Difficulté d'autant plus grande, là encore, que cette inégalité n'est pas seulement « inter-classe » mais également « intra-classe » ; le salaire net du dirigeant d'une PME de moins de 10 salariés s'étant établi en moyenne à 36 000 euros la même année quand celui d'un dirigeant d'entreprise de moins de 500 salariés atteignait les 70 000 euros⁷. Et que dire, enfin, quand on sait que l'inégalité est aussi... « internationale »⁸, si

⁶ Et cela après avoir atteint un pic en 2001, année durant laquelle la rémunération des dirigeants du CAC 40 a atteint, en moyenne, le montant de 7,5 millions d'euros, soit un équivalent de 554 années de SMIC (Proxinvest, 2005).

⁷ Tous ces chiffres sont extraits du rapport parlementaire de P.-A. Muet (n° 1595), faisant suite à une proposition de loi socialiste relative aux « hauts revenus et à la solidarité » (n° 1544), rapport enregistré le 8 avril 2009 à la présidence de l'Assemblée nationale.

ce n'est que cela permet de mieux comprendre pourquoi la période actuelle est marquée par l'émergence d'une critique sociale à l'encontre des rémunérations patronales, à savoir que tout se passe « comme si » ces dernières avaient explosé de manière totalement chaotique.

Tableau 1 - Taux de croissance des revenus réels entre 1998 et 2006 et niveau moyen des revenus en 2005 des ménages français (en euros). Source : Landais (2007).

0,01 % des ménages les plus riches (soit 3 500 ménages)	42,6 %	1 499 654
0,1 % des ménages les plus riches (soit 35 000 ménages)	32,0 %	537 043
1 % des ménages les plus riches (soit 350 000 ménages)	19,4 %	201 423
5 % des ménages les plus riches (soit 1,75 million de ménages)	11,3 %	104 364
10 % des ménages les plus riches (soit 3,5 millions de ménages)	8,7 %	79 210
90 % des ménages les moins riches (31,5 millions de ménages)	4,6 %	18 502

Car non seulement cette explosion dissone avec l'évolution des revenus de la majorité de la population, mais ne concerne ni tous les dirigeants, ni tous les pays de la même façon, ce qui fait qu'il y a de nombreuses raisons à trouver pour dénoncer une inégalité relative : entre salariés, mais aussi entre dirigeants, voire entre grands dirigeants de différents pays, etc. De fait, c'est dans ce cadre que se pose la délicate question de savoir si les dirigeants ne sont pas « trop payés ». « Délicate » parce que cela recommande, déjà, de savoir ce que signifie cette formule lapidaire « *trop payés* » au regard des difficultés que nous venons de soulever. Cela concerne-t-il le travail des dirigeants en tant que tel ? Le travail des autres ? À quoi renvoie l'excès, quelles-en-sont les bornes ? S'agit-il d'une « norme morale » qui imposerait des limites par-delà lesquelles on tomberait dans une forme de démesure ?

Une affaire pour objet

On le voit : la question du « *trop payé* » fait problème. D'une part, parce que les acteurs sociaux ne s'accommodent manifestement pas des niveaux atteints par la rémunération des dirigeants et, plus généralement, d'un phénomène de « reconcentration » de la richesse dans les mains d'un petit nombre de « *Working Rich* » (Godechot, 2007)⁸. D'autre part, parce que ce phénomène reste économiquement marginal et ne peut se comprendre sans tenir compte de la dimension symbolique dont il rend compte. Car quand bien même les acteurs aient de « bonnes raisons » de s'indigner devant certains montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants, on pourrait alors se demander pourquoi ils ne s'indignent pas de la rémunération de certains sportifs ou artistes, qui sont souvent mieux payés et de manière plus ostensible. Impossible, en tout cas, de ne pas se poser la question

⁸ Ainsi, par rapport aux États-Unis, pays dans lequel le salaire moyen a progressé d'un peu moins de 20 % entre 1970 et 2000 quand celui des cent dirigeants les mieux payés augmentait de plus de 3 000 % sur la même période (Piketty et Saez, 2003), la rémunération des dirigeants français du CAC 40 apparaît plutôt... faible.

⁹ Ce qui est vrai aussi pour les États-Unis, où les dirigeants américains gagnaient, en 2006, huit fois plus par dollar de bénéfices réalisés par leur entreprise qu'en 1980. Dans un pays qui est réputé pour sa tolérance à l'encontre des inégalités sociales, c'est ainsi que 80 % des américains interrogés dans le cadre d'une enquête d'opinion organisée par le *Los Angeles Times* et Bloomberg ont estimé que les dirigeants des grandes sociétés cotées sont « trop payés » (Reich, 2008).

tant l'ampleur prise par la controverse publique sur la rémunération des dirigeants peut être surprenante au regard de ce constat selon lequel les sociétés libérales tolèrent, voire encouragent, des inégalités extrêmement élevées par ailleurs.

En somme, si les montants de rémunération des dirigeants sont souvent présentés comme l'un des symboles des inégalités que véhiculent les entreprises à l'heure du capitalisme financier, se pose ici un problème de fond, à savoir qu'il est apparemment compliqué d'interpréter une telle « sélection » parmi la catégorie des « *working rich* ». Les sportifs et/ou les artistes ont-ils des « droits » qui ne seraient pas reconnus aux dirigeants de grandes sociétés cotées, ce qui leur permettrait de bénéficier en toute tranquillité de leurs revenus quand ces derniers sont sommés de les justifier jusque dans leurs moindres détails ? Au total, la « *Winner Take All Society* », décrite par Frank et Cook (1995), serait-elle acceptable pour certains et non pour d'autres¹⁰ ?

Et de reposer par conséquent les mêmes questions étant donné que l'affaire ne saurait être entendue dès l'origine : pour quelles raisons nos sociétés libérales se focalisent-elles sur la rémunération des dirigeants ? De quoi témoigne la controverse publique sur le sujet ? D'une simple affaire pour un public irréfléchi ? Certes non, sachant que les experts eux-mêmes (conseillers en rémunération, analystes financiers, médias spécialisés, etc.) n'hésitent pas à reconnaître qu'ils rencontrent de sérieuses difficultés pour s'accorder sur les fondements de la *valeur* de la pratique managériale dans le contexte du capitalisme financier (Zenou, 2004). Aussi, faute d'une vraie certitude sur ce qui justifie la rémunération des dirigeants, c'est ainsi que la controverse publique se voit frappée, de l'intérieur, du sceau de l'incertitude.

Dans cette veine, il est d'ailleurs intéressant de remarquer que la controverse parcourt aussi le champ de la recherche académique car si certains dénoncent le niveau de rémunération des dirigeants (Crystal, 1991 ; Bebchuk et Grinstein, 2005 ; Kolb *et al.*, 2006), nombreux sont ceux qui prétendent l'exact contraire, à savoir que la rémunération des dirigeants ne pose aucun problème de justification (Holmström, 2005 ; Kay et Van Putten, 2007 ; Kaplan, 2008a et 2008b). Doit-on, pour autant, conclure qu'il en va d'une simple affaire d'opinions ? Sauf à avancer que l'inflation des commentaires autour de la rémunération des dirigeants est incompréhensible, la notion même de controverse s'oppose à une telle interprétation, étant entendu que s'ils se « disputent » pour imposer leurs vues sur le sujet, c'est que les acteurs se rejoignent au moins sur un point, à savoir qu'il doit être possible de trancher leurs « conflits en justice ».

Dès lors, le problème, pour nous, ne sera même pas de savoir qui a « tort » ou « raison » dans ce débat, mais d'interpréter ces derniers au regard de ce qui contribue par là-même à les relier, à savoir l'affaire elle-même, entendue au sens que la sociologie a donné à ce mot : soit une suite d'événements qui :

« comportent presque toujours des traits similaires : des accusations, des justifications, des critiques, le déroulement de preuves, le développement d'une pluralité de récits incompatibles, le dévoilement de motifs cachés et bas, un effort de montée en généralité ("cette affaire apparemment locale, voire singulière, concerne, en fait, tout le monde"), la mise en cause de la partialité de juges indignes, un appel au jugement de l'opinion publique – au verdict populaire –, une quête fébrile de soutiens et d'appuis pour faire connaître et pour dévoiler

¹⁰ C'est à la suite du célèbre travail de Sherwin Rosen sur « l'économie des superstars » (1982) que ces auteurs ont entrepris de décrire la société libérale comme une société dans laquelle les « gagnants prennent tout », ce qui débouche assez naturellement sur un creusement des inégalités...

"aux yeux de tous" l'injustice dont une personne – individuelle ou collective – a été la victime » (Boltanski et Claverie, 2007, pp. 403-404).

Ce qui revient, *in fine*, à s'interroger sur une dynamique sociale dont nous pensons qu'elle peut jouer comme un levier de connaissance sur la société libérale. Du procès de Socrate à l'affaire Dreyfus, en passant par l'affaire Callas ou la célèbre querelle entre David Hume et Jean-Jacques Rousseau, soit autant d'évènements que rien ne relie si ce n'est leur aspect de « dispute », c'est du moins un espoir que nous donne l'histoire des « *affaires, scandales et grandes causes* ». Cette dernière, en effet, montre bien que ce sont là des évènements qui aident à comprendre les logiques à l'œuvre dans les sociétés qui en sont le théâtre, et cela autant pour ce qui les « active » que pour ce qui contribue à y mettre un terme (Boltanski *et al.*, 2007). De notre point de vue, cette manière d'aborder le problème nous semble d'autant plus judicieuse que l'on sait pertinemment que :

« si les excès rapportés par les médias des anciens dirigeants de Vivendi, de General Electric, de la bourse de New York ont ému l'opinion publique, les transformations profondes permettant et validant ces excès (...) sont loin d'être comprises » (Aglietta et Rébérioux, 2004, p. 345).

Au total, c'est ainsi que nous nous trouvons devant un objet : une controverse publique au sujet de la rémunération des dirigeants. Que nous partons du constat selon lequel l'existence même de cette controverse est confuse : elle semble mettre en évidence une série d'inégalités relatives, dans le contexte d'une économie politique libérale dominante qui se fait fort, pourtant, de limiter les inégalités relatives par le jeu du marché. Et que cela nous oblige, du même coup, à ne pas entrer dans cette controverse en portant un jugement « savant » et/ou « personnel » sur les opinions défendues par les acteurs de la controverse publique, mais de considérer que la controverse est elle-même signifiante en creux du fonctionnement de la société libérale. D'où la formulation que nous avons choisie pour notre problématique :

Qu'est-ce que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants révèle sur la nature et le fonctionnement des sociétés libérales ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une démarche compréhensive, en ce sens que nous nous sommes attachés à trouver les bonnes « prises » sur la controverse étudiée, soit des prises qui permettent de l'appréhender sans « préjugé ». Ce qui est une façon de dire que, pour l'essentiel, nous nous contenterons de repérer les opinions des acteurs pour mettre à jour leur cohérence interprétative, c'est à dire la manière dont ces opinions s'articulent dans une visée de performativité. Cela se fera dans un jeu de « miroir » entre un discours théorique et le discours des acteurs de la controverse tels qu'ils sont saisis par la presse (chapitre 1), l'objectif étant de saisir la logique de fonctionnement de ce dernier en le mettant en résonance avec le modèle économique libéral auquel se réfèrent la très grande majorité des théoriciens qui travaillent sur cette question de la rémunération des dirigeants – mais aussi, comme nous le montrerons, les acteurs de la controverse eux-mêmes, y compris lorsqu'ils se disent opposés à l'idéologie économique libérale.

Structure de la thèse

Dans le premier chapitre, nous présentons successivement l'épistémologie et la méthodologie de notre recherche, afin de préciser ce que nous estimons être les ressorts d'une « bonne interprétation » d'un dossier marqué une grande complexité. Pour l'essentiel, nous montrons que cela passe par la mise en place d'un « cahier des charges » qui permette de respecter le dire des acteurs de la controverse comme fournissant les repères objectifs du dossier.

Dans les trois chapitres suivants, nous émettons alors une série d'hypothèses de travail pour organiser la confrontation entre le modèle économique libéral et le discours des acteurs, cela afin d'apprécier les correspondances entre les deux niveaux.

Notre point de départ est le suivant : il existe un modèle de justification (*i.e.* le « modèle économique libéral ») qui domine la littérature théorique sur la rémunération des dirigeants contemporains et duquel il ressort que la controverse publique sur le sujet n'a pas lieu d'être. Dans cette perspective, la première hypothèse que nous posons est que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants pourrait donc traduire l'ignorance et/ou l'inculture économique des acteurs quant aux « mécanismes économiques » (tels que les supposent les théoriciens libéraux). En somme, la controverse serait due à une coupure entre les deux niveaux, celui des experts qui « savent » et celui de la « société civile » qui ignore et polémique inutilement. Cette première hypothèse sera « rejetée » sur la base des observations empiriques qui montrent que les acteurs n'ont, au contraire, cessé de se référer dans leurs discours à l'épuration du modèle économique libéral et aux espérances de justice qu'il fait naître. Nous concluons que ce n'est donc pas par un « défaut » de connaissance que se formule la controverse, mais peut-être, au contraire, du fait même de cette connaissance (chapitre 2).

Dès lors, nous avançons une seconde hypothèse, celle des contradictions internes du modèle, qui permettraient d'expliquer l'existence de la controverse publique comme le produit de problèmes relatifs à la « solution libérale » elle-même. De ce point de vue, la controverse publique jouerait comme un « écho » du savoir théorique, qui réfléchirait à la fois ses forces mais aussi ses limites et faiblesses. Cette hypothèse sera « validée » après avoir montré que l'on retrouve, dans les discours des acteurs, un ensemble de contradictions déjà repérées au niveau théorique et qui sont inhérentes au modèle libéral lui-même, incapable d'assurer la justification de la rémunération par le seul jeu du marché (chapitre 3).

Nous pourrions alors avancer une troisième hypothèse pour tenter d'expliquer pourquoi les acteurs continuent de se référer à un modèle de justification de la rémunération des dirigeants qui est beaucoup plus problématique qu'il ne paraît en première analyse. Pour cela, nous chercherons plus précisément à savoir si la raison essentielle n'est pas le fait qu'ils soient pénétrés du sentiment que les contradictions libérales puissent être un jour résolues grâce à leur engagement et, partant, grâce à la controverse elle-même (chapitre 4). Cette dernière pourrait en ce cas être interprétée comme le reflet des espoirs de justice que les acteurs de la controverse entretiennent en dépit des « béances » de la pensée libérale. Là encore, c'est une hypothèse qui sera validée après étude de leurs discours, qui nous permettra de mettre en évidence combien ceux-ci sont remplis de la dimension « eschatologique » qui se dessine en creux de la pensée libérale : si la situation est injuste aujourd'hui, les conditions sont remplies pour *qu'elle puisse ne plus l'être demain*. Il suffirait pour cela d'être *vraiment* libéral (chapitre 4).

À partir de ce constat nous poserons, dans le cinquième chapitre, une dernière hypothèse pour savoir si les acteurs ne courent pas, par là-même, après un idéal de justice qui serait parfaitement inatteignable. *In fine*, la controverse publique pourrait alors être interprétée comme un produit de ce que René Girard estime être le moteur de toute dynamique sociale : le désir pour un objet et/ou un idéal se fait d'autant plus fort qu'il résiste à sa « capture ». Ici, un désir d'égalité et de justice entre les individus qui exacerbe et contredit à la fois le désir de posséder les rémunérations de dirigeants (pour cela) honnis. Nous montrerons, en revenant une dernière fois sur le discours des acteurs, que la répétition des scandales en matière de rémunération des dirigeants va dans le sens de cette interprétation ; notamment parce que cela se traduit par un phénomène de « bouc-émissarisation » régulière de certains dirigeants qui crée les conditions d'une controverse infinie : l'inégalité perdure, mais la tension sociale est régulièrement atténuée par le sacrifice public d'un « patron voyou » (chapitre 5).

Dès lors, nous pourrions montrer, dans la conclusion générale de ce travail, que la manière dont se structure la controverse publique sur la rémunération des dirigeants permet de mettre en évidence une caractéristique peu visible de l'idéologie libérale : sa dimension *archaïque*, au sens girardien du terme. C'est là, en effet, l'apport principal de ce travail qui défend l'idée selon laquelle les sociétés libérales sont moins « modernes » qu'elles le prétendent, comme cela est perceptible à travers le décalage entre la violence symbolique faite au « dirigeant-bouc-émissaire » et l'impression que la justice a été dite dans le dossier.

Le schéma général de la thèse est résumé dans le schéma ci-après.

La justification du « prix » des dirigeants dans l'idéologie libérale. Une interprétation girardienne de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants (1989-2008).

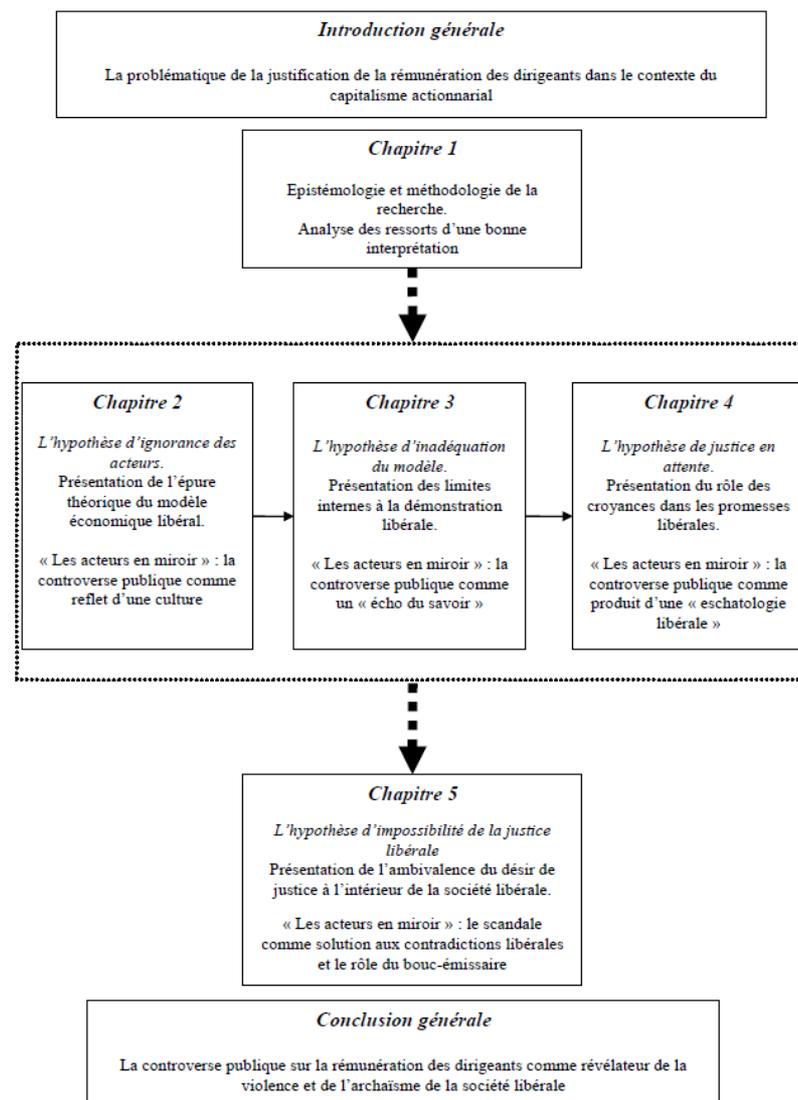


Schéma 1 - Schéma général de la thèse

Chapitre 1. épistémologie et méthodologie de la recherche

Résumé du chapitre

L'analyse d'une réalité sociale complexe telle que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants est par définition problématique. Cette dernière, en effet, oblige à « suivre les acteurs » au plus près des transformations que ces derniers font subir au dossier à travers leurs prises de parole. Cela nous renvoie sur le terrain de l'interprétation, entendue au sens d'une activité dont la finalité est de donner du sens à une histoire qui ne va jamais « de soi ». Ce qui pose des questions épistémologiques et méthodologiques fort stimulantes, qui ont trait à la difficulté que c'est de répondre des exigences de l'objectivité dans un cadre où la vérité est constamment « en sursis ».

Concrètement, nous sommes alors conduits à dessiner un protocole de recherche qui permette de respecter le « dire des acteurs » comme fournissant les repères objectifs du dossier. C'est là un préalable méthodologique indispensable dès lors que l'on estime que ce sont eux, et seulement eux, qui ont le pouvoir de déterminer les « enjeux » de la controverse. En veillant à ce qu'un retour aux textes et au contenu des arguments soit toujours possible, cette posture de recherche se concrétise dans la création d'un « langage-pivot », sorte de médiation entre la langue naturelle des acteurs et un langage informatique à partir duquel nous pourrions mener des investigations empiriques *via* l'utilisation du logiciel Prospéro (Chateauraynaud, 2003).

Introduction

Dans ce travail, nous cherchons à *comprendre* quels sont les ressorts de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants. Pour cela, nous disposons des « traces » que les *acteurs* de cette controverse ont laissé dans les médias, qui constituent le principal « lieu » où les critiques privées se cristallisent en critiques publiques contradictoires et par conséquent polémiques – soit l'espace où la rémunération des dirigeants apparaît comme un objet de controverse¹¹. L'enjeu de la réflexion de ce premier chapitre est de

¹¹ Ce point est crucial pour bien comprendre la logique que nous avons suivie dans ce travail : par « acteurs », nous entendons effectivement les acteurs tels qu'ils sont saisis par la presse. Soit à la fois les médias eux-mêmes, qui participent de la controverse à travers la manière dont ils se positionnent sur le dossier et rendent compte des événements, ainsi que tous les acteurs que cette intermédiation journalistique fait du même coup apparaître : les dirigeants eux-mêmes, notamment ceux qui sont emportés dans des scandales ; le patronat et ses porte-parole ; mais aussi de nombreux politiques, de droite comme de gauche, des syndicats, des actionnaires, des leaders d'opinion, etc. Ajoutons, pour être précis, que ces acteurs interviennent même parfois dans le dossier de manière plus directe, comme lorsqu'ils ont été appelés à répondre aux questions des députés en charge de la commission d'enquête parlementaire sur la réforme sur le droit des sociétés (commission dite « Clément »), dans le cadre de laquelle la question de la rémunération des dirigeants fut abordée de manière centrale (voir le rapport d'information n° 1270, déposé à l'Assemblée Nationale le 2 Décembre 2003).

présenter la manière dont nous pouvons interpréter ce corpus de textes sans y participer nous-mêmes par la sélection de termes favorables à telle ou telle thèse. Par rapport à la plupart des recherches qui sont menées sur la rémunération des dirigeants, dans la plupart desquelles la relation au réel est défendue sans prise en compte des causes et conséquences de l'agitation sociale autour de ce sujet, cela nous conduit vers une analyse en termes d'*interprétation problématique*.

Cette expression, que nous empruntons au philosophe Bernard Williams (2002), signifie que la prise au sérieux des critiques et justifications des acteurs de la controverse réclame que nous fassions retour sur le fonctionnement du sens commun – dont la validité a été réhabilitée dans le champ de la philosophie (Dennett, 1990) et dans celui des sciences sociales (Conein, 1990) après des années de disqualification par la sociologie dite « critique » (Boltanski, 1990a, 1990b, 2002 et 2009). En effet, dès lors que l'on considère que ce sont les *acteurs saisis par la presse, et la presse elle-même*, qui sont au fondement de la controverse, nous sommes renvoyés à un univers où une raison surplombante (celle du chercheur) n'est pas seule à agir, l'hypothèse de base de ce type de recherches étant que tous ces acteurs observés ont de « bonnes raisons » de dire ce qu'ils disent et/ou de faire ce qu'ils font (Quéré, 1990 ; Boudon, 1995, 1999 et 2003)¹².

Pour cela, il nous faut ménager une place pour l'étude de la diversité des rationalisations qui ressortent des « controverses publiques », « disputes », « polémiques », « scandales », etc. (Boltanski *et al.*, 2007). Notre objectif est de faire ainsi droit à la complexité de ce qu'il est plus généralement convenu d'appeler la « forme affaire », pour laquelle l'essentiel n'est pas de dévoiler les illusions dont le sens commun serait victime mais de retrouver, au contraire, le sens que les acteurs donnent à leurs actions et/ou leurs dires. La perspective adoptée est donc celle de la « *sociologie de la critique* ». En effet, l'idée de cette sociologie est que si l'aptitude critique n'est pas le monopole du « savant », alors il convient d'étudier les ressorts et les effets de leur compétence partagée. Cette posture est essentielle lorsqu'il s'agit de comprendre *une controverse* comme celle qui porte sur la rémunération des dirigeants, soit, précisément, un échange d'arguments *critiques*. Dans ce premier chapitre, consacré à la présentation de l'épistémologie et de la méthodologie de notre recherche, nous revenons sur ce que nous estimons être les principaux ressorts d'une « bonne » interprétation dans une telle perspective (section 1). Cette étape est essentielle pour que nous puissions, dans un second temps, justifier le « cahier des charges » que nous avons adopté pour analyser notre dossier (section 2).

Section 1. Les ressorts d'une bonne interprétation

La controverse publique sur la rémunération des dirigeants se lit dans des textes. Mais que signifie lire ces textes ? Les interpréter, c'est donner un sens à la polémique et risquer de la formuler loin des intentions des acteurs. Car si « faire de l'histoire » consiste à « *re-raconter l'enchaînement des événements* » (Livet, 2001, p. 305) à partir de la documentation que les acteurs nous ont laissée, alors toute interprétation constitue un « pari » fait de simplifications, de mises à distance ou, encore, d'idéalisations (Eco, 1992 et 1996). Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on se propose d'étudier une « affaire », forme sociale spécifique qui « résiste » aux procédures d'objectivation classique en sciences sociales. Après avoir rappelé quelles

¹² Ce qui est une version simplifiée du principe de « charité interprétative », principe qui impose des contraintes à l'interprétation en recommandant de ne pas attribuer trop de croyances illogiques et irrationnelles à soi-même ou à autrui.

sont ces spécificités, nous montrons que nous sommes alors renvoyés vers ce que Weber a thématiqué sous le label de l'explication compréhensive (1.1). Sur cette base, nous pourrions indiquer dans quelle acception nous tenons le terme d'interprétation et préciser la démarche que nous avons entreprise afin d'analyser la controverse sur la rémunération des dirigeants (1.2).

1.1. L'explication compréhensive

Bien qu'ils proviennent d'horizons intellectuels différents, la plupart des contributeurs de l'ouvrage collectif qui a paru sous le titre « *affaires, scandales et grandes causes* » (Boltanski et al., 2007) s'accordent sur un point : la « sociologie des affaires » et/ou « sociologie des controverses » connaît un succès proportionné au fait qu'il n'y a guère d'objets qui échappent aux tentations polémiques des acteurs. En conséquence, la controverse sur la rémunération des dirigeants doit elle-même se comprendre dans une culture de la controverse qui est propre aux sociétés occidentales modernes. Car si la *forme affaire* s'est imposée comme un objet d'enquête à part entière, soit un objet que chacun est susceptible de reconnaître et d'endosser, c'est que les acteurs sont naturellement portés vers la « dispute » dans ces sociétés qui se font fort d'organiser la confrontation de leurs opinions. Par-delà une grande diversité, c'est ainsi qu'une même structure d'ensemble se dégage de *l'ensemble des affaires* (1.1.1), dont on peut par conséquent fixer les conditions d'analyse *via* l'adoption d'une démarche compréhensive, entendu au sens d'une démarche qui cherche à *comprendre* les motifs des acteurs pour mieux *expliquer* leurs effets (1.1.2).

1.1.1. L'affaire : une forme sociale spécifique

Si les affaires ont une « longue histoire », qui court « de Socrate à Pinochet », et va même jusqu'aux Messier, Zacharias ou autre Forgeard comme nous le durant ce travail, elles ne sont devenues un objet pour les sciences sociales que tardivement (Offenstadt et Van Damme, 2007). En France, Boltanski a cherché à caractériser ce qui est néanmoins devenu un concept clé pour la sociologie contemporaine : « *ce qui nous intéressait, c'était l'affaire en elle-même, son déroulement, sa forme, les constantes formelles qui semblaient se dégager en comparant des affaires en apparence très différentes* » (Boltanski, 1990, p. 17). Partant du constat selon lequel : « *les acteurs disposent tous de capacités critiques, et les mettent en œuvre de façon quasi-permanente dans le cours ordinaire de la vie sociale ; et cela même si leurs critiques ont des chances très inégales de modifier l'état du monde qui les entoure selon le degré de maîtrise qu'ils possèdent sur leur environnement social* » (*ibid.*, p. 54), son objectif était d'aider à fixer les conditions d'analyse d'un objet peu conventionnel, parce que « *marqué du sceau de la dispute, de la contradiction et de l'incertitude* » (Boltanski et Claverie, 2007, p. 404).

Avec le recul de l'histoire, on sait en effet que, loin d'être stable, une affaire peut se dérouler sur des périodes de temps plus ou moins longues, connaître des moments d'extrême intensité, mais aussi des périodes d'accalmie, etc. On sait aussi qu'une affaire peut se diffuser par-delà des frontières plus ou moins bien établies, comme celles qui séparent le « privé » du « public » (Boltanski et Thévenot, 1991). Mieux, on sait que l'objet de l'indignation peut lui-même se déplacer lorsque, comme c'est le cas dans le cadre des scandales financiers analysés par De Blic (2007), les acteurs investissent un événement singulier comme le scandale de Panama pour en faire un événement fondateur, c'est-à-dire représentatif d'une « forme » plus générale : ici, le « scandale financier » en tant que tel.

Or, Boltanski, et d'autres à sa suite, ont compris que ce sont là des particularités qui rendent l'objet particulièrement difficile à circonscrire dans le temps et dans l'espace :

« Les frontières d'une affaire ne sont pas toujours nettes. Il y a ainsi des affaires dans l'Affaire, des entremêlements complexes (...) mais aussi des dédoublements et des montées en généralité qui dépassent parfois très amplement les dénonciations de départ » (Offenstadt et Van Damme, 2007, p. 10).

Sur la rémunération des dirigeants, c'est ainsi que depuis une vingtaine d'années en France, le débat a gagné en « visibilité » à mesure que les scandales se multipliaient, engendrant sa diffusion dans une diversité de sphères à l'intérieur desquelles des acteurs et des institutions variés cherchent à tirer profit des dynamiques sociales qu'il contribue à activer...

Ce qui permet d'expliquer également pourquoi l'affaire est considérée comme la « scène d'un procès » implicite et/ou explicite : elle est composée d'une multitude d'actions et de prises de parole qui entretiennent des liens qui ne sont pas tous – et encore moins immédiatement – « visibles », mais dont il est nécessaire de retrouver le *sens* selon l'acception dans laquelle nous tenons le terme d'interprétation (cf. ci-dessous). Aussi, plutôt que de « mobiliser des principes explicatifs généraux (...) tels qu'un intérêt individuel abstrait ou des causalités structurales » (Favereau et Bessy, 2005, p. 225), il s'agit alors de *mettre à l'épreuve* des catégories ordinaires mobilisées par les acteurs dans le cours ordinaire de leur vie sociale. En effet, comme il n'y a pas les événements d'un côté, l'histoire de l'autre et les documents sur l'histoire par ailleurs, mais un « entremêlement » plus ou moins continu des trois, il est nécessaire de retrouver ce qui relie les événements entre eux pour faire l'histoire en fonction des documents que nous possédons¹³.

Au total, cela recommande de retracer les processus par lesquels émergent des arguments dans des arènes publiques et, partant, d'expliquer pourquoi certains arguments connaissent un succès illocutoire alors que d'autres s'effacent dans le mouvement plus ou moins continu des « prises de parole ». Car, comme nous aurons l'occasion de le vérifier tout au long de ce travail, on peut s'attacher à retrouver, derrière la multiplicité des arguments et la diversité des éléments que les acteurs versent au dossier, des régularités discursives qui en disent long sur la manière dont ils se représentent la problématique de la rémunération des dirigeants. C'est d'ailleurs à partir de ces régularités que nous construirons nous-mêmes une interprétation de ce qui est en jeu dans la controverse publique sur le sujet, étant entendu qu'il nous faut pour cela « suivre les acteurs » au plus près des transformations qu'ils font subir à l'histoire via leurs disputes – comme nous l'avons précisé dès l'introduction générale.

1.1.2. Une approche compréhensive

Ici, il est question de « neutralité axiologique » (Weber, 1992), soit du fondement même d'un travail qui interdit de recomposer le réel selon les intérêts de la recherche et qui, au contraire, engage une forme de réalisme *via* ce principe selon lequel on ne peut saisir une réalité sociale complexe telle qu'une controverse publique comme « bon nous semble ». Pour Weber :

« il n'existe aucune incompatibilité entre ces deux aspects de la recherche [car] si l'intérêt de la connaissance – donc des réponses et des résultats de la science – dépend de l'intérêt des questions posées par le savant – et donc de l'intérêt de ces questions pour

¹³ Notre travail appelle ainsi à une démarche qui se veut en phase avec les effets dynamiques induits par le fait que les acteurs sociaux sont dotés de systèmes de raisons complexes, qui les font accepter et/ou rejeter ce que l'approche économique a tendance à nous présenter comme le fruit de forces plus ou moins naturelles, et donc difficilement négociables (chapitre 2).

celui, le savant, le chercheur, qui les pose – la validité "objective" de ces réponses dépend quant à elle de la validité objective des méthodes mises en œuvre. » (Delmotte, 2003, p. 42).

Bien qu'elle soit irréductible aux cheminements explicatifs définis en termes de « lois », cela veut dire que notre interprétation de la controverse doit éviter le glissement continu du sens et, par extension, lui être aussi fidèle que s'il s'agissait d'interpréter un texte¹⁴.

Or, c'est là un travail délicat étant donné que la signification que les acteurs donnent à leurs actions et/ou leurs dires est (au moins) aussi difficilement saisissable que décisive dans une telle perspective. En effet, comment rendre compte du fait que les acteurs ont toujours de « bonnes raisons » de dire ce qu'ils disent et/ou de faire ce qu'ils font quand ils ne sont pas toujours, eux-mêmes, capables de les exprimer ? On le voit : affirmer que ces derniers ne sont pas de simples « automates » mais des personnes capables de déterminer leur action par le truchement d'une délibération pondérée (Descombes, 2007) et, par extension, de justifier et/ou critiquer un ordre social qu'elles contribuent par-là même à faire évoluer (Boltanski, 1990a, 1990b, 2002 et 2009 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999), n'est pas sans poser problème : « *c'est que le moi n'est pas seulement intuition, mais il est toujours et à tout moment un être qui veut, prend position, valorise et juge. Il se laisse donc seulement interpréter* » (Freund, 1992, p. 47).

A sa manière, c'est ce que Freund relève dans son introduction aux « Essais sur la théorie de la science » de Weber, où il rappelle que l'observateur se voit en ce cas obligé d'opérer par *décentrement compréhensif*. Qualifiée d'intropathie ou d'empathie (Weber, 1992), cette phase de transposition du « il » en « je » se présente effectivement comme la seule « méthode » qui permette de faire droit aux raisons des acteurs et d'approximer ce qui n'est catégoriquement accessible qu'à la première personne (*i.e.* le sens que l'acteur donne à son action). Weber l'exprime dès les premières lignes d'*Economies et Sociétés* lorsqu'il définit la sociologie comme « *une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets* » (Weber, 1995, p. 28). Ce dernier ne fait même aucun doute sur le fait qu'un ordre doit être respecté : la compréhension précède logiquement toute tentative d'explication en ce sens qu'*expliquer* pourquoi des éléments spécifiquement humains comme une institution, une idée, un argument, etc. sont valorisées par un groupe consiste à « *montrer qu'ils font sens pour les individus appartenant au groupe en question* » (Boudon, 1995, p. 251).

A de rares exceptions, cette importance du *moment compréhensif* a d'ailleurs été reconnue par la très grande majorité de ceux qui, de Vico à Popper en passant par Dilthey (Grange, 2003 ; Raynaud, 2003), estiment que l'objectif des sciences humaines est de « *comprendre ce sens, cette signification que l'homme peut donner à ses comportements* » (Delmotte, 2003, p. 43). Par exemple, chez Karl Popper, pourtant considéré comme l'une des principales figures du modèle « nomologico-déductif », il y a bien, sur ce point, reconnaissance de la spécificité des sciences sociales :

« Dans la perspective de [Popper], il y a à la fois unité méthodologique de toutes les sciences (...) et néanmoins spécificité des sciences sociales, spécificité

¹⁴ On tombe ici sur un principe bien étudié par Umberto Eco qui, dans les travaux qu'il consacre aux « limites de l'interprétation » des textes (Eco, 1992 et 1996), convoque un principe « *quasi poppérien* » d'élimination des mauvaises interprétations. Contre l'attitude *déconstructionniste*, selon laquelle les interprétations d'un texte se valent toutes, Eco rappelle que les « limites de l'interprétation » coïncident avec les droits du texte, soit, plus précisément, que l'intention de l'œuvre (*i.e.* « *intentio operis* ») est irréductible à l'intention de l'auteur (*i.e.* « *intentio auctoris* ») aussi bien qu'à l'intention du lecteur (*i.e.* « *intentio lectoris* »). Or, cette métaphore littéraire fonctionne bien parce qu'elle permet d'introduire l'idée selon laquelle toute interprétation doit être révisée si sa validité est jugée discutable dans un cadre où la « vérité » et les « lois scientifiques » elles-mêmes sont toujours en sursis (Chauviré, 2004).

fondée sur l'idée de rationalité individuelle, par laquelle les comportements doivent dans la mesure du possible être rendus compréhensibles » (Boyer, 2003, p. 115).

En somme, pour Popper, cette reconnaissance du fait social comme fait sémantique, autrement dit, action porteuse de sens (Pharo et Quéré, 1990), doit simplement permettre de formuler un corps d'hypothèses « testables », l'évidence d'une interprétation ne prouvant rien quant à sa validité (Delmotte, 2003).

En cela, l'approche de Popper fait donc écho à celle de Weber car on retrouve, chez les deux auteurs, l'idée selon laquelle on ne peut s'en tenir à une herméneutique des significations pour faire droit à la spécificité des « sciences historiques » par rapport aux « sciences de la nature » (Boyer, 2003)¹⁵. Postulant que la distinction entre ces sciences ne se laisse pas ramener à une opposition de principe entre « explication » et « compréhension » (Zaccaï-Reyners, 2003), mais au fait que le monde historique se distingue par l'existence de systèmes symboliques (comme les images religieuses du monde ou les conceptions morales), ces deux auteurs estiment, plus précisément, qu'il faut savoir combiner ces deux modes d'appréhension des objets sociaux pour être en mesure de rendre compte de la complexité de la réalité sociale¹⁶.

C'est ce que recouvre la notion weberienne d'*explication compréhensive* (Weber, 1992 ; Feuerhahn, 2005), notion qui pointe le besoin de sélectionner des raisons plausibles pour expliquer comment les acteurs raisonnent et, par suite, qualifier ce qui *peut être* à l'œuvre dans une dynamique sociale dont la logique d'ordonnement est problématique. En raison de son omniprésence dans le champ académique, c'est ce que nous ferons en prenant appui sur la théorie économique libérale, que nous interrogerons de manière à convoquer une trame à l'intérieur de laquelle la controverse publique sur la rémunération des dirigeants pourrait se voir « normalisée ». En d'autres termes, nous chercherons, dans cette théorie, des éléments à partir desquels ce phénomène singulier et en apparence surprenant (cf. introduction générale) deviendrait par là-même un « objet de connaissance » ; cela au moyen d'une interprétation qui se veut « pragmatique » comme nous allons le voir ci-dessous.

1.2. Interprétation et pragmatique de la pertinence

Pour saisir la logique de fonctionnement du « sens commun » et expliquer les transformations qu'il subit, il est nécessaire de faire se rencontrer deux plans : celui de la saisie des indices et de leur éventuelle concordance ; celui de la projection de scénarios ou d'hypothèses visant un acte de vérification. En effet, c'est dans la rencontre entre les

¹⁵ De fait, si Popper passe pour être plus « radical » qu'il ne l'était en vérité, c'est parce qu'il s'est battu avec acharnement contre toute stratégie visant à immuniser les théories contre la réfutation empirique. C'est pour cette raison qu'il s'en prend au marxisme et au freudisme, coupables, selon lui, d'avoir cherché à se départir de la charge de la preuve (Popper, 1991).

¹⁶ Deux modes auxquels on fait correspondre la distinction analytique entre « raisons » et « causes ». L'idée qui sous-tend la distinction classique entre « causes » et « raisons » est que si la raison est le déclencheur de l'action elle n'en est pas la cause pour autant (Ogien, 1995). C'est ce que relève Hunyadi en rappelant, par exemple, que si l'on parle des « raisons » d'un suicide, on évoque cependant les « causes » de la mort (Hunyadi, 2003). Bien qu'elle puisse être difficile à saisir (De Lara, 2007) et même problématique aux yeux de certains (Anscombe, 1990 ; Petit, 1990), cette distinction est donc primordiale car, si la raison constitue le lien logique de l'action à ce qui la justifie aux yeux de l'acteur, il est évident que c'est aussi pour cela que l'observation de l'action est des plus délicates : « *l'action n'est jamais un "fait brut" ; elle incorpore toujours de la pensée, et c'est cela qui rend problématique sa description* » (Pharo, 1990, p. 270).

« ressources de l'observable » (Zask, 2004) et les projections faites par le chercheur que se dessine ce qui est en jeu dans une enquête. De ce point de vue, la « bonne interprétation » est celle qui permet de recouper un ensemble d'indices au profit d'un raisonnement plus général qui en fournit le sens. C'est pour cela que l'interprétation ne cesse d'aller et venir entre la saisie des détails et la compréhension d'une totalité, comme lorsque nous puiserons dans le discours des acteurs de la controverse des énoncés prototypiques quant à la manière dont ils font « prise » avec la rémunération des dirigeants (1.2.1). D'un point de vue méthodologique, cela signifie, du même coup, que nous prenons les acteurs « au sérieux », au sens où il s'agit essentiellement pour nous d'interpréter leurs dires sans en trahir le sens (1.2.2).

1.2.1. « L'art de comprendre »

Boltanski postule que la principale césure dans les sciences sociales ne se situe pas entre des approches de type « individualiste » et des approches de type « holiste », ou entre l'économie et la sociologie, mais entre le fait de choisir ou non de doter les personnes de capacités de jugements – notamment sur le plan « éthique » (Boltanski, 2002). Pour ce dernier, il en va même d'une alternative entre des systèmes d'interprétation qui écartent les *raisons* des acteurs et invoquent des formes de nécessité auxquelles ces derniers n'auraient d'autre choix que de se soumettre et des systèmes d'interprétation qui, au contraire, estiment que les acteurs sont sans cesse plongés dans un travail de détermination du sens de leur action, la nécessité faisant en ce cas place à une incertitude caractéristique de l'action « en situation » (Thévenot, 1990 et 2006).

Ainsi, tandis que les premiers cherchent à mettre en lumière ce qui échappe à la conscience et à l'action volontaire d'acteurs gouvernés par leurs intérêts et/ou des formes intériorisées de comportement, les seconds se proposent de repérer et d'interpréter tout le travail qu'ils sont amenés à accomplir pour échapper à cette incertitude. Dans ce cas, parvenir à la satisfaction procuré par l'état de « croyance » transite alors par une « *pratique expérimentale de la connaissance* », qui consiste à mettre en résonance un ensemble de données (composées ici de faits d'observation et de ce que les acteurs nous en disent), pour être en mesure de produire un *objet de connaissance* (Zask, 2004). Après le « réalisme », c'est ainsi que notre démarche engage également une forme de pragmatisme étant donné qu'un tel « objet » ne saurait être donné a priori, ce dernier supposant un ensemble de rapprochements et mises en équivalence dont la justesse n'est jamais donnée une fois pour toutes.

En effet, dans le cadre d'une controverse, les acteurs n'ont de cesse de verser des arguments au dossier, ce qui vient modifier la nature même du débat et, positivement, « fait » (au moins potentiellement) polémique. Il s'agit alors, pour le chercheur, de « défaire » cette polémique en ne la réduisant pas aux seuls arguments étant donné que c'est l'échange d'arguments qui permet de les qualifier ainsi. De ce point de vue, l'interprétation n'est donc pas la compréhension immédiate d'un sens mais la mise en rapport, toujours problématique, entre une masse d'arguments puisés dans un ensemble indéterminé de discours et des repères plus généraux, tels que ceux qui nous sont par exemple fournis par les « théories » – dans notre cas, une théorie libérale que nous mettrons du même coup à l'épreuve en la confrontant aux dires des acteurs de la controverse sur la rémunération des dirigeants.

C'est ainsi que l'on peut parler d'un « *art de comprendre* » (Gadamer, 1982), signe qu'il en va, avec l'interprétation, d'une activité qui ne peut échapper totalement à l'incertitude même si, comme nous l'avons rappelé ci-dessus, ce constat ne conduit pas au relativisme – cette « *maladie philosophique du vingtième siècle* » selon Popper. Néanmoins, nous

devrons pour cela nous rendre attentifs à la manière dont les jeux d'acteurs et d'arguments se combinent à l'intérieur de notre dossier. Car si les prises de parole, les récits ou les argumentations, etc., s'organisent selon des modalités temporelles qui pèsent sur leurs interprétations et/ou leurs reprises extérieures, c'est bien parce que les acteurs de la controverse cherchent à s'assurer une certaine performativité lorsqu'ils « prennent la parole » sur un dossier comme le nôtre – un énoncé étant dit « performatif » lorsqu'il atteint les buts qu'il s'est fixé (Austin, 2002, [1962]).

1.2.2. « Prendre les acteurs au sérieux »

Étant entendu, en d'autres termes, que le besoin de cohérence n'est pas seulement dans l'œil du chercheur mais aussi dans celui des acteurs de la controverse, la « bonne interprétation » sera alors celle qui permet de rendre raison des « effets de composition » que la combinaison des jeux d'acteurs et d'arguments contribue à engendrer au cœur du dossier. Dès lors, c'est uniquement en se plongeant au cœur de la complexité de celui-ci, et en se sentant *concerné* par ce qui s'y joue, qu'il nous sera possible de retrouver ce qu'il y a de commun dans toutes les actions et des prises de parole qui contribuent à faire du dossier *ce qu'il est*. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les travaux de Chateauraynaud (2003), dont nous avons pu suivre le séminaire consacré à la « socio-informatique » et pour lequel il s'agit, par là-même, « *de suivre et de restituer les faits, les paroles, les convergences et les divergences, sans les trahir, c'est-à-dire les recomposer selon nos propres intérêts.* » (Chateauraynaud, 2003, p. 163).

« Prendre les acteurs au sérieux », accepter de les suivre dans leurs argumentations et leurs raisonnements, telle est effectivement l'idée générale autour de laquelle ce dernier a cherché à construire une méthodologie spécialement dédiée à l'analyse des controverses publiques, dont l'un des principaux enjeux est d'éviter de rompre avec le rôle des acteurs de ces controverses (cf. section 2). Car il faut préciser que « prendre au sérieux le dire des acteurs », ce n'est pas se soumettre naïvement à de simples « contenus », mais tenter de surmonter le dilemme classique en théorie de l'argumentation entre une position dite « internaliste », qui consiste à donner la priorité à l'étude des arguments, et une position dite « externaliste », qui consiste à donner la priorité aux jeux d'acteurs (Chateauraynaud, 2004a) – ce qui se joue à l'intérieur d'une affaire se situant toujours dans la rencontre entre les ressorts fournis par la langue et les stratégies utilisées par les acteurs pour peser sur le dossier¹⁷.

Il s'agit alors de se « *figurer un fonctionnement* » (Dennett, 1990) entre un ensemble de données dont la signification n'est pas stable et d'entrer, avec les acteurs de la controverse, *dans un protocole coopératif et de suspendre la critique distanciée ou la prise de connaissance distraite, deux attitudes qui s'imposent facilement dans l'expérience ordinaire et que l'on retrouve parfois dans les milieux académiques* » (Chateauraynaud, 2003, p. 162). Aussi, plutôt que d'appliquer des routines « aveugles » de traitement des données, qu'elles soient statistiques, sémantiques ou autres, cela recommande de mettre

¹⁷ Ce qui revient à dire que l'objectivité du langage ne définit pas une sorte de sujet collectif englobant qui ordonnerait les initiatives de ses composantes individuelles (ce qui serait incompatible avec la puissance d'action que nous reconnaissons aux personnes), soit que langue apprise ne limite ni l'expression ni la formation d'opinions, et ce d'autant moins lorsque des questions de justice sociale sont en jeu.

en place en place une méthode qui puisse faire droit aux spécificités de la forme affaire¹⁸ – lesquelles sont donc liées au fait qu'elle connaît de nombreuses « mises en variation » : « *de nouveaux acteurs surgissent, de nouveaux arguments sont brandis, des débats publics et des décisions urgentes s'imposent, des objets jusqu'alors inaperçus ou négligés occupent le centre de l'actualité, ou les rapports d'experts* » (Chateauraynaud, 2003, p. 112).

Dans l'orientation pragmatique que nous avons choisie, l'analyse d'une controverse, qui se présente comme un « faisceau d'argumentations » plus ou moins facile à circonscrire, revient alors à traiter les textes et les discours des acteurs comme des dispositifs d'expression tournés vers l'action – et cela même si cette action ne produit ses effets que sur d'autres textes. Plus exactement, l'idée est de traiter les textes et discours des acteurs comme des dispositifs qui présentent un potentiel de transformation des règles du jeu des arguments possibles et, par suite, des pratiques sociales elles-mêmes – étant entendu que les représentations des acteurs « agissent ». Ci-dessous, nous revenons sur la méthode que nous avons adoptée pour accroître l'intelligibilité de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants dans cette visée, où il va nous falloir appréhender un ensemble de discours plus ou moins hétérogènes mais reliés par des correspondances qu'il s'agit par conséquent d'éclairer.

Résumé section 1

Longtemps combattue, l'idée d'une validité du sens commun a rejailli ces dernières années pour imposer l'idée selon laquelle les acteurs sont des êtres globalement compétents, c'est à dire capables d'interpréter les situations dans lesquelles ils se trouvent « enchâssés » et, par extension, d'ajuster leurs comportements en fonction de celles-ci. Dans la perspective d'une « sociologie de la critique », l'objectif de la recherche, dès lors, est de réussir à « *interpréter des interprétations* » via l'adoption d'une posture épistémologique « compréhensive ». Du point de vue méthodologique, cela recommande de prendre au sérieux le « dire des acteurs », qui constitue le matériau empirique sur la controverse publique au sujet de la rémunération des dirigeants, comme autant de manifestations de ce « sens commun » dont on cherche à reconstruire la logique de fonctionnement. Ce qui est, in fine, la conséquence d'une posture de recherche qui revendique une orientation pragmatique et réaliste, en ce sens qu'il est par là-même question de laisser les acteurs se parler pour qu'ils puissent ensuite mieux *nous* parler.

Section 2. Une méthodologie dédiée à l'analyse des controverses publiques

En rappelant que « le mot truth [vérité] et ses antécédents dans le haut et moyen anglais signifiaient à l'origine fidélité, loyauté ou respect des engagements » (Williams, 2006, p. 117), Williams invite à penser l'importance politique et morale de la « valeur de vérité ».

¹⁸ Ce qui est d'autant plus important dans les sciences économiques et de gestion que le « fétichisme » de la méthode statistique qui y règne – et qui est particulièrement visible dans la recherche sur la rémunération des dirigeants (Carlson, Downs et Wert-Gray, 2006) – n'est pas le gage d'une analyse « objective », non plus une parfaite garantie sur le plan méthodique.

Son objectif est de rappeler que la réalité des choses oblige tous ceux et toutes celles qui veulent en donner une re-présentation à respecter deux « vertus cardinales de la vérité » : l'exactitude, qui appelle la rigueur des méthodes et des discours, et la sincérité, qui demande de reconnaître les moyens humains – donc limités – dont ils disposent pour atteindre la vérité. Dans cette seconde section, nous montrons que cette posture, dont nous nous sommes inspirés pour préciser l'épistémologie de notre recherche, recommande d'ancrer la méthode dans les procédés interprétatifs eux-mêmes (2.1). Sur cette base, nous pourrions alors « schématiser » les opérations que nous avons menées pour investir notre corpus de textes, notamment pour rendre compte du travail de conceptualisation que nous avons dû engager pour ce faire (2.2).

2.1. « Ancrer la méthode » dans les procédés interprétatifs

Après avoir présenté quels sont les principaux ressorts d'une « bonne interprétation » d'un dossier complexe comme la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, il est temps, désormais, de montrer comment nous avons concrètement procédé pour organiser notre travail de recherche. Notre objectif est d'apporter ainsi les éclairages nécessaires à la bonne compréhension de la logique que nous avons suivie de la constitution de notre corpus de textes jusqu'aux règles de méthode que nous avons adoptées pour en faire l'analyse. Pour ce faire, nous commençons par présenter ce corpus et rendons compte des choix qui ont présidé à sa constitution (2.1.1). Nous pourrions alors indiquer les trois règles de méthode que nous avons suivies durant ce travail, qui constituent les « fondements épistémiques » d'une recherche tout empreinte de la conviction selon laquelle on ne peut faire droit aux spécificités d'une affaire qu'en évitant d'abandonner ce qui « fait problème » par l'entremise d'un langage « formel » (2.1.2).

2.1.1. Présentation du corpus : constitution d'une base de données

S'il est une difficulté centrale qui se pose pour l'analyse d'une controverse publique comme celle qui nous intéresse dans le cadre de ce travail, c'est bien celui du choix des données. En effet, sur quoi travailler quand on fait l'hypothèse qu'en la matière, la moindre des « prises de parole » produit quelque chose sur le dossier, y introduisant une « différence » qui peut être importante, y compris lorsqu'il en va de la simple répétition de ce qui a déjà été dit ? Peut-on tout lire ? Doit-on seulement le faire ? Autant de questions auxquelles il est difficile de répondre étant donnée l'obligation dans laquelle on se trouve de devoir apprécier l'utilité, pour la pertinence de l'analyse, d'un tas de documents extrêmement hétérogènes et extraits d'une masse potentiellement infinie.

Ces difficultés sont d'autant plus grandes que l'avènement des technologies comme l'Internet a provoqué un accroissement des discours qui n'a pas de précédent dans l'histoire. Comment créer un corpus de textes « représentatif » dans un tel contexte ? Le problème est de taille car se pose alors un dilemme entre la recherche d'une (impossible) exhaustivité et la sélection (indispensable) de la matière documentaire à analyser. En somme, on doit reconnaître qu'on n'y échappe pas :

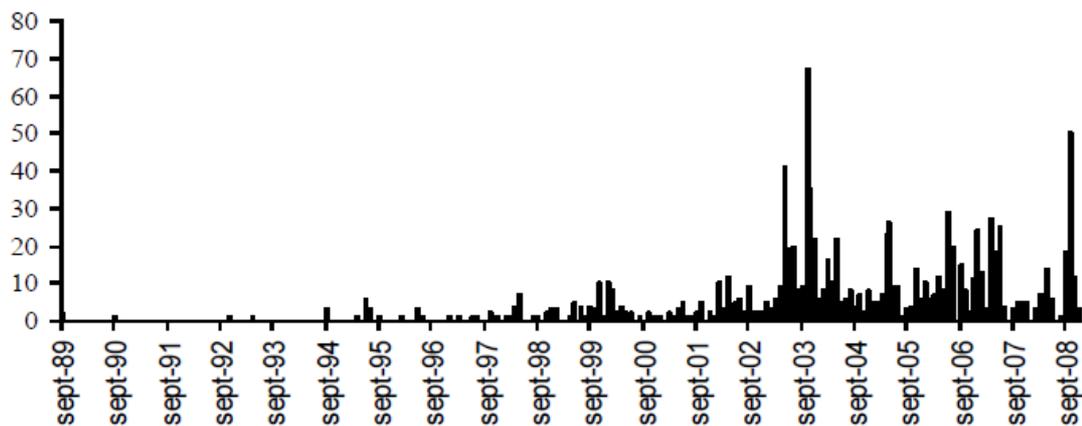
« La composition des corpus, comme le reste, est une affaire de bonne interprétation (...) Il ne s'agit pas d'entrer tous les documents disponibles et imaginables, mais de pouvoir engendrer les bons espaces de variations, d'éprouver le maximum de variantes et de possibilités permettant d'établir le niveau de généralité des contraintes ou des propensions étudiées. Concrètement,

cela exige d'être attentif à la manière dont les différents acteurs, et les dispositifs d'expression qu'ils utilisent, peuvent intervenir sur les transformations d'un dossier » (Chateauraynaud, 2003, p. 316).

Aussi, pour répondre à un tel dilemme, nous avons choisi de constituer une base de données nécessairement non-exhaustive mais suffisamment large pour :

1. Couvrir l'ensemble de la période sur laquelle la controverse publique s'est déroulée, soit, en France, de septembre 1989 à décembre 2008.
2. Travailler sur une diversité de supports suffisamment large pour qu'une multiplicité d'arguments puisse être entendue.
3. Comprendre les ressorts de l'acceptation (ou au contraire du rejet) de telle ou telle pratique de rémunération des dirigeants et, par voie de conséquence, le sens de la controverse sur le sujet.

Sur le premier point, nous cherchions à couvrir la période qui s'étend du scandale lié aux révélations sur le salaire de Jacques Calvet par le Canard Enchaîné, jusqu'à décembre 2008, qui faisait suite aux recommandations faites par le Medef et l'Afep pour « guider l'action » des comités de rémunération en matière de rémunération des dirigeants (06/10/2008). L'objectif était de faire ainsi prise avec l'histoire de cette controverse depuis ses premiers soubresauts jusqu'aux événements les plus récents – ce qui n'est évidemment pas le meilleur terme dans la mesure où la controverse n'a pas subitement pris fin à cette date, notamment en raison d'une crise qui a contribué à relancer le débat durant les deux dernières années. Pour cela, nous avons récolté 1 041 documents sur cette période, dont la distribution montre que la rémunération des dirigeants n'a d'ailleurs suscité de véritable surenchère verbale qu'à partir de 2003 – conséquences du scandale « Messier » (juillet 2002) et de la mise en place d'une commission d'enquête parlementaire sur la réforme du droit des sociétés qui fit de la rémunération des dirigeants le cœur de ses investigations (commission dite « Clément », du nom de Pascal Clément qui en était le président).



Graphique 2 - Distribution temporelle des textes de notre corpus (de septembre 1989 à décembre 2008, pour un total de 1 041 textes)

Sur la nature de ces documents, ce qui nous renvoie au second point, nous avons choisi de privilégier les textes de la presse écrite tout en intégrant les documents du dossier que nous avons jugés incontournables à sa compréhension : procès-verbaux des auditions menées sur le sujet de la rémunération des dirigeants durant la « commission Clément », recommandations faites par les instances patronales sur le sujet dans le cadre de leurs réflexions sur la « bonne gouvernance », documentations de consultation de la commission

européenne pour établir un « régime approprié de rémunération des dirigeants ». La raison de ce choix tient au fait que cette association de séries médiatiques de la presse écrite et de documents indispensables du dossier permettait précisément, à nos yeux, d'engendrer les « bons espaces de variations » pour être aux « prises » avec la controverse publique sur la rémunération des dirigeants.

Auteurs du corpus (en nombre de textes)		Types de support (en nombre de textes)	
<i>Les Echos</i>	239	Presse Economique	466
<i>La Tribune</i>	162	Presse Quotidienne Nationale	326
<i>Le Monde</i>	145	Agence de presse	133
AFP	101	Presse Quotidienne Régionale.....	25
<i>Le Figaro</i>	94	Procès-verbaux des auditions parlementaires	19
<i>Libération</i>	63	Autres (News et Magazines, sites internet, rapports sur la bonne gouvernance, etc.).....	72
Reuter.....	30		
<i>La Vie Financière</i>	23		
Mission d'information sur la réforme du droit des sociétés.....	19		
<i>L'Expansion</i>	16		
Le Temps.....	16		
Medef.....	15		
Tendances.....	15		
Ouest France	15		
<i>La Croix</i>	14		
<i>L'Humanité</i>	10		
<i>Le Nouvel Observateur</i>	7		
<i>Investir Hebdo</i>	7		
<i>L'Express</i>	7		
<i>Alternatives Economiques</i>	7		
<i>Le Progrès</i>	6		
Novethic.....	5		
<i>Le Journal des Finances</i>	5		
<i>Sud Ouest</i>	4		
Direction Générale du Marché Intérieur	3		
<i>Le Revenu Hebdo Bourse</i>	2		
News Press.....	2		
<i>Le Point</i>	2		
Challenges.....	2		
Agoravox.....	2		
<i>Stratégies</i>	1		
<i>Journal du Management</i>	1		
<i>L'Entreprise</i>	1		

Tableau 2 - Sources utilisées pour la constitution de notre corpus

Sur la période étudiée, l'idée, plus précisément, était de se doter ainsi d'un corpus de textes qui permette de jouer en même temps le conflit et l'unité *via* l'intermédiation journalistique. Le conflit des points de vue entre des journaux dont la ligne éditoriale n'est implicitement – voire explicitement – pas la même ; ce qui est évidemment crucial quand on s'intéresse à un objet qui renvoie à l'univers de la dispute. L'unité en tant que « scène », la presse écrite demeurant, malgré l'avènement de l'Internet, l'un des principaux lieux où ces conflits se donnent à saisir. C'est ainsi que nous avons récolté, parmi les titres les plus lus de la presse quotidienne nationale (*Le Monde*, *Le Figaro*, *Libération*, *La Croix*, *L'Humanité*), de la presse régionale (*Ouest France*, *Le Progrès*, *Sud Ouest*) ou, encore, de la presse économique (*Les Echos*, *La Tribune*, *La Vie Financière*, etc.) et des dépêches des agences

de presse (AFP, Reuter, NewsPress), un ensemble de textes qui font « système » autant par leurs différences que leurs similitudes (cf. ci-dessous), l'enjeu, pour nous, étant de réussir à montrer quels sont les liens qui les unissent et en quoi ils nous « parlent » des sociétés libérales.

Car il est important de rappeler, et cela nous renvoie au troisième point, que le principe est de se fonder sur le dire des théoriciens libéraux pour interpréter ce corpus de textes de « seconde main » et comprendre ce que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants révèle sur la nature et le fonctionnement des sociétés libérales (cf. introduction générale). De ce point de vue, l'objectif n'est donc pas tellement d'établir une cartographie des positions prises par les acteurs de cette controverse, mais plutôt de puiser, dans ce que la presse écrite en rapporte, des « correspondances » pouvant être significatives eu égard à la manière dont les théoriciens libéraux appréhendent la question de la rémunération des dirigeants. Manière de dire que, davantage que des « causalités », comme celles à partir desquelles on pourrait par exemple tenter d'expliquer l'avènement de la controverse en les mettant en rapport avec les « transformations du capitalisme », ce sont encore une fois les « enjeux » que cette dernière revêt pour notre compréhension de la société libérale qui nous intéresse au premier chef.

2.1.2. Trois règles de méthode selon Chateauraynaud (2003)

C'est ainsi que le corpus de textes que nous avons récoltés devient le terreau d'une « mise en intrigue » d'un ensemble de discours qui entretiennent des liens souvent imperceptibles mais dont il s'agit de retrouver la trace et le sens. Pour ce faire, nous empruntons de nouveau aux travaux du *Groupe de Sociologie Pragmatique et Réflexive*¹⁹ et, notamment, à l'ouvrage que Chateauraynaud a consacré à cette nouvelle manière d'aborder l'analyse des affaires dont il est l'un des promoteurs : la « socio-informatique ». Cette discipline est née du constat selon lequel il devenait nécessaire de rééquiper le laboratoire social pour faire face à la multiplication des formes d'expression et de délibération qui sont en œuvre dans les sociétés contemporaines depuis l'avènement de l'Internet – qui a bouleversé les modalités de l'enquête sociologique. Dans l'objectif de rendre possibles des comparaisons et des analyses à partir de matériaux complexes et hétérogènes, Chateauraynaud définit ainsi trois règles de méthode (Chateauraynaud, 2003, p. 190) :

1. « Prendre au sérieux les formes explicites des discours », autrement dit, respecter le dire des acteurs comme fournissant les repères explicites du dossier.
2. « Donner une place de choix aux effets de rassemblement ou de collections de textes », autrement dit, à la manière dont les textes s'agencent les uns et les autres pour faire apparaître des régularités discursives

¹⁹ Unité de l'EHESS, le « GSPR » est spécialisé dans l'analyse des grandes controverses publiques ainsi que dans le développement de nouvelles technologies d'analyse pour les sciences humaines. Sur son site, il définit comme suit les objectifs qu'il poursuit : « Si le GSPR se place résolument dans le cadre de la sociologie, via des travaux et des séminaires de facture classique, ce dispositif de recherche repose sur un partenariat durable avec l'association Doxa (loi 1901) qui développe, depuis de nombreuses années, des instruments de recherche inédits pour les sciences sociales. La double orientation des travaux du Groupe entend répondre aux nouvelles contraintes posées aux chercheurs par les fonctionnements en réseaux et l'avènement supposé d'une "société de l'information" concrétisée par Internet. Loin d'entretenir l'opposition entre des "technophiles" et des "technophobe", il s'agit de penser autrement les médiations conceptuelles et méthodologiques nécessaires à la description et l'analyse des formes de mobilisation, de débat et d'expression publique qui marquent les transformations en cours des sociétés contemporaines. Le déploiement de l'action collective, et notamment de la critique, via les réseaux d'information et de communication, change les modalités de l'enquête sociologique, obligeant les chercheurs à inventer de nouvelles technologies littéraires ». Voir : <http://gspr.ehess.free.fr/>

3. « Saisir le point de vue du lecteur ou de l'auditeur », autrement dit, « contextualiser » la production et la réception des textes par les acteurs pour mieux saisir leur sens

L'objectif de ces trois règles, qui ont pour principale fonction de garantir le respect du « dire » des acteurs (règle n° 1), est d'asseoir la recherche sur une démarche analytique qui permette d'appréhender la manière dont l'affaire se structure et se déroule *concrètement*. C'est pour cela que l'analyse se fait en langage naturel, l'objectif étant de retrouver pourquoi (règle n° 3), dans les disputes qui les opposent, les acteurs de la controverse emploient tel ou tel type d'arguments, engendrant une variabilité de configurations discursives dont il est nécessaire de rendre compte eu égard à l'acception dans laquelle nous tenons le travail interprétatif (règle n° 2).

Estimant qu'il n'y a pas lieu de séparer ce qui ne peut l'être dans le monde vécu des acteurs, les choses dites et la façon de les dire étant inséparable d'un « contexte », il est par là-même question de repérer, dans le dédale des prises de parole, « *les connexions, les rencontres, les appuis, les blocages, les jeux de force, les stratégies, etc. qui ont à un moment donné, formé ce qui ensuite va fonctionner comme évidence, universalité, nécessité* » (Foucault, cité par Gomez, 1996, p. 185). C'est ainsi, par exemple, que nous tenterons d'extraire de notre corpus des indices qui puissent nous permettre d'apprécier dans quelle mesure la controverse étudiée dans ce travail met en question l'idéologie libérale dominante autour de laquelle nos sociétés « modernes » se structurent ; ce que nous ferons à travers un jeu d'hypothèses portant sur la manière dont s'articule le discours théorique et le discours des acteurs.

Dans ce cadre, la « relation herméneutique » a donc une importance cruciale. D'une part, parce qu'il serait naïf de penser lui échapper étant donné qu'elle relève de « *l'expérience totale que l'homme fait du monde* » (Gadamer, 1982). D'autre part, et surtout, parce que c'est à partir d'elle que se met en place tout le travail d'enquête à partir duquel on tentera de proposer quelque chose comme une résolution, soit une interprétation de ce que la controverse sur la rémunération des dirigeants signifie pour les sociétés libérales. Aussi, pour cela, il va nous falloir assumer une « double contrainte » : être suffisamment flexible pour ne pas tomber dans un formalisme de rigueur et suffisamment « économe » pour ne pas se laisser tenter par la « dérive hermétique » dont parle Umberto Eco (Eco, 1992).

En effet, une gestion « économique » de la recherche recommande d'organiser la procédure de manière à pouvoir l'arrêter, l'interprétation d'un « dossier complexe » comme le nôtre ne pouvant rebondir indéfiniment – même si l'analyse du discours des acteurs tel que saisi par la presse ne manquera pas de créer un « *flot chaotique de suggestions* » (Chauviré, 2005, p. 393). Ci-dessous, nous revenons sur la logique que nous avons suivie pour tenter de trouver ce « bon moyen terme » dont parle Eco (1992, p. 259), notamment afin de montrer que cela passait par la création d'un « modèle de communication » entre nous et notre corpus *via* l'utilisation du logiciel Prospéro – « technologie littéraire » qui a tout entière été pensée, par ses concepteurs, dans l'objectif de faciliter l'analyse des objets complexes tels que celui que nous nous sommes donnés dans ce travail (pour une présentation : Chateauraynaud, 2002 et 2003).

2.2. Un modèle de communication entre l'interprète et son corpus

La complexité inhérente à l'étude des « affaires » ou autres « controverses publiques » oblige à trouver des moyens qui permettent d'enrichir la compréhension des logiques qui président au fonctionnement du « sens commun ». Dans cette perspective, il est autrement

dit question d'inventer des modes de raisonnement qui puissent satisfaire aux règles de méthode que nous avons précédemment énoncées. Après avoir rappelé la « philosophie » qui a sous-tendu la création du logiciel Prospéro que nous avons utilisé dans ce travail, nous « schématisons » les fondements de la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour répondre à de telles exigences (2.2.1). Nous venons ensuite sur le travail de conceptualisation que requiert cette méthodologie « prospérienne » spécialement dédiée à l'analyse des controverses publiques (2.2.2). Cela avant de présenter le type de requêtes que nous avons utilisé tout au long de notre travail et l'importance, pour la cohérence de celui-ci, de pouvoir assurer un retour sur le contenu des arguments (2.2.3).

2.2.1. Une méthodologie « prospérienne »

Dans une société de l'information qui oblige à penser autrement les médiations conceptuelles et méthodologiques nécessaires à la description et, partant, à l'analyse des formes de débat et d'expression publique qui marquent les transformations en cours à l'intérieur de cette société, la réflexion autour des instruments de recherche a pris un caractère d'urgence dans le champ des sciences sociales. C'est pour faire face à une possible « crise de la méthodologie » que Chateauraynaud et ses associés ont donc entrepris, quelques années en arrière, la création d'un logiciel permettant de lier « *l'analyse des récits et des arguments à celle des transformations historiques à l'œuvre dans des controverses, des affaires ou des crises* » (Chateauraynaud, 2003, p. 22). Leur objectif était de pouvoir ainsi composer avec la « prolifération des prises de parole » à laquelle nous sommes désormais confrontés *via* la conception d'un instrument permettant à l'utilisateur-interprète d'élaborer ses « prises » à partir des espaces de variation fournis par les textes eux-mêmes.

Le produit de leurs recherches est le logiciel Prospéro, avec lequel nous avons choisi de travailler étant donné qu'il se présente, en cela, comme « *le témoin, ou le garant, de multiples voies d'accès à l'objectivité et non le générateur autonome de l'objectivité elle-même* » (*ibid*, p. 23). Véritable « *accélérateur d'interprétations* », pour emprunter l'une de ses nombreuses appellations²⁰, ce logiciel, en effet, présente la particularité de laisser l'utilisateur entièrement libre de développer ses stratégies interprétatives pour rendre intelligibles les structures de son corpus et les évolutions qui y sont à l'œuvre. Contrairement à d'autres instruments, qui n'offrent pas une telle flexibilité – nous pensons notamment à tout ce qui ressort du traitement statistique des données textuelles, comme l'analyse factorielle des correspondances – c'est ainsi que Prospero se présentait davantage, pour nous, comme un « partenaire » avec lequel il était possible d'échanger pour suivre les acteurs dans leurs cheminements discursifs plutôt que comme un simple « logiciel ».

Ce modèle de communication au fondement de notre méthodologie de recherche est résumé dans le schéma ci-dessous, duquel il ressort qu'il n'est par là-même jamais question de sous-traiter la moindre partie du travail interprétatif mais, au contraire, de l'assumer jusque dans le rapport que nous pouvons entretenir avec la machine – qu'il s'agit de plier pour « *renforcer les prises de l'interprète et (...) accroître son potentiel de connaissance et de conviction* » (Chateauraynaud, 2003, p. 25). En effet, au travers de ce schéma, on voit plus précisément que l'objectif n'est pas d'opposer un traitement « manuel » et un traitement « automatique » du corpus, mais de les faire évoluer de concert afin de pouvoir utiliser le logiciel comme dans un « prolongement de la pensée » ; soit à partir d'une grille d'analyse que nous avons-nous-mêmes élaborée et mise en œuvre.

²⁰ On relève entre autres les suivantes : « générateur de mémoire réflexive », « atelier portable d'architecture pragmatique », « ouvre-boîte-noire », « outil de codage flexible », etc. (Chateauraynaud, 2003).

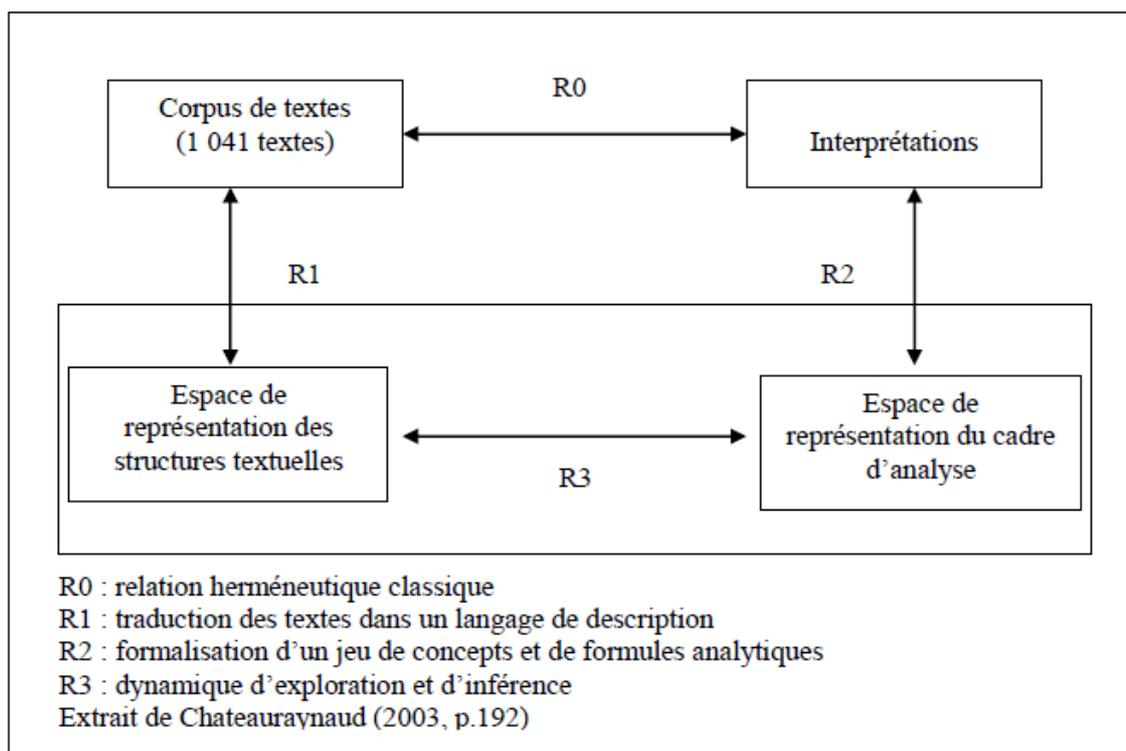


Schéma 2 - Représentation schématique des fondements de la méthode

Dans ce modèle, la relation R0, qui renvoie à la « relation herméneutique classique », a donc une importance primordiale comme nous l'avons rappelé ci-dessus. Car c'est elle qui donne sens à la création de cette « autre scène » sur laquelle sont rendues visibles les propriétés des textes et les catégories d'analyse ; « transparence » qui permet d'assurer comme un « jeu de miroir » entre nos critères d'interprétation et des classes d'objets que nous avons créés afin de pouvoir effectuer des opérations qui seraient impossibles sans aucune instrumentation.

Soit, plus précisément :

1) Des structures textuelles, qui renvoient à un ensemble de descripteurs tels que le nom et le statut des auteurs, la date de publication, le type de support ou, encore, son titre, soit autant de renseignements précieux lorsque l'on cherche à saisir la logique de fonctionnement d'une masse de discours divers et hétérogènes.

En effet, tenant pour incontournable l'idée qu'un texte est marqué par les intentions de son auteur et le contexte d'énonciation – et même si nous avons peu utilisé ces

« fonctions », si ce n'est pour la date et le type de support –, on peut alors s'essayer à retrouver tout ce qui, dans l'histoire des locuteurs, dans leur environnement, etc., participe du sens qu'ils donnent à leurs discours. Ainsi, connaître l'auteur d'un discours, ce peut être, par exemple, commencer à le situer dans un espace de positions *via* tout ce que l'on sait de lui, de ses prises de position passées à ses engagements présents, en passant par ses appartenances, qu'elles soient de nature politique ou autre. De même, peut-on analyser la manière dont certaines configurations discursives se font et/ou se défont dans le temps ou bien la manière dont elles se structurent selon qui est train de parler, etc., ces « références externes » se présentant alors comme un complément analytique pouvant faciliter l'interprétation du corpus.

2) Un cadre d'analyse, qui renvoie à un « langage-pivot » créé à partir de la langue des acteurs de la controverse dans l'objectif d'affronter « *la diversité des structures discursives et les rendre quelque peu calculables, au sens logique autant que statistique* » (Chateauraynaud, 2003, p. 206).

Ainsi en va-t-il des « concepts » que nous avons construits durant l'analyse afin de suivre les acteurs dans leurs cheminements discursifs tout en assurant une certaine clarté et stabilité de nos procédures interprétatives (cf. ci-dessous). Partant du principe que les différences introduites dans les textes ne sont intéressantes qu'à partir du moment où elles participent de la « symbolique des choses dites », la construction des concepts répond plus précisément de l'idée selon laquelle il doit être possible d'opérer des rapprochements que les acteurs de la controverse feraient naturellement dans l'infinie variété des formes discursives. De ce point de vue, ces concepts ont donc pour fonction d'aider à décrire les transformations subies par le dossier en « rangeant » sous les mêmes rubriques un ensemble de variations perçues dans le langage des acteurs eux-mêmes, l'objectif étant de coller ainsi au plus près des unités de signification qu'ils produisent eux-mêmes.

2.2.2. Le jeu des concepts

C'est dans cet esprit que nous avons mobilisé deux types de concepts : les *êtres-fictifs* et les *catégories d'entités*, les premiers en tant qu'entités formés de plusieurs représentants d'un même « acteur » (qu'il soit physique ou non), les secondes en tant que noyaux lexicaux qui permettent de caractériser la propension argumentative d'un texte ou d'un ensemble de textes. Ainsi, avec les êtres-fictifs, l'objectif est de rassembler des désignations *a priori* disparates sous une même structure mais qui, pour le sens commun, font référence à un seul et même « actant ». L'exemple pris par Chateauraynaud pour éclairer ce principe qui préside à la constitution des êtres-fictifs est le suivant : « *si l'on néglige le fait que "François Mitterrand", "tonton" et "le président de la République" renvoient, au moins pour une période donnée et sur un certain dossier, au même personnage de base, on prend le risque de passer à côté de multiples recoupements que feraient spontanément des lecteurs ou des auditeurs dotés de leur sens commun* » (Chateauraynaud, 2003, p. 247).

En d'autres termes, tout l'enjeu est de dire que l'on peut gagner à travailler au plus près du sens commun lui-même, notamment parce que tout locuteur « normal » est capable de faire des rapprochements entre des désignations *a priori* hétérogènes mais qui désignent la même entité. Concernant notre dossier, c'est ainsi que des *expressions* comme « *parachutes dorés* », « *golden parachutes* », « *parachutes en or* », « *indemnités de départ* », « *primes de départ* », expressions qui doivent être fixées au préalable, ont été

regroupées sous un seul et même concept (« **PARACHUTES-DORÉS @**²¹ »), cela afin que les requêtes informatiques que nous avons utilisées dans le cadre de l'enquête soient par là même enrichies des apports du « sens commun » – la création des êtres-fictifs, comme des catégories d'entités dont nous allons parler ci-dessous, étant d'autant plus souhaitable qu'il n'enferme pas l'interprète dans des métrologies fixes²².

Entités	Nombre total d'occurrences
indemnités de départ	313
parachutes dorés	211
parachute doré	115
indemnité de départ	111
golden parachutes	73
golden parachute	71
primes de départ	32
...	...
	=
	1 200

Tableau 20 - Les principaux représentants de l'être-fictif PARACHUTES-DORÉS@

Les décisions prises en matière de création de concepts dépendent simplement des appréciations de l'interprète, dont la mission est de « *fixer les bons jeux de références et d'attribution nécessaires à l'analyse du dossier* » (Chateauraynaud, 2003, p. 246), soit de créer les concepts dont il a besoin pour répondre aux questions qu'il se pose. En d'autres termes, tout dépend des objectifs de la recherche, ce travail de conceptualisation renvoyant à un choix de représentation lié aux hypothèses que développe l'interprète (Chateauraynaud et Torny, 1999). Tout cela pour dire que les concepts créés sont donc, par définition, sujets à discussion, toujours à la fois « problèmes » et « solutions », la création d'un micro-espace de variation autour d'un même personnage pouvant apparaître utile et pertinent dans un cas et parfaitement accessoire dans un autre. C'est là le revers du fait qu'en matière de construction des concepts, il n'est pas question de créer des classes d'objets qui soient uniquement faciles à manier, mais également d'opérer des regroupements devant permettre à l'interprétation de gagner en cohérence ce qu'elle perd, du moins en théorie, à ne pas considérer tous les détails du corpus (le retour aux textes et à la langue des acteurs étant toujours possible, cf. ci-dessous).

²¹ C'est par « convention », et pour rendre la lecture du document plus facile, que les êtres-fictifs et les catégories d'entités sont ainsi désignés : en majuscule, taille 10, gras ; les êtres-fictifs étant assortis d'un « @ » afin de les distinguer.

²² Au sens où l'utilisateur peut toujours, et à n'importe quel moment, modifier les concepts qu'il utilise pour affiner sa recherche en fonction des objectifs qu'il se donne.

STOCK-OPTIONS@ (présent dans 619 textes, pour un total de 2 567 références)
CONSEIL-ADMINISTRATION@ (473 textes, 1490 références)
TRANSPARENCE@ (présent 503 textes, 1 273 références)
PARACHUTES-DORÉS@ (408 textes, 1200 références)
PRIMES-BONUS@ (394 textes, 939 références)
PART-VARIABLE@ (168 textes, 359 références)
COMITÉ-RÉMUNÉRATION@ (132 textes, 269 références)

Encadré 2 - Les êtres-fictifs utilisés dans l'analyse

Cette dernière remarque est des plus cruciales en ce qui concerne les « catégories d'entités », concept regroupant des entités qui, sans être interchangeables, entrent dans des rapports de connotation qui tendent à produire des univers de discours cohérent. Requérant une plus forte dose de réflexivité de la part du chercheur, l'idée sous-jacente à la construction des catégories d'entités est qu'un texte et/ou un ensemble de textes s'organise selon un certain nombre de dispositifs rhétoriques ou argumentatifs qui, pour être singuliers (en raison d'un agencement spécifique à chaque texte), peuvent néanmoins produire des effets de composition avec l'ensemble du corpus, marquant ainsi la production du sens selon qu'ils font apparaître des ressemblances ou des différences avec d'autres textes, consolident certains de leurs traits ou bien, au contraire, introduisent des ruptures par rapport à ceux-ci, etc.

En d'autres termes, on sait que certains éléments participent d'un même « régime discursif » (Foucault, 1971), soit que des mots ont naturellement tendance à en appeler ou à en suggérer d'autres et qu'il peut être intéressant, par conséquent, de les regrouper afin de mieux apprécier la coloration des textes du corpus. C'est le cas, par exemple, de mots tels que « controverse », « polémique », « scandale », « litige », « tension », etc. qui renvoient à un régime de discours de la dispute et de la mésentente que l'on retrouve dans la plupart des « affaires » – nommé « **CONTROVERSES ET POLÉMIQUES** ». C'est également le cas de mots tels que « pression », « critique », « contestation », « opposition », « révolte », « fronde », « grogne », ou, encore, « révolution », etc. qui renvoient à un régime de discours des « **MODES DE PROTESTATION** », comme « privilégiés », « démagogie », « hypocrisie », etc. renvoient pour leur part à celui des « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » – qui constitue un autre repère « classique » en la matière.

Entités	n
polémique	178
scandale	141
affaire	125
scandales	121
tollé	40
polémiques	27
controverse	24
rumeurs	13
paradoxe	13
...	...
Total pour la catégorie	891

Tableau 3 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « CONTROVERSES ET POLÉMIQUES » et leur nombre (n) d'apparition dans le corpus (10 premiers représentants)

Entités	n
pression	136
critiques	56
démission	51
interdiction	46
opposition	43
contestation	38
menace	35
colère	35
critique	32
fronde	22
...	...
Total pour la catégorie	963

Tableau 4 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « MODES DE PROTESTATION » (10 premiers représentants)

Entités	n
privilégiés	16
privilegié	13
démagogie	12
hypocrisie	10
mépris	9
nullité	6
mauvaise foi	6
cynisme	4
poujadisme	3
arrogance	3
...	
Total pour la catégorie	264

Tableau 5 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « FIGURES DE LA DÉNONCIATION » (10 premiers représentants)

En compagnie des êtres-fictifs, c'est ainsi que les catégories d'entités se présentent comme un outil précieux pour la finesse de l'analyse, soit comme un outil devant permettre d'apprécier un peu mieux comment les acteurs font prise avec la rémunération des dirigeants. C'est du moins dans cet « esprit » que nous avons créé un ensemble de catégories d'entités sur la base desquelles nous avons ensuite mené l'analyse de la controverse publique sur le sujet (cf. encadré 3).

FORMES JURIDIQUES (88 représentants, 646 textes, 2 085 références)
ÉTHIQUE ET MORALE (100 représentants, 534 textes, 1 560 références)
RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE (62 représentants, 560 textes, 1 557 références)
ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES (245 représentants, 563 textes, 1 415 références)
MODES DE PROTESTATION (115 représentants, 486 textes, 963 références)
CONTROVERSES ET POLÉMIQUES (81 représentants, 468 textes, 891 références)
OPPORTUNISME ET DÉMESURE (106 représentants, 367 textes, 681 références)
COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES (54 représentants, 313 textes, 626 références)
FIGURES DE LA DÉNONCIATION (100 représentants, 173 textes, 264 références)
OPACITÉ ET CONFLITS D'INTÉRÊTS (61 représentants, 190 textes, 324 références)

Encadré 3 - Les catégories d'entités utilisées dans l'analyse

Ainsi, que ce soit dans l'objectif de décrire comment un thème et/ou un personnage sont mobilisés dans le corpus, de comparer les listes d'objets que les textes (ou un ensemble de textes) mettent en scène voire, encore, d'observer comment le discours des acteurs évolue au cours du temps, etc., il s'agissait par là-même de construire, au contact de la langue des acteurs de la controverse, un « formalisme intermédiaire » rendant possible des rapprochements entre des textes et des énoncés au sujet desquels n'importe quel système informatique ne peut, avec ses seules ressources, qu'exhiber des liaisons ou des non-liaisons (Chateauraynaud, 2003).

2.2.3. Un travail collaboratif

Respectant la règle selon laquelle c'est dans leur architecture d'ensemble que les textes du corpus donnent à voir ce qu'ils mettent en jeu (et, de fait, ce qu'ils fournissent comme matière à l'interprétation), cela permet d'insister sur le fait que tout ce travail de conceptualisation ou de traduction des textes dans un langage de description ne constitue donc pas une fin en soi, mais un « préalable » indispensable pour mener des requêtes informatiques qui accroissent le potentiel réflexif et critique de l'interprète. Car rappelons que c'est toujours à partir de l'idée que nous nous faisons initialement du problème (*i.e.* les interprétations que nous avons tirées de la lecture des textes de notre corpus, résumées par la relation R0 dans le schéma) que nous pouvons justifier, *in fine*, les relations de traduction et de formalisation (R1, R2) comme une série de transformations nécessaires pour être capable de confronter des structures textuelles à des propositions conceptuelles (R3).

En d'autres termes, si nous avons fait ce travail, dont nous rendrons progressivement compte à mesure que nous avancerons dans notre enquête, c'est uniquement pour mieux assurer la communication avec notre corpus ; l'intuition et la connaissance du dossier pouvant alors se combiner dans une dynamique faisant écho au travail du détective : on tenait telle hypothèse pour une évidence mais l'analyse du corpus prouve le contraire, contribuant à relancer les opérations cognitives qui visent à fournir de nouvelles « prises » sur le dossier... qui seront à leur tour évaluées dans leur prétention à la véracité. Pour ce faire, nous avons privilégié, à partir des opérations de comptage que le logiciel engendre automatiquement – et dont on ne voit pas comment on pourrait s'en passer sans rater des éléments significatifs quant à la manière dont les acteurs « font prise » avec la rémunération des dirigeants²³ –, un type d'opération permettant d'apprécier la façon dont se structurent les listes d'objets dans deux sous-corpus formés à partir d'un critère déterminé et choisi par nous : la *comparaison de sous-corpus*.

Cet outil permet de repérer les grandes tendances du dossier en montrant comment des textes et/ou un ensemble de textes s'éclairent les uns les autres dans le jeu de leurs « correspondances ». Ainsi, peut-on, par exemple, comparer ce que les textes mettent en jeu dans un « avant » et un « après » en utilisant une date-pivot pour apprécier d'éventuelles reconfigurations discursives. De même peut-on apprécier ce que les textes dans lesquels une catégorie d'entités est dite « dominante » (*i.e.* centrale) ont de spécifiques par rapport aux textes dans lesquels cette même catégorie (ou un autre) est « absente », etc. – les calculs étant relatifs à la taille des sous-corpus comparés et exprimés en pourcentage. L'utilité d'une telle procédure dépend des vérifications que nous cherchons à faire, l'objectif étant simplement de coller au plus près des exigences d'une bonne interprétation à partir

²³ Le dénombrement permet d'apprécier quel est le degré de présence d'un terme et/ou d'un thème à l'intérieur du corpus, ce qui fournit des indications précieuses, par exemple, quant à la nature des principaux repères collectifs qui sont utilisés par les auteurs-acteurs.

du recueil le plus objectif possible de récurrences, d'occurrences et de recoupements dans les textes des acteurs de la controverse.

Parallèlement, ce sont d'ailleurs ces mêmes exigences qui recommandent que le retour aux textes soit possible. En effet, comme c'est toujours à partir des textes, et uniquement à partir d'eux, que l'on peut retrouver des arguments représentatifs de la façon dont les acteurs « font prise » avec le dossier, nous retiendrons le plus possible de verbatim de manière à mettre le lecteur devant le « fait brut ». Même si ce dernier a été recoupé et éclairé par ce recoupement avec d'autres textes, ce qui a permis l'interprétation, donner à lire le texte initial nous semblait être le meilleur moyen de rester « en contact » avec la controverse publique elle-même. Les « verbatim » qui jalonnent les parties empiriques des chapitres qui vont suivre, ont donc pour fonction de permettre un retour sur le « contenu » des arguments, ce qui est essentiel dans une optique de compréhension. En cela, on peut même dire que ces derniers fournissent comme la partie visible de « l'esprit » qui sous-tend notre travail, à savoir que c'est de la pertinence du recoupement d'indices puisés tantôt dans l'ensemble du corpus tantôt dans les plis d'un discours que dépend, *in fine*, la qualité d'une analyse qui revendique explicitement sa nature interprétativiste.

Résumé section 2

Pour faire droit à la complexité inhérente qui ressort d'un dossier tel que la « controverse publique » sur la rémunération des dirigeants, nous avons adopté une méthode dédiée à l'analyse des objets communément regroupés sous le nom d'« affaires ». Ainsi, nous avons défini un protocole de recherche qui cherche à assumer son caractère interprétatif en refusant à appliquer des « routines aveugles » de traitement des données. Plus précisément, nous avons pour cela engagé tout un travail de création d'un « langage-pivot » qui « *de par sa simplicité et sa plasticité (...) doit permettre d'opérer la rencontre entre les propriétés émergentes des textes et le cadre d'analyse élaboré par le chercheur* » (Chateauraynaud, 2003, p. 199). La création de ce langage cristallise l'ensemble opérations cognitives que nous avons effectuées pour surmonter la complexité et l'hétérogénéité des formes de discours et, partant, investir grâce à l'informatique un faisceau d'argumentations au sein duquel se joue, comme dans un miroir, ce qui fonctionne (ou non) comme une évidence et/ou une ressource partagée(s) par les acteurs sur le sujet.

Conclusion du chapitre

Dans ce premier chapitre, nous avons tracé les linéaments de la méthode que nous allons suivre tout au long de ce travail afin de faire « prise » avec la complexité de notre objet de recherche. Notre objectif était de garantir ainsi la transparence des procédures interprétatives que nous allons mettre en œuvre pour tenter de répondre aux exigences d'objectivité qui sont au fondement de tout travail de recherche. Ce qui nous a notamment conduits :

1. À rappeler l'importance que revêt le « dire » des acteurs dans une telle perspective, ce dernier constituant le matériau empirique de base une fois que l'on a repéré une situation dans laquelle certains acteurs sont tenus de se justifier face à leurs critiques.

2. À mettre en place un protocole de recherche qui, des règles de méthode que nous avons formulées jusqu'à la définition des requêtes qui seront utilisées pour investir notre dossier, est tout entier pensé dans l'objectif de surmonter l'hétérogénéité des formes de discours que nous avons récoltés sans les trahir.

Aussi, c'est sur cette base que nous allons, dans les chapitres qui viennent, organiser la confrontation entre la théorie libérale et le faisceau d'argumentations contradictoires qui est au fondement de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants. Nous ferons cela à l'aide d'une démarche où nous commencerons par étudier ce que « dit » la théorie avant de nous intéresser aux discours des acteurs ; dans l'espoir que ce jeu de miroir nous permette d'avancer dans la compréhension de ce que cette controverse nous enseigne sur les sociétés libérales.

Chapitre 2. La controverse sur la rémunération des dirigeants : un effet d'ignorance ?

Résumé du chapitre

La recherche sur la question de la rémunération des dirigeants est foisonnante mais largement dominée par le modèle économique libéral et, plus singulièrement, la théorie de l'agence. De cette dernière, il ressort que, pour être justifiée, la rémunération des dirigeants doit être fonction de leurs *performances réelles*. Dans un monde où les individus sont considérés comme potentiellement opportunistes, cela recommande de mettre en place un système d'incitations et de contrôle qui vise à discipliner les dirigeants en les soumettant à *la pression du marché* (considéré comme le seul dispositif qui ait le pouvoir de mettre en équivalence l'ensemble des performances individuelles). C'est ainsi que l'on retrouve, à travers l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants, une constante de l'idéologie libérale, pour laquelle seule la concurrence permet d'assurer la justesse du système des prix.

Après avoir exposé les arguments de cette théorie, nous analysons, en miroir, les arguments échangés par les acteurs de la controverse pour mettre en question la rémunération des dirigeants. Sur cette base, nous montrons que, loin d'être ignorants et/ou indifférents à ce modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants, les acteurs n'ont au contraire cessé de s'y référer. Les agencements performatifs qu'ils utilisent renvoient même parfois directement à l'épuration idéologique de ce modèle en réclamant *d'avantage de transparence sur les performances des dirigeants*. De ce fait, l'hypothèse d'ignorance est rejetée en conclusion de ce chapitre.

Introduction

Initiée dans les années 1920 aux États-Unis, dans le cadre d'une réflexion sur le phénomène de l'entreprise « institutionnelle » (Taussig et Barker, 1925 ; Berle et Means, 1932), soit l'entreprise gouvernée par les experts du management issus des « *business schools* », la recherche sur la rémunération des dirigeants est restée marginale jusque dans les années 1980²⁴. À partir de cette période, qui voit l'émergence d'un capitalisme « actionnarial » et/ou « financier » orienté vers la satisfaction supposée de l'intérêt des actionnaires (Gomez, 2001 ; Aglietta et Rébérioux, 2004 ; Gomez et Korine, 2009), cette question commence néanmoins à susciter un intérêt croissant chez de nombreux observateurs, notamment en raison de sa valeur symbolique (Zajac et Westphal, 1994 et 1995 ; Magnan *et al.*, 2000). C'est ainsi que les publications académiques sur le sujet se mettent à traverser des

²⁴ On relève quelques exceptions, à l'instar des contributions de Patton (1951) et de Simon (1957).

champs qui vont du management à la psychologie, en passant par la finance, l'économie, la comptabilité ou, encore, le droit (pour une revue assez récente de cette littérature : Devers *et al.*, 2007).

Aussi, avec le recul, on peut s'étonner qu'une telle prolifération de travaux académiques n'ait pu empêcher l'émergence de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants et/ou qu'elle n'ait produit aucun effet de stabilisation visible sur celle-ci. Ne serait-il pas « normal » que la production de connaissances scientifiques participe d'un apaisement du débat public sur le sujet, offrant aux acteurs une meilleure compréhension des logiques qui sont à l'œuvre en matière de rémunération des dirigeants ? L'étonnement se fait d'autant plus grand qu'un modèle théorique domine toute cette littérature sur la rémunération des dirigeants : le modèle économique libéral, aussi qualifié de modèle contractualiste étant donné la place centrale qu'y joue la notion de contrat (Gomez, 1996). Comment réfléchir cette apparente contradiction ? Les acteurs de la controverse seraient-ils ignorants de ce modèle et les polémiques, au final, le produit de leur inculture économique²⁵ ?

L'objet de ce chapitre est de « tester » cette première hypothèse de travail en examinant les liens entre le modèle économique libéral et le modèle implicite auquel se réfèrent les acteurs de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants. Plus précisément, l'idée est de confronter l'épure de ce modèle aux agencements performatifs qu'utilisent les acteurs de la controverse, cela afin d'apprécier quelles sont les correspondances entre ces deux niveaux. Nous commençons par travailler sur les fondements de l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants, qui exprime l'idéologie dominante d'un point de vue théorique (section 1). Cette première étape est nécessaire pour que nous puissions présenter la « solution libérale » au problème posé par l'opportunisme supposé du dirigeant ; solution qui dessine une logique de justification au sein de laquelle le marché joue le rôle d'un véritable Léviathan (section 2). Nous nous intéressons, enfin, aux discours des acteurs de la controverse publique pour savoir à quelle(s) logique(s) ils font référence et, par conséquent, si l'existence de cette controverse est due à leur inculture vis-à-vis du modèle économique libéral (section 3).

Section 1. Les fondements de l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants

Le modèle économique libéral aborde la problématique de la rémunération des dirigeants dans le prolongement de l'« idéologie économique » qui se met en place à l'époque des Lumières et devient dominante avec le développement des sociétés capitalistes modernes (Dumont, 1977 et 1983). Pour cette raison, les chercheurs qui mobilisent ce modèle explicatif héritent, dans leur approche du problème, d'un ensemble de présupposés analytiques et, notamment, d'une conception assez singulière de la « nature de l'homme » (Jensen, 1994 ; Jensen et Meckling, 1994) : celle selon laquelle l'individu est un être rationnel et perspicace dont on peut attendre qu'il poursuive son intérêt personnel dans l'ensemble des actions qu'il entreprend. L'opportunisme des individus et, plus spécialement, celui du dirigeant, est pour cela placé au cœur de la problématique de la

²⁵ On peut sans doute penser que cette hypothèse est difficilement compatible avec la « compétence » que nous estimons être celle des acteurs de la controverse (chapitre 1). Nous estimons, cependant, qu'il n'en est rien étant donné que les acteurs peuvent très bien formuler des jugements critiques sans pour autant se référer à la logique libérale.

rémunération des dirigeants (1.1). Cette dernière est elle-même reliée à une interrogation plus large sur la légitimité de l'organisation hiérarchique dans un cadre où elle fait *a priori* figure de paradoxe (1.2).

1.1. Opportunisme et rémunération des dirigeants : aux origines du problème

En revenant sur l'axiomatique libérale, Gomez (1996) a montré que la « *théorie économique standard* », souvent dite « *théorie économique néoclassique* » (Guerrien, 1989), avait réussi à *étendre* ses conclusions à l'analyse des institutions et des organisations en faisant de l'opportunisme des individus la clé de voûte de son système analytique. Selon cet auteur, la « *théorie standard étendue* » (Favereau, 1989 et 1993), que nous préférons nommer « modèle économique libéral » afin d'insister sur la composante idéologique de ce modèle, serait donc construite sur une « heuristique du pire ». Cette formule signifie que tous les individus sont considérés comme des calculateurs, éventuellement prêts à sacrifier le « bien commun » au bénéfice de leur intérêt privé. C'est ainsi que le modèle économique tombe sur un problème classique de la pensée libérale (1.1.1), à savoir que l'opportunisme des individus fait peser un risque permanent sur la société et/ou l'entreprise considérée comme un tout (1.1.2).

1.1.1. Regard sur l'anthropologie libérale

Dans la théorie économique standard, les individus sont pensés comme des entités autonomes qui réagissent à leur environnement en se conformant aux règles du calcul marginaliste, expression supposée d'une forme fine de rationalité. C'est le monde construit par l'*homo oeconomicus*, au sein duquel les individus se conduisent de manière *logico-expérimentale*, soit à travers une suite d'expérimentations et de *tâtonnements* qui répondent d'un principe de « *maximisation sous contraintes* » des ressources limitées dont ils disposent. Qu'ils soient dans la position de « *consommateur* » ou de « *producteur* » n'a pas grande importance dans une telle perspective, les individus étant appelés, quelle que soit leur situation, à agir dans la visée fondamentalement économique de maximisation de leur *bien-être* – entendu comme l'utilité qu'ils retirent de leurs choix de consommation et/ou de production.

C'est là une « vision », au sens que revêt ce terme chez Schumpeter (1983, [1954]), que les théoriciens néoclassiques ont en partage avec la très grande majorité des pères fondateurs de la discipline économique²⁶. Ces derniers, en effet, ont toujours représenté les individus comme des êtres *souverains*, c'est-à-dire capables de fixer leurs échelles de *préférences* sans jamais subir d'autres influences que celles de leurs propres *désirs* – qui se traduisent en ce cas par de simples *besoins* (De Radkowski, 2002, [1980]). Ainsi trouve-t-on, par exemple, les prémisses de ce préjugé chez des auteurs comme Mandeville, Helvétius ou Bentham qui, chacun à leur manière, ont contribué à façonner cette figure mythique de la pensée libérale qu'est « l'homme économique » (Laval, 2007).

Aussi, bien qu'elle ait été critiquée pour son « irréalisme » (Arrow, 1987), cette vision se retrouve dans la conception que les théoriciens du modèle économique libéral se font de la « nature humaine ». Car même si l'individu se présente parfois, à leurs yeux, sous les habits de l'*homo contractor* (Williamson, 1985), il apparaît encore dans leurs travaux comme un

²⁶ Schumpeter définit la « vision » comme un étage pré-analytique, c'est-à-dire un préjugé et/ou un « axiome » qui ne peut être ignoré sans que la compréhension du modèle en pâtisse.

modèle d'égoïsme, l'optimisation de l'intérêt privé (y compris dans la contractualisation) étant le principal moteur de son comportement. C'est ce que certains théoriciens de l'agence parmi les plus influents ont formalisé sous la forme du REMM²⁷ : *Resourceful Evaluative Maximizing Model* (Jensen, 1994 ; Jensen et Meckling, 1994), modèle qui considère que l'altruisme, l'honnêteté ou l'honneur sont compatibles avec la « nature de l'homme », mais que c'est effectivement l'intérêt bien calculé qui constitue le motif d'action le plus puissant pour des individus libres de choisir les fins qu'ils se donnent²⁸.

Reprenant à leur compte l'un des principaux *leitmotive* de l'idéologie libérale, les théoriciens du modèle économique libéral sont du même coup appelés à redécouvrir combien il peut être difficile d'assurer la stabilité de l'ordre social dans un tel univers. C'est même ce qui fait le véritable « fond commun » entre les théoriciens du modèle économique libéral et les pères fondateurs du libéralisme, à savoir qu'il n'est pas facile de garantir la « paix sociale » à compter que l'autonomie des individus risque toujours de dégénérer en excès, voire carrément en violence – soit en cette « *guerre de chacun contre chacun* » dont parlait déjà Thomas Hobbes : « *il apparaît qu'aussi longtemps que les hommes vivent sans un pouvoir commun qui les tienne tous en respect, ils sont dans cette condition qui se nomme guerre et cette guerre est guerre de chacun contre chacun* » (Hobbes, 1971, [1651], p. 124).

En d'autres termes, à partir du moment où les individus se voient « libérés » de toute totalité surplombante et intégratrice par le projet libéral, cette « libération » se paie au prix d'un risque qui doit être pris en compte pour qu'une vie en commun soit possible, à commencer par la vie en entreprise : celui de la démesure potentielle de leurs choix individuels. En effet, comment faire pour que la liberté individuelle ne soit pas le moteur d'une « anarchie », mais une force sociale structurante dans un monde où la soumission à un pouvoir, que ce soit celui de l'Église, du Prince ou de l'État, est réprouvée ? Tel est le problème de la « modernité » auquel les théoriciens du modèle économique libéral se voient confrontés comme le furent tous ceux qui, de Hobbes jusqu'à Rawls et ses continuateurs, n'ont cessé d'interroger ce « dilemme » auquel la société libérale est exposée : assurer la coopération entre des individus que rien ne *relie*, si ce n'est leur intérêt bien compris (Hirschman, 2001, [1977], Audard, 2009).

1.1.2. L'opportunisme des individus : clé de voûte du modèle économique libéral

Du point de vue de l'analyse globale de la société privilégié par les philosophes des Lumières, ou de celui de l'analyse locale des institutions et organisations privilégié par

²⁷ Ce modèle est plus précisément fondé sur quatre postulats : 1) Les individus se préoccupent de tout ce qui est source d'utilité ou de désutilité et sont des « évaluateurs ». Ils sont à même de faire des arbitrages entre les différentes sources d'utilité et leurs préférences sont transitives ; 2) Les individus sont insatiables ; 3) Les individus sont maximisateurs. Ils sont censés maximiser une fonction d'utilité, dont les arguments ne sont pas exclusivement pécuniaires, sous contraintes. Ces contraintes peuvent être cognitives et les choix effectués tiennent compte des coûts d'acquisition du savoir et de l'information ; 4) Les individus sont créatifs et savent s'adapter ; ils sont à même de prévoir les changements de leur environnement, d'en évaluer les conséquences et d'y répondre en créant de nouvelles opportunités dont ils sont capables d'apprécier l'intérêt. Pour une présentation et discussion de ce modèle, voir Charreaux (1999).

²⁸ Père de la « Shareholder Value », Jensen et Meckling prétendent, en d'autres termes, que ce modèle est supérieur à tous les autres produits de la pensée humaine. C'est ainsi que son apparente naïveté philosophique n'a pas empêché sa publication ni le fait qu'il soit considéré comme le point d'ancrage anthropologique de la pensée dominante en finance, ce qui est, en soi, un signe de la puissance idéologique de la pensée libérale contemporaine.

les économistes de métier, la problématique sociale est donc identique, l'objectif étant de trouver les moyens de gouverner une masse d'individus « libres » et motivés par des intérêts privés souvent contradictoires (Gomez et Korine, 2009). Les théoriciens du modèle économique libéral ne s'y trompent pas quand ils défendent une conception « disciplinaire » du gouvernement d'entreprise (Charreaux, 1997 ; Charreaux et Wirtz, 2006). Car ces derniers font par là-même preuve qu'ils sont conscients que, dans leur univers d'autonomies contradictoires, comme dans l'univers décrit par Hobbes, il faut sans cesse veiller à ce que la recherche de leur intérêt privé par des individus atomisés ne mette pas en péril le devenir de l'ensemble – que ce soit celui de la société ou celui de l'entreprise.

C'est aussi ce qu'ils expriment en faisant de l'hypothèse d'opportunisme des individus la clé de voûte de leur système analytique ; l'opportunisme étant le nom donné à ce côté quelque peu « obscur » de la recherche de l'intérêt personnel :

« [L'opportunisme] inclut, sans être exhaustif, les formes les plus flagrantes telles que le mensonge, le vol et la tromperie (...) Plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'une information tronquée ou déformée, à tout effort calculé pour induire en erreur, désinformer, déguiser, obscurcir, autrement dit rendre confus » (Williamson, 1985, p. 12).

Comme en atteste la définition que Williamson propose de l'opportunisme, les théoriciens du modèle économique libéral partent effectivement du principe selon lequel la recherche de l'intérêt personnel ne s'accommode pas nécessairement de limites, notamment d'ordre moral.

Sous la forme d'une conception cynique du comportement humain (Hill, 1990), la démesure potentielle des individus se voit ainsi intégrée au cœur d'un modèle pour lequel le champ économique se transforme en « aire du soupçon ». Cette expression signifie que « *quand bien même les acteurs sont "honnêtes", la possibilité qu'ils ne le soient pas suffit à entraîner des comportements de défiance* » (Gomez, 1996, p. 74). En témoigne, justement, la manière dont les théoriciens libéraux appréhendent la problématique de la rémunération des dirigeants, qui est tout empreinte de l'idée selon laquelle il ne faut pas, selon la fameuse image de Smith, attendre du dirigeant davantage que du boucher, du brasseur ou du boulanger, soit une quelconque « bienveillance » qui ferait de lui un « être moral » perdu au milieu d'une foule d'égoïstes indifférenciés. Sachant qu'« *une augmentation de fortune est le moyen par lequel la majeure partie des hommes se proposent et souhaitent d'améliorer leur sort* » (Smith, 1995, [1776], p. 392), c'est là une conséquence tout à fait logique du comportement egocentrique prêté à l'ensemble des individus dans l'univers libéral, à savoir qu'il faut toujours supposer que ces derniers feront tout ce qui est en *leur pouvoir* afin de maximiser leur bien-être personnel.

En effet, pourquoi les dirigeants échapperaient-ils à cette loi du comportement humain ? Selon la logique libérale, il n'y a aucune « bonne raison » de supposer que le dirigeant soit plus vertueux que ne le sont ses subordonnés car, s'il est un individu dont la fonction est *particulière* pour l'entreprise (Barnard, 1938), il n'en reste pas moins un individu à l'égal de tous les autres²⁹. Depuis la contribution de Coase (1937), on sait que le risque d'opportunisme est même accru en ce qui le concerne, le dirigeant pouvant capter une partie du surplus généré par l'organisation en usant de son *autorité* comme d'un « *pouvoir discrétionnaire* » (Crystal, 1991 ; Bertrand et Mullainathan, 2001 ; Bebchuk et Fried, 2003 et 2004). Tel est le constat de la théorie libérale contemporaine, particulièrement celui de

²⁹ Du point de vue de sa « nature », ce dernier, en d'autres termes, peut être considéré comme un salarié quelconque qui cherche à maximiser sa rémunération tout en minimisant son effort.

la théorie de l'agence, qui soulève une difficulté que Smith avait déjà entrevue dans sa Richesse des Nations : « *les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent la même vigilance exacte et soucieuse que les associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds* » (Smith, 1995, [1776], p. 401) ³⁰.

Souvent reprise, notamment par Berle et Means (1932) et Jensen et Meckling (1976), cette citation résume bien « l'esprit » dans lequel les théoriciens du modèle économique libéral sont effectivement appelés à réfléchir la problématique de la rémunération des dirigeants : celui d'une défiance quasi naturelle à l'encontre de ceux à qui échoit l'autorité dans l'entreprise. C'est d'ailleurs en raison de l'importance de l'hypothèse d'*opportunisme managérial* dans le traitement que les théoriciens libéraux réservent à la problématique de la rémunération des dirigeants que nous avons créé une catégorie d'entités « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » pour l'analyse de notre dossier.

Entités	Nombre total d'occurrences
abus	206
excès	129
abus de biens sociaux	36
fraude	22
avidité	13
manipulations	11
démésure	10
indécence	9
malversations	8
appât du gain	8
...	...
	=
	681

Tableau 6 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « OPPORTUNISME ET DÉMESURE » (10 premiers représentants)

Selon les principes méthodologiques de notre recherche (chapitre 1), nous nous dotons ainsi d'une « prise » pour faire des liens entre le discours des acteurs de la controverse et ce constat théorique selon lequel le fait de diriger s'accompagne d'une possible *démésure*. En somme, l'objectif est de reconstituer ainsi, à partir du discours non explicitement théorique des acteurs de la controverse, un même univers de sens par rapport à ce point nodal de la pensée libérale. La question sera alors de savoir, dans la partie empirique de ce chapitre, s'ils intègrent, dans leurs raisonnements, cette « pensée de l'excès » qui est

³⁰ Bien qu'il n'y ait pas pire erreur historiographique que l'anachronisme, nous considérons que le droit à l'analogie est intact, la question posée par Smith demeurant d'une criante actualité : comment faire en sorte que le dirigeant ne gère pas « *de façon négligente et dispendieuse* » les fonds que certains mettent à sa disposition ? En d'autres termes, comment s'assurer que le dirigeant ne travaille pas seulement à satisfaire ses intérêts privés grâce aux « pouvoirs » que lui confère son autorité mais qu'il intègre, dans ses actes de gestion quotidiens, les préoccupations de ses mandants ?

propre à la manière dont les libéraux appréhendent les risques intrinsèques à l'autonomie de l'action humaine. Des risques sur lesquels nous allons par conséquent revenir ci-dessous, notamment pour insister sur le fait que c'est de la légitimité de l'organisation hiérarchique dans un cadre libéral dont il est question à ce stade.

1.2. La légitimité de l'organisation hiérarchique en question

Contre l'idée d'un fonctionnement du marché sans coût, Coase (1937) fonde l'existence de la firme sur la base de la suspension du mécanisme des prix au profit de l'*autorité* du dirigeant. C'est ainsi que le dirigeant bénéficie d'une autonomie indispensable pour que l'entreprise puisse exister face au marché. Ce qui pose du même coup un sérieux problème en raison de son opportunisme supposé, qui peut le conduire à vouloir capter « plus que son dû ». Dans un cadre libéral, la légitimité de l'entreprise comme « hiérarchie » est effectivement fondée sur l'hypothèse qu'aucun individu ne puisse ainsi diminuer la performance globale de l'entreprise en « gaspillant » des ressources (1.2.1). C'est d'ailleurs pour cela que la performance joue un rôle clé pour que l'on puisse juger de la justesse de la rémunération des dirigeants, sa « maximisation » se posant comme un signal sur le fait qu'aucun *bénéfice privé* n'est venu amputer le *bénéfice collectif* (1.2.2).

1.2.1. De la nécessité de sauver l'organisation hiérarchique... de l'opportunisme des individus

Ayant progressivement admis, sous la pression des faits et de certains travaux « hétérodoxes » (Tinel, 2004), que l'*autonomie*, la *rationalité* et l'*information* des individus pouvaient ne pas être parfaites (voir Gomez, 1996), les théoriciens du modèle économique libéral montrent sous quelles conditions les « organisations » sont plus efficaces que le « marché » – ce dernier étant considéré, dans l'univers de pensée libéral, comme l'espace d'échange optimal entre des individus supposés parfaitement indépendants. Partant du modèle économique standard, ces derniers cherchent à sauvegarder ainsi l'idée selon laquelle l'optimalité des mécanismes marchands, jugée *indiscutable* lorsque les conditions axiomatiques sont remplies, ne saurait être remise en cause par l'existence des organisations ; la contractualisation dont elles sont le fruit ayant précisément pour *fonction* de remédier aux « *market failures* » (Coase, 1937 et 1960 ; Williamson, 1975 ; 1991).

Pour cela, les théoriciens du modèle économique libéral déploient une analyse de type « *comparativiste* » ; *confrontant* les coûts engendrés par le recours à ces deux modes de coordination que sont le marché (*i.e.* coûts de transaction) et l'organisation hiérarchique (*i.e.* coûts d'agence) pour choisir, selon une logique économique classique, la moins coûteuse des deux solutions. On explique ainsi pourquoi aucun individu ne doit s'accaparer le moindre « *bénéfice privé* » du fait de son rôle dans l'entreprise³¹. Cette possibilité, en effet, risque de miner les avantages de l'entreprise par rapport au marché dans le calcul de leurs coûts et avantages respectifs et, *in fine*, compromettre la légitimité de l'organisation hiérarchique elle-même. Car, dans un cadre libéral, il est primordial de rappeler que cette dernière est fondée sur le fait que le recours à la hiérarchie permet, dans certaines circonstances, une économie de coût par rapport à la coordination par le marché – soit lorsque les coûts de

³¹ Cette notion de « bénéfice privé », abordée par Jensen et Meckling (1976), puis par Grossman et Hart (1980), a été popularisée par Grossman et Hart (1988) ainsi que par Harris et Raviv (1988) pour désigner la *privatisation des bénéfices* par les acteurs en possession du contrôle de l'entreprise, notamment les dirigeants dans le cas de la firme managériale. Nous y reviendrons dans la section 2.

transaction sont supérieurs aux coûts d'agence (Williamson, 1975, 1985 ; 1991 ; Milgrom et Roberts, 1997).

L'enjeu théorique majeur qui se dégage de l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants se résume alors dans le syllogisme suivant : l'organisation hiérarchique peut être plus efficace que le marché à condition qu'elle minimise les « coûts de gouvernance » – expression qui recouvre les coûts d'agence et les coûts de transaction. Or, l'opportunisme du dirigeant (inévitables d'un point de vue libéral et des présupposés individualistes du modèle) peut conduire à une « privatisation des bénéfices » qui risque de pénaliser l'organisation hiérarchique par rapport au marché dans le calcul de leurs coûts et avantages respectifs. En conséquence de quoi, il est nécessaire de sauvegarder cette organisation de l'opportunisme des individus pour s'assurer de son efficacité relative par rapport au marché et, par suite, de sa légitimité dans un monde où elle fait initialement figure de paradoxe.

C'est ainsi que l'on retombe, à travers la problématique de la rémunération des dirigeants, sur l'un des fondamentaux de la pensée libérale : il faut bannir toute forme de « gaspillage », dont la crainte est « *inscrite au fronton du temple libéral* » (Gomez, 1996, p. 28). Dans une société qui *sacralise* le travail pour en faire à la fois le moteur de la « Richesse des Nations » et le critère essentiel de justification des hiérarchies sociales, toute forme de « sur-rémunération » managériale serait perçue, sinon, comme l'accaparement d'un bénéfice privé et une forme de sous-optimalité qui délégitime le dirigeant et l'entreprise. Ce qui revient à dire, *in fine*, que l'on ne saurait « sauver l'organisation hiérarchique » sans veiller à ce que le dirigeant ne capte plus que son « dû ». Avant de voir, dans la seconde section, comment les théoriciens libéraux comptent établir ce « dû », c'est à ce stade qu'il faut par conséquent introduire la notion clé de « performance », qui joue alors un rôle pivot dans cette construction théorique à l'intérieur de laquelle l'objectif est de s'assurer que « l'intérêt personnel » des individus s'accorde avec « l'intérêt général ».

1.2.2. L'idéologie de la performance

Car, dans l'univers libéral, la performance joue effectivement le rôle d'un *signal* sur le respect de ce « pacte social libéral » qui conduit à faire des critères *économiques* les fondements de la légitimité du gouvernement *politique* des hommes, notamment à l'intérieur de l'entreprise (Gomez et Korine, 2009). Ainsi peut-on expliquer l'abondance de la littérature sur le lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise, traduction académique visible de ce constat, théorique, selon lequel c'est la cohérence de la démonstration libérale dans son ensemble qui est en jeu dans l'impératif de performance économique (Antle et Smith, 1986 ; Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin, 1987 ; Tosi et Gomez-Mejia, 1989 et 1994 ; Abowd, 1990 ; Gibbons et Murphy, 1990 ; Jensen et Murphy, 1990a et 1990b ; Mehran, 1995 ; Barkema et Gomez-Mejia, 1998 ; Hall et Liebman, 1998 ; Aggarwal et Samwick, 1999 ; Tosi *et al.*, 2000).

En d'autres termes, si les théoriciens du modèle économique libéral s'attachent à explorer le lien entre « rémunération des dirigeants » et « performance de l'entreprise », c'est que cette dernière est nécessaire pour justifier la rémunération des dirigeants dans un cadre de pensée où il existe une assimilation essentielle entre l'« efficacité » de l'entreprise par rapport au marché et sa « légitimité ». Dans un monde où l'équilibre des intérêts privés demeure fragile en raison de l'opportunisme supposé des individus, c'est même pour cela que le dirigeant doit sans cesse se présenter comme un « *homo performans* ». Pour ce dernier, c'est le seul moyen de prouver qu'il utilise avec *justesse* l'autorité qui lui est confiée,

soit de telle sorte que c'est l'ensemble des parties prenantes qui tirent profit de son action ; y compris lorsqu'elle est intéressée.

Ce qui revient à affirmer qu'en dépit de leur autonomie, les dirigeants ne sauraient échapper, selon les théoriciens libéraux, à une *idéologie* qui est censée pénétrer d'autant plus facilement l'ensemble des sphères de la société qu'elle se présente comme étant du type « gagnant-gagnant » (Pesqueux, 2000 ; Heilbrunn *et al.*, 2004). Aussi, c'est en raison de l'importance de la performance de l'entreprise dans la logique des théoriciens du modèle économique libéral, qui y voient la manifestation éclatante de la performance du dirigeant lui-même (l'hypothèse étant que si l'entreprise est performante, c'est que son dirigeant l'est également), que nous avons donc créé une catégorie d'entités intitulée « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** ».

Entités	Nombre total d'occurrences
performance	526
performances	311
progrès	82
succès	74
efficacité	57
rentabilité	53
mérite	49
valorisation	48
record	44
réussite	43
...	...
	= 1 557

Tableau 7 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » (10 premiers représentants)

Là encore, l'objectif était de nous doter d'un concept qui puisse nous offrir la possibilité d'apprécier dans quelle mesure les acteurs de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants puisent, ou non, les arguments qu'ils versent au débat dans cet univers de sens « anti-aristocratique » (Dubet, 2004) qui est caractéristique du registre de la performance. En d'autres termes, une manière de créer, autour de cette idée force du modèle économique libéral selon laquelle l'efficacité économique de l'action managériale est une condition *sine qua non* de la justification de la rémunération des dirigeants, une nouvelle passerelle avec le discours des acteurs de la controverse³². Car il n'est pas inutile de rappeler, avant d'en venir à la présentation des « solutions » que les théoriciens libéraux envisagent pour pouvoir ainsi garantir la justesse du système de rémunération

³² On se contentera, ici, de constater que les acteurs de la controverse publique font souvent référence à la « performance », ce qui laisse d'ores et déjà à penser que la rupture n'est pas totale entre les deux niveaux... même s'il reste à savoir de quelle manière les acteurs observés mobilisent ce registre et s'ils le font dans la visée de justification qui est celle des théoriciens libéraux.

des dirigeants, que l'objectif est de faciliter le test des diverses hypothèses que nous avançons durant notre travail : dans ce chapitre, celle de l'ignorance potentielle des acteurs quant aux « mécanismes économiques » dont nous venons de présenter les fondements (dans la perspective libérale).

Résumé section 1

Dans le modèle économique libéral, qui emprunte à une idéologie résolument individualiste, la justification de la rémunération des dirigeants est fondée sur un objectif de maximisation de la performance économique de l'entreprise. Dans un monde où les individus sont gouvernés par leur intérêt personnel, cela est principalement dû au fait que seule cette performance permet d'évaluer la qualité du travail managérial et d'apprécier, en conséquence, la légitimité d'un dirigeant que l'on soupçonne d'opportunisme. C'est ainsi que la justification libérale de la rémunération des dirigeants est toute entière fondée sur une logique du calcul, la « juste rémunération » du dirigeant s'appréciant à l'aune de sa capacité à « réconcilier » des intérêts contradictoires *via* les bénéfices qui résultent de son action.

Section 2. La solution libérale au problème de la rémunération des dirigeants

Comme nous l'avons montré dans la section précédente, l'analyse économique libérale rencontre les problèmes liés au fait que la liberté des acteurs s'accompagne du risque qu'ils tombent dans la démesure. Cette difficulté classique du libéralisme fait donc nécessité pour les théoriciens libéraux, qui se doivent de limiter ce risque tout en respectant l'autonomie des individus – *inconditionnelle* dans un cadre libéral. Tel est effectivement le dilemme que pose la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants dans un cadre libéral, à savoir qu'il faut circonscrire l'opportunisme du dirigeant sans remettre en cause son autorité. Dès lors, tout dépend de la capacité du système de gouvernement d'entreprise à « discipliner » le dirigeant *via* des dispositifs d'incitation et de contrôle, qui sont censés orienter son intérêt personnel dans le sens de l'intérêt général (2.1). Dans ce cadre, le marché joue le rôle d'un « Léviathan », en ce sens qu'il permet de garantir l'efficacité de ce système disciplinaire et, par suite, que seuls les dirigeants les plus performants seront récompensés (2.2).

2.1. Les outils de résolution du problème d'agence

Le problème de la justification de la rémunération des dirigeants, dont nous avons exposé les fondements ci-dessus, se pose avec une acuité particulière dans les entreprises où il existe une séparation nette entre les fonctions de propriété et de contrôle. En effet, dans une telle situation, on sait que les intérêts des actionnaires, propriétaires de l'entreprise, et des dirigeants, chargés de la gouverner, peuvent fortement diverger, la recherche du prestige, de biens rares ou de confortables rémunérations par le dirigeant pouvant nuire, notamment, à la valorisation du patrimoine boursier des actionnaires (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983a et 1983b). De fait, les théoriciens libéraux se

concentrent sur le dirigeant de la société anonyme parce que, par rapport à la situation où les fonctions de propriété et de contrôle sont assumées par un seul et même individu, comme dans le cas de la firme capitaliste « classique » (Alchian et Demsetz, 1972), cette forme d'organisation est la plus exposée aux risques que l'opportunisme managérial fait courir à l'entreprise. Cette difficulté, plus connue sous le nom de « problème d'agence » (2.1.1), est en partie résolue par la mise en place de techniques de rémunération qui, à l'instar des stock-options, *incitent* les dirigeants à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires (2.1.2). En complément, un contrôle du dirigeant est néanmoins requis pour s'assurer que ce dernier ne détourne ce système à son profit ; ce qui est la principale fonction du conseil d'administration (2.1.3).

2.1.1. Rémunération des dirigeants et problème d'agence

En matière de rémunération des dirigeants, les postulats anthropologiques qui sous-tendent le modèle économique libéral obligent à penser en premier au « pire » de ce que l'égoïsme des individus peut produire au niveau collectif, soit à l'énorme gaspillage de ressources que la démesure du dirigeant risque d'occasionner si rien n'est fait pour l'orienter dans un sens qui puisse profiter au plus grand nombre. C'est ainsi que l'essentiel de la recherche sur le sujet est réfléchi, dans la littérature néo-libérale contemporaine, comme un « problème d'agence » (Tosi et Gomez-Mejia, 1989 et 1994 ; Garen, 1994 ; Bebchuk et Fried, 2003), tel que défini classiquement par Ross (1973) : il y a « problème d'agence » dès lors qu'il existe un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne(s), appelée(s) « principal » ou « mandant », a (ont) recours à une (ou plusieurs autres) personne(s), appelée(s) « agents » ou « mandataires », pour effectuer en son (leur) nom une mission quelconque, ce qui implique une délégation de pouvoir décisionnel.

Dans un univers libéral qui consacre le droit de propriété comme l'instrument principal du pouvoir économique (Coase, 1960 ; Demsetz, 1966 et 1967 ; Alchian et Demsetz ; 1972 ; Furubotn et Pejovich, 1972), on sait que cette littérature traite même, plus précisément, du problème d'agence impliquant les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires. Cela est dû au fait que si la rémunération des dirigeants « fait problème » pour les libéraux, c'est avant tout parce qu'ils savent que les dirigeants mandatés pour diriger l'entreprise peuvent détourner à leur profit personnel une partie du bénéfice devant revenir, théoriquement, aux actionnaires – contrepartie du fait que ces derniers sont les parties prenantes qui ont le moins de moyens de se défendre (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983a et 1983b).

La spoliation éventuelle des actionnaires manifeste alors les enjeux des divers protagonistes dont les intérêts privés, en s'opposant, s'autolimitent. Et la question, dès lors, de se poser comme suit : comment faire pour délimiter les pouvoirs du dirigeant et/ou influencer ses décisions, c'est-à-dire « gouverner » sa conduite en (re)-définissant son espace discrétionnaire de telle sorte qu'il soit rémunéré à hauteur des capacités dont il fait preuve pour maximiser l'intérêt des actionnaires (Charreaux, 1997) ? Sachant que l'histoire du gouvernement des entreprises est « *celle de la conquête, au nom de la compétence, d'une autonomie croissante* [des dirigeants-« managers »] *à l'égard des actionnaires mais aussi de tout supérieur hiérarchique* » (Chiapello, 1998, p. 54), c'est là une question cruciale pour des théoriciens qui, par choix idéologique, consacrent la défense des intérêts des propriétaires de l'entreprise comme une limite à l'opportunismemanagérial³³.

³³ On retrouve ici des problèmes déjà évoqués au temps des pères fondateurs de la pensée libérale, comme chez Hobbes, par exemple, qui s'interrogeait pour savoir comment on pouvait garantir que le Léviathan travaille pour le bien de ses sujets et non pas pour son seul plaisir personnel (voir Manent, 1997).

Dans la logique technocratique, qui est celle d'une forte imbrication des pouvoirs économique et politique (Thoenig, 1987 ; Bourdieu, 1989 ; Galbraith, 1989), on sait effectivement que ce sont les moyens qui dictent les résultats ou, encore, les savoir-faire qui s'imposent aux objectifs, ce qui se fait nécessairement au détriment de l'intérêt des actionnaires compte tenu du fait que l'information est contrôlée par le dirigeant (Gomez, 2001). Un principe de réalité s'impose ainsi aux théoriciens du modèle économique libéral qui se doivent, dans le traitement qu'ils réservent à la problématique de la rémunération des dirigeants, de trouver les moyens de créer, entre actionnaires et dirigeants, une « convergence des intérêts » qui n'a rien de « naturelle » *a priori* ; l'intérêt individuel étant le seul facteur que les divers protagonistes ont en commun.

2.1.2. Les « incitations » et l'exemple des stock-options

On comprend alors mieux l'importance de la littérature libérale sur les formules d'incitation des dirigeants (Patton, 1951 ; Baker, Jensen et Murphy, 1988 ; Jensen et Murphy, 1990a et 1990b ; Holmström et Milgrom, 1994 ; Core et Guay, 1999 ; Prendergarst, 1999 ; Himmelberg et Hubbard, 2000 ; Core, Guay et Larcker, 2003). Dans la lignée des travaux du prix Nobel d'économie James Mirrlees (1974, 1976), qui est le premier à avoir identifié la relation formelle entre « rémunération » et « incitations », cette dernière est simplement liée au constat selon lequel il n'est pas possible (dans le cadre de pensée libéral) de lutter contre le penchant naturel des dirigeants à l'opportunisme et qu'il vaut mieux, par conséquent, faire de la nécessité une vertu en excitant cet opportunisme *via* l'utilisation de techniques de rémunération qui puissent profiter au plus grand nombre.

C'est le principe qui est à la base des stock-options : « the most direct solution to [the] agency problem is to align the incentives of executives with the interests of shareholders by granting (or selling) stock and stock-options to the CEO » (Hall et Liebman, 1998, p. 656). Bien que conçues initialement comme un outil permettant aux jeunes entreprises d'attirer des talents que leurs ressources financières ne leur permettent pas de s'offrir, les stock-options, en effet, sont les plus caractéristiques de cet effort intellectuel « d'alignement des intérêts » entre actionnaires et dirigeants qui, dans la voie ouverte par Jensen et Meckling (1976) et complétée par Fama (1980), permet de redécouvrir le paradoxe libéral ancien selon lequel les « vices privés font les vertus publiques ».

En cela, il n'est pas innocent qu'elles soient présentées comme l'un des dispositifs centraux du « capitalisme financier » (Aglietta et Rébérioux, 2004) car, dès lors que l'entreprise est de plus en plus souvent considérée comme « un actif dont il faut maximiser la valeur boursière » (Plihon, 2001, p. 73), c'est bien le signe que conditionner la rémunération des dirigeants à l'obtention de critères de performance financière est perçue comme la façon la plus compatible avec le cadre du modèle économique libéral pour que le dirigeant identifie ses intérêts à ceux de ses mandants. En leur concédant des options pour acheter des titres futurs, on oriente ainsi leurs intérêts individuels pour maximiser la valeur future des actions dans l'objectif affiché que les variations de leur « patrimoine » réfléchissent le plus fidèlement possible celles du patrimoine des actionnaires (Abowd, 1990 ; Jensen et Murphy, 1990a et 1990b ; Hall et Liebman, 1998 ; Hall et Murphy, 2003).

Ce constat peut d'ailleurs être généralisé aux autres formes « variables » de rémunération des dirigeants (actions gratuites, bonus, primes), qui répondent toutes de cette volonté de placer le dirigeant dans une position de « créancier résiduel » que les théoriciens libéraux estiment être la plus « incitative » (Alchian et Demsetz, 1972 ; Milgrom et Roberts, 1997) – au sens où elle induit une « auto-discipline » de la part de dirigeants dont l'intérêt privé devient le même que celui des actionnaires (Batsch, 2002).

C'est ainsi que les dirigeants ont pu se présenter comme les principaux bénéficiaires de la corporate governance, mouvement qui était pourtant né de doutes émis quant à la qualité de leadership (Pérez, 2003). En effet, si tel est le cas, c'est parce qu'à l'heure du capitalisme financier, on sait pertinemment qu'« en dépit d'épisodes individuels dans lesquels [ces derniers] extorquent des rentes exorbitantes en profitant de l'incapacité des actionnaires à les contrôler, ces deux catégories d'agents ont des intérêts positivement liés » (Aglietta et Rébérioux, 2004 p. 349)³⁴.

Aussi, c'est en raison de leur importance dans la logique libérale de justification de la rémunération des dirigeants que nous avons choisi de créer des « êtres-fictifs » renvoyant aux techniques d'incitation des dirigeants : les « **STOCK-OPTIONS@** », principal outil utilisé dans cette visée, les « **ACTIONS GRATUITES@** », qui se diffusent progressivement dans le package de la rémunération des dirigeants depuis que Microsoft les a introduites en 2003 ; les « **BONUS ET PRIMES@** » et enfin, la « **PART VARIABLE@** », qui complètent ce tableau des formes de rémunération « variables » qui ont pour fonction d'inciter les dirigeants à la performance. En créant ces entités, nous pourrions alors chercher à savoir, dans les parties empiriques de notre travail et à partir de l'ensemble des désignations qu'elles reçoivent dans leurs discours, si les acteurs de la controverse ont intégré la modalité de gouvernance libérale des dirigeants à laquelle nous venons de nous intéresser ou si elle reste du domaine de la technique gestionnaire, soit, plus précisément, si son usage populaire fait écho à la logique incitative que les théoriciens du modèle économique libéral jugent indispensables à la discipline managériale.

STOCK-OPTIONS@	n	ACTIONS-GRATUITES@	n	BONUS-PRIMES@	n	PART-VARIABLE@	n
stock-options	2 119	actions gratuites	233	bonus	557	part variable	151
stock options	271	Actions gratuites	4	primes	242	partie variable	119
stocks-options	46			prime	140	rémunération variable	39
...						...	
=	=	=	=	=	=	=	=
2 567	2 567	237	237	939	939	359	359

Tableau 8 - Les principaux représentants des êtres-fictifs : **STOCK-OPTIONS@**, **ACTIONS-GRATUITES@**, **BONUS-PRIMES@**, **PART-VARIABLE@**

2.1.3. Le contrôle de l'action managériale et l'exemple du conseil d'administration

Mais revenons de nouveau, avant cela, sur la logique interne de ce modèle étant donné que les systèmes d'incitations ne règlent pas entièrement la problématique de la (juste) rémunération des dirigeants. En effet, s'ils permettent d'augmenter la « prévisibilité » du comportement des dirigeants, ces systèmes restent insuffisants pour assurer une parfaite discipline managériale, étant entendu que le dirigeant bénéficie d'un « pouvoir positionnel » qui lui offre la possibilité de manipuler les informations discrétionnaires dont il dispose (Rajan et Zingales, 1998) – la première et la plus courante des formes de manipulation de l'information résidant dans le fait de ne pas la porter à la connaissance d'autrui (Arrow, 1963 ; Williamson, 1963 ; Holmström, 1979 et 1982 ; Stiglitz, 1985 ; Stiglitz et Edlin, 1992 ; Milgrom et Roberts, 1997). Sachant, en d'autres termes, que rien n'interdit au dirigeant de profiter de sa latitude managériale pour bénéficier des avantages des actionnaires davantage que

³⁴ En témoigne, comme un symbole, le fait que la « valeur actionnariale » s'est imposée comme un syntagme clé dans la rhétorique contemporaine des dirigeants, « *psalmodiée rituellement dans toutes les situations de justification* » (London, 2000, p. 118) alors que les dirigeants ne lui étaient guère favorables dans un premier temps...

les actionnaires eux-mêmes, il nous faut analyser la manière dont les théoriciens libéraux s'y prennent pour assurer comme un « *management du management* » (Pérez, 2003).

Dans un contexte où le dirigeant se montre d'autant plus volontiers « *shareholder friendly* » que ses intérêts pécuniaires en dépendent (Lordon, 2000), cela requiert, plus précisément, que nous nous intéressions au contrôle de l'activité managériale (Walsh et Seward, 1990). Cette fonction, en effet, se présente comme un complément indispensable des systèmes d'incitation afin d'éviter que le dirigeant ne tire profit d'une coopération de façade avec les actionnaires ; dont la diversité et le nombre est pour la plupart une faiblesse. L'enjeu est clair : que chacun puisse apprécier sa véritable *performance* et vérifier, par suite, que le lien entre son effort et sa rémunération est correctement établi (Gomez 2004).

Or, tel est le rôle du conseil d'administration, qui ne constitue donc pas un « *gestionnaire supplémentaire* », mais une « *organisation dans l'organisation* » (Gomez, 1996, p.123) ainsi chargée de veiller à garantir le respect du contrat de performance qui lie le dirigeant à ses mandants en le forçant à révéler ses informations discrétionnaires (Fama et Jensen, 1983a et 1983b ; Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin, 1987 ; Boyd, 1994 ; Williamson, 1985, ch.11 ; Charreaux, 1994 et 2000 ; Jensen et Fuller, 2003). Ce qui est un enjeu d'autant plus crucial que c'est au conseil que revient la charge de définir la politique de rémunération dans son ensemble, soit aussi celle des dirigeants (Boyd, 1994 ; Conyon et Peck, 1998 ; Elhagrasy, Harrison et Buchholz, 1998). Dès lors, le conseil se doit effectivement d'établir à la fois le « juste » niveau des rémunérations tout en déterminant les formules de rémunération les plus appropriées pour que le dirigeant n'ait même pas intérêt à manipuler l'information dont il dispose mais, au contraire, à la divulguer dans un contexte où il est soumis à la concurrence de ses pairs sur le « marché des dirigeants » (Fama, 1980 ; Holmström, 1982 ; Campbell et Kracaw, 1985 ; Antle et Smith, 1986 ; Gibbons et Murphy, 1990 ; Garvey et Milbourn, 2003 ; Murphy et Zbojnik, 2004 ; Gabaix et Landier, 2008 ; Kaplan, 2008a et 2008b).

À cette fin, le conseil peut néanmoins compter sur le travail des membres du *comité des rémunérations*, dispositif censé apporter une expertise permettant de trouver les arrangements contractuels les plus appropriés pour atteindre cet objectif (Daily *et al.*, 1998 ; Newman et Mozes, 1999 ; Kay et Van Putten, 2008). Et de toucher alors à un point fondamental de la démonstration libérale, à savoir que, dans un univers où il faut comparer les performances entre elles pour savoir si l'action du dirigeant a vraiment été « profitable », c'est donc de la qualité du travail des administrateurs et membres des comités de rémunérations que dépend la justesse du système de rémunération des dirigeants. Ce qui, partant du principe (libéral) selon lequel les mesures de performance « absolue » ne donnent qu'une information limitée et/ou difficile à interpréter par rapport aux mesures de performance relative que permet le marché (Antle et Smith, 1986 ; Gibbons et Murphy, 1990 ; Aggarwal et Samwick, 1999 ; Garvey et Milbourn, 2003), explique pourquoi ces deux dispositifs de gouvernement d'entreprise se doivent d'intégrer, dans leurs choix de décision, une « contrainte de publicité » nécessaire à la justification de la rémunération des dirigeants.

En somme, dès lors que l'objectif affiché n'est pas de stigmatiser les dirigeants mais d'évaluer leur légitimité au regard de leurs performances relatives sur le marché, une telle contrainte est simplement liée au fait que la transparence est requise pour assurer la concurrence au niveau des postes de direction. De ce point de vue, *l'absolutisation du principe de transparence* autour de la rémunération des dirigeants se présente même comme une conséquence du fait que c'est la cohérence de la démonstration théorique dans son ensemble qui est en jeu à ce stade ; étant entendu que c'est la concurrence qui permet de fixer le « juste prix » des marchandises et/ou du travail humain selon les penseurs libéraux. Et c'est aussi pourquoi nous avons créé de nouveaux êtres-fictifs, cela afin de

voir, là encore, comment les acteurs de la controverse font « prise » avec des dispositifs de contrôle du dirigeant qui, au côté des dispositifs d'incitation, jouent donc un rôle clé dans le modèle économique libéral de justification de la rémunération des dirigeants : le « **CONSEIL D'ADMINISTRATION @** », le « **COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS @** », la « **TRANSPARENCE @** ». Car il faut insister sur le fait que cette combinaison de dispositifs d'incitation et de contrôle du dirigeant n'a de sens qu'en tant qu'elle permet de sortir de l'« aire du soupçon » qui est au fondement de l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants ; notamment parce que, grâce à elle, le marché peut exercer sa pression sur les dirigeants jusque dans l'entreprise comme nous allons le voir ci-dessous.

CONSEIL- ADMINISTRATION@	n	COMITÉ- RÉMUNÉRATION@	n	TRANSPARENCE@	n
administrateurs	440	comité des rémunérations		transparence	944
du conseil ³⁵	318	comité de rémunération	117	publication	225
conseil d'administration		comités de rémunération		publicité	70
administrateur	187	...	99	clarté	23
conseils d'administration	126			...	
...			19		
	118		...		
	...				
	=		=		=
	1 490		269		1 273

Tableau 9 - Les principaux représentants des êtres-fictifs : CONSEIL-ADMINISTRATION@, COMITE-REMUNERATION@ et TRANSPARENCE@

2.2. La justification marchande de la rémunération des dirigeants

Pour régler les problèmes liés à l'hypothèse d'opportunisme managérial, qui structurent la réflexion libérale sur la problématique de la rémunération des dirigeants, nous venons de voir que les théoriciens du modèle économique libéral mettent en place un ensemble de dispositifs d'incitations et de contrôle qui ont pour fonction de discipliner le dirigeant. Ce faisant, leur objectif est d'apporter une solution au problème d'agence entre actionnaires et dirigeants et, partant, de garantir que seuls les dirigeants les plus performants seront récompensés de leurs efforts et/ou de leurs talents. Comme ces derniers sont théoriquement placés dans les mêmes conditions de concurrence sociale, c'est ainsi que nous sommes renvoyés au cœur du modèle économique libéral (2.2.1), soit en ce point où le raisonnement se boucle sur le fait que les dirigeants sont du même coup appelés à s'auto-discipliner pour pouvoir bénéficier de leur « dû » en toute légitimité (2.2.2).

2.2.1. Retour au cœur du modèle économique libéral

S'il n'est pas rare que le modèle économique libéral soit présenté comme une « théorie contractualiste », c'est que les relations sociales y sont représentées sous la forme d'échanges libres entre des individus considérés comme des « égaux » (voir Gomez, 1996). Dans cet univers, l'entreprise elle-même se présente comme un simple « nœud de contrats » – « *nexus of contracts* » – (Alchian et Demsetz, 1972 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Cheung, 1983), soit comme une entité qui n'a pas, à proprement parler, une « nature » différente du marché (Coase, 1937)³⁵. Même si les échanges qui ont lieu en son sein ne

³⁵ C'est ce qui valut à l'entreprise d'être longtemps qualifiée de « boîte noire », entité n'ayant d'autre motivation que la maximisation de son profit et s'adaptant, pour atteindre cet objectif, à des contraintes techniques formalisées sous la forme d'une « fonction de production ».

sont pas instantanés, c'est ainsi que le marché structure l'entreprise à travers l'ensemble des accords contractuels par lesquels les individus se fixent leurs obligations réciproques (Brousseau, 1993 ; Favereau, 1996 ; Baudry, 2003).

Notons que l'hypothèse d'opportunisme des individus n'aurait aucun sens, et sans doute pas le même poids, s'ils n'étaient d'ailleurs appelés à s'engager contractuellement les uns devant les autres pour qu'une action en commun soit possible. Car s'il se manifeste avant même la passation du contrat (*i.e.* principe de sélection adverse ou opportunisme *ex ante*, voir Akerlof, 1970), ou bien après (*i.e.* principe de hasard moral ou opportunisme *ex post*, voir Holmström, 1979 et 1982 ; Grossman et Hart, 1981), l'opportunisme se différencie sur ce point de la force ; considérée comme la manifestation de la rivalité des individus dans « l'état de nature » décrit par les pères fondateurs du libéralisme. Au mieux, on pourrait dire que l'opportunisme est une force déguisée, qui ne passe pas par un affrontement direct entre les individus mais par le contournement des engagements qu'ils sont appelés à prendre pour déterminer les règles de leur coordination.

Ce qui est sûr, c'est qu'en matière de rémunération des dirigeants, c'est parce que le respect des exigences contractuelles liant le dirigeant aux actionnaires de l'entreprise est sans cesse menacé par l'opportunisme managérial qu'il convient de tout faire, *aux yeux des théoriciens libéraux*, pour que le dirigeant n'ait pas *intérêt* à se comporter de manière opportuniste, comme nous l'avons vu ci-dessus. Tout l'enjeu est même là en matière de rémunération des dirigeants, soit dans la formalisation d'une logique analytique qui permette de reconnaître à la fois la « non neutralité » potentielle du dirigeant et le fait qu'il puisse chercher à capter « plus que son dû », tout en limitant cette possibilité *via* l'exposition des risques encourus par le dirigeant en cas de tricherie et/ou de fraude avérées (Hill et Phan, 1991 ; Milgrom et Roberts, 1997).

Or, c'est précisément le rôle du marché que d'apporter une solution à cette dialectique par l'entremise du contrat, qui doit être écrit de telle sorte que le dirigeant soit toujours, comme n'importe quel autre acteur du monde libéral, *virtuellement* extérieur à l'entreprise, c'est à dire soumis à la pression de ceux qui peuvent assumer le même rôle que lui – que ce soit dans l'entreprise (*i.e.* sur le marché interne) ou en dehors (*i.e.* sur le marché externe). À ce stade, apparaît alors tout le raffinement d'un modèle qui tire sa cohérence de la référence à l'univers de la coordination parfaite (Favereau et Bessy, 2005). Car, sauf à être totalement *inconscient* du fait que l'on ne trompe pas le marché impunément, notamment en raison des phénomènes de réputation que ce dernier contribue à engendrer (Kreps et Wilson, 1982 ; Hirshleifer, 1993 ; Milbourn, 2003), il faut conclure que la seule présence virtuelle du marché suffit, *in fine*, à faire jouer une « pression internalisée » sur le dirigeant et à écarter les risques de démesure liés à sa fonction (Gomez, 1996).

2.2.2. Rationalité de l'autodiscipline

En effet, parce qu'il est censé détenir toute l'information utile et disponible, notamment sur la capacité de l'entreprise et de son dirigeant à générer des profits – ce qui est plus précisément le rôle du « marché financier » (Fama, 1970), le marché se présente comme le seul dispositif capable de mettre en équivalence l'ensemble des contrats et d'assurer la sanction publique de ce « pacte libéral » qui lie les dirigeants aux entreprises qu'ils dirigent autour d'un objectif de performance. De fait, si un dirigeant ne peut plus espérer voir ses efforts et/ou ses talents récompensés autrement que par un accroissement de sa « valeur » sur le marché du travail des dirigeants, on explique ainsi que son *intérêt* le contraigne, malgré son autonomie, à limiter spontanément ses prétentions en matière de rémunération pour ne pas risquer d'être renvoyés sur ce marché – perspective qui semble

être suffisamment dissuasive pour qu'ils acceptent de se « conformer » aux exigences de la concurrence (Puffer et Weintrop, 1991 ; Murphy et Zimmerman, 1993 ; Farrell et Whidbee, 2003).

Dans un monde où le marché joue le rôle d'un véritable « Léviathan » – « *moins espace de libre choix que principe de contrainte sur les choix* » (Gomez, 1996, p. 135), l'autodiscipline managériale devient ainsi l'une des meilleures expressions de la rationalité du dirigeant. Car si les dirigeants ont des tendances naturelles à la démesure, ils sont aussi supposés avoir une parfaite compréhension de ce qui est « acceptable », ou non, en matière de rémunération s'ils veulent sauvegarder leurs *intérêts* face à la concurrence de leurs pairs. Et c'est ainsi que l'on sort de l'« heuristique du pire » dans laquelle les théoriciens du modèle économique libéral sont enfermés en raison de l'hypothèse d'opportunisme des individus, tout se passant alors comme si les dirigeants s'affrontaient dans le cadre d'un « tournoi » –où ce sont toujours les « meilleurs » qui sont censés être récompensés(Lazear et Rosen, 1981 ; Rosen, 1986 ; Baker, Jensen et Murphy, 1988 ; Main, O'Reilly et Wade, 1993 ; Conyon, Peck et Sadler, 2001 ; Henderson et Fredrickson, 2001).

En conséquence de quoi, c'est le « marché des dirigeants » qui établit le « juste prix » des dirigeants, c'est-à-dire l'évaluation par la valeur d'échange de la performance du dirigeant... Et les théoriciens libéraux de se réjouir alors d'avoir des dirigeants bien rémunérés car, dans un cadre où tout est donc bâti sur un principe d'excellence économique, une rémunération élevée est le signe que les efforts entrepris par le dirigeant ont favorablement été accueillis par le marché. Plus généralement, l'inflation constatée ces dernières années en matière de rémunération des dirigeants (Bebchuk et Grinstein, 2005) pourrait elle-même prendre un air rassurant dans une telle perspective, le prix de la pratique managériale étant censé refléter fidèlement sa valeur quand tout s'ordonne selon un principe de compétition généralisée entre dirigeants.

Cela permet de conclure cette section en insistant sur la relation dialectique entre cette « aire du soupçon » sur laquelle les théoriciens du modèle économique libéral fondent leur analyse de la rémunération des dirigeants et cette conclusion plutôt « optimiste » sur le juste prix de marché à laquelle ils aboutissent. Dialectique dont l'importance nous a donc incité à créer deux catégories d'entités afin de mener l'analyse de notre dossier : une première, intitulée « **LOGIQUE DE LA CONCURRENCE** », qui regroupe les entités se rapportant à l'univers de sens de la rivalité économique qui est au cœur de la logique libérale que nous venons de décrire ; une seconde, intitulée « **COMPÉTENCES, APTITUDES ET RESSOURCES** », qui réunit des entités qui renvoient à celui du « talent », des qualités personnelles du dirigeant dont la rémunération serait l'évaluation par le marché.

Entités	Nombre total d'occurrences
comparaison	59
concurrence	56
opposition	43
concurrents	42
comparaisons	38
conflit	28
libéralisme	23
économie de marché	21
guerre	17
concurrent	10
...	...
	=
	499

Tableau 10 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « LOGIQUE DE LA CONCURRENCE » (10 premiers représentants)

Entités	Nombre total d'occurrences
qualité	49
talents	43
capacité	43
spécialiste	41
compétence	37
potentiel	37
connaissance	36
spécialistes	31
compétences	27
talent	25
...	...
	=
	623

Tableau 11 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES » (10 premiers représentants)

Pour nous, la création de ces deux derniers concepts permet ainsi de boucler la présentation de l'épure du modèle économique libéral, modèle dont nous avons tenté de montrer qu'il est tout entier construit dans l'esprit de la philosophie politique libérale.

Philosophie qui affirme la à la fois primauté des principes de liberté et de responsabilité individuelles tout en consacrant la concurrence entre les individus comme un vecteur d'autorégulation des excès (Audard, 2009), exactement comme les théoriciens du modèle économique libéral défendent, pour leur part, l'autonomie du dirigeant et sa capacité à se responsabiliser face à ses concurrents en disciplinant ses tendances à l'opportunisme...

Résumé de la section 2

Le modèle économique libéral développe une vision de l'entreprise comme un « nœud de contrats » qui relie des individus autosuffisants et gouvernés par leurs intérêts personnels. Posant la question de la rémunération des dirigeants en termes de « problème d'agence », le modèle économique libéral promeut des règles de gouvernement des entreprises axées sur la « discipline » des individus, définie comme ce qui a le pouvoir de limiter leur autonomie et les excès auxquels elle peut conduire. En ce sens, ce modèle est tributaire d'une analyse de la firme comme « marché organisé », qui est censée garantir que la rémunération des dirigeants est la juste contrepartie de leurs performances relatives sur le « marché des dirigeants » ; qui se présente ainsi comme le principal dispositif autour duquel s'organise la solution libérale au problème posé par l'opportunisme managérial.

Section 3. Les acteurs en miroir : l'éthique marchande pour horizon

Dans les deux précédentes sections de ce chapitre, nous avons présenté la structure logique du modèle économique libéral. Notre premier objectif était d'insister sur le fait que ce dernier considère l'opportunisme des individus et, plus spécialement, l'opportunisme du dirigeant, comme un moteur de l'action humaine qui risque de pénaliser l'entreprise dans son entièreté si rien fait n'est pour le *réguler*. Le second, de montrer que cette régulation passe par la mise en place d'une architecture disciplinaire devant permettre au marché d'exercer ses pressions jusque dans l'entreprise ; ce qui est, du même coup, censé garantir la justesse d'un système de rémunération des dirigeants fondé sur un principe de sélection des « meilleurs dirigeants ». Aussi, pour tenter d'expliquer l'existence de la controverse publique sur le sujet, une première hypothèse peut donc être posée : cette démonstration libérale est rigoureuse mais les acteurs de la controverse l'ignorent. Pour valider ou non cette hypothèse, nous nous intéressons, dans cette troisième section, à la manière dont ces derniers réfléchissent les questions relatives à la rémunération des dirigeants pour savoir si les polémiques sur le sujet sont dues, ou non, à leur « inculture économique ». Nous montrons que la manière dont ils problématisent la question laisse à penser que ce n'est pas le cas (3.1) ; de même que les solutions qu'ils envisagent pour répondre à l'impératif de justification de la rémunération des dirigeants, au sens où les acteurs font au moins implicitement référence à la structure logique du modèle pour articuler leurs revendications sur le sujet (3.2). Ce constat nous permet de rejeter *l'hypothèse d'ignorance des acteurs* en conclusion de ce chapitre.

3.1. Une problématisation sociale de la question

Comme nous l'avons vu dans l'introduction générale de notre travail, la rémunération des dirigeants ne laisse plus de susciter des débats où de fortes oppositions se font jour. Ainsi, un ensemble hétéroclite d'acteurs se « disputent » sur le sujet avec une vigueur telle que l'on pourrait penser qu'il en va d'une question économique *de première importance*. Comment interpréter un tel phénomène ? Nous montrons que cet intérêt des acteurs pour la question de la rémunération des dirigeants est à la hauteur des difficultés qui se posent en termes de justification (3.1.1). Ces difficultés ne sont pas indépendantes du fait que l'on retrouve, sous la forme d'un syndrome du « patron-voyou », la référence à cette « heuristique du pire » sur laquelle le modèle économique libéral est construit (3.1.2).

3.1.1. Premières observations : de l'existence d'un problème de justification

Depuis la publication du salaire de Jacques Calvet par le *Canard enchaîné* en septembre 1989, qui était de l'ordre de 180 000 francs mensuels, la question de la rémunération des dirigeants s'est progressivement imposée en France comme un incontournable débat de société³⁶. En témoigne l'intérêt des principaux média télévisés et/ou écrits pour cette question, perceptible ne serait-ce qu'à travers la très forte médiatisation qu'a encore connu « l'affaire Proglio » très récemment. C'est ainsi que les média proposent force analyses, interviews, comparaisons, chiffres, etc., censés offrir la « vérité » sur une question qui fait d'autant plus fantasmer l'opinion publique qu'elle touche à l'argent, ce symbole des sociétés capitalistes modernes. Or, loin d'être un vecteur d'accalmie, une telle « prolifération des prises de parole » produit une impression étrange, qui laisse à penser que c'est le désordre qui règne sur le sujet. À cet égard, il n'est pas innocent que l'on entende parler depuis plus de 20 ans de « l'argent fou » des grands dirigeants (Minc, 1990) car c'est le signe que cette effervescence joue donc comme l'écho d'une profonde incompréhension sur le bien-fondé de la rémunération des dirigeants :

« Mais si le débat sur la rémunération des patrons a si vite pris un tour national, c'est qu'avec l'énormité des sommes distribuées, nonobstant les erreurs stratégiques et les piètres performances, on ne sait plus très bien ce que ces très gros salaires rémunèrent : le développement de l'entreprise ? Et si oui, mesuré comment ? La « création de valeur » pour l'actionnaire, vue sous le seul angle de l'évolution du cours de Bourse ? Ou l'expérience, la capacité à supporter une pression extrême, voire la simple rareté sur le marché du travail ? Ou encore, selon l'intuition populaire, les diplômes d'une technocratie élitiste protégée, les réseaux invisibles et les copains ? A dire vrai, tant de critères discutables, tels que l'excédent brut d'exploitation ou le résultat d'exploitation - parfois même de simples filiales ! ont été utilisés pour justifier l'injustifiable, que l'on a fini par perdre le sens et la légitimité de ces rémunérations. » (La Tribune, 13/10/2003, nous soulignons).

Le titre du magazine *l'Express* du 27 octobre 1999, qui faisait suite aux révélations sur les conditions du départ de Philippe Jaffré de la société Elf, traduit parfaitement ce phénomène de *perte de sens et de légitimité de ces rémunérations* : « *Cet homme vaut-il 200 millions ?* ». Étrange question économique-sociale qui, comme cela allait être confirmé par la suite dans

³⁶ Ironie du sort, celui par qui le scandale de la rémunération des dirigeants est arrivé avait, en octobre 1988, refusé de répondre à une question sur sa rémunération lors de l'émission « L'heure de vérité », justifiant en privé ce refus par son niveau « ridiculement bas » comparé à celui de ses homologues (*Le Monde*, 28/09/1989).

la majorité des débats sur la rémunération des dirigeants, trahit effectivement l'existence d'un problème de justification qui n'a pas de précédent en la matière. Cet homme *vaut-il 200 millions ?* A elle seule, la manière dont la question fut posée est autrement dit signifiante, laissant entendre que l'on était *en droit de douter* que ces 200 millions fussent justifiés :

« Comment expliquer qu'après vingt ans passés à la tête de Paribas, André Lévy-Lang, son PDG démissionnaire, bénéficie d'une plus-value sur ses options évaluée entre 150 et 200 millions de francs, alors que Philippe Jaffré, qui a été PDG d'Elf pendant cinq ans seulement, empochera plus de 200 millions ? » (Libération, 08/11/1999).

Est-on justifié à gagner 200 millions de francs après « *cinq ans seulement* » de présence à la tête d'une entreprise dont les résultats, par ailleurs, pouvaient être jugés « décevants » si l'on admet que c'est contre toute attente que l'entreprise Elf Aquitaine – qui était alors numéro un du pétrole en France – avait été rachetée par son challenger Total ? En somme, la question soulevée par l'épisode Jaffré souligne le fait qu'en première analyse, l'écho rencontré par cette « affaire Jaffré » était à la hauteur d'une question de justification d'autant plus complexe que le principal intéressé jugeait, pour sa part, les conditions de son départ « *très banales* » (Le Monde, 15/09/1999). L'épisode fut en tout cas fondateur. Il marqua ainsi le début des tergiversations politiques autour de la question de la rémunération des dirigeants³⁷ et continua d'ailleurs de susciter des commentaires chez de nombreux acteurs durant toute la décennie. Dix ans après, c'est la preuve que la société éprouve donc toujours le même malaise devant une affaire qui n'était que la première d'une longue série :

« Prime de départ et retraite chez Vinci et exercice des stock-options chez EADS ont ravivé le malaise après l'émotion suscitée ces dernières années par les conditions de départ de Daniel Bernard (Carrefour), de Jean-Marie Messier (Vivendi Universal) ou de Philippe Jaffré (Elf). Hier, Jean Arthuis, président UDF de la commission des Finances du Sénat, a regretté qu'un "certain nombre d'affaires" soient "venues donner une image troublante de l'attitude des dirigeants". » (Les Echos, 20/06/2006, nous soulignons). « La première affaire avait éclaté en 1999, quand Philippe Jaffré, PDG d'Elf Aquitaine, avait quitté le groupe pétrolier après son rachat par Total avec une indemnité de 10 millions d'euros et des stock-options estimées entre 20 millions et 30 millions d'euros. Lors de la dernière campagne présidentielle, Noël Forgeard a été la cible de toutes les critiques pour avoir perçu 8,2 millions d'euros. L'ex-coprésident d'EADS, la maison mère d'Airbus, avait dû démissionner en juillet 2006 quand le constructeur aéronautique traversait la pire crise de son histoire. Fin mai 2008, Antoine Zacharias, ex-PDG du groupe de BTP Vinci, a été débouté par la justice. Il réclamait 81 millions d'euros de préjudice pour après avoir été obligé de quitter son poste en juin 2006. Sa démarche avait d'autant plus choqué qu'il avait touché 12,9 millions d'euros d'indemnités de départ. Ce qui portait le total de son pécule accumulé au cours de sa carrière à plus de 250 millions d'euros ! » (Le Figaro, 26/09/2008).

Nous repérons ce phénomène dans la variation de la catégorie d'entités « **CONTROVERSES ET POLEMIQUES** » dans la rhétorique des acteurs de la controverse

³⁷ L'épisode Jaffré donna lieu au dépôt d'un amendement (par le député Augustin Bonrepaux) visant à alourdir la taxation sur les plus-values réalisées sur les stock-options, amendement qui avait été retiré du projet de loi de Finances de 2000 devant l'insistance de Dominique Strauss-Kahn, alors ministre des finances.

suite à cette affaire. Si nous comparons le « sous-corpus » de textes de la décennie qui précède l'éclatement de cette affaire (69 textes de septembre 1989 à septembre 1999) avec le sous-corpus de textes de la décennie qui l'a suivi (962 textes de octobre 1999 à décembre 2008), nous observons une augmentation de cette catégorie d'entités qui est suffisamment marquée (+ 160 %), en effet, pour que nous puissions déduire que la « tension polémique » s'est même approfondie depuis le trouble éprouvé par les acteurs devant les révélations sur les conditions de départ de l'ex-PDG d'Elf Aquitaine (cf. ci-dessous, tableau 12). Au minimum, cela témoigne en tout cas d'un manque de repères de la société par rapport à des évènements qui introduisent un doute sur le rapport entre la « valeur » (perçue) et le « prix » (de marché) des grands dirigeants. Ci-dessous, nous avons retenu des extraits qui donnent un aperçu plus concret de ces problèmes de justification qui se posent avec la rémunération des dirigeants ; extraits qui sont ne sont pas sans rappeler le soupçon de démesure opportuniste que nous évoquions dans la partie théorique de ce chapitre :

« Sans verser dans la démagogie d'une dénonciation systématique de tout salaire plus élevé que les autres, force est de constater qu'aucun argument autre que l'appât du gain ne justifie réellement l'inflation vertigineuse des rétributions des chefs d'entreprise sur le modèle américain (...) Ce système pousse en effet les dirigeants à n'avoir d'yeux que pour les résultats financiers à court terme de leur entreprise, au détriment de la stratégie à long terme et de la bonne gestion, comme on a pu le constater dans le naufrage de Vivendi Universal. Quand il ne les entraîne pas jusqu'à l'escroquerie, comme l'ont montré les scandales Enron et WorldCom. » (AFP, 21/05/2003, nous soulignons). « Accusés de cupidité, d'irresponsabilité voire de franche malhonnêteté, les grands patrons sont sur la sellette aux Pays-Bas, comme dans plusieurs autres pays européens, en raison de primes et de salaires jugés excessifs, spécialement en temps de récession économique. La discussion sur les salaires des dirigeants n'est pas nouvelle aux Pays-Bas. Elle s'est exacerbée récemment avec des exemples qui ont choqué une société frappée par la récession économique, les scandales comptables et la hausse du chômage. » (Le Figaro, 02/06/2003, nous soulignons). « Le débat sur les rémunérations des grands patrons avait été relancé cette année avec la publication du salaire record de Marcel Ospel, président de la banque UBS, (15,5 millions d'euros). Vendredi, dans un entretien au quotidien helvétique "Blick", l'ex-patron du groupe Nestlé, Helmut Maucher, a estimé que les patrons "ne devraient pas être aussi cupides ni uniquement motivés par l'argent" et a ajouté que des montant aussi élevés étaient "dommageables à l'acceptation sociale" du système. » (Les Echos, 29/05/2006, nous soulignons). « Cela revient violemment à période régulière, comme ces orages d'été qui éclatent les soirs de trop forte chaleur. Il a suffi de deux affaires récentes pour alourdir l'atmosphère. Celle de Vinci d'abord, une entreprise florissante confrontée à la cupidité de son ancien patron ; celle d'EADS ensuite, un groupe en pleine tourmente face à une levée d'options pour le moins inopportune de plusieurs de ses dirigeants. » (Les Echos, 17/07/2006, nous soulignons).

Nom de la catégorie	Variation en %
CONTROVERSES ET POLÉMIQUES	+ 160

Tableau 12 - Variation de la catégorie d'entités « CONTROVERSES ET POLEMIQUES » lorsque l'on compare les textes qui précèdent l'affaire Jaffré (septembre 1999) avec les textes qui l'ont suivie (octobre 1999 à décembre 2008)

« Appât du gain », « cupidité », « malhonnêteté », on remarque que les termes et/ou formules utilisés par les acteurs observés renvoient effectivement à une rhétorique de la responsabilité personnelle fondée sur l'intérêt privé, et non pas à un « système économique » ou bien une « mécanique sociale ». En somme, on assiste à une personnalisation de la problématique de la rémunération des dirigeants, qui, de problème technique devient un problème d'individus. Cela laisse à penser que la question posée par la controverse publique sur la rémunération des dirigeants n'est donc pas étrangère à la logique analytique que nous avons décrite dans la partie théorique de ce chapitre. Ainsi, on relève que les dirigeants sont tantôt comparés à des « rentiers » (Aimar, 2007), tantôt à des « goinfres » (Bonazza, 2007) voire, encore, à des « fat cats » (rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés, 02/12/2003), des « patrons-pharaons » (Le Monde, 07/09/1990), « Picsou » (Le Figaro Economie, 10/04/1998) et même à la « grenouille de la fable » (Libération, 12/05/04), ce qui est une indication supplémentaire du fait que le dirigeant se voit apparemment dénoncé, dans le discours des acteurs, en raison de son comportement personnel³⁸. C'est même explicitement au nom de la défense du système libéral que certains fustigent des « comportements d'une incroyable gloutonnerie » :

« On ne peut pas défendre un système libéral et tolérer des comportements d'une incroyable gloutonnerie, justifie-t-on dans l'entourage de M. Balladur. » (Le Monde, 12/07/2006, nous soulignons).

La dénonciation de la « démesure » du dirigeant opportuniste est d'ailleurs repérable à travers la comparaison des textes du corpus au sein desquels la catégorie d'entités « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » est « absente » (674 textes) avec les textes au sein desquels cette même catégorie est « dominante » (11 textes). Malgré la faible taille de ce second sous-corpus, qui fait que le pourcentage en question ne peut pas être considéré comme « significatif » du strict point de vue statistique³⁹, les résultats de cette comparaison, en effet, font apparaître un accroissement très marqué de la catégorie d'entité « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » dans les textes à l'intérieur desquels la catégorie d'entités « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » est « centrale » (+ 728 %). Ce qui nous renvoie, de manière symptomatique, à une association qui est aussi celle du modèle économique libéral, dans lequel il existe une assimilation plus ou moins implicite entre le « trop » et l'« inacceptable ».

Tableau 13 - Variation de la catégorie d'entités « FIGURES DE LA DÉNONCIATION » dans les textes à l'intérieur desquels la catégorie d'entités « OPPORTUNISME ET DÉMESURE » est dominante

Nom de la catégorie	Variation en %
FIGURES DE LA DENONCIATION	+ 728 %

3.1.2. Le syndrome du « patron-voyou »

³⁸ Sur ce point, on se souvient du surnom qui avait été donné par les Guignols de l'Info à Jean-Marie Messier : J6M, pour *Jean-Marie Messier Moi-Même Maître du Monde*, qui constitue une illustration devenue populaire du cynisme dont les acteurs font parfois preuve envers ces dirigeants qu'ils soupçonnent de démesure.

³⁹ Ce qui n'empêche pas qu'il puisse néanmoins indiquer une tendance, ici, la tendance des textes où la rhétorique de l'opportunisme et de la démesure est centrale à se présenter comme des textes où il est beaucoup plus souvent question de « dénonciation » que dans le reste du corpus.

L'éloquence des titres de certains articles de presse qui ont paru sur le sujet ces dernières années offre lui aussi un indice supplémentaire sur la proximité qui peut donc exister entre les « controverses de la théorie » et les « pratiques de la controverse ». Prenons, par exemple, cette formule du « *bal des ego* » que l'on doit à Marcel Gauchet (*L'Expansion*, 01/09/2003). Une telle formule montre bien que ce dernier, comme d'autres acteurs de la controverse, aime à souligner que les dirigeants en veulent « toujours plus » et peut être même « plus encore » (De Closets, 2006), un peu à la manière de ces hommes que les Grecs de l'Antiquité pensaient être frappés de la passion d'*hybris*, notion qui signifie orgueil, présomption, démesure, etc., et qui consiste à vouloir obtenir davantage que la *juste mesure* attribuée aux personnes par le destin (*moira*). En somme, pour Gauchet, la polémique de la rémunération s'inscrit également dans les dérapages de certaines personnes car, au fond, ce qu'il reproche avec d'autres aux dirigeants, ce n'est pas d'être « mauvais » ou « incompetent », mais *d'en profiter* :

« Ce qui a tenu pendant longtemps le système dans les bornes de la décence consistait dans un mélange de coutume non écrite, de morale sociale et de psychologie des acteurs. La postmodernité est passée par là, la détraditionnalisation a fait son office, et Narcisse a pu se poser lui-même la couronne sur la tête. Nous sommes là, en effet, devant un symptôme de la psychopathologie ordinaire qui accompagne l'individualisme contemporain. » (Marcel Gauchet, *L'Expansion*, 01/09/2003).

- Égoïsme sacré (*La Vie Financière*, 08/02/2002)
- Salaires des PDG : le bal des ego (*L'Expansion*, 01/09/2003)
- Parce que je le vaux bien (*Alternatives Economiques*, 01/06/2004)
- Salaires des PDG : toujours... beaucoup plus (*Le Nouvel Observateur*, 09/12/2004)
- Exubérance irrationnelle (*Agoravox*, 16/02/2006)
- Salaires des grands patrons : entre jalousie et avidité (*Tendances*, 13/04/2006)
- L'affaire Vinci : « toujours plus » (*Le Nouvel Observateur*, 02/06/2006)
- Zacharias : une rémunération qui donne le vertige (*Le Figaro*, 03/06/2006)

40

Encadré 4 - Quelques exemples de titres d'articles extraits du corpus

Dès lors, il ne s'agit pas de dire que les acteurs *connaissent* le modèle économique libéral, mais qu'ils font référence à un « excès » qui est précisément celui que cherche à cadrer ce modèle. L'opportunisme prêté au dirigeant permet alors d'éclairer des propos d'acteurs qui véhiculent une représentation de patrons insatiables, comme dans l'extrait suivant où les symboles du « rideau de douche » et du « porte-parapluies » laissent à penser que cet opportunisme s'exerce jusque dans les moindres détails :

« Cela m'amène au salaire mérité d'un grand patron, un sujet incontournable aux Etats-Unis depuis l'éclatement de la bulle technologique et des divers scandales

⁴⁰ Dans le même « esprit », nous aurions pu reprendre les titres des chapitres de la première partie du livre que Patrick Bonazza, rédacteur en chef du service « Economie » du magazine *le Point*, a consacré à la question de la rémunération des dirigeants : 1 Zacharias ou le Gargantua des temps modernes 2 Jaffré ou la fortune d'un jour 3 Bernard ou la caisse enregistreuse 4 Forgeard ou l'appétit de puissance 5 Messier ou la folie des grandeurs 6 Fourtou ou l'homme qui aimait les sous

comptables. Durant cette période, 18 % du top 100 des CEO ont pris certaines... libertés avec les chiffres, les exemples les plus marquants étant, bien sûr, ceux d'Enron et Tyco. Plus cocasse encore est le cas du CEO de Vivendi, dont le salaire princier n'était visiblement pas encore suffisant puisqu'il avait acheté, aux frais de sa société, un rideau de douche et un porte-parapluies d'une valeur respective de \$ 6.000 et \$ 15.000. » (Tendances, 13/04/2006).

On remarque ainsi la logique qui consiste à confronter les « libertés » que les dirigeants prennent avec les chiffres et cette concupiscence qui les conduit à ne pas se satisfaire du « salaire princier » dont ils peuvent déjà profiter. La « gourmandise », la « glotonnerie », la « goinfrerie » ou bien, encore, la « voracité », etc., se posent dès lors comme autant de termes utilisés pour décrire le comportement de dirigeants que leur liberté conduirait à la démesure. C'est le syndrome du « patron-voyou », expression souvent utilisée par les acteurs de la controverse pour désigner, en opposition avec ce que l'on pourrait implicitement attendre de la bonne pratique libérale, c'est-à-dire des dirigeants suffisamment policés, des individus dont la démesure est considérée comme une véritable atteinte à l'ordre social :

« Si tout le monde ne peut être François Michelin, le cas Enron évoque un type actuel de dirigeant proche de l'oligarchie « mafieuse post-soviétique », alliant une rapacité sans borne au mépris de l'intérêt général. » (Les Echos, 03/09/2002).

Si le fait que les dirigeants dénoncés puissent être comparés à une oligarchie « mafieuse post-soviétique » reste exceptionnel, il n'en pas moins significatif du fait que s'établit ainsi un lien entre l'« heuristique du pire » qui est typique de l'approche libérale et la lecture « égotique » que les acteurs de la controverse ont de la question de la rémunération des dirigeants. Sur ce point, « l'affaire Zacharias », ex-PDG de Vinci qui avait défrayé la chronique en juin 2006 après que l'opinion publique a appris qu'il avait cumulé environ 250 millions d'euros de gains durant son mandat⁴¹, rend compte du fait que, par-delà sa spécificité délictuelle, l'exemple d'Enron n'est que « l'arbre qui cache la forêt » des problèmes posés par l'hybris managérial (Pastré et Vigier, 2003). En témoigne la hausse de la catégorie d'entité « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » (+120%) dans les textes du corpus où Antoine Zacharias est en position d'« acteur principal » (9 textes), qui sont tous postérieurs à l'éclatement de l'affaire, par rapport aux textes dans lequel il est absent (937 textes). Cette observation, en effet, offre une bonne illustration du fait que l'affaire « Zacharias » est traduite par de l'opportunisme, qui est lui-même dénoncé comme relevant d'une tendance générale :

« Ce Zacharias, assurément, en a fait plus que "trop". Il n'empêche qu'il n'a fait que pousser jusqu'aux dernières limites une voracité plus répandue qu'on ne le dit (...) Disons que, au lieu de rouler à 200 kilomètre-heure sur l'autoroute, il a poussé le compteur jusqu'à 300 ! » (Sud Ouest, 04/06/2006).

Tableau 14 - Variation de la catégorie d'entités « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » dans les textes à l'intérieur desquels Antoine Zacharias est en position d'acteur dominant

Nom de la catégorie	Variation en %
OPPORTUNISME ET DEMESURE	+ 122

Les politiques surenchérisent d'ailleurs en ce sens, signe qu'ils vont eux aussi dans le sens de cette « opinion ». C'est ainsi que, durant la campagne électorale de 2007,

⁴¹ Dont 170 millions de plus-value estimée sur ses stock-options.

Nicolas Sarkozy dénonçait un comportement de « *racaille patronale* » dans le cadre de l'affaire Zacharias, quand Ségolène Royal, de son côté, fustigeait les « *patrons-voyous* » (*Le Figaro*, 29/06/2006). Or, que conclure de cette violence verbale ? Principalement qu'elle s'exprime, là encore, envers des comportements individualisés, des excès personnels, un opportunisme égoïste. En somme, il ne s'agit pas de dénoncer un mécanisme général ou un système politique mais le comportement personnel de *certaines dirigeants*. En ce sens, les polémiques ne traduisent pas l'ignorance des acteurs de la controverse quant aux risques liés à l'opportunisme managérial. Au contraire, nous avons montré que ces derniers le dénoncent en raison de ses conséquences les plus visibles. En témoigne, en forme de synthèse, le texte « prototypique » que nous avons retenu ci-dessous, au sein duquel sont exposées l'ensemble des formes à travers lesquelles la démesure patronale peut trouver à s'exprimer. Nous soulignons les éléments qui relèvent d'un traitement « libéral » de la question, ainsi que les dirigeants opportunistes accusés d'excès et de démesure :

La grogne qui croît sur le thème des patrons trop payés trouve à s'appuyer sur quelques exemples emblématiques, qui, au-delà des protestations des actionnaires et des salariés de ces entreprises, ont soulevé l'indignation médiatique. Les révélations les plus spectaculaires ont eu lieu aux Etats-Unis, parce que la dérive y a été la plus démesurée, mais aussi parce que les rémunérations des dirigeants y sont bien plus transparentes. En France aussi, certains cas ont soulevé la polémique. En Allemagne, en Italie, en Espagne, au Japon, la publication des revenus des patrons n'est pas obligatoire. ETATS-UNIS American Airlines : Don Carty a dû démissionner, le 24 avril 2003, de la présidence de la compagnie aérienne, en grave difficulté financière, après qu'il a été révélé que le conseil d'administration avait fait voter, pour les plus hauts dirigeants, des primes représentant deux fois leur salaire de base, ainsi qu'un fonds spécial pour protéger leur retraite en cas de faillite. Dans le même temps, il était demandé aux salariés d'accepter des réductions de 15 % à 25 % de leur salaire pour sauver la compagnie. Tyco : le train de vie pharaonique de Dennis Kozlowski, le bâtisseur de ce conglomérat industriel qui a frôlé la banqueroute en 2002 et a multiplié les fraudes comptables, est devenu le symbole de la cupidité des dirigeants. M. Kozlowski était le patron le mieux payé de l'histoire avec 466 millions de dollars en 2000, 2001 et 2002 (il a démissionné en juin). De plus, il a emprunté 241 millions de dollars sans intérêts à son entreprise et s'est octroyé un bonus de 25 millions sans en référer au conseil d'administration. La société a acheté une maison en Floride et un appartement à Manhattan, pour une somme de 60 millions, destinés à son usage privé, ainsi que des œuvres d'art, dont un Monet et un Renoir, pour 20 millions. Avec Mark Swartz, son ancien directeur financier, ils ont été inculpés pour avoir vendu frauduleusement pour 430 millions de dollars de titres et pour avoir détourné 170 millions des caisses. Enron : Kenneth Lay, qui a signé, avec la chute du courtier en électricité, la plus spectaculaire faillite frauduleuse de l'histoire, a reçu plus de 200 millions de dollars en trois ans, jusqu'à son limogeage, en février 2002. Plus de la moitié de la somme provient de l'exercice de généreux plans de stock-options : les dirigeants ont, à plusieurs reprises, acheté ou vendu en profitant de leur situation, avant que des informations industrielles dont ils avaient connaissance ne soient rendues publiques, et ont trafiqué les comptes à grande échelle pour

falsifier la croissance des résultats de l'entreprise, faisant ainsi monter son cours de Bourse. General Electric : l'étoile de Jack Welch, élu « manager du siècle » et parti en retraite en septembre 2001, a pâli depuis que, à l'occasion de son divorce, ont été révélés les avantages à vie qui lui sont accordés. M. Welch, qui a touché une prime de 16,7 millions de dollars en 2001, est encore payé 86 000 dollars par an, en tant que consultant de l'entreprise. Ce sont les avantages en nature qui ont choqué : il bénéficiait d'un appartement de fonction à Manhattan au loyer estimé à 80 000 dollars par mois. GE prenait en charge l'essentiel de ses dépenses quotidiennes (personnel, frais de bouche, fleurs, restaurant, teinturerie), lui laissait l'utilisation des avions et limousines du groupe et payait même ses loisirs (loge au Metropolitan Opera, places VIP à Wimbledon, etc.). SUISSE Swissair : Mario Corti avait exigé des actionnaires, en mars 2001, qu'on lui verse cinq ans de salaires d'avance, soit 8,3 millions d'euros, pour prendre la tête de la compagnie aérienne en difficulté. L'entreprise a fait faillite fin 2001 et M. Corti n'a rien remboursé. ABB : Percy Barnevik et Göran Lindahl, ancien PDG et président du directoire du groupe d'équipement électrique, ont dû rembourser 137 millions de francs suisses (93,2 millions d'euros) sur les 233 millions d'indemnités et de retraite perçus à leur départ, en 2001. La révélation de ces primes avait fait scandale alors que le groupe a subi une grave crise financière. FRANCE Elf : les conditions de départ de Philippe Jaffré de la tête du groupe pétrolier en septembre 1999, qui ont « fuité » dans la presse, ont ouvert en France le débat sur l'ampleur des rémunérations des patrons. Il a reçu une indemnité d'éviction d'environ 19 millions d'euros, mais c'est le montant des plus-values potentielles sur ses stock-options, de 31 millions d'euros, qui a frappé les esprits. Canal Plus : les indemnités de départ généreuses ont fait du bruit dans un contexte de graves difficultés financières pour le groupe de télévision. Denis Olivennes, directeur général pendant deux ans, serait parti en avril 2002 avec une indemnité de 3,2 millions d'euros, non imposable grâce à un mécanisme d'arbitrage en justice. Le jackpot revient à Xavier Couture qui, pour avoir été PDG six mois jusqu'en février 2003, a empoché 1,4 million en net. Vivendi Universal : le conseil d'administration du groupe a refusé à Jean-Marie Messier tout « parachute en or » lors de sa démission forcée en juillet 2002, alors qu'il réclamait 20,44 millions d'euros correspondant à deux ans de salaire (M. Messier était le patron le mieux payé de France derrière Lindsay Owen-Jones, de L'Oréal). Une indemnité jugée inacceptable alors que Vivendi a accusé la plus grosse perte de l'histoire française en 2002. Surtout, M. Messier avait affirmé qu'un PDG ne devait rien demander en cas de révocation. Crédit lyonnais : alors que le Crédit agricole s'apprête à fusionner avec le Crédit lyonnais, les syndicats ont attiré l'attention sur l'indemnité spéciale de retraite accordée au patron de cette dernière banque, Jean Peyrelevade. L'entreprise lui paye une pension supplémentaire égale à 6 % du salaire fixe de fin de carrière (720 000 euros en 2002) multipliée par son nombre d'années de présence au Crédit lyonnais (dix ans) plus trois ans de bonus. Les administrateurs salariés ont voté contre cette « retraite chapeau », en vain (Le Monde, 23/05/2003).

L'article met effectivement sur le même plan tous les excès, quels que soient les montants en jeu – de 86 000 à 466 millions de dollars – et qu'ils soient ou non frauduleux. En ce sens, et même si l'on ne sait pas très bien par rapport à quoi son auteur prétend juger du « trop », ce texte est symptomatique du fait que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants met en avant les arguments du dépassement, de la démesure, interprétés à la lumière de la logique libérale que nous avons évoquée dans notre première section comme l'indice d'un dysfonctionnement opportuniste. Provisoirement, cela permet de conclure en disant qu'il y a bien, de ce point de vue, un effet de miroir entre le modèle économique libéral et le discours des acteurs de la controverse.

3.2. « Pour un régime approprié de la rémunération des dirigeants »

Nous l'avons vu, la manière dont le modèle économique libéral résout les problèmes liés à l'opportunisme managérial est fondée sur une conviction : les risques d'*hybris* qui en sont l'inévitable contrepartie peuvent être circonscrits par le marché. La condition, toutefois, pour que le dirigeant puisse être ainsi payé au « juste prix » de ses services, est que soient mises en place les règles d'une « rémunération à la performance » d'une part, et d'évaluation par comparaison de l'autre. Après avoir montré que la problématisation sociale de la question « réfléchit » la problématisation théorique, nous montrons que les arguments que les acteurs versent au débat sont également, sur ce point, de nature à conforter l'impression qu'il existe des correspondances entre leurs discours et le modèle économique libéral (3.2.1) Cela est particulièrement visible lorsqu'ils font référence aux dispositifs d'incitation et de contrôle qui sont censés discipliner les dirigeants d'après l'épure théorique de ce modèle ; au sens où ils n'ignorent manifestement pas leur importance pour le « bon fonctionnement » de la logique libérale de justification de la rémunération des dirigeants (3.2.2).

3.2.1. Un objectif : la performance

« La rémunération des dirigeants de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Le souci d'explication et d'équilibre doit également prévaloir à l'égard des actionnaires. Elle doit aussi tenir compte, dans la mesure du possible, des réactions des autres parties prenantes de l'entreprise, et de l'opinion en général. Elle doit enfin permettre d'attirer, de retenir et de motiver des dirigeants performants. » (Medef, 01/01/07, nous soulignons). **« Mme Parisot considère qu'"il est normal qu'il y ait des rémunérations élevées, voire très élevées si elles sont liées à des critères de talent, de performances et d'efficacité". »** (Le Monde, 11/01/2007, nous soulignons). **« S'exprimant "sur le fond", la présidente du Medef a estimé qu'il fallait « des rémunérations en proportion de la performance des entreprises » et que « le lien fondamental entre la rémunération et la performance » était « la chose la plus importante. »** (AFP, 01/02/2007, nous soulignons)

Dans les trois extraits précédents, émanant et/ou faisant suite aux « recommandations sur la rémunération des dirigeants des mandataires sociaux de sociétés cotées » que le Medef a fait paraître dans la foulée de « l'affaire Zacharias » précédemment évoquée, la rémunération des dirigeants est présentée comme un outil devant permettre à l'entreprise de fidéliser des « *dirigeants performants* ». Si cela résonne avec le modèle économique libéral, on n'en attend pas moins, toutefois, d'une institution patronale qui défend l'entreprise et le

marché et dont la présidente, Laurence Parisot, ne cache pas une orientation idéologique proche du libéralisme (Parisot, 2007). Ce qui est plus surprenant, en revanche, c'est que cette position semble rendre compte de la manière dont le « sens commun » fait plus largement prise avec la question de la justification de la rémunération des dirigeants ; l'absence d'un lien entre rémunération des dirigeants et performance de l'entreprise étant jugée regrettable jusque dans les journaux dits « de gauche » :

« Pour prendre toute leur valeur, ces chiffres doivent être mis en rapport avec les performances plus que médiocres des entreprises françaises que dirigent ces "chers" patrons de plus en plus spécialisés dans des gestions financières assises sur des licenciements, et des salaires parmi les plus bas d'Europe. » (L'Humanité, 19/02/1992, nous soulignons). « Les bénéfiques s'évaporent ? Les titres dégringolent ? Eh bien, chacun doit en souffrir, affirment les actionnaires qui ne veulent pas être les seuls à consentir des sacrifices. Autrement dit, les actionnaires souhaitent, en bonne logique, le maintien d'un lien étroit entre la rémunération des dirigeants et leur performance. Ils refusent que le "rapport qualité-prix" des patrons se dégrade, ce qui reviendrait à récompenser l'échec. » (Le Monde, 30/10/2001, nous soulignons).

Ainsi, ce serait la simple « bonne logique » qui s'exprimerait dans cette volonté de lier le plus étroitement possible la rémunération des dirigeants avec leurs performances... En comparant les textes du corpus dans lesquels la « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » est « absente » (471 textes) aux textes dans lesquels cette même rhétorique est « dominante » (51 textes), on remarque que les catégories d'entités « CONTROVERSES ET POLÉMIQUES » et « MODES DE PROTESTATION » connaissent d'ailleurs des baisses marquées, respectivement de 62 % et de 52 %. Ce qui est significatif eu égard à cette idée force de la théorie libérale selon laquelle la performance est un critère central de justification de la rémunération des dirigeants. Car s'il est deux fois moins souvent question de polémiques et de protestations dans les textes où la rhétorique de la performance est centrale, c'est sans doute parce que, dans un contexte que l'opportunisme supposé des dirigeants contribue à rendre incertain, la « tension critique » est inverse à l'affirmation de la performance. La preuve en est que tout sa passe comme s'il n'y avait « rien à redire » lorsque la performance est au rendez-vous, comme dans le cas Lindsay Owen-Jones, ex-PDG de l'Oréal qui a longtemps été le dirigeant le mieux payé du CAC40 sans jamais avoir suscité le moindre « tollé » :

« Difficile, en effet, d'expliquer que le salaire du chef d'entreprise augmente alors que la société sabre dans les coûts et dans le personnel. D'ailleurs, dans le cas contraire, personne ne trouve rien à redire. Le salaire de Lindsay Owen-Jones, ancien président de L'Oréal, a longtemps été le plus gros salaire français sans pour autant susciter de tollé. Il faut dire qu'en 18 ans à la tête du groupe de cosmétique, il a multiplié les ventes par quatre et la valeur boursière par 13. En 2006, ses émoluments se sont élevés à 24,9 millions d'euros, stock-options comprises. » (Tendances, 01/02/2007, nous soulignons) « Le PDG bien payé d'une entreprise en pleine santé suscite rarement les commentaires. Et encore moins l'opprobre. L'exemple de L'Oréal est là pour le montrer. Ce qui ne passe pas, c'est la dé-corrélation des revenus des dirigeants avec la performance de l'entreprise qu'ils conduisent. » (Les Echos, 23/04/2008, nous soulignons).

Tableau 15 - Variation des catégories d'entités « CONTROVERSES ET POLÉMIQUES » et « MODES DE PROTESTATION » quand on compare le sous-corpus où la « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » est absente au sous-corpus où elle est « dominante »

Nom de la catégorie	Variation en %
CONTROVERSES ET POLEMQUES MODES DE PROTESTATION	-62 -52

En somme, Lindsay Owen-Jones est décrit comme l'archétype du dirigeant *légitimement bien payé* parce que l'entreprise qu'il dirige est performante, voire carrément « sur-performante ». Ce qui tend à confirmer que la rémunération des dirigeants n'est pas problématique en tant que telle, mais que c'est l'absence de corrélation avec la performance de l'entreprise qui fait par-dessus problème. À la limite, on peut penser que les acteurs de la controverse pourraient même partager le sentiment d'un libéral affiché comme le célèbre milliardaire américain Warren Buffet qui, dans une lettre adressée aux actionnaires de sa société holding Berkshire Hathaway, estimait qu'« *il est difficile de trop payer un PDG réellement extraordinaire* » (*Les Echos*, 06/03/06). Hypothèse crédible, en effet, dans ce contexte où les entreprises disent elles-mêmes être de plus en plus exposées à cette « *idéologie de la performance* ⁴² » :

« L'émergence depuis deux ans d'un débat public sur la rémunération des patrons ne laisse pas les entreprises indifférentes. Une sur deux reconnaît être l'objet d'une pression croissante tant de la part de l'opinion publique que des marchés pour lier plus clairement la politique de rémunération à la performance, selon une étude européenne du cabinet de conseil Hewitt. » (*Le Figaro*, 12/12/2003, nous soulignons).

Cette façon apparemment très « libérale » dont les acteurs de la controverse se représentent la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants est d'ailleurs confirmée par l'association entre la « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » et celle des « **COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES** » dans leurs discours. Visible lorsque l'on répète l'opération que nous avons faite ci-dessus, qui fait apparaître une augmentation marquée de cette catégorie d'entités des « **COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES** (+ 143 %) dans les textes où la « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » est centrale par rapport aux textes où elle est absente, cette proximité est effectivement caractéristique de l'association implicite qui est faite par les théoriciens libéraux entre la « performance » du dirigeant et ses « compétences » ; et qui est typique d'une logique d'« excellence économique » d'après laquelle ce sont les « meilleurs talents » qui sont logiquement récompensés :

« La mondialisation a considérablement élargi le marché des talents. Les as sont rares et, qu'il s'agisse de sport ou de management, ils ont aujourd'hui un impact mondial, ce qui augmente sensiblement leur valeur. » (*Tendances*, 13/04/06, nous soulignons). « Si la rémunération est élevée c'est parce que les actionnaires estiment qu'elle est méritée par le bénéficiaire du fait des services rendus à l'entreprise. Le surcroît de profits qu'ils obtiennent grâce à lui est supérieur au supplément de salaire qu'ils lui accordent comparativement à ce

⁴² La multiplication des classements du type « le meilleur manager de l'année » est l'un des symboles de cette logique qui consacre les critères de l'efficacité économique comme ceux qui permettent d'évaluer la légitimité du dirigeant et de justifier ses émoluments.

qu'ils donneraient à un autre dirigeant moins productif. On oublie en effet peut-être que les grands dirigeants, capables de créer de la valeur, constituent une ressource rare. » (Les Echos, 28/05/2007, nous soulignons).

Tableau 16 - Variation de la catégorie d'entités « COMPETENCES, APTITUDES, RESSOURCES » quand on compare le sous-corpus où la « RHETORIQUE DE LA PERFORMANCE » est absente au sous-corpus où elle est « dominante »

Nom de la catégorie	Variation en %
COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES	+ 143

Dans cette perspective, on relève que les acteurs font même souvent référence au « marché des dirigeants » pour tenter d'expliquer les évolutions de la rémunération des dirigeants. Ce qui pourrait être un indice du fait qu'ils vont, plus largement, jusqu'à faire écho à cette idée que c'est la concurrence qui permet de mettre un « juste prix » au dirigeant *via* le jeu du marché. La présence accrue des catégories d'entités « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » (+ 75 %) et « **COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES** » (+ 166 %) lorsque l'on compare les textes au sein desquels la catégorie d'entités « **LOGIQUE DE LA CONCURRENCE** » est absente (723 textes) avec les textes où elle est dominante (27 textes) vient confirmer cette intuition⁴³. Car de tels résultats tendent à indiquer que les acteurs de la controverse font en tout cas des liens entre ces trois dimensions ; ce qui est caractéristique d'un modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants fondé sur une concurrence entre les « meilleurs talents », entendus comme ceux qui se montrent les plus « performants » sur le marché. Dès lors, on comprend pourquoi « aucune rémunération ne choque » l'actionnaire lorsque « le cours de l'action grimpe » car, au final, cette tolérance semble être ainsi le fruit d'un second effet de miroir entre théorie libérale et pratique de la controverse mais, cette fois, par rapport à la manière dont les acteurs de la controverse publique se représentent le « juste » en matière de rémunération des dirigeants :

« Quand le cours de l'action grimpe conformément à ses desiderata, l'actionnaire se moque de savoir si un patron gagne 90 ou 100 millions de dollars. Il juge la performance à l'aune de la création de valeur et en ces temps d'euphorie boursière, aucune rémunération ne le choque. » (Libération, 23/07/1999, nous soulignons) « La question cruciale des avantages accordés aux dirigeants mérite d'être à nouveau posée. Des principes directeurs simples doivent s'appliquer : les rémunérations et indemnités versées aux dirigeants doivent rétribuer le travail, la prise de risque et la création de valeur. Quelle confiance les investisseurs et les actionnaires peuvent-ils avoir dans une société qui gratifie son dirigeant au mépris de ces exigences fondamentales ? » (Le Monde, 05/06/2007, nous soulignons). « Les patrons ne sont pas interchangeable, pas plus, incidemment, que les responsables politiques ou administratifs. Il y a donc (...) un "marché" des dirigeants. Comme partout la rareté se paie. » (La Croix, 02/10/2006, nous soulignons) « Si certains chiffres peuvent paraître disproportionnés au commun des mortels, les normes étant ce qu'elles sont sur le marché mondial du patronat, il n'y a pourtant guère lieu de s'en émouvoir (...) Selon une étude comparative réalisée l'année dernière par un professeur

⁴³ Nous verrons, dans le chapitre 4, que cet aspect « positif » de la concurrence a néanmoins son revers, en ce sens que la concurrence ne suffit pas toujours à justifier certains montants de rémunération des dirigeants et peut même, de ce fait, contribuer à rendre l'exercice encore plus difficile.

d'université américain, Randall S. Thomas, les patrons sont mieux payés outre-Atlantique tout simplement parce qu'"ils contribuent davantage à la valeur de leur entreprise que leurs homologues occidentaux" (...) Sans oublier qu'il existe aux Etats-Unis une compétition féroce pour garder les meilleurs managers, alors que tant d'opportunités se présentent à eux. En résumé, les Américains sont mieux payés parce qu'ils sont censés être les meilleurs. » (Le Figaro, 19/05/06, nous soulignons).

Tableau 17 - Variation des catégories d'entités « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » et « COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES » lorsque l'on compare le sous-corpus où la « LOGIQUE DE LA CONCURRENCE » est absente au sous-corpus où elle est « dominante »

Nom de la catégorie	Variation en %
COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE	+ 166 +75

Aussi, c'est à dessein que nous rapportons ci-dessous les propos du très libéral Claude Bébéar qui, en faisant le départ entre les « bons » et les « mauvais » dirigeants d'un point de vue « strictement économique », est sans doute celui à qui l'on doit d'avoir offert l'expression la plus nette de cette correspondance qui peut exister entre le modèle économique libéral et l'univers mental des acteurs :

« D'un point de vue strictement économique, un très bon patron n'est jamais trop payé et un mauvais patron l'est toujours trop. » (Claude Bébéar, audition parlementaire, 08/10/03, nous soulignons).

3.2.2. Une condition : la discipline managériale

Dès lors, reste à savoir si les acteurs de la controverse font aussi le lien, sur ce point, avec la conception disciplinaire du gouvernement d'entreprise que les théoriciens libéraux jugent indispensable à la réalisation du pacte libéral. C'est là une condition nécessaire pour écarter l'hypothèse d'ignorance des acteurs afin d'expliquer l'existence de la controverse en matière de rémunération des dirigeants. En somme, la question est la suivante : les acteurs se réfèrent-ils aux dispositifs d'incitation et de contrôle qui sont, d'après les théoriciens libéraux, censés « réguler » le comportement du dirigeant de telle sorte que son action soit profitable pour le plus grand nombre ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes intéressés en premier, toujours à partir de la comparaison des textes à l'intérieur desquels la « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » est tantôt « absente » tantôt « dominante », aux variations des êtres-fictifs qui renvoient aux dispositifs d'incitation du dirigeant. Cela, notamment, pour savoir s'ils font le lien entre les exigences libérales de rémunération à la performance auxquels ils semblent être attachés et ces formes variables de rémunération des dirigeants dont l'une des fonctions est de faciliter leur adhésion aux règles de la « corporate governance » comme nous l'avons rappelé dans la partie théorique du chapitre.

Or, de cette opération, il ressort que tous connaissent une augmentation dans le sous-corpus où la rhétorique de la performance est centrale, certes beaucoup plus marquée pour les êtres-fictifs **PART-VARIABLE @** (+ 358 %), **ACTIONS GRATUITES @** (+ 228 %) et **PRIMES - BONUS @** (+ 99 %) que pour l'être-fictif **STOCK-OPTIONS @** (+ 9 %) – ce qui, nous le verrons dans le chapitre 3, s'explique par l'aspect controversé des stock-options

sous le rapport du principe de rémunération de la performance. Ce qui laisse d'emblée à penser que les acteurs ne sont déjà pas dupes du fait qu'il faut *intéresser* les dirigeants pour qu'ils acceptent de se conformer aux « lois du marché ». Mieux, certains des arguments qu'ils emploient se présentent même, sur ce point, comme un parfait résumé des principes qui président à la promotion de techniques de rémunération qui sont par là-même censées aider à la résolution du problème d'agence entre actionnaires et dirigeants :

« L'objectif des stock-options options de souscription ou d'achat d'actions est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance financière de leur entreprise. Le mécanisme est d'apparence simple : un salarié se voit attribuer à un moment donné des options d'achat d'action à un prix (une décote) qui peut être jusqu'à 20 % inférieur à la valeur de l'action, mais il ne débourse rien. Après une période de blocage (cinq ans minimum s'il veut conserver certains avantages fiscaux), il peut acquérir effectivement les actions pour les revendre immédiatement à la valeur du jour, ou bien les conserver. L'effet attendu en matière de management est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de la valeur de l'action dont il deviendra le détenteur. » (Le Monde, 12/05/1998, nous soulignons). « Dans les milieux patronaux, on défend la légitimité, quasi naturelle en somme, de ces super-bonus : il s'agit d'inciter à la performance, et de récompenser l'efficacité en la matière. Par performance, on entend la fameuse « création de valeur », qui est désormais l'alpha et l'oméga, LA mesure de la bonne gestion des grands groupes. » (L'Humanité, 29/01/2000, nous soulignons) « Le principe des stock-options est finalement assez simple, il porte sur la valorisation de l'action en Bourse (...) Un tel mécanisme n'est pas dénué d'intérêt pour des entreprises qui cherchent à motiver leur encadrement et à le rapprocher de la préoccupation principale des actionnaires : la valorisation de l'action. En effet, dans un tel système, les états-majors des grands groupes ont tout intérêt à pousser la performance le plus loin possible. Il s'agit là d'un mécanisme assez fin qui permet de lier intimement la gestion des ressources humaines et la politique de performance financière des groupes. L'appât du gain crée la motivation qui se diffuse le long de la chaîne hiérarchique et ce gain n'existe que si le cours de l'action (qui dépend lui-même de la performance de l'entreprise) augmente. Autrement dit, cela ne peut que ravir les actionnaires qui tiennent de cette façon leur encadrement par la fameuse technique de la carotte ! » (L'Humanité, 05/03/2002, nous soulignons). « Les stock-options constituent par excellence l'élément de motivation et de récompense de la performance des dirigeants. » (La Tribune, 21/04/2004, nous soulignons). « La prépondérance de la part variable a pour but d'aligner la rémunération du dirigeant sur les performances de l'entreprise. Ces performances sont elles-mêmes définies sur la base de critère de gestion maximisant la fameuse "valeur pour l'actionnaire", c'est-à-dire le montant de la trésorerie disponible que l'entreprise versera sous forme de dividendes à ceux qui détiennent le capital. Dans ce cadre, les stock-options représentent en quelque sorte l'arme ultime. » (L'Humanité, 25/04/2007, nous soulignons). « Pour atténuer les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, une parade a été trouvée, qui consiste

à proposer aux dirigeants d'entreprise et à certains cercles de salariés des stock-options. Celles-ci constituent en effet un excellent moyen d'aligner les intérêts des dirigeants de sociétés cotées avec ceux des actionnaires, faisant ainsi mentir les sombres prédictions formulées par Schumpeter au début du siècle dernier. Pour ce dernier, le capitalisme aurait été voué à sa perte en raison de la divergence – de plus en plus marquée au fur et à mesure de la croissance des entreprises – entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires, qui s'abstiendraient in fine de financer leur développement à cause des avantages trop incertains qu'ils en retireraient. » (La Tribune, 18/10/2007, nous soulignons).

Nom de l'être-fictif	Variation en %
PART-VARIABLE@	+ 358
ACTIONS GRATUITES@	+ 228
PRIMES-BONUS@	+ 99
STOCK-OPTIONS@	+ 9

Tableau 18 - Variation des êtres-fictifs correspondants aux dispositifs d'incitation quand on compare le sous-corpus où la « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » est absente au sous-corpus où elle est « dominante »

Ainsi peut-on lire, depuis de nombreuses années, qu'il est possible d'intéresser les dirigeants à la performance, de les motiver via la distribution de boni et/ou d'actions afin d'atténuer les conflits d'intérêts avec les actionnaires, etc., soit autant d'arguments qui font très directement écho à la position des théoriciens du modèle économique libéral même si, comme nous le verrons par la suite (chapitre 3), c'est aussi pour mieux dénoncer certaines réalités en matière de rémunération des dirigeants que les acteurs de la controverse font ainsi référence au *mainstream* économique. Car le fait est que c'est souvent, en effet, pour regretter l'absence d'un lien clair entre performance et rémunération et/ou pointer la possible « perversion » des systèmes d'incitation du dirigeant que les acteurs en viennent à rappeler, parfois en se référant à l'épure théorique du modèle, la philosophie qui sous-tend l'accroissement de la part variable et/ou l'octroi de stock-options et d'actions gratuites :

« La théorie économique est longtemps venue justifier ces revenus avec la "théorie de l'agence", développée par deux économistes américains, Michaël C. Jensen et William H. Meckling en 1976. Selon cette théorie, l'entreprise n'est pas un système où la coopération s'établit sur un mode administratif, via l'autorité de la hiérarchie, c'est d'abord un nœud de libres contrats "gagnants-gagnants". Dans cette optique libérale, il faut "sensibiliser" les dirigeants aux buts poursuivis par les actionnaires : la maximisation de la valeur actionnariale. Et le moyen pour cela, c'est l'attribution de stock-options. C'est ainsi qu'on obtiendra des dirigeants qu'ils ne gèrent plus les entreprises comme au bon temps du fordisme. La technostructure, comme l'avait analysée John Kenneth Galbraith dans *Le nouvel état industriel*, en 1967, après Adolf A. Berle et Gardiner C. Means en 1932 et James Burnham en 1940, a en effet une fâcheuse tendance à chercher à se préserver et à se développer elle-même. Elle préfère accroître son pouvoir et son prestige, quitte à engager des dépenses inutiles ou à surpayer les salariés, plutôt que d'enrichir les actionnaires. En lui offrant des stock-options,

on incite les dirigeants à gérer désormais les entreprises dans l'intérêt des actionnaires : "un retour à l'essence même du capitalisme, à savoir l'imperium des propriétaires", analyse Frédéric Lordon. De fait, la Bourse a bien profité de cette évolution durant les années 90, mais on mesure aujourd'hui les effets pervers de ces stock-options. Comme le dit Joseph Stiglitz, ex-économiste à la Banque mondiale, "les dirigeants ont eu intérêt à augmenter la valeur des entreprises et les profits fictifs, y compris en envoyant de mauvais signes aux marchés". Et Paul Volcker, prédécesseur d'Alan Greenspan à la Fed et actuel président de l'International Accounting Standard Board (IASB) d'observer : "Conçu pour aligner les intérêts du management sur ceux des investisseurs, cet instrument a été perverti au point de servir souvent à aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des dirigeants". » (Alternatives Economiques, 01/09/2002, nous soulignons) « L'accroissement de la part variable ainsi que l'octroi de stock-options et d'actions gratuites correspondaient à l'idée que le dirigeant aurait un comportement opportuniste (nous soulignons) : en liant sa rémunération à la performance financière de l'entreprise, on pensait qu'il servirait au mieux les intérêts des actionnaires. Et le plus efficace pour cela paraissait être de le mettre lui-même en position d'actionnaire. Mais aujourd'hui, les économistes restent perplexes : la performance d'une entreprise de milliers de salariés agissant sur des marchés mondiaux interdépendants dépend-elle des seules décisions de son dirigeant ? Les études que j'ai pu mener sur les entreprises américaines montrent que plus la rémunération d'un PDG est exposée en raison de l'importance de la part variable aux risques qui pèsent sur la performance de l'entreprise, plus sa gestion est atteinte de myopie. Alors que ce sont les projets les plus « risqués » qui, s'ils réussissent, créent à long terme le plus de valeur pour les actionnaires, il s'abstient de passer à l'acte. Si l'actionnaire possède un portefeuille diversifié qui lui permet de mutualiser les risques, le PDG, lui, voit l'essentiel de sa rémunération passer par la performance boursière de sa seule entreprise. Le risque est d'autant plus grand que, quoique censées représenter une rémunération à terme, les stock-options sont venues se substituer, et non pas s'ajouter, aux rémunérations en cash. Cette réalité a eu des effets particulièrement négatifs dans les secteurs pétroliers et pharmaceutiques, où les dirigeants ont renoncé, ces dernières années, à lancer des projets d'investissement dans l'exploration ou la recherche, parce que trop risqués... pour leur propre rémunération ! Au final, les études américaines, comme celles d'Henry Tosi, de l'université de Floride ("How Much Does Performance Matter ? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies", de H. L. Tosi, S. Werner, J. P. Katz et L. R. Gomez-Meji, in Journal of Management, 2000), ont pu montrer que, toutes choses égales par ailleurs, la variation du résultat net d'une entreprise n'est liée qu'à hauteur de 5 % (...) à la rémunération du dirigeant.» (Le Monde, 22 mars 2005, nous soulignons).

À cet égard, les deux extraits retenus ci-dessus sont emblématiques du fait que s'il existe des polémiques en matière de rémunération des dirigeants, c'est donc parce que les choses ne se passent pas toujours comme elles *devraient* se passer selon les critères de justification libérale auxquels les acteurs de la controverse semblent se référer. Et les remarques faites à

propos des dispositifs d'incitation du dirigeant d'être sensiblement les mêmes, sur ce point, lorsque l'on s'intéresse aux dispositifs de contrôle auxquels les libéraux donner un rôle crucial pour la réalisation du « contrat » qui lie dirigeants et actionnaires autour d'un seul et même objectif de performance. Car, on le voit clairement à travers les énoncés ci-dessous, les critiques qu'ils formulent à l'encontre de ces dispositifs sont, là encore, le revers d'une adhésion au moins implicite de la part des acteurs de la controverse à l'idée selon laquelle le bon fonctionnement de ces instances est déterminant pour que puisse être établie une « juste rémunération » des dirigeants :

« "Généralement, raconte cet ancien cadre dirigeant, le comité de rémunération fait appel à des experts afin qu'ils le guident dans ses recommandations. Ces spécialistes regardent ce qui existe ailleurs, dans d'autres secteurs ou à l'étranger, étudient les performances de l'entreprise (...) Tout cela est très bien, sauf qu'il arrive que ce soit le président qui demande au cabinet choisi de préparer l'étude pour son comité de rémunération !" Pire, il arrive que le président lui-même soit membre du comité de rémunération (...) L'idée qui circule afin de lever ce voile sur des méthodes qui sont l'héritage du capitalisme à la française et de ses fameux noyaux durs est de "faire entrer davantage de "sages", c'est-à-dire de personnalités indépendantes, au sein des conseils d'administration", indique Thierry de Beyssac, directeur général de Hewitt Associates. » (Le Monde, 29/02/2000, nous soulignons). « L'institution de comités des rémunérations chargés d'éclairer les choix du conseil d'administration ou du conseil de surveillance marque un progrès certain ; mais les mandataires sociaux, dépositaires de l'intérêt social, manquent encore trop souvent d'indépendance par rapport aux dirigeants. » (Le Monde, 05/06/2007, nous soulignons). « La rémunération des dirigeants des entreprises cotées en Bourse est décidée et votée par le conseil d'administration, sur la base des recommandations du comité des rémunérations, dont ne font partie que les administrateurs dits indépendants, c'est-à-dire n'ayant aucun lien économique et juridique avec la société. C'est là que le bât blesse, car l'expérience a montré que cette indépendance était toute relative. » (La Croix, 19/05/2008, nous soulignons).

Ainsi, que cela concerne le conseil d'administration et/ou le comité des rémunérations, il est notable que les acteurs de la controverse fassent notamment état du manque de neutralité qui caractérise parfois ces instances. Cette observation, en effet, vient renforcer l'impression que ces derniers n'ignorent pas que c'est la bonne application des règles d'une rémunération à la performance qui est en question sur ce point. Sans doute que c'est même tout l'enjeu de cette « transparence » à laquelle ils font également référence dans leurs discours. Visible ne serait-ce qu'à travers le nombre élevé de textes dans lequel l'être-fictif **TRANSPARENCE @** est en position d'« acteur dominant » (116 textes), l'importance du principe de transparence, en effet, semble être à la hauteur d'une responsabilité des « contrôleurs » jugée essentielle au bon fonctionnement de la logique libérale, à savoir vérifier que les dirigeants ne détournent pas à leur profit un système dont les scandales à répétition ont montré les failles :

« Obliger les patrons à faire connaître les rémunérations qu'ils tirent des entreprises dont ils assurent la direction constitue un progrès par rapport à la situation actuelle. En soi, cette disposition ne suffira pas pour les rendre moins avides ou moins cyniques. Mais la connaissance de certains chiffres sera

toujours utile pour lutter contre le crime économique et social, dont certains dirigeants se rendent coupables à l'encontre de leurs personnels quand ces derniers réclament un peu d'humanité et de considération, au regard des services rendus et des richesses créées par le travail de tous. » (L'Humanité, 05/05/2001, nous soulignons). « L'objectif du comité des rémunérations (...) est de permettre au conseil d'administration d'exercer au mieux sa liberté de contracter : afin de rémunérer et motiver le dirigeant, mandataire social, en le plaçant dans les conditions les plus favorables à l'exercice de sa fonction, en faisant coïncider, autant que faire se peut, son intérêt avec celui des actionnaires, intérêt dont on sait qu'il ne peut être apprécié que sur un délai assez long tout en maintenant la cohérence sociale, tant au sein de l'équipe dirigeante, que de l'entreprise et de son environnement dans la plus grande transparence, au sein du comité des rémunérations et du conseil d'administration, et à l'égard des actionnaires dans le rapport annuel et au cours de l'assemblée générale. » (Medef, 01/05/2003, nous soulignons). « Les différents débats au niveau international à propos de la rémunération des dirigeants témoignent surtout de la nécessité de retrouver la confiance des investisseurs et des actionnaires. Une confiance fortement ébranlée par les scandales qui ont secoué la finance internationale. A défaut de pouvoir toujours lutter contre la fraude organisée, est-il possible de trouver des gages de stabilité et des moyens de rassurer les actionnaires. L'un d'entre eux, qui paraît de plus en plus évident aux yeux de tous, est de revoir les modalités de la rémunération des grands patrons pour une meilleure prise en compte des performances et son corollaire immédiat est de faire preuve d'une réelle transparence d'information à ce sujet. » (Novethic, 21/01/2004, nous soulignons). « Si les mandataires sociaux dirigeants doivent faire preuve d'éthique et de réserve dans leurs conditions de rémunération, l'économie de marché suppose aussi que le conseil d'administration assume ses responsabilités dans la gouvernance pour justifier en toute transparence devant les actionnaires des décisions prises, concluait l'an dernier le groupe de travail de l'Institut français des administrateurs sur les comités de rémunérations et nominations. » (La Tribune, 30/05/2008, nous soulignons).

Du Medef jusqu'aux média spécialisés dans le développement durable, l'apparente conviction selon laquelle la transparence est un outil de lutte contre le « crime économique et social » et, partant, de réinstauration de la confiance entre les actionnaires et les dirigeants, se présente alors comme un signal intéressant du degré de diffusion de l'idéologie libérale dans l'univers mental des acteurs. Etant donné l'importance que revêt le principe de transparence pour la cohérence de la démonstration libérale, c'est même l'un des indices les plus signifiants sur le fait que les acteurs partagent, même si c'est de manière plus ou moins confuse, une même conception de ce qui est justifié ou non en matière de rémunération des dirigeants. Cette dernière observation permet de comprendre pourquoi nous estimons qu'il convient en tout cas de rejeter l'hypothèse d'ignorance des acteurs pour expliquer l'existence de polémiques en matière de rémunération des dirigeants. Ce rejet, en effet, est tout simplement le produit de l'« esprit » très économique qui se dégage de l'ensemble des observations faites dans la partie empirique de ce chapitre, qui de la manière dont les acteurs problématisent la question jusqu'aux solutions qu'ils envisagent pour assurer un « régime approprié de rémunération des dirigeants », montrent bien qu'ils n'ont de cesse

de puiser dans ce répertoire libéral dont nous avons présenté l'épure théorique dans les deux premières sections de ce chapitre.

Résumé section 3

Les acteurs de la controverse publique réfléchissent la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants dans un sens qui n'est pas étranger à la logique des théoriciens du modèle économique libéral. Dans le prolongement d'une conception néo-hobbesienne des rapports humains, ces derniers, en effet, appréhendent cette problématique à travers le prisme de l'opportunisme des dirigeants. De fait, il n'y a pas de rupture entre le modèle théorique et le discours des acteurs qui, de la formulation du problème jusqu'à l'énoncé des exigences et/ou solutions en matière de rémunération des dirigeants, ne cessent de s'y référer au moins implicitement. C'est ainsi que les acteurs se proposent, notamment, de résoudre ce problème de l'opportunisme managérial à travers la mise en place dispositifs d'incitation et de contrôle qui, comme dans le modèle économique libéral, ont pour fonction de discipliner le dirigeant et garantir que sa rémunération soit la contrepartie de ses performances sur le marché.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons posée une première hypothèse de travail pour tenter d'expliquer l'existence des polémiques en matière de rémunération des dirigeants : celle de l'ignorance des acteurs. Cette hypothèse venait naturellement à l'esprit après avoir fait le constat qu'il existe un décalage apparent entre l'existence de ces polémiques et le fait qu'il existe un modèle de justification qui domine toute la littérature académique sur le sujet : le modèle économique libéral. Ce faisant, l'idée, plus précisément, était de confronter l'épure théorique de ce modèle à la culture économique des acteurs, cela afin de savoir si les polémiques en matière de rémunération des dirigeants pouvaient être considérées comme le reflet d'un décalage entre le « savoir théorique » et la manière dont le sens commun fait prise avec cette problématique. Or, à l'issue de ce chapitre, il est clair que cette hypothèse d'ignorance ne peut être acceptée.

En effet, nous avons montré :

1. Que les acteurs sont dans la logique du « trop », de la « démesure », soit dans une logique typiquement libérale qui consiste à aborder le problème de la rémunération des dirigeants en termes de justesse et non de justice. Évidemment, on sait que la question de la justice n'est pas absente des débats comme nous le verrons dans le chapitre 4, mais le fait que l'argumentation des acteurs peut être lue comme une argumentation libérale..
2. Que cette justesse est pensée en référence à la performance réelle des dirigeants, leur rémunération se présentant dans ce cadre comme la contrepartie de leurs compétences
3. Que les instances de « régulation » ne sont ni des syndicats ni des soviets, mais un conseil d'administration qui doit mettre en œuvre les conditions de réalisation du pacte libéral, notamment à travers l'utilisation de techniques d'incitation du dirigeant

Dès lors, partant du constat selon lequel il y a trop d'éléments qui prouvent que les acteurs sont, consciemment ou pas, influencés dans leur jugement sur la rémunération des dirigeants par l'idéologie libérale, il nous faut chercher ailleurs les raisons des polémiques sur ce sujet. Tel est l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 3. La controverse sur la rémunération des dirigeants : reflet des contradictions d'un modèle ?

Résumé du chapitre

Sur la base de constats empiriques jugés « décevants » par rapport aux attendus du modèle économique libéral, un certain nombre de chercheurs émettent des réserves quant à l'efficacité des dispositifs d'incitation et de contrôle censés garantir que les dirigeants sont rémunérés en fonction de leurs performances relatives sur le « marché des dirigeants ». C'est notamment le cas des théoriciens du « pouvoir managérial », qui font l'hypothèse que les dirigeants sont toujours en capacité d'instrumentaliser ces dispositifs de manière à capter davantage que leur « dû ». Tout en restant dans le cadre de pensée libéral, c'est ainsi que l'on assiste à un « retour de l'incertitude » au cœur de la problématique car, après ce constat, il n'est plus vraiment possible d'affirmer que la rémunération des dirigeants est un simple « prix de marché » – comme cela est supposé dans l'épure du modèle économique libéral présentée au chapitre précédent.

En miroir, on retrouve cette incertitude au cœur du discours des acteurs de la controverse qui, loin d'être incultes en matière économique (chapitre 2), semblent connaître les logiques qui sous-tendent le modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants jusque dans ce qu'elles présentent de problématique. Par leurs critiques, ces derniers permettent même de comprendre un peu mieux les difficultés rencontrées par les théoriciens libéraux dans leur analyse de la rémunération des dirigeants, qui sont, pour l'essentiel, liés à l'ambivalence de la thèse de l'autodiscipline managériale eu égard à l'opportunisme supposé du dirigeant.

Introduction

Si l'on se réfère au modèle économique libéral, l'existence d'une intense controverse publique en matière de rémunération des dirigeants est difficilement compréhensible. En effet, de ce modèle, il ressort qu'il n'y a aucune « bonne raison » de supposer que les acteurs sociaux puissent polémiquer sur ce sujet, le marché étant censé garantir la sanction des succès (et/ou des insuccès) des dirigeants par la hausse (et/ou la baisse) de leurs rémunérations – selon une logique économique des plus élémentaires. Ce constat est d'autant plus intrigant après avoir montré, dans le chapitre précédent, que ces mêmes acteurs n'ignorent pas la mécanique de justification qui sous-tend ce modèle, les arguments qu'ils versent au débat empruntant souvent, au contraire, à cette « philosophie » d'après laquelle la rémunération des dirigeants est justifiée par leurs performances relatives sur le « marché des dirigeants ».

Après avoir écarté notre première hypothèse de travail, qui consistait à mettre l'existence de la controverse publique sur le compte d'une éventuelle « inculture économique » des acteurs, la question se pose donc comme suit : pourquoi assiste-t-on, *malgré tout*, à des polémiques en matière de rémunération des dirigeants ? Doit-on déduire de ce constat que ce modèle est plus problématique qu'il ne paraît en première analyse et, par suite, que les polémiques en matière de rémunération des dirigeants réfléchissent des *problèmes internes* à la démonstration libérale ?

L'objet de ce chapitre est de mettre à l'épreuve cette seconde hypothèse de travail. Dans cette perspective, il va s'agir de sonder ce qui peut être source de difficultés dans la démonstration libérale, ce qui appelle à une critique interne de l'épure théorique présentée dans le chapitre précédent. Pour ce faire, nous partons d'un constat qui justifie cette « entreprise » : la solution libérale au problème de la rémunération des dirigeants ne trouve pas de véritable confirmation sur le plan empirique, ce qui est le point d'ancrage d'un conflit entre les théoriciens libéraux eux-mêmes (section 1). Sur cette base, nous montrons que c'est plus précisément la manière dont les problèmes liés à l'hypothèse d'opportunisme managérial sont censés être résolus d'après l'épure théorique du modèle libéral qui se voit questionnée, la thèse du « marché régulateur » soulevant des contradictions qui se traduisent en un problème d'interprétation du « prix » du dirigeant (section 2). En miroir, nous nous intéressons alors aux discours des acteurs pour savoir si la controverse publique en matière de rémunération des dirigeants peut être considérée, ou non, comme une « mise à jour » de ces difficultés internes au modèle économique libéral (section 3).

Section 1 : Justification libérale de la rémunération des dirigeants : une mise en doute

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que c'est en termes de *justesse* que le modèle économique libéral appréhende la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants. Un principe structure ainsi toute la démonstration théorique : le dirigeant *doit être* rémunéré à hauteur de la valeur marchande de son travail. Dans cette perspective, tout est fait, essentiellement d'un point de vue « disciplinaire », pour que l'ajustement de la rémunération des dirigeants à la performance de l'entreprise – et notamment la performance financière – soit par conséquent garanti, étant entendu que cette dernière joue le rôle d'un « signal » sur la valeur de la pratique managériale. Le problème est que les résultats empiriques ne sont pas à la hauteur de l'apparente cohérence de cette démonstration théorique, ce qui est en soi suffisant pour que l'incertitude rejaillisse au cœur du débat (1.1). Dans la lignée des travaux des théoriciens du « pouvoir managérial » (Bebchuk et Fried, 2003 et 2004), c'est l'efficacité des dispositifs de contrôle, au premier rang desquels le conseil d'administration, qui est alors mise en doute pour tenter d'expliquer cet apparent écart entre la « théorie » et le « terrain » (1.2).

1.1. Rémunération des dirigeants et justesse libérale : le retour de l'incertitude

La très grande majorité des études empiriques sur la rémunération des dirigeants mobilisent le cadre réflexif du modèle économique libéral et, plus singulièrement, la théorie de l'agence, qui aborde cette question à la lumière du problème d'agence qui existe entre les actionnaires

de l'entreprise et les dirigeants chargés de la gouverner. Dans l'ensemble, les résultats de ces études sont ambivalents car si certains vont dans le sens des attentes du modèle économique libérale, d'autres, à l'inverse, interrogent sa capacité supposée à rendre raison des pratiques de rémunération des dirigeants en termes de justesse. C'est ainsi qu'en dépit de son importance dans la démonstration libérale, le lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise que les systèmes d'incitation du dirigeant sont censés favoriser n'apparaît pas clairement (1.1.1). Ce constat provoque un sentiment de confusion, qui laisse à penser que les « promesses libérales » ne sont pas forcément toutes tenues en matière de rémunération des dirigeants (1.1.2).

1.1.1. Des observations empiriques problématiques

Dans le contexte du capitalisme financier, où l'on assiste à une reconfiguration des stratégies de profit des entreprises en faveur des intérêts des actionnaires, les dirigeants doivent rassurer ces derniers sur le fait que leurs investissements sont gérés de manière optimale (Gomez et Korine, 2009). Ce phénomène est simplement dû au fait qu'un dirigeant doit faire montre, par sa performance en termes de création de *valeur actionnariale*, de la rareté de ses talents pour pouvoir justifier publiquement ses émoluments dans un monde où l'égalité des chances est théoriquement de rigueur. C'est ainsi que l'on explique l'extrême abondance de la littérature empirique sur la partie « variable » de la rémunération des dirigeants, étant entendu que c'est elle qui permet d'inciter le dirigeant à la performance et, par extension, d'entretenir la logique d'excellence économique à partir de laquelle les théoriciens libéraux fondent la justification des rémunérations patronales (chapitre 2).

Le fait est, cependant, qu'aucun consensus ne se dégage de toute cette littérature pour valider l'hypothèse selon laquelle cette partie variable de la rémunération des dirigeants permet de *fidéliser*, *motiver* et *récompenser* les « meilleurs talents » du marché, comme elle est censée le faire selon la logique libérale ainsi résumée. C'est ce qui ressort de l'incapacité dans laquelle se trouvent les chercheurs pour établir un lien « robuste » entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise : « *the failure of identify a robust relationship between top management compensation and firm performance has led scholars into a blind valley* » (Barkema et Gomez-Mejia, 1998, p. 135). En effet, dès lors que la justification des pratiques de rémunération des dirigeants se définit au regard de leurs capacités à « créer de la valeur », une telle incapacité trahit l'existence d'un problème plus profond, formulé ici sous une forme interrogative : quel degré de confiance peut-on accorder au modèle économique si les résultats des études empiriques ne sont pas aussi probants que son apparente cohérence sur le plan théorique ? Doit-on y voir le signe que les « promesses » libérales ne sont pas toutes tenues en matière de rémunération des dirigeants, comme les théoriciens du « pouvoir managérial » le laissent explicitement entendre (Bebchuk et Fried, 2003 et 2004) ?

S'il est difficile de répondre à ces questions de manière catégorique, on comprend déjà mieux pourquoi le débat sur la rémunération des dirigeants ne saurait être « tout à fait serein » : il ne l'est pas sur le plan empirique. Le cas des stock-options est particulièrement intéressant de ce point de vue, certains auteurs obtenant des résultats qui tendent à prouver qu'elles contribuent à résoudre le problème d'agence (Antle et Smith, 1986 ; Gibbons et Murphy, 1990 ; Mehran, 1995 ; Hall et Liebman 1998 ; Core et Guay, 1999 ; Hall et Murphy, 2003) quand d'autres, à l'inverse, obtiennent des résultats qui laissent à penser le contraire (Barro et Barro, 1990 ; Yermack, 1997 ; Daily, Dalton et Rajagopalan, 2003 ; Sanders et Hambrick, 2007). Or, comment établir sans ambiguïté qui peut bien avoir « tort » ou « raison » dans ce débat quand on sait que :

« Le prix d'une action, et donc la valeur des options qui y sont attachées, est fortement conditionné par les grandes forces de l'économie, c'est-à-dire par des variations de taux d'intérêt, par l'inflation et par une myriade d'autres facteurs totalement indépendants du succès ou de l'échec de la stratégie particulière d'une entreprise » (Greenspan, 2007, p. 542).

En d'autres termes, si le prix d'une action est indépendant de la stratégie suivie, que signifie le prix du dirigeant qui est supposé avoir établi cette stratégie ? Tel est le problème soulevé par Alan Greenspan, observateur dont on ne peut absolument pas douter de l'inclusion dans la logique libérale et financière contemporaine et qui, de manière symptomatique, fait écho à des difficultés déjà entrevues avant lui par d'autres insoupçonnables libéraux. Nous pensons plus précisément, ici, au travail de Jensen et Murphy (1990a et 1990b) qui, après avoir montré que les dirigeants américains percevaient 3,25 dollars à chaque augmentation de 1 000 dollars de valeur de la firme, avaient reconnu que de tels résultats obligeaient à s'interroger sur la sensibilité du lien rémunération-performance. En effet, comment prouver que ces 3,25 dollars sont la « juste contrepartie » de la création de valeur constatée, soit le « juste prix » des talents et des efforts consentis par le dirigeant pour la générer ? Cette interrogation est cruciale car, derrière l'apparente simplicité du principe de justification de la rémunération des dirigeants par la performance, se dessine une relation qui est plus incertaine qu'elle ne paraît en première analyse, étant influencée par un ensemble de variables sur la plupart desquelles les dirigeants n'ont aucune prise⁴⁴ :

« Executive pay depends on both past stock returns and past accounting measures as well as on relative measures of performance. Still, the level of executive compensation depends not only on past performance: also important are company size and CEO age and tenure. Furthermore, the following characteristics also explain part of the changes in remuneration: ownership structure, board composition, threat of takeover, merger and acquisition policy, company risk, growth opportunities, dividend policy, and the country where the company is operating » (Renneboog et Trojanowski, 2003, p. 3, nous soulignons, cf. tableau ci-dessous).

Tableau 19 - Les principales variables qui influent sur le lien rémunération-performance selon la littérature

⁴⁴ Dans leur synthèse, ces dernières vont de « l'environnement » aux « compétences des individus », en passant par les « caractéristiques de l'organisation » ou, encore, « la structure du pouvoir » à l'intérieur de l'entreprise ; soit autant de déterminants qui rendent l'établissement du « prix » du dirigeant par le marché particulièrement problématique (cf. tableau 19).

Niveau d'analyse	Variables explicatives mobilisées	Littérature de référence
Environnement	Pays	Abowd et Bognanno, 1995
	Secteur d'activité	Antle et Smith, 1986 ; Gibbons et Murphy, 1990
Organisation	Taille de l'organisation	Baumol, 1959 ; Ciscel, 1974 ; Lambert, Larcker et Weigelt, 1991
	Stratégie	Gomez-Mejia et Wiseman, 1997 ; Aggarwal et Samwick, 1999
Structure du pouvoir	Composition du conseil d'administration et/ou du comité des rémunérations	Boyd, 1994 ; Main, O'Reilly et Wade, 1995 ; Daily, Johnson et Ellstrand, 1996; Hallock, 1997
	Composition de l'actionnariat	Gomez-Mejia, Tosi et Hinkin, 1987 ; Finkelstein et Hambrick, 1995 ; Mehran, 1995 ; Werner et Tosi, 1995
Individu	Age et/ou ancienneté du dirigeant	Deckop, 1988 ; Hill et Phan, 1991
	Capital humain	Agarwal, 1981 ; Amihud et Lev, 1981 ; Harris et Helfat, 1997

1.1.2. Des promesses non tenues ?

À cet égard, les résultats de l'étude de Tosi, Werner, Katz et Gomez-Mejia (2000), fondée sur une méthode par méta-analyse, sont emblématiques du dilemme auquel Jensen et Murphy se voyaient plus précisément confrontés. Reprenant les résultats de 137 études indépendantes sur le lien entre la rémunération des dirigeants et la performance ainsi que la taille de l'entreprise, que la méthode adoptée permet d'agrèger dans une optique de généralisation, les auteurs de cette étude montrent que la performance n'explique en moyenne que 5 % de la rémunération des dirigeants. Or, sachant que la taille de l'entreprise permet, pour sa part, d'expliquer près de 40 % de cette rémunération, c'est un résultat qui peut être jugé « décevant » au regard des prétentions normatives du modèle économique libéral :

« These results are consistent with Jensen and Murphy's (1990) conclusion that "incentive alignment" as an explanatory agency construct for CEO pay is weakly supported at best. These authors found that the pay performance sensitivity for executive is approximately \$3.25 per \$1,000 change in shareholder wealth, "small for an occupation in which incentive pay is expected to play an important role" » (Tosi et al., 2000, p. 330).

Et ce sentiment de redoubler d'intensité quand on sait que cette incertitude quant à la justesse du système de rémunération des dirigeants se reporte sur d'autres techniques de rémunération, au premier rang desquelles les parachutes dorés – pour lesquels nous avons créé un être-fictif (« **PARACHUTES-DORÉS @** », cf. ci-dessous). En effet, comme avec les stock-options, la distance est celle d'un parfait antagonisme entre ceux qui estiment que ce dispositif permet d'attirer des dirigeants talentueux en leur offrant une assurance contre les éventuels préjudices qu'ils pourraient subir dans l'exercice de leurs fonctions (notamment lors d'une OPA ou d'une fusion, voir Jensen, 1988 ; Lambert et Larcker, 1985 ; Small, Smith et Yildirim, 2007) et ceux qui y voient, au contraire, un outil de protection du dirigeant contre la discipline du marché (Shleifer et Vishny, 1989 ; Wade, O'Reilly et Chandratat,

1990 ; Subramaniam, 2001 ; Bebchuk, Fried et Walker, 2002 ; Bebchuk et Fried, 2004) ... Antagonisme d'autant plus problématique qu'il est tout sauf le produit d'une campagne idéologique menée par de farouches « anti-libéraux », mais des observations faites par des auteurs chez qui prévaut une présomption d'efficacité...

Dès lors, on s'étonnera moins que certains théoriciens libéraux multiplient les efforts pour sauvegarder l'idée selon laquelle la justesse du système de rémunération des dirigeants n'est pas remise en cause pour autant ; ces derniers étant indispensables pour faire face aux critiques que les problèmes empiriques évoqués ci-dessus n'ont pas manqué d'engendrer à l'encontre du modèle libéral. Par exemple, c'est ainsi que Luis Gomez-Mejia défend la théorie de l'agence en avançant, contre des critiques externes visant la « sous-socialisation » de cette théorie (Bruce, Buck et Main, 2005 ; Lubatkin, Lane, Collin et Very, 2007), que cette dernière fournit des outils analytiques qui demeurent pertinents malgré des problèmes empiriques jugés propres à toute modélisation (Gomez-Mejia, Wiseman et Dykes (2005) et Gomez-Mejia et Wiseman (2007)⁴⁵. Il faut dire que c'est une tâche d'autant plus importante que les critiques les plus fortes ne proviennent donc pas de « l'extérieur »... mais de l'intérieur même du camp libéral.

À la suite de travaux précurseurs (Crystal, 1991 ; Bertrand et Mullainathan, 2001 ; Bebchuk, Fried et Walker, 2002 ; Bebchuk et Fried, 2003), nous pensons plus précisément à l'ouvrage influent de Bebchuk et Fried (2004), dans lequel les problèmes de justesse qui se posent en matière de rémunération des dirigeants sont interprétés comme étant le revers des défaillances du conseil d'administration. C'est d'ailleurs dans l'objectif avoué d'améliorer les pratiques de rémunération des dirigeants que ces auteurs justifient les critiques adressées à l'encontre de ce dispositif, auquel les théoriciens du modèle économique libéral confèrent une importance cruciale dans la détermination d'une « juste rémunération des dirigeants » (chapitre 2). Preuve, par conséquent, que l'absence de consensus sur l'existence d'un lien empirique clair entre rémunération et performance devient le « lieu » d'un débat de fond sur la logique de la démonstration libérale :

« By providing a full account of how and why boards have failed to serve their critical role in the executive compensation area, we hope to contribute to efforts to improve compensation practices and corporate governance more generally. Understanding the source of existing problems is essential for assessing reforms » (Bebchuk et Fried, 2003, preface).

Après avoir présenté les problèmes que rencontre le modèle économique libéral au niveau empirique, nous revenons, ci-dessous, sur les principaux arguments déployés par les théoriciens du pouvoir managérial dans cette perspective.

1.2. Rémunération des dirigeants et « pouvoir managérial »

Les contradictions empiriques auxquelles nous venons de faire écho laissent à penser qu'il est plus difficile qu'il ne paraît de garantir la justesse du système disciplinaire mis en place pour satisfaire à l'impératif de justification de la rémunération des dirigeants. Le succès rencontré par l'ouvrage de Bebchuk et Fried (2004), visible ne serait-ce qu'à travers le grand nombre de commentaires qu'il a suscité dans les revues académiques (voir notamment : Bachelder, 2005 ; Holmström, 2005 ; Hubbard, 2005 ; Weisbach,

⁴⁵ Le meme Luis Gomez-Mejia qui écrivait au début des années 1990 : « the literature on executive pay is rather than extensive (...) it is amazing how little we know about executive pay in spite of the massive volume of empirical work available on this topic » (Gomez-Mejia, 1994, p. 199).

2007), est le symptôme le plus visible de ce phénomène, cet ouvrage étant tout entier construit autour de l'idée selon laquelle ces contradictions ne sont que la pointe de l'iceberg d'une incapacité structurelle des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise à réguler le comportement de dirigeants soupçonnés d'opportunisme. L'influence sociale que ces derniers peuvent exercer sur ces dispositifs est considérée comme la principale manifestation de ce problème, au sens où tout se passe alors comme si le dirigeant pouvait se comporter en « *price-maker* » (1.2.1). Possibilité qui, tout en restant dans un cadre libéral, oblige à réviser la conclusion selon laquelle la rémunération des dirigeants joue comme une « solution » au problème d'agence (1.2.2).

1.2.1. Le dirigeant : un *price maker* ?

Dans le modèle économique libéral, nous avons montré que la combinaison entre dispositifs d'incitation et de contrôle est censée garantir l'ajustement du système de rémunération des dirigeants aux objectifs de « création de valeur » pour l'actionnaire. Suite aux observations que nous avons faites ci-dessus, toute la question est de savoir si les garanties offertes par ces dispositifs sont par conséquent suffisantes pour circonscrire l'ensemble des problèmes qui découlent de l'hypothèse d'opportunisme managérial. En effet, si l'on constate un certain nombre de contradictions empiriques en matière de rémunération des dirigeants, desquelles découlent des conflits d'interprétation entre les auteurs libéraux eux-mêmes, n'est-ce pas parce que ces garanties pourraient bien être « discutables », beaucoup plus en tout cas qu'elles ne le sont si l'on en reste aux principes les plus élémentaires du modèle (*i.e.* détermination de la rémunération comme prix du marché, cf. Chapas, 2006) ?

Difficile d'éviter cette question quand on a rappelé, d'une part, qu'une partie de l'activité du dirigeant consiste à définir la politique de rémunération de l'entreprise dans son ensemble – et donc également les conditions de sa propre rémunération – et que l'on doit admettre, d'autre part, qu'il n'y a aucune « bonne raison » de supposer que le dirigeant ne cherche pas à tirer profit d'une telle puissance (chapitre 2). Nous avons déjà insisté sur le fait que toute la complexité de la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants tient même précisément à cette « spécificité » de la fonction managériale, qui permet à un dirigeant d'agir sur les règles qui président à la détermination de sa propre rémunération (Hill et Jones, 1992 ; Boyd, 1994 ; Conyon et Peck, 1998 ; Elhagrasy, Harrison et Buchholz, 1998 ; Grabke-Rundell et Gomez-Mejia, 2002) – là où n'importe quel salarié ne peut que *négoier* sa rémunération dans un cadre où les règles du jeu sont déjà établies.

Car, selon certains auteurs (Kerr et Bettis, 1987 ; O'Reilly, Main et Crystal, 1988 ; Wade, O'Reilly et Chandratat, 1990 ; Main, O'Reilly et Wade, 1995 ; Belliveau, O'Reilly et Wade, 1996 ; Sridharan, 1996), le dirigeant peut effectivement profiter de son statut pour exercer une « influence sociale » auprès des administrateurs chargés de le contrôler pour négocier une sur-rémunération et/ou un package avantageux : « *CEOs of higher status than other CEOs should be more able to use their status to influence those who set their compensation* » (Belliveau, O'Reilly et Wade, 1996, p. 1574). De même qu'il peut chercher à peser sur les décisions prises par les membres du comité de rémunération en choisissant les membres de ce comité, qui acceptent d'autant plus aisément de lui être inféodés que c'est le meilleur moyen, pour eux, de « protéger » leurs mandats (Zajac et Westphal, 1996 ; Hallock, 1997 ; Conyon et Peck, 1998). Notons, enfin, que le dirigeant peut également choisir les consultants chargés de faire les propositions en matière de rémunération des dirigeants (Newman et Mozes, 1999 ; Vafeas, 2003 ; Conyon, Peck et Sadler, 2009), ce qui lui offre la

possibilité de jouer, là encore, de son influence sociale comme d'un levier d'enrichissement personnel (Bebchuk et Fried, 2004 et 2006).

Comme le remarquent les partisans du « *self-serving executive model* », autre nom donné à la théorie du « pouvoir managérial » (Bruce, Buck et Main, 2005), c'est ainsi que le « bon » fonctionnement de la logique libérale de justification de la rémunération des dirigeants se voit mis en doute par l'existence de conflit d'intérêts entre les dirigeants et les personnes qui sont normalement chargées de prendre les décisions sur le sujet en toute indépendance (chapitre 2) – et qui sont d'autant plus importants lorsque le dirigeant est également président du conseil d'administration (Boyd, 1995 ; Yeo, Pochet et Alcouffe, 2003). Certes, ce ne sont que des problèmes d'agence classiques dont il est question, mais à la différence près que ce sont des problèmes d'agence qui se posent au cœur des dispositifs censés résoudre... les problèmes d'agence existants entre actionnaires et dirigeants. De ce point de vue, la circularité est même totale car s'il existe un « marché des administrateurs » censé assurer la discipline de ses membres (Fama, 1980) – selon la logique que nous avons décrite dans le chapitre précédent à propos des dirigeants –, il est tout à fait compréhensible que les dirigeants usent de cette position de « juge et partie » pour « organiser la contractualisation » en leur faveur, soit de manière à augmenter au maximum leur rapport rétribution/contribution tout en réduisant leur risque avec l'appui des administrateurs (Crystal, 1991 ; Elhagrasy, Harrison et Buchholz, 1998 ; Bertrand et Mullainathan, 2001).

1.2.2. Quand la solution, c'est le problème

C'est pour cela que les théoriciens du pouvoir managérial voient dans la rémunération des dirigeants non pas seulement une « solution » possible au problème d'agence, mais également une dimension intégrante de ce problème : « *executive compensation is viewed not only as a potential instrument for addressing the agency problem but also as part of the agency problem itself* » (Bebchuk et Fried, 2003, p. 72). Pour eux, cette ambivalence est simplement due au fait que le « pouvoir managérial » peut l'emporter parfois sur l'efficacité du système disciplinaire mis en place pour canaliser l'opportunisme managérial, les dirigeants ayant alors la possibilité de se comporter comme des *price makers* qui profitent par conséquent du fait que l'opportunisme des uns peut toujours se nourrir de l'opportunisme des autres (Milgrom et Roberts, 1997).

Aussi, c'est pour faire écho à ce constat que nous avons créé une catégorie d'entités intitulée « **OPACITÉ ET CONFLITS D'INTÉRÊTS** », ce concept devant nous permettre de faire prise avec un problème qui est par conséquent crucial par rapport à l'épure théorique du modèle libéral : le « clanisme » qui préside parfois au fonctionnement des dispositifs de contrôle du dirigeant (Westphal et Stern, 2006). En effet, dès lors que les dirigeants sont en mesure de contrôler les processus de fixation de leurs rémunérations en passant des « contrats implicites » avec les personnes en charge de leur contrôle, c'est forcément dans ces termes que la question se pose. Car l'opacité et les conflits d'intérêts sont précisément ce qui empêche la logique libérale de s'appliquer comme cela *devrait être* le cas, soit de manière telle que le marché puisse jouer son rôle de Léviathan *via* la régulation contractuelle : « *we agree that market forces place constraints on executive compensation. These constraints, however, are far from tight enough to ensure that compensation arrangements do not substantially deviate from what arm's-length contracting would produce* » (Bebchuk et Fried, 2003, p. 53).

Entités	Nombre total d'occurrences
opacité	59
cumul	32
consanguinité	27
manque de transparence	21
délit d'initié	20
délits d'initiés	13
conflits d'intérêts	13
confidentialité	10
loi du silence	9
huis clos	8
...	...
	321

Tableau 21 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « OPACITÉ ET CONFLITS D'INTÉRÊTS » (10 premiers représentants)

Et ce problème d'être d'autant plus crucial qu'il n'est, *in fine*, que le revers des difficultés posées par l'« heuristique du pire » à partir de laquelle les théoriciens libéraux réfléchissent les problèmes liés à la justification de la rémunération des dirigeants. En effet, pour la cohérence de notre démonstration, il est important d'insister sur le fait que les idées avancées par les théoriciens du pouvoir managérial sont cohérentes avec l'anthropologie sous-jacente au modèle économique libéral ; ces derniers ne faisant que pousser un peu plus loin l'hypothèse d'opportunisme managérial autour de laquelle s'articule ce modèle. Dans leur revue de l'ouvrage de Bebchuk et Fried (2004), Core, Guay et Thomas (2005) font d'ailleurs remarquer que la théorie de l'agence et la théorie du pouvoir managérial sont, de ce point de vue, plus complémentaires que concurrentes : « *the two perspectives are complementary, not competing, explanations.* » (*ibid.*, p. 1144).

D'après ces auteurs, les différences d'interprétation entre chacun des deux « camps » seraient simplement liées au fait que, contrairement aux premiers, qui vouent une absolue confiance dans les vertus d'un système disciplinaire fondé sur les « promesses » de la main invisible (soit la capacité supposée du marché à induire une autodiscipline managériale), les théoriciens du pouvoir managérial doutent qu'aucun dispositif d'incitation ou de contrôle n'ait le pouvoir de contrer totalement l'opportunisme managérial. Cela est visible dans le regard que les uns et les autres portent sur les scandales qui ont éclaté durant ces dernières années au sujet de la rémunération des dirigeants, les premiers y voyant de simples exceptions qui ne mettent pas en doute l'efficacité de la régulation marchande quand les seconds y voient, au contraire, une parfaite illustration des dysfonctionnements du système de régulation du comportement managérial. Ce qui permet de conclure cette première section en insistant sur le fait que le débat est ouvert à l'intérieur du « camp libéral », tout le problème étant de savoir laquelle de ces deux interprétations est la bonne : « *the key issue is whether the problems Bebchuk and Fried discuss are examples of a few bad apples or are evidence that the whole barrel is rotten* » (Core, Guay et Thomas, 2005, p. 1143). Pour ce faire, nous allons approfondir les raisons de cette dispute théorique dans la prochaine section, notamment pour montrer qu'elle est, dans tous les cas, le propre d'une pensée libérale qui se voit confrontée aux conséquences de son anthropologie fondatrice et, plus précisément, d'une hypothèse d'opportunisme des individus qui rend la clôture du modèle particulièrement problématique.

Résumé section 1

Les contradictions empiriques que rencontre le modèle économique libéral participent d'une mise en doute quant à sa véracité. Cette mise en doute est relayée au niveau théorique par les théoriciens du pouvoir managérial qui, en partant des mêmes présupposés analytiques que les théoriciens de l'agence, voient dans ces contradictions la marque de la « non réalisation » des promesses libérales. C'est ainsi que se dessine une véritable alternative entre l'optimisme des théoriciens de l'agence, qui vouent une absolue confiance dans les systèmes d'incitations et de contrôle censés réguler l'opportunisme managérial et le « pessimisme » des théoriciens du pouvoir managérial, qui postulent, au contraire, que les dirigeants n'hésitent jamais à user de leurs attributs pour se comporter comme des « *price-makers* » qui déterminent leurs propres rémunérations.

Section 2. Les contradictions du modèle économique libéral

Par construction, le modèle économique libéral cherche à établir une mécanique de l'efficacité et/ou de la performance économique en se fondant sur le modèle comportemental de l'*homo oeconomicus*. L'objectif des théoriciens libéraux est de faire en sorte que l'opportunisme des individus devienne ainsi le moteur d'un *ordre juste* où chaque individu recevrait l'équivalent de la valeur de ses talents et/ou de ses efforts. Comme nous l'avons montré dans la première section de ce chapitre, un tel objectif est néanmoins difficile à atteindre en ce qui concerne le dirigeant, dont l'opportunisme est d'autant plus difficile à « réguler » qu'il se nourrit des spécificités de la fonction managériale... qui est une fonction régulatrice. Ce problème met en question l'interprétation selon laquelle les dirigeants sont appelés à s'autodiscipliner pour pouvoir bénéficier de leur dû en toute légitimité (2.1). *In fine*, ce constat oblige alors à réviser la conclusion à laquelle nous étions par conséquent parvenus dans la partie théorique du chapitre précédent, à savoir celle qui dit que le prix du dirigeant peut jouer le rôle d'un signal sur sa valeur (2.2).

2.1. L'opportunisme, encore et toujours...

Comme cela est visible dans le conflit qui oppose les théoriciens de l'agence et les théoriciens du pouvoir à propos de la rémunération des dirigeants, il est complexe de sortir de la logique de l'opportunisme autour de laquelle l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants s'articule. En suivant cette logique, nous avons montré qu'il semblait « normal », en effet, que dirigeants et administrateurs nouent des contrats de rémunération qui ne sont pas forcément « optimaux » au regard des présupposés du modèle économique libéral – selon lesquels les individus ont tous *intérêt* à s'auto-discipliner. Déjà en germe dans les analyses de Williamson et des théoriciens de « l'enracinement » (2.1.1), ce problème se manifeste dans la contradiction selon laquelle il apparaît aussi rationnel, pour le dirigeant, de tenter un « hold-up » à l'intérieur de l'entreprise que de se conformer aux exigences d'une rémunération à la performance (2.1.2).

2.1.1. Un problème circulaire

L'argument selon lequel l'opportunisme du dirigeant est d'autant plus difficile à réguler qu'il peut s'exercer au cœur des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise n'est pas une « découverte » des théoriciens du pouvoir managérial. A travers cette hypothèse, ces derniers ne font que reprendre des arguments développés auparavant par les théoriciens dits de « l'enracinement » – qui sont les premiers, en effet, à avoir travaillé à la généralisation de ce constat selon lequel les mécanismes de contrôle et d'incitation ne sont pas toujours assez efficaces pour contraindre les dirigeants à gérer l'entreprise en conformité avec les intérêts des actionnaires (Shleifer et Vishny, 1989 ; Blanchard, Lopez-de-Silanes et Shleifer, 1994 ; Gomez, 1996 ; Paquerot, 1996 ; Shleifer et Vishny, 1997).

Depuis le travail précurseur de Shleifer et Vishny (1989), ces théoriciens ont plus précisément insisté sur le fait que des dirigeants « rationnels » – c'est-à-dire calculateurs, dans un sens libéral – étaient susceptibles de développer des *stratégies* pour *s'enraciner* dans l'entreprise : « *managers can expropriate shareholders by entrenching themselves and staying on the job even if they are no longer competent or qualified to run the firm* » (Shleifer et Vishny, 1997, pp. 742-743). Revers, selon eux, d'un opportunisme qui les conduit à utiliser leur pouvoir et leur espace discrétionnaires à des fins personnelles, ils ont notamment montré que les dirigeants n'hésitent jamais à utiliser les moyens à leur disposition, soit leur capital humain ou les actifs de l'entreprise, pour accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme aux ressources qu'ils contrôlent (Paquerot, 1996 et 1997 ; Alexandre et Paquerot, 2000) – spécialement la plus cruciale d'entre-elles : l'information (Stiglitz et Edlin, 1995).

C'est ainsi que des dirigeants inefficaces, voire carrément incompetents, peuvent s'installer durablement à la tête d'une entreprise, y compris dans des environnements parfaitement concurrentiels (Hill et Jones, 1992). Car, sauf à postuler l'existence d'une contrainte venant circonscrire l'opportunisme managérial *du dehors* – qu'elle soit de nature politique ou autre –, ce qui remettrait en cause l'autonomie du dirigeant et ce qui est du même coup exclu de la logique libérale, l'enracinement managérial est une possibilité qui doit être admise en raison de l'axiomatique libérale elle-même (Gomez, 1996). De ce point de vue, les théoriciens de l'enracinement s'inscrivent eux-mêmes dans la lignée des travaux de Williamson et de la nouvelle théorie (économique) institutionnelle, qui s'est voulu en rupture avec une approche strictement marchande de la régulation *via* l'introduction de la régulation contractuelle (Williamson, 1963 ; 1975 ; 1985 ; 1991 ; Baudry, 1999 ; Baudry et Tinel, 2003).

S'il n'a pas, à proprement parler, approfondi la question de la rémunération des dirigeants, Williamson est même celui qui a le plus clairement mis en lumière les difficultés analytiques générées par l'hypothèse d'opportunisme des individus lorsque ces derniers sont, à l'instar des dirigeants, en capacité de jouer sur la rareté de leurs compétences pour se protéger de la discipline du marché. En cela, le problème bien perçu par Williamson est que la concurrence cesse de jouer son rôle disciplinaire en raison de la *transformation fondamentale* que la spécificité des actifs introduit dans la relation entre offreurs et demandeurs (Williamson, 1985). Globalement, le principe du raisonnement est connu : plus le nombre d'agents sur un marché est élevé, lorsque les actifs sont dits « génériques », moins l'opportunisme est possible, leur interchangeabilité étant presque totale. Par contre, dès qu'il y a limitation du nombre d'agents sur le marché, c'est à dire spécificité des actifs humains, l'opportunisme peut se généraliser, les individus pouvant alors tirer profit de leur « rareté » pour se comporter en « *price-maker* » et détourner à leur profit une partie de la richesse créée par l'entreprise.

Or, c'est justement le cas du dirigeant, pour lequel il est d'autant plus difficile de s'accorder sur le « juste prix » de ses talents supposés que ce dernier est capable, comme nous l'avons rappelé ci-dessus, d'influer sur les décisions qui sont prises sur le sujet. Du reste, il n'est pas innocent que certains théoriciens libéraux disent avoir besoin, pour étudier la rémunération des dirigeants, d'un modèle pouvant rendre compte de la mécanique d'allocation des rentes (Himmelberg et Hubbard, 2000). En effet, sachant que la « rente managériale » est considérée comme le supplément de rémunération possiblement capté par le dirigeant en raison de son pouvoir positionnel (Bebchuk, Fried et Walker, 2002), c'est le signe qu'ils ne sont pas dupes des difficultés qui se posent dans cette perspective ouverte par Oliver Williamson – à qui l'on doit d'avoir poussé le plus loin l'analyse des problèmes posés par l'hypothèse d'opportunisme managérial.

2.1.2. Le risque de hold-up

Ces difficultés sont visibles à travers le constat selon il apparaît aussi rationnel, pour le dirigeant, de se conformer aux exigences libérales de justification de la rémunération des dirigeants (*i.e.* rémunération fonction de la performance réalisée) que de tirer profit de sa situation pour tenter de réaliser un « hold up » dans l'entreprise. Popularisée dans la théorie économique libérale par le travail de Klein, Crawford et Alchian (1978) sur l'intégration verticale, cette expression symbolique de « *hold up* » nous permet d'insister sur le fait qu'à l'automatisme supposée de la relation entre « prix » et « valeur » de la pratique managériale dans l'épure théorique du modèle économique libéral, se substitue une équivocité typique d'une relation dans laquelle une déconnexion entre les deux est d'autant plus probable que la spécificité des actifs managériaux est forte.

Sur ce point, Gomez (1996) relève que la nuance entre « intérêt » et « opportunisme » n'est d'ailleurs pas bien établie dans le modèle économique libéral alors qu'elle joue un rôle crucial dans la démonstration selon laquelle un dirigeant rationnel est appelé à s'auto-discipliner pour bénéficier de son « dû » en toute légitimité :

« Il n'y a qu'une nuance entre intérêt et opportunisme, celle de savoir si les pratiques sont "moralement" admises ou non. On croit pouvoir s'en tirer en faisant de l'opportunisme un "self-interest unconstrained by morality". Mais il s'agit d'un tour de passe-passe, car on ne sait rien de ce qu'est cette morale, d'où elle vient, qui la définit, comment elle évolue. Lui faire jouer un rôle discriminant entre intérêt personnel et opportunisme, c'est lui donner un rôle essentiel et il faudrait alors l'intégrer dans le modèle, voire dans l'axiomatique. Or, si la morale peut être invoquée avec autant d'aisance, il serait plus simple de nier purement et simplement la possibilité d'opportunisme en supposant, par hypothèse, que les comportements des individus sont "moraux" » (Gomez, 1996, p. 107)⁴⁶

En effet, qu'existe-t-il *ex ante* de tout comportement du dirigeant : l'opportunisme ou la morale ? Il est nécessaire de choisir car, d'après la logique analytique présentée au chapitre précédent, les dirigeants pourraient presque passer pour des individus ayant un certain

⁴⁶ Sur ce point, Gomez-Mejia et al. (2005) apportent néanmoins des précisions, dont on appréciera le caractère casuistique : « some agency theorists (admittedly including us in some of our earlier works) have used the term "self interest" and "opportunism" interchangeably, thus attributing agency theory with a cynical portrayal of human nature. Following Jensen's clarification of self interest (Jensen, 1994; Jensen et Meckling, 1994), we suggest that agency theory does not assume opportunism on the part of the agent, but simply that the agent has self-interest which can manifest under certain conditions » (Gomez-Mejia et al., 2005, p. 1508).

sens de la « morale », comme s'ils s'auto-disciplinaient autant par « devoir » que par « intérêt ». Mais au fond, cela importe assez peu car, dans l'univers libéral, le doute sur le comportement du dirigeant plaide dans le sens de son opportunisme possible, comme nous l'avons déjà relevé dans le chapitre précédent à la suite de Gomez (1996). Et c'est bien là que le problème de justification de la rémunération des dirigeants se pose dans toute sa complexité sachant qu'il est impossible de prévoir, pour mieux les circonscrire, toutes les manifestations possibles d'un opportunisme managérial qui n'est jamais constant et, de fait, parfaitement non calculable.

Après avoir vu, au chapitre précédent, que le marché a besoin de l'appui des institutions de régulation comme le conseil d'administration pour influencer la rémunération des dirigeants, cela permet de conclure provisoirement en insistant sur la régression à l'infini des conflits d'intérêts que produit la relation d'agence. En effet, dès lors que l'opportunisme du dirigeant joue sur les instances de régulation elles-mêmes, les problèmes d'agence redoublent à tel point qu'il devient impossible de garantir la justesse du système. Nous allons voir ci-dessous que cela oblige les théoriciens libéraux à reconsidérer l'interprétation selon laquelle on devrait se réjouir d'avoir des dirigeants bien payés (chapitre 2) ; la rémunération des dirigeants entendue comme « juste prix » perdant effectivement de sa pertinence à partir du moment où elle peut passer pour refléter non plus uniquement la rareté de ses talents, mais aussi l'étendue de son opportunisme.

2.2. Un conflit d'interprétations

Dans le traitement qu'ils réservent à la problématique de la rémunération des dirigeants, les théoriciens du pouvoir managérial opposent aux théoriciens de l'agence des arguments qui obligent à reconsidérer la conclusion suivant laquelle la rémunération des dirigeants peut être considérée comme un signal sur la qualité de la gestion. Cela est dû au fait que la justesse du lien entre rémunération et performance est forcément remise en question à partir du moment où le risque d'un *holp up* managérial apparaît aussi crédible que l'hypothèse d'autodiscipline de la part du dirigeant. Cette ambivalence est l'occasion d'une redécouverte : celle des limites du langage des prix (2.2.1), qui sont repérables en matière de rémunération des dirigeants au travers des disputes théoriques sur le phénomène d'inflation auquel nous assistons depuis plusieurs années sur le sujet (2.2.2).

2.2.1. Les limites du langage des prix

Dans la théorie économique standard et, par extension, dans le modèle économique libéral, rappelons que le prix est censé offrir une traduction fidèle, en termes monétaires, de la valeur des produits et/ou services qu'il sanctionne ; jouant par là-même le rôle d'un vecteur d'information sur leur « rareté ». Dans le traitement que les théoriciens du modèle économique libéral réservent à la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants, c'est ce principe qui fonde l'interprétation selon laquelle on devrait par conséquent se réjouir d'avoir des dirigeants bien payés (chapitre 2). Bien que « rassurante », cette lecture plutôt optimiste est interrogée à partir des controverses théoriques que nous avons rappelées ci-dessus. En effet, une fois l'idée admise que la justesse de la rémunération des dirigeants peut être mise en doute par l'existence d'un pouvoir managérial, on ne peut plus conclure que la rémunération des dirigeants est justifiée par leurs *performances réelles* sans risquer de se tromper.

Ce point peut être illustré en revenant sur le cas particulier des stock-options qui, si elles sont souvent présentées comme un incontournable dispositif permettant d'aligner la

rémunération des dirigeants sur leurs performances, n'en sont pas moins assises sur un mécanisme qui peut facilement être dévoyé dès lors que l'opportunisme s'insinue jusque dans les procédures d'alignement (Bebchuk et Fried, 2005). Par exemple, les théoriciens libéraux savent que les dirigeants peuvent pratiquer le « *buy back* » (*i.e.* rachat d'actions par l'entreprise) pour faire grimper artificiellement le bénéfice net par actions et, par voie de conséquence, la valeur des stock-options indépendamment des performances réelles des entreprises qu'ils gouvernent (Ikenberry et Vermaelen, 1996). Certes, cela aligne momentanément l'intérêt des actionnaires et celui des dirigeants, mais ne signifie rien quant aux performances réelles de l'entreprise. De même, les théoriciens libéraux savent que le conseil d'administration peut lui aussi décider de réévaluer le prix d'exercice des options (politique dite de « *repricing* ») de manière à en préserver le pouvoir incitatif suite à une chute des cours de bourse, ce qui contribue, là aussi, à déconnecter la relation entre la rémunération des dirigeants et la performance des entreprises matérialisée par le résultat financier (Chance, Kumar et Todd, 2000 ; Avinash et Huey-Lian, 2004).

Sur un ton ironique, c'est ainsi que Joseph Stiglitz (2003) avance la formule « *face, je gagne, pile tu perds* » pour dénoncer le fait que les stock-options puissent être instrumentalisées par des dirigeants opportunistes et mises au service d'une rémunération sans lien immédiat avec la performance. Suite à ce constat, d'après lequel il est difficile de garantir une parfaite correspondance entre le *prix* du dirigeant et sa *valeur* opérationnalisée par la performance de l'entreprise, nous avons donc choisi de créer une catégorie d'entités « **ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES** ». Pour nous, la création de ce concept, qui renvoie à un univers de sens symétrique de celui dont la catégorie d'entités « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » du chapitre 2 rend compte, permet de fixer une seconde borne à l'intérieur de laquelle se déroulent les débats sur la rémunération des dirigeants dans le cadre libéral : d'un côté la « performance » ; de l'autre son « absence ».

Entités	Nombre total d'occurrences
échec	93
crise	93
difficulté	77
difficultés	59
faillite	57
défaut	43
crise financière	40
erreurs	37
menace	35
retard	33
...	...
	1 390

Tableau 22 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « **ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES** » (10 premiers représentants)

En effet, dès lors que l'on ne sait pas si le marché l'emporte ou non sur le pouvoir managérial dans les déterminants de cette rémunération, c'est bien dans ce cadre que se joue le problème d'interprétation du prix du dirigeant, ce dernier pouvant tout aussi bien traduire une « juste » rémunération (*i.e.* liée à la performance) qu'une « injuste » rémunération (*i.e.* déconnectée de la performance). C'est ce que les controverses théoriques autour du mouvement d'inflation des rémunérations patronales permettent d'illustrer ; ce dernier étant tantôt interprété comme une conséquence de l'exacerbation de la concurrence pour recruter les dirigeants les plus « talentueux » du marché (Kaplan, 2008a, 2008b ; Gabaix et Landier, 2008 et 2009), tantôt interprété comme la résultante d'un excès de pouvoir managérial (Bertrand et Mullainathan, 2001 ; Bebchuk, Fried et Walker, 2002 ; Bebchuk et Fried, 2003 et 2004 ; Weisbach, 2007).

2.2.2. Le marché face à l'inflation

Dans un contexte où l'on assiste à une rupture potentielle entre la « valeur » de la pratique managériale et sa traduction sous la forme d'un « prix », cela permet de redécouvrir que le langage des prix est beaucoup plus confus en matière de rémunération des dirigeants que cela est implicitement supposé dans l'épure théorique du modèle économique libéral. De ce point de vue, on peut dire que les choses ont donc considérablement évolué depuis que Jensen et Zimmerman (1985) s'étonnaient de l'intérêt porté par de nombreux observateurs à la seule problématique des dirigeants « trop payés » car, désormais, cette question du « trop » est placée comme une écharde dans la justification libérale de la rémunération des dirigeants (Kolb *et al.*, 2006).

Signal fort, Michael Jensen a lui-même reconnu, en revenant sur les articles coécrits avec Kevin Murphy au tournant des années 1980 (Jensen et Murphy, 1990a et 1990b), que si des dirigeants comme Jack Welch ou Richard Grasso, respectivement ex-PDG de General Electric et du New York Stock Exchange réputés pour leurs performances, n'étaient plus à l'abri de la fustigation publique, c'est que cette question méritait d'être posée au regard des changements intervenus durant les années 1990 : « *as we know, things have changed dramatically since these words were written* » (Jensen, Murphy et Wruck, 2004, p. 1). C'est ainsi que la question académique s'est déplacée de la justification des rémunérations patronales à la justification de l'*inflation* qu'elles ont connues depuis trente ans. Le problème économique sous-jacent n'est plus tout à fait du même ordre car, dès lors, s'ouvre un espace nouveau pour les controverses en matière de rémunération des dirigeants.

En témoigne l'extrait d'une interview commune donnée par Michael Jensen et Robert Monks sur les « forces » et « faiblesses » du gouvernement des entreprises américaines :

« I [Michael Jensen] think we can do a lot better in designing executive pay packages. We have a system that pays CEOs enormous bonuses for creating value, which I think is a good thing on the whole. But, at the same time, our system pays many executives large bonuses even when they destroy value, and that is something that clearly needs to change (...) [Robert Monks] As Mike was just suggesting, it is amazing how little we know about the important factors and forces in setting the compensation of top executives (...) The difficulty at the moment is that the balance of power is with managements and boards. As we've been discussing at some length, the board views themselves as working for the CEO, so they're not going to be very effective in limiting the power of top management » (Jensen et Monks, 2008, p. 146).

De cet extrait, il ressort, en effet, que la tradition libérale accouche d'un constat trivial (« nous savons peu de choses ») qui nous ramène à l'incertitude sur la signification du prix et, plus singulièrement, de la rémunération des dirigeants dans un contexte inflationniste qui contribue à rendre l'explication par le marché sinon suspecte, du moins contre-intuitive (Bogle, 2008 ; Walsh, 2008). C'est ainsi que l'inflation des rémunérations finit par alimenter l'inflation du débat théorique lui-même, comme le font justement remarquer Bebchuk et Grinstein (2005) dans la conclusion de leur article : « *the escalation of pay that we document cannot by itself resolve the debate concerning the extent to which managerial influence shapes the market for executive pay. The rise of pay, however, does increase the importance of this debate and the questions it raises. The stakes are large.* ». Ce qui, après avoir montré les correspondances qui existent entre le modèle théorique et le discours des acteurs, laisse à penser que ces difficultés pourraient donc aussi rejaillir dans la controverse publique sur le sujet. Eclairer ce point sera l'objet de la prochaine section.

Résumé section 2

En poussant l'hypothèse d'opportunisme managérial jusqu'à son terme, il apparaît que la justesse du système de rémunération des dirigeants est constamment menacée de l'intérieur. Cela est principalement dû au fait que le dirigeant peut « s'enraciner » dans l'entreprise, c'est-à-dire user de l'étendue de ses pouvoirs pour capter davantage que la valeur marchande de ses actions. Qu'elle soit effective ou simplement postulée, cette menace se concrétise dans un problème d'interprétation du prix du dirigeant, qui peut tout aussi bien refléter ses talents et compétences que l'étendue de son opportunisme. A travers la problématique de la rémunération des dirigeants, c'est ainsi que l'on redécouvre les limites du langage des prix, qui sont particulièrement manifestes dans les conflits théoriques qui opposent les théoriciens libéraux au sujet de l'inflation des rémunérations patronales.

Section 3. Les acteurs en miroir : doutes sur la justesse

Dans les deux sections précédentes de ce chapitre, nous avons vu que le modèle économique libéral est confronté aux problèmes posés par l'hypothèse d'opportunisme des dirigeants. Ces derniers, en effet, s'avèrent plus difficiles à résoudre que ce que pouvait laisser accroire l'apparente cohérence de la démonstration libérale. Aussi, pour expliquer l'existence de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, une seconde hypothèse de travail peut donc être posée : les acteurs font référence à un modèle de justification (libéral) qui est lui-même problématique. Dans cette section, nous continuons de sonder les liens entre le modèle économique libéral et le discours des acteurs pour savoir si la controverse publique sur la rémunération des dirigeants peut être considérée comme un écho des problèmes internes à ce modèle. Nous commençons par montrer que les critiques des acteurs à l'encontre de certaines pratiques de rémunération des dirigeants font apparaître les contradictions repérées au niveau théorique (3.1). Dans un nouvel effet de miroir entre la théorie et la pratique, c'est ainsi que la controverse publique se structure autour d'une alternative entre le « marché » et le pouvoir du dirigeant (3.2). Ce constat nous

permet de valider, en conclusion de ce chapitre, que s'il y a controverse publique en matière de rémunération des dirigeants, c'est qu'il y a contradiction au sein du modèle de référence.

3.1. Rémunération des dirigeants et idéologie de la performance : quand les acteurs pointent certains dysfonctionnements

Dans un monde où les dirigeants incarnent les entreprises qu'ils gouvernent, ce qui se passe avec la rémunération des dirigeants suscite, dans l'espace public, un sentiment de confusion qui rejaillit sous la forme d'une défiance à l'encontre du monde patronal. Ainsi, si les acteurs s'accordent *a priori* sur les règles devant présider à la définition d'une « juste rémunération des dirigeants », les polémiques ne perdurent pas moins sur le sujet. Nous montrons que ce contraste n'est pas indépendant du fait que la performance n'est pas toujours au rendez-vous pour justifier la rémunération des dirigeants (3.1.1). Nous poursuivons en montrant que les acteurs font le lien entre ce problème et l'ambivalence des outils qui sont utilisés pour inciter le dirigeant à la performance, comme cela était déjà le cas au niveau théorique (3.1.2).

3.1.1. « Lorsque l'échec enrichit, il y a un problème »

Dans le chapitre précédent, nous avons eu l'occasion de relever que la rémunération des dirigeants jugés performants sur le plan économique, tel l'ex-PDG de l'Oréal Lindsay Owen-Jones, ne suscite aucune polémique. Selon notre interprétation, c'est un signe sur le fait que les acteurs sont influencés par la logique du modèle économique libéral et, plus précisément, par cette « idéologie de la performance » selon laquelle les patrons les plus compétitifs sont justifiés à obtenir des récompenses à la hauteur de leur « talent ». Par contraste, c'est aussi ce que la communication autour des « pires rapports » entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise tend à indiquer, à savoir que des liens unissent ainsi les acteurs de la controverse publique et les théoriciens libéraux autour d'un principe de justification fondé sur la reconnaissance de l'« excellence économique » :

« Mais voici que le magazine Forbes dresse son propre palmarès des pires rapports qualité-rémunération du patronat. En tête, Peter Cartwright, payé 13 millions de dollars en moyenne depuis cinq ans chez Calpine, malgré des résultats en baisse de 7 %. Le New York Times, lui, épingle le revenu de 12,5 millions, en hausse de 41 %, de Sidney Laurel, chez le géant pharmaceutique Eli Lilly, malgré la chute de 29 % des bénéfices et de 17 % du prix de l'action maison. Quant à Christiana Wood, responsable des investissements de Calpers, énorme fonds de pension californien, elle se répand dans la presse pour dénoncer "le divorce de plus en plus profond entre la rémunération et les performances des patrons". » (L'Express, 02/05/05).

Que le magazine américain *Forbes*, qui n'est pas à proprement parler une production de la gauche antilibérale, se soit fait une spécialité de ces opérations de dévoilement des situations de « divorce » entre la rémunération des dirigeants et leurs performances est significatif. En effet, mettre en évidence un dysfonctionnement systématique, c'est manifester, d'une part, que cela devrait fonctionner différemment (*i.e.* il *devrait* toujours y avoir un lien visible entre la rémunération et la performance) et insinuer, d'autre part, que cette rupture du « contrat de performance » n'est pas accidentelle... et certainement pas déliée des polémiques sur la rémunération des dirigeants. Les dysfonctionnements, voire

la « dérive » du système libéral, deviennent alors le moteur de critiques et de dénonciations qui ne sont pas le fait des seules voix « *subversives et anticapitalistes* » :

« Traditionnellement, la dénonciation des excès des rémunérations patronales était plutôt le fait de leaders syndicaux et d'activistes plaidant pour une meilleure gouvernance d'entreprise. Depuis les affaires Enron, WorldCom et Tyco, pour ne citer qu'elles d'autres voix, que l'on ne peut soupçonner d'être subversives ou anticapitalistes, ont rejoint le cercle des responsables écoeurés par la dérive d'un système qui était supposé récompenser les bonnes performances des patrons et de leurs collaborateurs. » (Le Figaro Economie, 28/10/2002, nous soulignons).

« Ce qui pose problème, c'est l'établissement du lien entre performance et rémunération : où est le lien lorsque la rémunération du dirigeant continue à augmenter, alors que les résultats de l'entreprise se dégradent ou que la gestion devient périlleuse ? C'est sur ce point que nous estimons qu'il faut tirer le signal d'alarme. » (Xavier De Roux, audition parlementaire d'Hélène Ploix, 15/10/2003, nous soulignons). « Le but n'est pas de vilipender le fait que des dirigeants de grandes entreprises touchent des rémunérations élevées mais de pointer des dysfonctionnements, c'est-à-dire des écarts entre rémunération et résultat. » (Rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés, 02/12/2003).

En France, le « cas Forgeard » est sans doute l'évènement le plus exemplaire sous ce rapport, soit celui qui permet d'illustrer le mieux les problèmes de justification qui se posent lorsque des décalages sont observés entre la rémunération d'un dirigeant et la performance de son entreprise. Faisant suite aux annonces d'un retard de livraison de l'Airbus A380 et de la suppression de plusieurs milliers d'emplois dans l'entreprise, l'annonce du départ de Noël Forgeard avait effectivement donné lieu à une dénonciation quasi unanime de l'indemnité qui lui était promise alors que ce dernier était déjà soupçonné d'avoir commis un délit d'initié lors de la levée de ses stock-options. Dans un contexte marqué par l'omniprésence d'une idéologie libérale, c'est le signe que les acteurs de la controverse ne s'accrochent pas au sentiment que Noël Forgeard s'est enrichi en dépit de ses échecs :

« "Il ne me semble pas tout à fait normal qu'on récompense des gens dont on ne peut pas dire que ce soit une réussite brillante", a jugé Nicolas Sarkozy. » (Le Figaro, 13/04/2007, nous soulignons). « L'ancien coprésident exécutif d'EADS et ex-PDG d'Airbus, Noël Forgeard, a donc touché plus de 6 millions d'euros lors de son départ en 2006 du groupe européen, auxquels s'ajoute une prime de non-concurrence de 2,4 millions d'euros, selon un document destiné aux actionnaires d'EADS. La divulgation de cette généreuse prime de départ a déchaîné les passions hier, syndicats et candidats à l'élection présidentielle dénonçant des "primes à l'incompétence". » (Le Progrès, 12/04/07, nous soulignons). « "Que Noël Forgeard quitte EADS avec 5,8 millions d'euros d'indemnités, somme qui correspond à deux ans de son salaire, alors qu'il a manifestement commis une erreur de management, n'est pas acceptable. Lorsque l'échec enrichit, il y a un problème", note Thierry Aimar, maître de conférences à l'université de Nancy-II et Paris-I-Sorbonne et auteur d'un livre à paraître en novembre sur le sujet. » (Les Echos, 31/10/2006, nous soulignons). « L'opinion publique est prompte à s'indigner de la rémunération de certains dirigeants d'entreprise

considérée comme excessive, en particulier dans un pays comme la France, dont les citoyens se disent attachés à l'égalité. Cette question est revenue au premier plan de l'actualité à l'occasion de quelques cas récents de départs de dirigeants dotés de parachutes dorés. Il en est ainsi, en particulier, de la firme EADS, dont l'ancien président, Noël Forgeard, est parti avec la belle somme de 8,5 millions d'euros, ce qui a d'autant plus choqué qu'EADS connaît de graves difficultés et licencie un grand nombre de salariés. » (Les Echos, 28/05/2007, nous soulignons).

Rémunérer des dirigeants « *dont on ne peut pas dire que ce soit une réussite brillante* », voilà, de manière « euphémisée », ce que les acteurs de la controverse avaient autrement dit du mal à accepter pour se montrer aussi « unis » dans la dénonciation d'un dirigeant qui, jusque là, n'avait jamais éveillé le moindre soupçon ni même fait parler de lui. Indice fort dans ce sens, les textes du corpus à l'intérieur desquels Noël Forgeard est en position d'acteur dominant (18 textes) sont, par rapport aux textes où il est absent (939 textes), marqués par un accroissement des catégories d'entités « **MODES DE PROTESTATION** » (+ 110 %) et « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » (+ 73 %) qui fait écho à celui de la catégorie d'entités « **ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES** » (+ 73 %). De cette observation, on en déduit que les acteurs de la controverse ont tendance à se représenter Noël Forgeard comme l'archétype du « *mauvais dirigeant* » dénoncé par Claude Bébéar (chapitre 2, section 3), ce dernier étant associé, dans leurs discours, à des univers de sens qui dénotent l'existence d'un désordre de justification. C'est d'ailleurs quand elles sont prises dans leur ensemble que ces régularités discursives sont les plus symptomatiques : l'association des thèmes de la protestation et de la dénonciation avec celui de « l'absence de performance » confirmant, semble-t-il, que c'est bien le décalage entre rémunération des dirigeants et performance de l'entreprise qui est l'un des principaux motifs d'indignation des acteurs de la controverse :

« Permettez-moi de ne pas comprendre ! Aujourd'hui, au XXI^{ème} siècle, on gagne davantage sa vie en étant un PDG "viré" qu'un créateur d'entreprise qui a réussi et qui vend son entreprise ! Cela veut dire que la morale n'existe plus et que le système libéral est mis en péril. » (Pascal Clément, audition parlementaire de Xavier Fontanet, 09/07/2003, nous soulignons). « Que les choses soient claires : je suis un libéral, je trouve tout à fait naturel que la rémunération d'un dirigeant augmente avec les profits de son entreprise. De même, je comprends parfaitement que, pour attirer les dirigeants les plus performants, les entreprises mettent en place des systèmes de rémunération attractifs. Mais c'est aussi parce que je suis un libéral que je trouve tout à fait anormal que ces mêmes dirigeants voient leur rémunération augmenter alors que leur entreprise perd de l'argent. Et quand ils reçoivent d'énormes indemnités de départ en laissant la société exsangue, je suis choqué ! » (Pascal Clément, Les Echos, 08/10/03, nous soulignons). « "Lorsqu'un dirigeant a réussi, il n'y a rien d'anormal à ce qu'il bénéficie d'une rémunération élevée, voire de gains en capital", admet le sénateur Philippe Marini. Mais "ce qui est choquant, c'est l'échec récompensé", insiste le rapporteur général de la commission des Finances, en citant les cas des anciens patrons Vivendi et Alcatel (...) "Une entreprise en situation de blocage industriel telle qu'EADS et dont le coprésident commence à se servir en bénéficiant d'avantages financiers est bien une situation d'échec récompensée". » (Les Echos, 18/06/2007, nous soulignons).

Nom de la catégorie	Variation en %
MODES DE PROTESTATION	+ 110
ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES	+ 73
FIGURES DE LA DÉNONCIATION	+ 73

Tableau 23 - Variation des catégories d'entités « *MODES DE PROTESTATION* », « *ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES* » et « *FIGURES DE LA DÉNONCIATION* » dans les textes à l'intérieur desquels Noël Forgeard est en position d'acteur dominant

Dès lors, on peut penser que les acteurs de la controverse sont sans doute nombreux à partager le « malaise » d'un libéral affiché comme Pascal Clément. Car si tous ne revendiquent pas une appartenance libérale de manière aussi explicite, la position de celui qui était alors Président de la mission d'information sur la réforme du droit des sociétés est assez représentative de la manière dont les acteurs de la controverse font plus généralement « prise » avec ces situations où c'est l'échec qui se voit récompensé. La position des syndicalistes dans l'affaire Forgeard offre une très bonne illustration de ce phénomène, ces derniers étant tous réunis dans la dénonciation de la non-réalisation des « promesses » du libéralisme :

« Denis Bertrand, représentant CFE-CGC au comité d'entreprise : "Plus de 6 millions d'euros, c'est extrêmement choquant ! Si Noël Forgeard a été remercié, c'est que ses résultats n'étaient pas satisfaisants. Il nous a conduits à la situation que l'on connaît aujourd'hui, avec des – restructurations, 10 000 emplois supprimés en Europe dont 4 300 en France. Les salariés vont devoir accepter des suppressions de postes, et à côté de cela des responsables partent avec des parachutes dorés. La pilule est vraiment amère ! (...)" Jean-François Knepper, délégué syndical central FO : "Le premier scandale, c'est que c'est légal. Noël Forgeard n'a pas volé cet argent ni enfreint la loi. Le deuxième, c'est que ce "golden parachute" survient au moment du plan de restructuration – Power 8 et de la crise d'Airbus, elle-même liée à un mauvais management de l'entreprise. (...) Georges Daout, secrétaire CGT à Toulouse "Nous sommes opposés à ces pratiques de parachutes dorés et de stock-options car elles sont le symbole que Forgeard ne travaillait pas pour le bienfait de l'entreprise. (...) Le monde tourne à l'envers ! Forgeard a fait des erreurs et on lui donne une retraite à vie". » (L'Humanité, 12/04/2007, nous soulignons).

Loin d'être un gage de stabilité sociale, c'est ainsi que l'attachement des acteurs aux « valeurs libérales » se traduit par une incompréhension devant certaines pratiques de rémunération des dirigeants qui, de Nicolas Sarkozy et Pascal Clément jusqu'aux représentants de la CGT et de FO, se transforme en un moteur de polémiques. Au-delà du cas Forgeard, c'est un point que l'on peut d'ailleurs observer à travers la comparaison des textes du corpus à l'intérieur desquels les catégories d'entités « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » et « **ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES** » sont respectivement dominantes (46 textes pour le premier sous-corpus ainsi constitué, 33 pour le second). Les résultats de cette comparaison montrent, en effet, que lorsque l'on passe de l'univers de sens de la performance à son contraire, se met en place un régime de discours beaucoup plus « critique ». On relève notamment les hausses que

connaissent les catégories d'entités « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » (+ 177 %) et « **MODES DE PROTESTATION** » (+ 162 %) lorsque le sujet des défaillances est central dans le discours des acteurs, preuve que les « dénonciations » et « protestations » suscitées par le cas Forgeard rendent compte d'un problème de justification plus général. Parallèlement à la hausse que rencontre la catégorie d'entités « **CONTROVERSE ET POLÉMIQUES** » (+ 244 %) dans le second des deux sous-corpus, il est d'ailleurs intéressant de relever que la catégorie d'entités « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » connaît, elle aussi, une augmentation des plus notables (+ 289 %), ce qui laisse à penser que les acteurs de la controverse font là encore le lien entre des problèmes qui mettraient en péril la « justice » attendue du système libéral et l'opportunisme supposé du dirigeant :

« Et de citer cette anecdote où un très grand patron, qui devait faire un "road show" aux États-Unis, est arrivé dans son bureau paniqué à l'idée de devoir communiquer son salaire et le justifier par rapport à ses résultats dans l'entreprise ! » (Le Figaro Economie, 11/12/1998, nous soulignons).

Nom du concept (être-fictif et catégorie)	Variation en %
OPPORTUNISME ET DÉMESURE	+ 289
CONTROVERSE ET POLÉMIQUES	+ 244
FIGURES DE LA DÉNONCIATION	+ 177
MODES DE PROTESTATION	+ 162

Tableau 24 - Résultats de la comparaison entre les textes où la « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » est « dominante » et les textes où la rhétorique des « ÉTATS CRITIQUES » est dominante

La « panique du patron » à l'idée de devoir communiquer sa rémunération en même temps que les résultats de l'entreprise est un syndrome intéressant de ce point de vue. Si l'idée même de devoir justifier sa rémunération au regard des résultats de l'entreprise peut placer un « très grand patron » dans un tel état d'esprit, c'est que les dirigeants sont sans doute conscients, en référence aux principes de la justesse libérale, des risques auxquels ils s'exposent lorsque la performance n'est pas au rendez-vous : voir leurs rémunérations dénoncées comme un produit de leur *hybris*. Dès lors, reste à savoir, pour « valider » ou non l'hypothèse d'après laquelle les polémiques sur le sujet réfléchissent les contradictions du modèle économique libéral, si les acteurs font le lien entre ces problèmes de justification qui peuvent se poser en matière de rémunération des dirigeants et l'ambivalence des outils utilisés pour satisfaire (théoriquement) à l'exigence de rémunération de la performance.

3.1.2. Du dévoiement de certaines techniques de rémunération des dirigeants

Il s'agit alors de se (re-)préoccuper de la façon dont ils perçoivent des outils dont la fonction est de lier la rémunération des dirigeants à la réalisation du pacte libéral... mais dont nous avons vu qu'ils pouvaient être soumis aux intérêts des dirigeants compte tenu d'un rapport de force en leur faveur. Pour ce faire, commençons par nous intéresser aux « parachutes dorés » en repartant du cas Forgeard, qui offre de nouveau une prise intéressante à exploiter de par sa dimension spectaculaire : un homme peu connu, une entreprise en grande

difficulté, une prime de départ exceptionnellement élevée. Observons notamment ce qui fut mis en question au-delà du seul « niveau » de la rémunération, pour nous arrêter plus précisément sur cet « abus de bien social » auquel Nicolas Sarkozy fit référence en évoquant le parachute doré de Noël Forgeard, comme le fit après lui Colette Neuville, présidente de l'Association de défense des actionnaires minoritaires réputée pour son activisme :

« Je veux dire à ce grand patron [Noël Forgeard] dont la gestion est un échec et qui négocie une prime d'éviction en forme de parachute en or qu'il est légitime que la réussite paye, mais qu'il est scandaleux que l'échec enrichisse et que son parachute en or n'est rien d'autre qu'une forme d'abus de bien social. » (Nicolas Sarkozy, Les Echos, 18/06/2007, nous soulignons). « C'est purement et simplement de l'abus de bien social. Il n'y a aucune raison pour qu'on accorde aux patrons des indemnités de départ, comme s'ils étaient licenciés. » (Colette Neuville, La Croix, 07/10/2008, nous soulignons).

Dans un contexte marqué par le syndrome du « patron-voyou » (chapitre 2), cette accusation est effectivement significative si l'on admet qu'elle tend à indiquer d'emblée que ce n'est pas tant la pratique des parachutes dorés qui suscite des réserves de la part des acteurs que son détournement par des patrons incompetents et opportunistes. En somme, si les parachutes dorés cristallisent les polémiques, comme cela est visible à travers le quasi doublement (+ 97 %) de la catégorie d'entités « **CONTROVERSES ET POLÉMIQUES** » dans les textes du corpus à l'intérieur desquels l'être-fictif **PARACHUTES-DORÉS @** est en position d'« acteur dominant », c'est que les acteurs de la controverse y voient la mainmise des dirigeants sur les mécanismes déterminants leurs rémunérations. Toujours à propos du parachute doré de Noël Forgeard, c'est ainsi que Jean-Marie Le Pen exprimait lui-même un avis allant dans ce sens :

« "Que quelqu'un qui a conduit l'entreprise à un échec, qui s'en va avec le paquet, cela me paraît être du gangstérisme mondain", a estimé de son côté le candidat FN Jean-Marie Le Pen. » (AFP, 21/04/2007, nous soulignons).

Tableau 25 - Variation de la catégorie d'entités « **CONTROVERSES ET POLÉMIQUES** » dans les textes à l'intérieur desquels « **PARACHUTES-DORÉS@** » est en position d'acteur dominant

Nom de la catégorie	Variation en %
CONTROVERSES ET POLÉMIQUES	+ 97

En effet, en qualifiant de « gangstérisme mondain » le genre de situations où un dirigeant se voit attribuer une indemnité de départ en dépit de ses échecs, le président du front national fait, de manière implicite, écho au problème posé par l'opportunisme managérial en matière de rémunération des dirigeants. En d'autres termes, si ce dernier n'a jamais fait étalage de son attachement pour les valeurs libérales, ce qui est un doux euphémisme, il fait par là-même un commentaire dont l'esprit est très... libéral. On en déduit que l'exemple du parachute doré de Noël Forgeard témoigne donc, en creux, d'un échec du « juste prix » des dirigeants dans un monde où ce dernier s'évalue à l'aune de leurs performances révélées sur le marché. C'est ce que le cas « Daniel Bernard » permet lui aussi d'illustrer, à savoir que la polémique prend donc corps à partir d'un excès inflationniste qui témoigne, pour sa part, de la pathologie d'un système de prix supposé vertueux :

« Evincé début février pour ne pas avoir réussi à redresser les performances et le cours de Bourse de Carrefour, Daniel Bernard est parti avec l'assurance d'un complément de retraite, une retraite chapeau, d'un montant de 29 millions

ainsi que le versement sur quatre ans de trois ans de salaires, soit 9,8 millions au total, au titre de sa clause de non-concurrence. S'expliquant de Chine, où il accompagnait le Premier ministre, l'intéressé a tenté de minimiser : "Quand on dit que la somme a été versée et que je suis parti avec cette enveloppe, c'est totalement faux. C'est une erreur d'interprétation. (...) Il n'y a pas eu d'indemnité de départ, mais l'application d'un contrat ancien. (...) C'est taxable, je touche donc moins de la moitié de cette somme", a-t-il expliqué, avant d'ajouter : "Ce n'est pas un cadeau parce que je ne peux pas faire le métier". Face à ce pactole de près de 40 millions d'euros, les explications de l'ex-PDG n'ont pas suffi à calmer la polémique, alimentée par les salariés du groupe, des actionnaires, des patrons (Yvon Jacob, candidat à la présidence du Medef, ou Jean-François Roubaud, président de la CGPME) et des hommes politiques. » (Les Echos, 25/04/2005).

En dépit des efforts fournis par l'ex-PDG de Carrefour pour dénoncer un « amalgame » concernant les révélations sur sa retraite-chapeau, le cas Daniel Bernard confirme, en d'autres termes, que la polémique se comprend en référence à un modèle libéral qui, pour sa part, ne justifie plus rien si ses « promesses » ne sont pas réalisées. Si l'on répète la comparaison que nous avons faite ci-dessus entre les textes du corpus dans lesquels les catégories d'entités « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » et « **ÉTATS CRITIQUES ET DÉFAILLANCES** » sont respectivement dominantes, on relève que les « **PARACHUTES - DORÉS@** » et les « retraites-chapeau » sont d'ailleurs très bien représentés dans le régime de discours « critique » qui imprègne le second de ces deux sous-corpus, chacune de ces formes de rémunération y connaissant des hausses de 284 % et 194 %. Or, ce constat témoigne clairement du fait que se dessine ainsi comme un nouvel effet de miroir entre le modèle libéral et le discours des acteurs, mais cette fois autour de l'ambivalence de pratiques de rémunération des dirigeants qui touchent au « point sensible » de la justification libérale, et dont certains acteurs n'hésitent pas à faire le « *symbole des dérives du capitalisme* » :

« Ce sont en fait les indemnités de départ qui cristallisent la contestation. Elles touchent en effet le point sensible : le lien entre rémunération et performance. » (Les Echos, 24/04/2007). « La polémique n'est donc pas close alors qu'aux Etats Unis comme en Europe, les « parachutes dorés » et les « retraites chapeau » sont devenus le symbole des dérives du capitalisme. » (Le Monde, 08/10/2008).

Nom de l'être-fictif et/ou de l'entité	Variation en %
PARACHUTES DORES@	284
retraites(s)-chapeau	194

Tableau 26 - Variation de l'être-fictif « PARACHUTES DORES@ » et des « retraite(s) chapeau » quand on compare les textes où la « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » est « dominante » avec les textes où la rhétorique des « ETATS CRITIQUES » est dominante

Pour reprendre une expression extraite du très sérieux rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés (02/12/2003, p. 40), c'est ainsi que règne un certain « *fou artistique* » en matière de rémunération des dirigeants, les discours polémiques des

acteurs présentant des régularités qui font directement écho aux doutes émis par des auteurs libéraux à l'encontre de certaines techniques utilisées pour rémunérer les dirigeants d'entreprise. Si elles sont régulièrement présentées comme l'indispensable vecteur pour rémunérer les dirigeants en fonction de leurs performances, on relève que les stock-options font elles-mêmes, sur ce point, l'objet de critiques qui viennent rappeler les arguments développés dans la première section de ce chapitre :

« En effet, les stock-options présentent un défaut majeur, dans la mesure où c'est un jackpot qui peut être énorme sans que le dirigeant ait joué un grand rôle pour ce faire. En effet, même si la performance de l'entreprise est modeste, il suffit que le marché monte. Et, à l'inverse, quand les marchés s'effondrent, même si un patron a été très performant par rapport à ses concurrents dans la gestion de son entreprise en lui faisant traverser la crise sans dégâts, ses stock-options, du jour au lendemain, ne valent plus rien. C'est la raison pour laquelle j'ai quelques hésitations à faire des stock-options l'instrument idéal pour la rémunération d'un chef d'entreprise. » (Jean-Marie Messier, audition parlementaire, 15/10/2003).

Le propos de Jean-Marie Messier, exposant les « défauts » de cette pratique de rémunération devant la commission d'enquête parlementaire sur la réforme du droit des sociétés, constitue un signal remarquable de ce point de vue. On se rappelle, en effet, que l'ex-PDG de Vivendi Universal avait été un fervent promoteur du système des stock-options, dont il n'hésitait pas à vanter les mérites durant son mandat, allant même, en 2002, jusqu'à proposer de distribuer pour près de 2 milliards d'euros de stock-options à l'ensemble des cadres de l'entreprise (*Le Figaro*, 16/04/2002). Il est donc singulier que celui-ci dénonce à son tour la faiblesse du processus, notamment pour rappeler qu'il est difficile d'établir un lien clair entre les variations de la valeur des stock-options et celles de la performance de l'entreprise. Après avoir rappelé, dans la partie théorique du chapitre, que cette relation était influencée par de nombreuses variables, c'est là une façon d'insister sur le fait que les stock-options sont loin, aux yeux des acteurs de la controverse, de garantir la « communauté de destin » censé liée actionnaires et dirigeants autour d'un même objectif de « création de valeur » :

« Nous pourrions qualifier les stock-options de vol patronal : les hauts dirigeants volent leurs actionnaires en abusant de leur naïveté (...) Les pratiques relatives aux stock-options représentent en effet l'exemple type du dévoiement du système : elles ont conduit, pour les dirigeants, à la disparition de l'idée de risque pourtant inhérente au capitalisme, au moment même où ces risques étaient plus élevés que jamais pour les actionnaires. Comme le note le rapport de Proxinvest de 2002, ce dévoiement conduit purement et simplement à faire des stock-options des "bonus contractuels indexés sur le prix de l'action". De facto, s'attribuer des stock-options en période de baisse des cours revient tout simplement à transformer un instrument initialement conçu pour rémunérer, sans certitude aucune, une performance future en un complément assuré de revenu sans lien, ni avec les erreurs du passé, ni même avec les performances à venir. Le système des stock-options, en s'éloignant de manière inadmissible de sa philosophie initiale, a atteint ses limites. » (Rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés, 02/12/03, nous soulignons).

Le ton émanant du rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés présenté par Pascal Clément à la fin de l'année 2003 offre même, à cet égard, une parfaite image

de ce qui est en jeu dans la querelle théorique qui oppose les théoriciens de l'agence et les théoriciens du pouvoir managérial. En effet, à l'expression de « *vol patronal* », utilisée pour qualifier le dévoiement de la pratique des stock-options, fait écho le regret que cette dernière se soit éloignée « *de manière inadmissible de sa philosophie initiale* »... qui était précisément de dompter l'opportunisme managérial en l'orientant dans un sens qui satisfasse aux intérêts de l'ensemble des parties. Au final, si elles sont à l'origine de nombreuses polémiques, c'est que les acteurs doutent que l'on puisse par conséquent discipliner les dirigeants grâce aux stock-options et garantir, sur cette base, que seuls les « *meilleurs* » d'entre eux soient récompensés comme le voudrait la bonne logique libérale :

« Contrairement à l'argumentation développée par les tenants des stock-options – présentant cette attribution d'actions à certains salariés comme un moyen de les "motiver" pour contribuer aux résultats de l'entreprise –, il apparaît que les dirigeants les mieux lotis ne sont pas forcément les plus « performants » (...) Loin d'être la prime au "mérite", soi-disant revenu des "risques pris", thèse chère au MEDEF, les stock-options ne sont rien d'autre qu'une machine à enrichir une petite caste de privilégiés. » (L'Humanité, 15/09/2001, nous soulignons). « Beaucoup considèrent à juste titre que, loin d'inciter les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires, les stock-options ont poussé nombre d'entre eux à enjoliver leurs comptes, afin de faire grimper leur cours de Bourse, et à prendre des risques dont ils ne supportent pas les conséquences. Au pis, ils n'ont à déplorer qu'un manque à gagner, encore que les mécanismes de couverture concoctés par les banquiers spécialisés permettent de réduire ce risque à quasiment zéro. C'est là toute la différence avec les actionnaires, qui voient leur portefeuille (et pas seulement leurs espoirs de plus-values) fondre comme neige au soleil au même rythme que la chute des cours. » (La Vie Financière, 07/03/2003, nous soulignons). « Les stock-options sont un mécanisme financier qui permet d'exercer un droit d'achat de titres à une date et à un prix déterminés à l'avance. Avec elles, on peut gagner beaucoup, mais on ne perd jamais qu'une opportunité. Comme le cours de Bourse d'une société est présumé monter sur le long terme, les plus-values sont souvent au rendez-vous quand l'entreprise est bien dirigée. Cependant, les stock-options permettent aussi, parfois, à des patrons modérément performants de s'enrichir... C'est pourquoi elles sont à l'origine de nombreux scandales. » (site des Echos, 11/07/06, nous soulignons). « S'il existe un seul point sur lequel la droite comme la gauche, et le centre, sont en accord, c'est bien celui du caractère choquant des stock-options, golden parachutes et autres retraites dorées de certains dirigeants qui ne les ont pas mérités. » (La Tribune, 21/05/2007, nous soulignons).

C'est ainsi que les inspirations idéologiques opposées des extraits que nous avons retenus ci-dessus ne les empêchent pas de converger vers une dénonciation identique d'une pratique de rémunération qui, à l'instar des « parachutes dorés » et/ou des « retraites chapeau », est jugée « choquante » lorsqu'elle permet à des patrons « *modérément performants de s'enrichir* ». Dès lors, il nous faut savoir si les acteurs observés font le lien entre cette ambivalence des outils de rémunération utilisés pour canaliser l'opportunisme du dirigeant et les problèmes qui se posent au niveau du contrôle de l'activité managériale. Plus précisément, l'objectif est d'apprécier s'ils attribuent les dysfonctionnements de ces outils à l'influence que ces derniers sont susceptibles d'exercer sur les membres du conseil

d'administration et du comité des rémunérations ; comme le supposent les théoriciens du pouvoir managérial. Si tel est le cas, il sera possible de valider l'hypothèse que nous avons posée dans ce chapitre, selon laquelle les polémiques en matière de rémunération des dirigeants réfléchissent les contradictions internes du modèle libéral – étant entendu que ces dernières sont toutes reliées à cette idée force selon laquelle l'opportunisme du dirigeant peut s'exercer jusqu'au cœur des processus devant présider à la définition d'une juste rémunération des dirigeants.

3.2. Pouvoir vs Marché : les bornes d'un débat

Dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons vu que les théoriciens du pouvoir managérial font explicitement part de leurs doutes quant à l'efficacité supposée des dispositifs de contrôle du dirigeant. Dans la lignée de Williamson et des théoriciens de l'enracinement, ces derniers estiment, plus précisément, que le dirigeant dispose d'un ensemble de pouvoirs qui lui permettent de neutraliser le conseil d'administration et le comité de rémunération dans leur rôle de garants de la justesse du système de rémunération des dirigeants. Après avoir montré que les acteurs de la controverse font écho, dans leurs critiques, à l'ambivalence des systèmes de rémunération utilisés pour inciter les dirigeants à la performance, nous montrons qu'ils font là encore le lien avec des dysfonctionnements repérés au niveau théorique (3.2.1). Cela se concrétise dans une mise en doute de la thèse selon laquelle les dirigeants sont appelés à s'auto-discipliner pour pouvoir bénéficier de leur dû en toute légitimité, comme en atteste la controverse autour de la notion de « marché des dirigeants » (3.2.2).

3.2.1. Le contrôle interne en question

Ces dernières années, l'institutionnalisation progressive d'un modèle de gouvernance axé sur la discipline managériale (Charreaux, 1997 ; Wirtz, 2008) n'a pas empêché la multiplication des problèmes en matière de rémunération des dirigeants. Alors qu'un rôle croissant est confié au conseil d'administration et au comité des rémunérations pour assurer la réalisation du pacte libéral à travers les « codes de bonne conduite », selon une règle du « *comply or explain* » qui impose aux entreprises de suivre les recommandations faites dans ces codes ou de s'expliquer dans le cas contraire⁴⁷, ces dispositifs font donc l'objet de nombreuses critiques de la part des acteurs de la controverse – qui voient dans cet apparent décalage la marque d'une approche « formaliste » de la gouvernance d'entreprise, quand ce n'est pas celle de sa « faillite » :

« Au-delà de sa dimension polémique et médiatique, la controverse sur les rémunérations des dirigeants sociaux intéresse (...) surtout en ce qu'elle révèle les limites des codes de bonne gouvernance. Elle est symptomatique de l'approche largement formaliste du gouvernement d'entreprise qui a prévalu au cours des dernières années : il ne suffit pas de mettre en place un comité des rémunérations ; encore faut-il que, sur le fond, la politique de rémunération dans la société soit cohérente. Pour le dire autrement, les

⁴⁷ Qualifiée de « fondamentale » dans le code de gouvernement d'entreprise que le Medef et l'Afep ont publié conjointement en octobre 2008, cette règle dit plus précisément que « *Les sociétés cotées qui se réfèrent à ce code de gouvernement d'entreprise doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence ou dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles* » (Medef et Afep, 2008, p. 7).

pratiques de bonne gouvernance doivent être autre chose que des mots sur les notices d'information en papier glacé destinées aux actionnaires et au grand public. » (Rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés, 02/12/2003, p. 37, nous soulignons). « Nombre d'experts voient la hausse persistante de la rémunération des dirigeants – et l'absence persistante de lien démontrable avec la performance – comme le symptôme d'une faillite massive de la gouvernance d'entreprise. » (Les Echos, 28/12/2005, nous soulignons).

En d'autres termes, si la responsabilité des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise a été étendue en matière de rémunération des dirigeants, ces derniers n'échappent pas à une mise en doute qui frappe déjà les techniques de rémunération des dirigeants comme nous l'avons montré ci-dessus. C'est même sans doute parce que le conseil d'administration et le comité des rémunérations ont un rôle de plus en plus crucial à jouer dans la détermination d'une juste rémunération des dirigeants que les acteurs font preuve, à leur égard, d'un cynisme évocateur eu égard à l'hypothèse que nous posons dans ce chapitre :

« "Certains membres de comités de rémunération sont des potiches dans les mains du président, qui garde tous les pouvoirs", affirme en connaisseur le membre du conseil d'administration d'une grande entreprise. » (Les Echos, 26/05/1998, nous soulignons). « Si dans certains cas, les comités de rémunération sont de vrais outils de transparence, dans d'autres cas, ce ne sont qu'un outil marketing destiné à faire bonne figure et qui, en fait, se résume à une simple caisse enregistreuse qui satisfait les desiderata du dirigeant, déplore Fabrice Rémond, de chez Deminor. » (Le Figaro Economie, 11/12/1998, nous soulignons). « Nous devons nous demander si une approche trop formelle du gouvernement d'entreprise n'a pas été privilégiée : j'ai le sentiment que les comités des rémunérations sont bien souvent des faux nez de la bonne gouvernance. » (Les Echos, 08/10/2003, nous soulignons). « Le mal du capitalisme français, que les députés disent aujourd'hui chercher, c'est la carence des conseils d'administration. Cantonnés à un rôle de chambres d'enregistrement, ils ne contrebalancent en rien le pouvoir du président, même pour fixer son salaire. » (Investir Hebdo, 18/10/2003, nous soulignons).

Car de l'expression de « potiches dans les mains du président » jusqu'à celle de « chambres d'enregistrement », en passant par des expressions comme « caisse enregistreuse qui satisfait les desiderata du dirigeant » ou « faux nez de la bonne gouvernance », etc., la rhétorique qu'ils emploient nous renvoie à des problèmes déjà soulevés par les théoriciens du pouvoir managérial ; qui estiment que les dispositifs de contrôle du dirigeant sont loin de fonctionner comme la logique libérale le recommande. Signal fort, alors que certains observateurs disent voir dans les carences du conseil d'administration le « mal du capitalisme français », c'est en tant que « connaisseur » qu'un administrateur de grande entreprise met en cause les membres des comités des rémunérations. Ce qui laisse à penser que le mal est peut-être même plus profond qu'il ne paraît pour que les acteurs puissent ainsi partager l'apparent « pessimisme » des théoriciens du pouvoir managérial :

« "Dans certains groupes, le comité de rémunération conduit un travail d'analyse et le conseil joue son rôle, mais ce n'est pas toujours le cas", admet Daniel Lebègue, président de l'Institut français des administrateurs. Et un ancien patron de renchérir : "Lorsqu'un dirigeant participe aux conseils d'administration

d'autres groupes, il a des contraintes et un devoir de réserve. Il est difficile de contester les propositions présentées par le président." De quoi faire ironiser Colette Neuville : "C'est le petit jeu de 'je te rémunère, tu me rémunères'". » (La Vie Financière, 05/09/2003, nous soulignons). « (...) la consanguinité reste très forte : les administrateurs restent entre pairs, se rencontrent souvent, ont fait les mêmes grandes écoles et ont tous intérêt à gagner le maximum d'argent, donc à faire en sorte que le dirigeant de la société dont ils sont membres du conseil d'administration gagne beaucoup d'argent puisque eux-mêmes veulent en gagner autant. C'est un circuit fermé, qui pousse au "toujours plus". Notre souci est donc de faire progresser la transparence, fondement de la confiance. » (Pascal Clément, audition parlementaire d'Emeric Lepoutre, 15/10/2003, nous soulignons). « Institués par le rapport Viénot en 1995, les comités de rémunération étaient présentés comme la panacée. Leur mission : épauler, à l'aide de cabinets extérieurs, le conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux. Sur le papier, l'idée est séduisante. En pratique, elle n'a nullement limité les dérapages des salaires. La consanguinité entre le conseil d'administration des entreprises et leur comité de rémunération fausse les règles du jeu. » (La Vie Financière, 21/05/2004, nous soulignons).

Quoiqu'il en soit, c'est ainsi que la « consanguinité » administrative est dénoncée comme un détournement des « règles du jeu ». Car cette dernière ne favorise évidemment pas la « liberté d'esprit » nécessaire à l'exercice d'un contrôle efficace du comportement managérial mais, au contraire, un « devoir de réserve » de la part des contrôleurs qui favorise une logique incompatible avec les exigences libérales de justification de la rémunération des dirigeants : celle du « toujours plus ». À cet égard, il est intéressant de relever que la catégorie d'entités « **CONFLITS D'INTÉRÊTS** », créée pour faire le lien avec ce problème du clanisme qui préside parfois au fonctionnement des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise, connaît une augmentation marquée quand on compare les textes du corpus à l'intérieur desquels les êtres-fictifs **CONSEIL-ADMINISTRATION @** et **COMITÉ - RÉMUNÉRATIONS @** sont absents avec les textes dans lesquels ils sont en position d'« acteurs principaux » (+ 80 %). En effet, si les acteurs de la controverse évoquent presque deux fois plus souvent des conflits d'intérêts lorsqu'ils abordent la question des dispositifs de contrôle, c'est parce qu'ils ne sont pas dupes de l'existence du « petit jeu » du « je te rémunère, tu me rémunères » que dénonce Colette Neuville :

« Le problème viendrait plus précisément de ce qu'en période d'euphorie boursière, la valorisation d'un titre a pu se trouver totalement déconnectée des performances propres des dirigeants... et qu'en période d'effondrement des cours, ces mêmes dirigeants n'ont généralement aucun mal à convaincre le comité des rémunérations qu'ils subissent le retournement du marché sans en être responsables et à obtenir une révision à la baisse du prix de leurs options. » (Rapport sur la réforme du droit des sociétés, 02/12/2003, p. 45, nous soulignons). « Cet administrateur d'un groupe du CAC 40 est furieux. En dépit de ses protestations, ses pairs ont accepté de faire une fleur au président. Comme il n'a pas atteint l'objectif de rentabilité qui lui avait été fixé pour l'exercice 2002, nos administrateurs bienveillants ont remplacé rétroactivement celui-ci par un objectif de chiffre d'affaires. Le président peut être ravi, il pourra toucher son bonus... Après cela, il sera toujours temps pour les uns et les autres d'aller

prendre la pause dans les débats et autres colloques sur la rigueur des nouvelles règles de bonne gouvernance, avec des politiques de rémunération fondées sur la modération et surtout sur la performance. » (Enjeux les Echos, 01/12/03, nous soulignons).

Tableau 27 - Variation de la catégorie d'entités « CONFLITS D'INTÉRÊTS » dans les textes à l'intérieur desquels les êtres-fictifs « CONSEIL-ADMINISTRATION@ » et « COMITÉ-RÉMUNÉRATIONS@ » sont en position d'acteur dominant

Nom de la catégorie	Variation en %
CONFLITS D'INTÉRÊTS	+ 80

Comme s'ils étaient de parfaits connaisseurs des limites internes à la démonstration libérale, c'est ainsi qu'ils vont même jusqu'à faire le lien entre les défaillances des techniques utilisées pour rémunérer les dirigeants et le climat de connivence qui règne entre les dirigeants et les administrateurs chargés de les contrôler. Par exemple, en évoquant cette pratique du *repricing* des stock-options dont nous avons parlé dans la deuxième section de ce chapitre ; dont ils soulignent la « facilité » de mise en œuvre dès lors que les dirigeants peuvent compter sur la « bienveillance » des administrateurs et autres membres des comités de rémunération. Et la régression à l'infini des problèmes posés par l'hypothèse d'opportunisme, phénomène que nous avons repéré au niveau théorique, de trouver alors un écho dans cet apparent paradoxe selon lequel les acteurs de la controverse pointent du doigt les conflits d'intérêts qui règnent à l'intérieur des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise... au moment même où des responsabilités de plus en plus importantes leur sont confiées dans la détermination d'une juste rémunération des dirigeants. Dès lors, ces derniers attendent des organes de contrôle... qu'ils contrôlent, sans y croire véritablement étant donné qu'ils sont conscients du fait que c'est le dirigeant lui-même qui contrôle le plus souvent... la composition de ces organes de contrôle :

« La rémunération des patrons n'est pas fixée en AG, mais dans des comités spéciaux, composés d'administrateurs. Et, bien souvent, le PDG a choisi pour faire partie de son conseil des proches ou d'autres patrons, qui dirigent des sociétés dont ce même PDG est lui-même administrateur. Au bout du compte, personne n'est poussé à être très sévère dans les comités de rémunération. Face à ce "capitalisme de barbichette", dénoncé par Colette Neuville, la patronne de l'Association pour la défense des actionnaires minoritaires, il ne reste pas grand-chose à faire. Sauf à s'indigner. » (Libération, 21/05/03, nous soulignons).

3.2.2. La polémique sur le marché des dirigeants et les limites de l'autorégulation

Partant, on explique mieux pourquoi les acteurs de la controverse font parfois preuve de scepticisme à l'encontre de la thèse (libérale) selon laquelle les dirigeants sont appelés à s'auto-discipliner en matière de rémunération. En effet, dès lors que ces derniers mettent en cause l'efficacité des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise, dont ils connaissent l'importance pour le bon fonctionnement de la logique libérale (chapitre 2), il semble normal que cela rejaille dans une prise de distance par rapport à cette conclusion plutôt optimiste à laquelle les théoriciens de l'agence aboutissent dans leur analyse de la rémunération des dirigeants :

« Sans doute est-il difficile d'évaluer la performance d'un dirigeant. En la matière, la théorie économique, qui enseigne que le salaire doit égaler la productivité de celui qui le reçoit, n'est pas d'une grande aide. Outre que cette équivalence est bien difficile à calculer, encore faut-il que le marché soit suffisamment fluide et ouvert pour empêcher que ne se constituent des rentes de situation. C'est d'ailleurs en arguant de l'existence d'un véritable marché des dirigeants et, partant, de leur retard sur leurs collègues américains, que les grands patrons français se sont autorisés des rémunérations en hausse au cours des années récentes, qui les placent aujourd'hui au premier rang en Europe. La Mission reste très sceptique sur l'existence d'un tel marché à l'échelle internationale : convaincante pour les secteurs de pointe, cette théorie est discutable pour les autres cas. Qui plus est, en termes économiques, elle impliquerait, pour justifier l'importante augmentation des rémunérations des dirigeants français en dix ans, une très forte contraction du marché – c'est-à-dire une baisse sensible et brusque du nombre de PDG – ou une très forte augmentation de leur productivité, ce dont les résultats globaux du CAC 40 au cours des années récentes permettent de douter... La Mission a le sentiment que, non seulement la technique comparative à laquelle les sociétés recourent, notamment sur les conseils des sociétés de consultants en rémunération – ce benchmarking mis en avant par tous les dirigeants auditionnés par la Mission – n'a joué qu'à la hausse, mais, plus encore, que les critères choisis pour déterminer la part variable de la rémunération l'ont été davantage en vue de garantir un niveau minimal de rémunération que dans le but de refléter au plus juste la performance des dirigeants. Les dirigeants de sociétés "ont voulu mettre en place un jeu où ils gagnaient à tous les coups". » (Rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés, 02/12/03, p. 42, nous soulignons).

L'extrait du *Rapport d'information sur la réforme du droit des sociétés*, rapporté ci-dessus, offre une très bonne illustration de ce phénomène, le recours à l'argument du « marché des dirigeants » étant présenté comme une rationalisation peu convaincante de l'inflation que la rémunération des dirigeants a connue ces dernières années. Car plutôt que le produit d'une simple confrontation entre une offre et une demande en « talent managérial », de laquelle émanerait un prix qui devrait lui-même être considéré comme un reflet de la plus ou moins grande « rareté » de ce talent, les auteurs du rapport nous invite à interpréter ce mouvement comme étant, au contraire, un miroir du fait que les dirigeants ont apparemment le pouvoir de mettre en place un jeu où ils « *gagneraient à tous les coups* ». Ce qui revient implicitement à dire qu'un problème d'interprétation du prix se pose à partir du moment où l'on peut douter des bienfaits supposés de l'autorégulation :

« Ainsi, le niveau des revenus patronaux à l'étranger, notamment aux Etats-Unis, a longtemps servi d'argument aux patrons français pour justifier l'augmentation de leur revenu. On peut douter cependant que le revenu des dirigeants procède d'une confrontation entre une offre de compétences d'un côté et une demande de patrons de l'autre : si cette confrontation existait vraiment, gageons que l'ambition des nouveaux candidats à la fonction ferait baisser les prix ! Le niveau de rémunération des patrons est davantage déterminé par le pouvoir d'influence du dirigeant sur son conseil d'administration que par un quelconque "marché" :

le principal intéressé est en effet juge et partie dans la détermination de ses propres émoluments. » (Alternatives Economiques, 01/09/05, nous soulignons).
« Ainsi, la dérive de ces émoluments sans la moindre justification économique met-elle à nu une faille du système. D'une part, il n'y a pas et il ne peut pas y avoir de vrai marché du travail pour les emplois de patron. On a affaire à un club de cooptation, qui fonctionne à la fiction de la compétence et du talent, que les résultats des entreprises ont bien mise à mal. Que les actionnaires se le disent : on peut toujours et facilement trouver mieux pour beaucoup moins cher ! D'autre part, les patrons sont, de fait, juge et partie. Ils s'évaluent eux-mêmes sans vrai contrôle. Les comités de rémunération ? Que dirait-on d'un candidat qui constitue lui-même son jury d'examen ? Certes, il y a la sanction du marché, mais elle arrive tard, après les dégâts, et reste sans prise sur une donnée comme le prix auquel les dirigeants estiment leurs services. » (L'Expansion, 01/09/2003, nous soulignons).

In fine, c'est ainsi que la pertinence du modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants se voit remise en question par des acteurs qui nous aident, par là-même, à mieux comprendre pourquoi il se trouve des observateurs qui, théoriciens ou non, ont manifestement du mal à se réjouir d'avoir des dirigeants bien « payés » – comme ça devrait être le cas selon l'épuration théorique du modèle. De ce point de vue, il existe même une véritable continuité entre les contradictions internes du modèle économique libéral que repèrent les théoriciens du pouvoir managérial et les critiques des acteurs que nous avons relayées dans cette section car, de la dénonciation des situations où les dirigeants se voient récompensés en dépit de leurs échecs jusqu'à cette mise en cause de la capacité du marché des dirigeants à faire émerger un « juste prix » du dirigeant, nous retrouvons *peu ou prou* les mêmes arguments chez les uns et chez les autres :

« Warren Buffett est en colère. Dans sa lettre annuelle, envoyée ce samedi aux actionnaires de sa société holding Berkshire Hathaway, le milliardaire américain a décidé de s'en prendre aux PDG et aux financiers qu'il estime bien trop payés. "Il est difficile de trop payer un PDG réellement extraordinaire. Mais ces derniers sont rares", fait valoir le sage d'Omaha (...). Pour Warren Buffett, le problème est qu'aujourd'hui "la donne est faussée" et que "trop souvent, les revenus n'ont plus rien à voir avec la performance." Critiquant les distributions d'actions sans contrepartie réelle, s'emportant contre les parachutes en or qui permettent à un patron limogé pour incompetence "de gagner plus en une seule journée qu'un travailleur américain gagnera en nettoyant des toilettes tous les jours de sa vie", l'homme le plus riche du monde après Bill Gates estime que les PDG sont devenus des enfants réclamant sans cesse plus sous prétexte que « maman, tous les autres enfants ont la même chose. » (Les Echos, 06/03/2006, nous soulignons).

La colère d'un Warren Buffet à l'encontre des patrons « trop payés » en dit d'ailleurs assez long sur les « correspondances » qui existent entre les controverses théoriques et les pratiques de la controverse et, plus précisément, sur l'étendue des problèmes de justification qui se posent lorsque les dirigeants se montrent incapables de tempérer leurs velléités opportunistes – comme s'ils s'agissaient d'enfants indisciplinés. De la part d'un milliardaire insoupçonné d'antilibéralisme, prétendre que la « *donne est faussée* » en matière de rémunération des dirigeants et que leurs revenus ont « *trop souvent rien à voir* » avec la

performance est même un symbole remarquable par rapport à la question posée dans ce chapitre ; qui permet de conclure provisoirement en insistant sur le fait que tout se passe alors comme si la controverse faisait directement « écho » aux limites du savoir théorique.

Résumé section 3

Dans le cadre de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, les acteurs pointent les dysfonctionnements que peuvent connaître les dispositifs d'incitation ainsi que les dispositifs de contrôle mis en place pour circonscrire l'opportunisme managérial et garantir le respect du principe de rémunération de la performance. C'est ainsi que leurs discours sont, de ce point de vue, parfaitement symétriques par rapport aux contradictions que nous avons repérées à l'intérieur du modèle économique libéral lui-même ; la capacité supposée du marché à assurer la « justesse » du lien entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise se voyant elle-même mise en doute eu égard aux pouvoirs dont dispose le dirigeant.

Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons posé une nouvelle hypothèse de travail pour tenter d'expliquer l'existence de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants : des contradictions internes au modèle économique libéral alimentent la controverse. Pour nous, cette hypothèse découlait assez naturellement du constat que nous avons fait dans le chapitre précédent, selon lequel les acteurs n'ignorent pas la mécanique libérale de justification de la rémunération des dirigeants. Pour tester cette hypothèse, il s'agissait alors, en nous appuyant sur les travaux des théoriciens du pouvoir managérial, de faire premièrement apparaître combien la « solution libérale » au problème de la rémunération des dirigeants pouvait être discutable au regard des présupposés du modèle économique libéral lui-même. Cela afin de voir, dans un second temps, s'il était ou non possible de retrouver la trace de ces difficultés dans le discours des acteurs. Or, à l'issue de ce chapitre, nous pouvons clairement valider cette hypothèse.

En effet, nous avons montré :

1. Que les acteurs relient les problèmes de justesse en termes de rémunération des dirigeants aux dysfonctionnements que peuvent connaître les dispositifs d'incitation tels que les stock-options
2. Que ces problèmes sont eux-mêmes pensés comme étant le reflet des défaillances des dispositifs internes de gouvernement d'entreprise, qui sont en charge du contrôle du dirigeant et des décisions prises sur la rémunération des dirigeants
3. Que le marché se voit alors mis en doute dans sa capacité supposée à obtenir du dirigeant une discipline nécessaire au bon fonctionnement de la logique libérale

Dès lors, partant du constat selon lequel les acteurs ont donc tendance, par leurs critiques, à réfléchir les contradictions internes du modèle économique libéral repérées notamment par les théoriciens du pouvoir managérial, on peut se demander comment la pensée libérale fait pour résister à cette remise en cause interne et externe de sa pertinence analytique. En effet,

pourquoi les acteurs font-ils référence à un modèle dont les apories semblent constitutives de ses hypothèses ? Approfondir cette question est l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 4. Rémunération des dirigeants : de la justesse à la justice

Résumé du chapitre

Les difficultés que rencontrent les théoriciens libéraux dans leur analyse de la rémunération des dirigeants sont d'autant plus cruciales qu'ils fondent leur modèle de justice dans un ordre d'immanence et non pas de transcendance. Par là-même, ces derniers se voient exposés au fait que l'affirmation de l'égalité comme valeur centrale des sociétés libérales « désacralisées » est un incessant facteur de troubles sociaux, au sens où elle tend à exacerber les problèmes de justification des inégalités sociales. Dans ce cadre, seule la profonde croyance des théoriciens libéraux dans leur capacité à résoudre les contradictions libérales observées dans le chapitre précédent peut compenser les problèmes de justification posés par certains montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants, ce qui ressemble fort à une « eschatologie libérale », au sens où la réalisation du pacte social libéral se voit ainsi renvoyée dans un futur plus ou moins proche.

En miroir, nous montrons que ces ressorts cachés de la pensée libérale permettent d'expliquer pourquoi les acteurs de la controverse ne se détournent pas d'un modèle dont ils connaissent pourtant les limites. Car leur fidélité est effectivement le revers du fait qu'ils sont, comme les théoriciens libéraux, pénétrés de ce sentiment selon lequel les « promesses » du libéralisme peuvent être réalisées en matière de rémunération des dirigeants, à condition toutefois de se montrer vraiment libéral.

Introduction

En poussant l'hypothèse d'opportunisme managérial jusqu'à son terme, les théoriciens du pouvoir managérial comme Bebchuk et Fried (2004) émettent de sérieuses réserves quant à la capacité supposée du marché à garantir que la rémunération des dirigeants est justifiée par leurs performances relatives. Pour des auteurs fortement et explicitement attachés au modèle libéral de justification, nous avons montré qu'une telle conviction ne peut être fondée que sur un oubli et/ou une négation, à savoir que les dirigeants ont la possibilité d'instrumentaliser les dispositifs d'incitation et de contrôle mis en place pour contrecarrer leurs tendances à l'*hybris*. A travers leurs travaux, c'est ainsi que l'on assiste à un retour de l'incertitude au cœur de la problématique... Ce à quoi les acteurs de la controverse donnent eux-mêmes de l'écho *viades* critiques qui réfléchissent cette idée selon laquelle l'opportunisme managérial est d'autant plus difficile à réguler que le dirigeant peut user de ses pouvoirs pour contourner les règles de la justification libérale.

Après avoir validé l'hypothèse consistant à mettre l'existence de la controverse sur le compte des contradictions internes du modèle économique libéral (chapitre 3) plutôt que sur celui de l'inculture économique des acteurs (chapitre 2), la question se pose comme suit : pourquoi ces derniers continuent-ils de se référer à un modèle de justification aussi

problématique ? Ne serait-il pas « logique » et plus compréhensible de le rejeter dès lors que sa véracité se voit clairement mise en doute ? Ou doit-on déduire de ce constat qu'en dépit des problèmes internes à la démonstration libérale, les acteurs restent attachés à l'idée que les « promesses » du libéralisme puissent se *concrétiser* un jour en matière de rémunération des dirigeants et que les polémiques, au final, réfléchissent cette attente ?

L'objet de ce chapitre est de discuter cette nouvelle hypothèse de travail en examinant de plus près les forces du modèle économique libéral, et ce qui permettrait d'expliquer que les acteurs puissent lui rester « fidèles » malgré ses contradictions. Dans sa dimension pratique, l'idée est de réinterroger les prémisses idéologiques de ce modèle pour voir si les acteurs partagent l'optimisme foncier qui se dégage de celui-ci, comme nous le verrons à travers la position que certains auteurs libéraux de premier plan adoptent face aux problèmes de justification posés par la rémunération des dirigeants. Pour ce faire, nous allons renverser la perspective que nous avons adoptée dans les deux chapitres précédents en posant en termes de *justice* ce qui était posé alors en termes de *justesse*. Ce renversement est nécessaire pour comprendre les spécificités de la conception libérale de la justice sociale (section 1) et, par suite, ce qui fait sa robustesse, à savoir sa capacité à compenser ses contradictions par la construction d'un futur désirable (section 2). Enfin, nous nous intéressons aux discours des acteurs pour savoir si les polémiques sur le sujet peuvent, ou non, être considérées comme le reflet de ce qui se présente sous la forme d'une véritable « eschatologie libérale » (section 3).

Section 1. Une reformulation du problème

L'idée selon laquelle le marché est l'institution centrale qui permet de donner un « juste prix » aux marchandises et/ou au travail humain n'est pas nouvelle et certainement pas une invention des théoriciens du modèle économique libéral. Au regard de l'histoire de la pensée économique, c'est même une idée relativement banale, en ce sens que le marché est considéré depuis longtemps comme ce lieu réel ou imaginaire de référence censé garantir la justice dans les échanges. Une digression sur la notion de « juste prix » permet de mettre en scène cette continuité qui existe entre les « fondements de la pensée économique » et la pensée libérale (1.1). Continuité qui n'empêche pas la rupture, au sens où les libéraux posent la question de la justice dans un ordre d'immanence et non plus de transcendance comme cela était le cas de la plupart de leurs prédécesseurs (1.2).

1.1. Remarques sur la notion de « juste prix »

Dès Aristote, le prix, mesure de la valeur en termes monétaires, est un objet soumis à un impératif de justification, entendu comme la combinaison de deux exigences : « *une exigence d'ordre nécessaire pour rendre possibles des actions avec d'autres qui ne soient pas des disputes et, d'autre part, une exigence de commune humanité* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 432). Plus précisément, l'idée défendue par Aristote est que, dans la fixation du prix des marchandises comme du travail humain, la justice recommande le respect d'un principe d'équivalence et/ou de proportion entre ce qu'un individu donne et reçoit dans l'échange. Le *juste prix*, qui a pour contrepartie la notion de *juste salaire*, est pour cela empreint d'une dimension morale, la justice s'imposant aux individus comme un impératif pour qu'une vie en commun soit possible (1.1.1). Depuis Aristote jusqu'aux

théoriciens libéraux en passant par les auteurs scolastiques, cette exigence de justice trouve dans le marché le principal « lieu » de sa réalisation, ce dernier étant censé permettre le *concours* de l'ensemble des individus à la fixation du prix des marchandises et /ou du travail humain (1.1.2).

1.1.1. Les fondements moraux du juste prix

Bien qu'il n'emploie jamais la notion (Finley, 1984), Aristote, dans son *Ethique à Nicomaque*, pose le problème du « juste prix » de façon originale. Ce dernier, en effet, se demande si l'on peut découvrir dans la nature même des choses des attributs qui permettraient de déterminer leur prix. L'enjeu est important pour notre propos car si le prix d'une chose est inscrit dans sa nature, le problème du juste ou de l'injuste change de sens, « juste » ne devant plus être entendu au sens de *justice* mais de *justesse*, soit comme un simple exercice de calcul – et à la manière, par conséquent, dont les théoriciens du modèle économique libéral appréhendent ce problème. Le prix d'un objet et/ou d'un travail humain se mesurerait comme l'ensemble de ses attributs physiques, son poids, ses dimensions, sa densité, etc., l'économie deviendrait une discipline (incontestablement) scientifique...

Selon l'interprétation de Schumpeter (1983, [1954]), il serait trompeur, néanmoins, de penser qu'Aristote ait poussé très loin la recherche d'une valeur « objective » et/ou « absolue » des choses » qui permettrait de fonder le prix en justice indépendamment de l'analyse des circonstances de l'échange. Selon l'économiste autrichien, il est plus pertinent de voir dans le Stagirite celui qui, le premier, a plutôt eu le mérite de formuler une exigence de justice dans l'échange qui reçoit un sens des plus simples – et qui traverse pour cela l'histoire de la pensée économique – à savoir que, pour être juste, tout échange doit respecter un principe de *proportionnalité* : « *dans l'échange de services, la justice sous la forme de la réciprocité, est le lien qui maintient l'association ; la réciprocité à entendre sur la base de la proportion, non sur celle de l'égalité* » (Aristote, 1994, V, v, 6).

C'est ainsi que le problème du juste prix s'apparente d'emblée à un problème moral car, dans cette perspective aristotélicienne, c'est dans un rapport aux exigences de la communauté que se détermine ce qui est « juste » en matière de prix. En somme, le prix se voit soumis à un idéal de justice qui *transcende* les relations inter-individuelles, les co-échangistes se *devant* d'agir en conformité avec des règles de conduite considérées comme nécessaires à la survie de cette communauté. Ce qui est cohérent étant donné que « *l'ordre juste* » se présente, aux yeux d'Aristote et des « Anciens », comme celui où les disparités extraordinaires du sort et des mérites ne remettent pas en cause le fondement de toute justice, à savoir que cette dernière ne peut être un bien pour les uns qu'à la condition que ce soit un bien pour les autres (Bessone, 2000 ; Baranès et Frison-Roche, 2002 ; Kymlicka, 2003).

Chez les scolastiques et notamment les thomistes, qui prolongent les réflexions d'Aristote pour les intégrer dans la théologie chrétienne, c'est ainsi que le prix est considéré comme un *phénomène social* qui réclame, *au nom de la collectivité*, d'être réglé par certaines normes de réciprocité (De Roover, 1958). Par delà de très nombreuses controverses sur la façon de le déterminer concrètement, le juste prix est alors considéré comme celui qui ne favorise ni le vendeur ni l'acheteur (De Roover, 1971)⁴⁸. Dans un

⁴⁸ De manière simplifiée, et suivant en cela l'interprétation de Raymond de Roover, trois thèses s'affrontent sur le juste prix : celle des thomistes, pour lesquels ce dernier dépend des conditions normales du marché, celle des Scotistes, pour lesquels ce sont les coûts de la main d'œuvre et l'ensemble des frais engagés qui constituent la norme du juste prix et celle, enfin, des nominalistes, qui favorisent pour leur part la réglementation des prix par les pouvoirs publics.

contexte où les pratiques s'apparentant à de la fraude sont condamnées avec une très grande fermeté *au nom de la morale*, comme par exemple la manipulation monopolistique des prix, le problème du juste prix se voit ainsi posé dans un esprit d'équité typiquement aristotélicien :

« L'équitable, tout en étant juste, n'est pas le juste selon la loi, mais un correctif de la justice légale. La raison en est que la loi est toujours quelque chose de général, et qu'il y a des cas d'espèce pour lesquels il n'est pas possible de poser un énoncé général qui s'y applique avec rectitude... (...) De là vient que l'équitable est juste et qu'il est supérieur à une certaine espèce de juste, non pas supérieur au juste absolu, mais seulement au juste où peut se rencontrer l'erreur due au caractère absolue de la règle » (Aristote, 1994, XIV, pp. 267-268).

1.1.2. Le juste prix de marché

C'est ce que recouvre le principe de « commune évaluation » – *communis aestimatio* –, que les scolastiques s'accordent à reconnaître comme l'idéal à l'horizon duquel se décide ce qui est juste ou non en matière de prix. Ce dernier, en effet, est censé compenser, à travers le *concours* des individus à l'évaluation des marchandises ou du travail humain, une asymétrie des rapports de force risquant toujours de dégénérer en injustice (Baldwin, 1959) – comme lorsque certains « patrons » profitent de leur pouvoir pour pratiquer des retenues sur salaire sans justification. Or, si elle n'est pas dans le langage des scolastiques, se dessine ici une continuité entre ces « fondements de la pensée économique » et la pensée libérale qui, par l'entremise de la notion de *concurrence*, prolonge cet argument selon lequel le *concours* des personnes à l'établissement du prix des marchandises est la condition *sine qua none* du juste prix : « *c'est la concurrence qui met un juste prix aux marchandises et qui établit les vrais rapports entre elles* » (Montesquieu, cité par de Roover, 1971, p. 16).

D'un point de vue sémantique, on relève que les termes *concours* et *concurrence* partagent d'ailleurs la même étymologie, *concurrentium*. Ce qui n'est bien sûr pas un simple « détail ». En effet, même si l'époque libérale n'est plus celle où les systèmes de commandements et de responsabilités de type religieux conduisaient à penser l'économique sous le primat de la morale – ce qui a néanmoins de fortes répercussions comme nous le verrons ci-dessous –, cela rend bien compte du fait que les libéraux n'échappent pas à cette idée force selon laquelle le « juste prix » est celui sur lequel aucun individu n'a de « prise », c'est-à-dire celui qui émerge de la libre évaluation des acheteurs et des vendeurs ou, en d'autres termes, du jeu des forces de l'offre et de la demande (Kirshner, 1975).

Remarque importante, même si le marché n'est pas encore pensé comme une figure tutélaire qui aurait sa raison, ses lois et ses fins propres, mais comme un mécanisme d'ajustement entre des acteurs mus par des préoccupations morales, le « juste prix » a d'ailleurs été assimilé très tôt au *prix de marché* dans la pensée scolastique – de même que le « juste salaire », qui se « *détermine lui aussi par l'estimation commune, c'est à dire par le libre fonctionnement du marché* » (De Roover, 1971, pp. 72-73). Ce qui tend à confirmer que l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants n'est pas indépendante d'une réflexion sur le juste prix. Car si, pour les théoriciens libéraux, un dirigeant ne doit pas pouvoir capter plus que son « dû » grâce à un système sophistiqué d'incitations et de contrôle devant permettre au marché d'exercer sa discipline jusque dans l'entreprise (chapitre 2), c'est aussi parce qu'ils héritent de cette « tradition » selon laquelle la justice se

présente comme un impératif que les hommes ne peuvent ignorer s'ils veulent former une collectivité tout en étant divisés sur leurs projets ou leurs intérêts (Denis, 1966).

C'est pour cela que nous avons créé une catégorie d'entités « **ÉTHIQUE ET MORALE** », qui regroupe des entités renvoyant à cet univers de sens où, en plus de se présenter comme une obligation devant soi, la justice se présente comme une obligation devant les autres (Baranès et Frison-Roche, 2002). Ce concept, en effet, doit nous permettre, dans la partie empirique de ce chapitre, d'apprécier dans quelle mesure la controverse publique sur la rémunération des dirigeants est sous-tendue par ces fondements moraux du *juste* prix qui, en dépit de leurs différences, relie les « Modernes » aux « Anciens » dans une même volonté : faire barrage à la *pleonexia*, ce vice de vouloir « toujours plus » qui est, dans la définition de Socrate, la forme majeure de l'injustice pouvant être faite à autrui (Canto-Sperber, 2002). Problème qui est donc à la fois « social » mais aussi individuel, étant entendu que « l'homme juste » est celui qui remplit ce qu'exige la justice au nom du groupe, autrement dit, celui qui agit en conformité avec un certain nombre de règles de conduite nécessaires au bonheur et à la sécurité de ce dernier.

Entités	Nombre total de références
responsabilité	224
principe	172
principes	123
responsabilités	85
éthique	62
liberté	57
justice	53
respect	47
morale	43
solidarité	35
...	...
	=
	1 349

Tableau 28 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « **ÉTHIQUE ET MORALE** » (10 premiers représentants)

Cette dernière remarque permet d'expliquer pourquoi nous avons choisi d'intégrer des entités comme « responsabilité » ou « respect » dans ce concept, l'objectif étant de faire par là-même écho à cette idée force selon laquelle la pratique personnelle et la pratique sociale de la justice sont parfaitement complémentaires et inséparables du point de vue moral. Ce qui est aussi un moyen, pour nous, de mettre le doigt sur un problème crucial dès lors que les individus sont censés fixer librement leurs objectifs et finalités et que la société, elle, cesse de s'organiser autour du fait religieux pour s'organiser autour du fait économique (Gomez et Korine 2009). Car si continuité il y a entre les auteurs scolastiques et les théoriciens libéraux quant à la manière dont ils appréhendent la problématique du juste prix comme prix de marché, il y a donc aussi rupture de ce point de vue, le « *concourir*

à » se poursuivant en un « *concourir contre* » à partir du moment où la morale n'est plus « transcendante » mais « immanente ».

1.2. Le libéralisme face à la question de la légitimité des inégalités sociales

Si le libéralisme hérite des systèmes de pensée qui l'ont précédé, comme nous l'avons montré à travers l'histoire de la notion de « juste prix », il introduit également une rupture par rapport à ceux-ci en proclamant l'autonomie inconditionnelle des individus. En effet, pour la première fois, l'individu se voit par là-même attribuer l'entière responsabilité de ses réussites et de ses échecs, mais aussi de ses valeurs et de ses opinions. « Mutation anthropologique » qui rejaillit sur la conception que les libéraux se font de la justice qui, d'absolue et « transcendante », doit donc trouver à se faire « méritocratique » (1.2.1). Ce qui constitue un véritable « défi » au travers duquel ils sont appelés à redécouvrir combien il est difficile de chercher ainsi à fonder la justice dans un ordre d'immanence (1.2.2).

1.2.1. La conception libérale de la justice : « à travail égal, salaire égal »

Dans un monde qui proclame l'égalité et l'autonomie des individus, le mérite individuel se présente comme le seul véritable « point fixe » à l'horizon duquel se décide la légitimité des inégalités entre individus (Dupuy, 1992 et 2002 ; Arrow, Bowles et Durlauf, 2000 ; Collin, 2001 ; Dubet, 2006). Intégré, *par économie*, dans une « physique politique » s'exprimant comme loi positive de sélection des meilleurs talents (*i.e.* la « loi du marché »), ce modèle méritocratique de la justification est celui qui sous-tend toute la démonstration libérale en matière de rémunération des dirigeants. En effet, si le « bon dirigeant » *se prouve* par le profit dans le cadre du modèle économique libéral (Gomez, 1996), c'est que ce dernier est censé offrir une traduction chiffrée, sous-entendue « objective », de ses *mérites* dans un monde où la justice est rendue en fonction de l'efficacité économique – et non plus en fonction d'une morale transcendante (Gomez et Korine, 2009). Aussi, après avoir décrit, au chapitre 2, comment les théoriciens libéraux établissent les mécanismes socio-économiques permettant de déterminer quel est le « prix » du dirigeant correspondant, il nous faut à présent réfléchir à la manière dont ces mécanismes sont ou non susceptibles de « rendre la justice ».

Ce qui oblige, en d'autres termes, à réfléchir à la morale « conséquentialiste » qui ressort de la formule « à *chacun selon son mérite* »⁴⁹ ; formule qui résume la conception de la justice que les théoriciens du modèle économique libéral cherchent à promouvoir à travers la mise en place d'un jeu sélectif tout imprégné de logique sportive : « *que le meilleur gagne* » (Dupuy, 1992, p. 214 et 2002, p. 127). En effet, si l'on part du principe que c'est toujours à l'aune des *conséquences* économiques de leurs actions que le jugement se forme sur le mérite personnel des individus, considéré comme le principal déterminant théorique de leur position sociale, reste à savoir si les individus sont placés dans les mêmes conditions de concurrence sociale. Car, sans cela, il serait tout simplement impossible de « fonder en justice » la différenciation sociale et l'inégalité finale des salaires individuels.

On explique ainsi pourquoi le libéralisme se présente comme une « philosophie du droit », telle que définie par la propriété de soi et des fruits de son activité (Ricoeur, 1995a ;

⁴⁹ Formule traduite, dans le langage juridique, par cette autre formule « à travail égal, salaire égal », qui s'est imposée dans le code du travail (art. L. 133-5.4 et L. 136-2.8) comme un important principe d'égalité de traitement et de non discrimination entre des salariés considérés comme des « égaux » *a priori*.

Dworkin, 1994, [1986] ; Rawls, 1997, [1971]). Car, dans un monde où l'on cherche à « *en finir avec cette logique de l'extériorité et (...) faire reposer les principes, lois et normes qui règlent la vie de la Cité sur les seules ressources internes au monde humain et social* (Dupuy, 2009a, p. 164), une telle « libération » ne peut faire à son tour « re-ligion » que si les individus ont effectivement *droit* aux mêmes chances dans l'accès aux diverses positions sociales (Rawls, 1997, [1971] ; Dubet, 2004). En ce sens, discuter des questions relatives à la rémunération des dirigeants, c'est mettre en scène la question de l'égalité des chances, véritable fondement du consensus libéral, parce qu'élément indispensable à l'équité de la compétition méritocratique organisée par le marché (Shaw, 2006).

Après avoir insisté, dans les deux précédents chapitres, sur la logique interne d'un modèle fondé sur le calcul et la raison instrumentale, c'est ici l'occasion de rappeler que les libéraux prennent donc la question de la justice sociale très au sérieux. En effet, si le domaine juridique joue un rôle de première importance dans l'univers « désacralisé » des sociétés libérales, c'est que ce dernier est le principal « lieu » où se joue l'impartialité nécessaire à la reconnaissance des *qualités individuelles* dans les processus de formation des hiérarchies sociales (Audard, 2009)⁵⁰. C'est pour cela que nous avons créé une catégorie d'entités intitulée « **FORMES JURIDIQUES** », afin de nous doter d'un concept pouvant nous aider à « faire prise » avec l'importance de ce domaine juridique pour la stabilité des sociétés libérales, notamment pour savoir si, dans le discours des acteurs, le lien entre « égalité », « justice » et « rémunération des dirigeants » met en question ce pilier de la justification libérale.

Entités	Nombre total de références
loi	794
contrat	120
droit des sociétés	108
normes	99
législateur	88
législation	85
contrat de travail	78
contrats	67
réglementation	66
clause	64
...	...
	=
	2 079

Tableau 29 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « FORMES JURIDIQUES » (10 premiers représentants)

1.2.2. Le défi de la justice sociale

⁵⁰ C'est un point qui relie, là encore, les Anciens aux Modernes, à savoir que la norme, qu'elle soit morale ou non, est insuffisante si elle ne s'accompagne pas de son application institutionnelle : « *considérer la justice comme une norme que chacun a en soi représente un trop grand risque ; la justice ne peut simplement obliger, elle doit contraindre* » (Bessone, 2000, p. 20).

À ce stade, il nous faut néanmoins faire un pas de plus pour rappeler que c'est aussi parce que la société libérale se présente comme une société de justice fondée sur la reconnaissance de l'égalité fondamentale entre les individus, qu'elle est exposée au risque de *dusnomia* dont parlaient les Anciens (*i.e.* perturbation de l'ordre social). Tocqueville l'a bien montré dans son analyse de la démocratie libérale américaine, lui qui voyait dans l'affirmation de l'égalité comme valeur centrale de cette société non pas un gage de stabilité sociale mais, au contraire, un incessant facteur de troubles sociaux (Tocqueville, 1961, [1835-1840]). C'est même ce qui sépare *radicalement* la société libérale des sociétés fondées sur un principe d'hétéronomie, à savoir que la « passion pour l'égalité » conduit à une remise en cause permanente de l'ordre social au nom d'un soupçon d'inégalité des chances initiales.

En l'absence d'un « point fixe extérieur » obligeant les individus à reconnaître la légitimité des rapports sociaux *a priori*, le risque de voir se décomposer le lien social progresse, en d'autres termes, à mesure que de « divine », la justice doit se faire « humaine » et « méritocratique ». Cela est dû au fait qu'en plus de se poser comme un état social et/ou une technique politique, la démocratie libérale se présente aussi comme un « état d'esprit » qui transforme le regard des individus sur les inégalités sociales :

« en posant le principe de l'égalité entre les individus, en particulier sous la forme de l'égalité des chances, les sociétés démocratiques individualisent l'inégalité : si le jeu est ouvert et que tout le monde peut concourir et être classé selon son mérite, l'échec est imputable à l'individu lui-même » (Castel et Haroche, 2001, p. 93).

Or, ce constat est problématique pour des régimes politiques qui défendent un principe de mobilité sociale et qui, par-là même, se voient exposés au risque d'une anomie généralisée si la marche historique vers l'égalité, caractéristique de la modernité selon Tocqueville, devient le vecteur d'une incessante rivalité entre les individus : « *plus les hommes sont égaux, plus ils se ressemblent ; plus ils se ressemblent, moins ils supportent, par envie, les différences* » (Guénard, 2007, p. 48). C'est là la face « cachée » de la concurrence à laquelle nous nous sommes intéressés dans le chapitre 2 et pour laquelle nous avons construit une catégorie d'entités « **LOGIQUE DE LA CONCURRENCE** ». En effet, si en tant que moteur d'un ordre hiérarchique fondé sur la reconnaissance des performances et compétences des individus, la concurrence peut jouer le rôle d'un stabilisateur social, elle peut aussi aggraver les inégalités qui structurent l'espace économique quand elle tend ainsi à exacerber l'individualisation et la contractualisation des relations sociales au sein des sociétés libérales.

C'est ce que les théoriciens de l'équité ont montré dans leurs travaux, à savoir que dès lors que les individus sont placés dans une situation théorique d'égalité et de concurrence, ils sont d'autant plus enclins à vivre leur « différences » sur le mode de l'injustice – notamment parce qu'ils trouveront toujours un point de comparaison pouvant donner du crédit à ce sentiment (Festinger, 1954 ; Adams, 1963 et 1964 ; Kellerhals, *et al.*, 1997). Par delà les justifications de la rémunération des dirigeants en termes de performance économique, c'est le *salaire réel relatif* qui est en jeu à ce niveau, c'est-à-dire que les individus sont particulièrement attentifs à l'écart entre ce qu'ils gagnent et ce que gagnent les dirigeants (Wade, O'Reilly et Pollock, 2006). De ce point de vue, la controverse publique sur la rémunération des dirigeants n'est alors plus qu'un exemple exacerbé du constat selon lequel les inégalités entre individus sont d'autant plus problématiques que la justice est pensée dans un ordre d'immanence et non plus de transcendance.

En contrepoint, on peut d'ailleurs citer cet enseignement « inactuel » au sens de Nietzsche que constitue la parabole dite de l'ouvrier de la onzième heure⁵¹. En effet, que dit cette parabole si ce n'est que le modèle de justice selon lequel il en va à chacun « selon son dû » impose un ordre fragile, qui risque toujours de s'effondrer en raison de l'envie et/ou de la jalousie dont les individus peuvent faire preuve lorsqu'ils estiment que leurs mérites sont injustement reconnus ? À travers cette parabole, on voit bien que la perte de l'extériorité transcendante (les commandements divins, une morale supérieure, etc.) se présente en tout cas comme un défi pour tous ceux qui, depuis les pères fondateurs du libéralisme jusqu'aux théoriciens du modèle économique libéral, cherchent à élever la « société économique » *au dessus des règles morale*. Un défi d'autant plus sérieux que la mécanique libérale n'est pas sans défaut comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent. Dès lors, nous allons montrer ci-dessous que, pour relever ce défi, les théoriciens libéraux sont effectivement obligés d'en revenir à ce qu'il y a de plus « métaphysique » à l'intérieur du modèle : la croyance dans leurs capacités à faire advenir cet ordre social qu'ils désirent tant *via* la mise en place de réformes qui permettraient au marché d'imposer enfin sa « loi ».

Résumé section 1

Au regard de l'histoire de la pensée économique et à observer la manière dont les « Anciens » ont réfléchi la question de la justice dans les échanges, le libéralisme s'inscrit à la fois en continuité et en rupture par rapport à l'ensemble des systèmes de pensée qui l'ont précédé. En continuité parce que les libéraux, comme leurs prédécesseurs, prennent la question de la justice sociale au sérieux, cette dernière se présentant à leurs yeux comme l'indispensable vecteur pour qu'une vie en commun soit possible. Mais aussi en rupture parce que, dans cette visée, les libéraux doivent néanmoins répondre de cette exigence dans un ordre d'immanence, soit sans qu'il ne soit besoin de recourir à une quelconque forme d'extériorité commune et/ou entité supra-individuelle. Dans un monde où les moindres différences peuvent rapidement être vécues sur le mode de l'injustice, les théoriciens libéraux sont alors confrontés à un « défi » qui consiste à combiner égalité et hiérarchie uniquement avec (et sur) les ressources internes au monde humain.

⁵¹ Jésus disait dans cette parabole : « *Le Royaume des cieux est comparable à un maître de maison qui sortit de grand matin, afin d'embaucher des ouvriers pour sa vigne. Il convint avec les ouvriers d'une pièce d'argent pour la journée et les envoya à sa vigne. Sorti vers la troisième heure, il en vit d'autres qui se tenaient sur la place, sans travail, et il leur dit : « Allez, vous-aussi, à ma vigne, et je vous donnerai ce qui est juste. » Ils y allèrent. Sorti de nouveau vers la sixième heure, puis vers la neuvième, il fit de même. Vers la onzième heure, il sortit encore, en trouva d'autres qui se tenaient là et leur dit : « Pourquoi êtes-vous restés là tout le jour, sans travail ? » C'est que, lui dirent-ils, personne ne nous a embauchés. » Il leur dit : « Allez vous aussi à ma vigne. » Le soir venu, le maître de la vigne dit à son intendant : « Appelle les ouvriers, et remets à chacun son salaire, en commençant par les derniers pour finir par les premiers. » Ceux de la onzième heure vinrent donc et reçurent chacun une pièce d'argent. Les premiers, venant à leur tour, pensèrent qu'ils allaient recevoir davantage ; mais ils reçurent, eux aussi, chacun une pièce d'argent. En la recevant, ils murmurèrent contre le maître du domaine : « Ces derniers venus, disaient-ils, n'ont travaillé qu'une heure, et tu les traites comme nous, qui avons supporté le poids du jour et la grosse chaleur. » Mais il répliqua à l'un d'eux : « Mon ami, je ne te fais pas de tort, n'es-tu pas convenu avec moi d'une pièce d'argent ? Emporte ce qui est à toi et va-t-en. Je veux donner à ce dernier autant qu'à toi. Ne m'est-il pas permis de faire ce que je veux de mon bien ? Ou alors ton œil est-il mauvais parce que je suis bon ? » Ainsi les derniers seront les premiers, et les premiers seront derniers. (Matthieu, 20, 1-16, traduction Œcuménique de la Bible, 1988, Editions du Cerf, Paris).*

Section 2. Rémunération des dirigeants et principe d'égalité

Dans leur analyse de la rémunération des dirigeants, les théoriciens du modèle économique libéral œuvrent pour une justice venant signer le triomphe de « main invisible ». Il est important de rappeler que, ce faisant, leur objectif n'est pas de rejeter la morale hors du domaine économique mais de montrer que ce domaine incorpore sa morale propre, spécifique, soit une morale fondée sur l'idée que les actions guidées par l'intérêt privé des individus contribuent spontanément à l'intérêt général. Mais alors, *quid* des situations, en apparence nombreuses, dans lesquelles les dispositifs censés garantir que le concert des intérêts puisse se jouer d'une façon harmonieuse sont pris en défaut ? Dans ce cadre, les problèmes de justesse repérés dans le chapitre précédent prennent effectivement une toute autre importance, au sens où c'est la « morale économique » elle-même qui se voit mise en cause à travers les dysfonctionnements des systèmes d'incitation et de contrôle du dirigeant (2.1). Dès lors, si les théoriciens libéraux gardent l'espoir de voir les promesses libérales un jour réalisées, c'est qu'ils croient en leur capacité à surmonter ces dysfonctionnements en se montrant encore plus libéral (2.2).

2.1. Du problème de justesse au problème de justice

En cherchant à délivrer les individus de toute subordination *a priori* (*i.e.* toute forme de « sacré »), nous avons montré que le libéralisme a introduit une rupture dans l'histoire dont les conséquences sont cruciales quant à la conception que les « modernes » se font de la justice. On retient notamment que cette dernière se présente alors, à leurs yeux, comme une justice sans morale, qui permet d'éviter les questions relatives aux « valeurs » grâce aux ajustements du marché. Dès lors, tout le problème est de savoir si ce dernier peut vraiment tenir lieu de « cité juste » lorsque, comme c'est le cas en matière de rémunération des dirigeants, le doute s'insinue quant à sa capacité supposée à obtenir du dirigeant qu'il se comporte conformément aux exigences du pacte libéral (2.1.1). Ce problème est d'autant plus crucial à l'heure des scandales de grande ampleur, qui contribuent à nourrir l'impression que l'actuel système de rémunération des dirigeants manque à satisfaire à la dimension éthique de l'impératif de justification (2.1.2).

2.1.1. Le marché peut-il faire office de « cité juste » ?

Pour ses pourfendeurs, il est assez commun de dire que le modèle économique libéral ne se préoccupe pas des « affaires humaines », le *mainstream* économique ayant tôt fait de séparer l'éthique et l'économie pour ne se préoccuper, selon eux, que de celle-ci et de ses exigences associées de rentabilité. Pourtant, à l'instar de n'importe quel autre discours sur l'économie et la société, nous avons rappelé que le modèle économique libéral est en cela porteur d'une « vision », sorte d'étage pré-analytique qui ne peut être ignoré sans que l'interprétation du modèle en pâtisse (Schumpeter, 1983, [1954]). Cette précision ayant été faite dès le début de notre enquête (chapitre 2), nous pouvons désormais la compléter en ajoutant que cela ne veut pas dire que ce modèle soit pour autant exempt de toute critique ; les discussions des chapitres précédents, qui ont permis de faire apparaître des limites internes à la démonstration théorique libérale, obligeant, au contraire, à s'interroger sur les prétentions normatives de ce modèle.

Car si la justesse fait défaut, c'est que la justice, elle, pourrait finir par manquer dans un contexte où l'efficacité économique se pose comme le critère de justification des inégalités entre des individus considérés comme des « égaux » (Kolb *et al.*, 2006). De ce point de vue, les contradictions libérales, auxquelles les acteurs de la controverse font régulièrement écho dans leurs discours, prennent donc une toute autre dimension, au sens où c'est la prétention du marché à faire office de « cité juste » qui est mise en question à ce stade (Carr et Valinezhad, 1994). Le marché est-il capable de rendre la justice, comme le voudrait cette tradition de penseurs qui, de Smith à Jensen, y voient le meilleur garant contre toutes les formes d'arbitraire, à l'instar de cet arbitraire du « pouvoir managérial » que les théoriciens libéraux estiment être à l'origine de la plupart des problèmes que rencontrent les grandes sociétés cotées ?

Au total, telle est la question autour de laquelle s'articule la controverse théorique sur la rémunération des dirigeants, qui met en scène une difficulté bien perçue par les principaux auteurs du corpus libéral, qui s'interrogent depuis longtemps sur les prétentions normatives du modèle auquel ils se réfèrent (chapitre 2). À l'heure où les scandales de grande ampleur se multiplient en matière de rémunération des dirigeants, l'intérêt porté aux explications en termes de pouvoir managérial et d'opportunisme récurrent des dirigeants est d'ailleurs, à lui seul, un indice important de ce point de vue. Car même si les plus « ultralibéraux » d'entre eux ont tendance à les reléguer au rang d'explications ayant pour fonction de répondre aux *frustrations* du public (Holmström, 2005 ; Hubbard, 2005 ; Kaplan, 2008a et 2008b), cet intérêt montre bien que la majorité des théoriciens du modèle économique libéral sont conscients des incertitudes qui entourent la capacité du marché à faire émerger un « juste prix » de la pratique managériale (Bachelder, 2005 ; Core, Guay et Thomas, 2005 ; Gümbel, 2006 ; Weisbach, 2007).

Signal fort, avant même que la théorie du pouvoir managérial ne s'impose comme une alternative crédible à la théorie de l'agence pour rendre raison des pratiques de rémunération des dirigeants, Jensen et Murphy (1990a et 1990b), suivis par Hall et Liebman (1998), avaient même avancé que les dirigeants étaient payés parfois comme de véritables « bureaucrates » : « *in most publicly held companies, the compensation of top executives is virtually independent of performance. On average, corporate America pays its most important leaders like bureaucrats.* » (Jensen et Murphy, 1990a, p. 138). Or, avancer une pareille idée, c'était évidemment sous-entendre qu'ils n'étaient plus payés en fonction de leurs « mérites », ce que les théoriciens libéraux ne peuvent pas se permettre, sauf à prendre le risque de saper les fondements mêmes de la conception libérale de la *justice* auxquels nous nous sommes précédemment intéressés.

Dès lors, tout le problème est de savoir si ces constats sont le reflet de simples « frictions » dans une mécanique qui fonctionne malgré tout ou, au contraire, le signe d'une *incapacité substantielle du marché* à régler les problèmes de justification de la rémunération des dirigeants. Sous la forme d'une alternative, deux positions sont effectivement possibles à ce stade. Soit une position de « tolérance forte », selon laquelle les dysfonctionnements de la mécanique libérale ne mettent pas en cause le bien-fondé du principe de rémunération de la performance et, par extension, la conception libérale de la justice fondée sur les vertus de la main invisible (Murphy et Zabochnik, 2004 ; Holmström, 2005 ; Kay et Van Putten, 2007 ; Kaplan, 2008a et 2008b ; Edmans et Gabaix, 2009). Soit une position de « tolérance faible », selon laquelle ces dysfonctionnements sont la marque d'un « pouvoir managérial » impossible à dompter totalement et mettant en péril la réalisation du « pacte social libéral » fondé sur la convergence des intérêts entre actionnaires et dirigeants (Bertrand et Mullainathan, 2001 ; Bebchuk et Fried, 2004).

2.1.2. Un problème éthique... difficile à ignorer

Dans tous les cas, l'enjeu est de taille car, à travers cette alternative et l'absence de consensus dans la littérature sur la rémunération des dirigeants, c'est la représentation axiomatique de la réalité sociale proposée par les libéraux qui se voit mise en question :

« *There remains a significant gap between the theory and practice of executive pay determination. This gap cannot be closed by practice moving closer to theory as the continued lack of convergence means there is no consensus on an overarching theory to provide such a bridge. Similarly, theory appears unable to move closer to actual boardroom practice due to the constraints and limitations imposed by the strong and ongoing reliance on agency theory as a conceptual framework to understand the role and determination of CEO remuneration. This impasse is unlikely to be resolved until researchers venture beyond economic efficiency arguments alone and provide a framework that allows for the subjective, judgemental and socially interactive processes also involved in determining CEO remuneration.* » (O'Neill, 2007, pp.698-699, nous soulignons).

Et c'est exactement ce dont attestent les appels de plus en plus nombreux qui sont faits aux tenants du cadre libéral en faveur d'une meilleure prise en compte des aspects « éthiques » de la problématique de la rémunération des dirigeants (Nichols et Subramaniam, 2001 ; Perel, 2003 ; Rodgers et Gago, 2003 ; Kolb *et al.*, 2006 ; Wade, O'Reilly et Pollock, 2006 ; Angel et McCabe, 2008 ; Harris, 2006 et 2009 ; Moriarty, 2006 et 2009). En effet, si la question de l'éthique est « ré-ouverte » par certains théoriciens alors qu'elle est censée être résolue dans la mécanique des intérêts promue par les théoriciens libéraux, c'est que la résurgence des problèmes liés à l'hypothèse d'opportunisme managérial à laquelle les théoriciens du pouvoir managérial se sont intéressés laisse à penser, *in fine*, que la « solution libérale » au problème de la rémunération des dirigeants pourrait ne satisfaire que très partiellement à cette importante dimension de l'impératif de justification (Carr et Valinezhad, 1994).

Or, il est parfaitement évident qu'aucune théorie, aussi « a-morale » puisse-t-elle se présenter, ne peut laisser planer le doute sur sa capacité à répondre d'une exigence jugée essentielle pour qu'une vie en commun soit possible (Boltanski, 1990 ; Boltanski et Thévenot, 1991). En somme, pour les théoriciens libéraux, l'alternative énoncée ci-dessus doit être tranchée de manière à sauver la « morale économique » en même temps que le marché, qui demeure à leurs yeux « *l'espace social de réalisation des intérêts à la fois le moins contraignant et le plus efficace* » (Gomez, 1996, p. 18). Dans cette voie, on ne s'étonnera pas que l'objectif soit donc, là encore, de contrer les effets non désirés de l'opportunisme managérial : « *reforms efforts attempt to curb executive opportunism with monitoring and incentive alignment, the two control mechanisms of agency theory* » (Chan, 2008, p. 138). Malgré la circularité des problèmes engendrés par cette hypothèse, c'est le signe, en effet, que les théoriciens libéraux restent fondamentalement attachés à leurs « *a-priori* » méthodologiques (O'Neill, 2007).

On relève que, si désaccord il y a sur l'interprétation à donner des problèmes de justesse en matière de rémunération des dirigeants, il y a d'ailleurs sur point un consensus assez général qui se dégage entre théoriciens de l'agence et théoriciens du pouvoir managérial pour dire que des réformes doivent être mises pour lutter contre tout ce qui empêche le bon fonctionnement de la mécanique libérale (Bebchuk et Fried, 2004 ; Jensen, Murphy et Wruck, 2004 ; Core, Guay et Thomas, 2005 ; Chan, 2008). Dès lors, reste à

savoir si ces réformes, qui sont censées permettre au « concert des intérêts » de se jouer comme cela est prévu par le modèle, ont le pouvoir de faire advenir l'ordre que les libéraux appellent de leurs vœux. Ci-dessous, nous allons voir que c'est une croyance à laquelle les théoriciens libéraux sont fortement attachés.

2.2. Une eschatologie libérale

La problématique de la justice a toujours posé des problèmes aux philosophes qui, même sur un projet relatif aux principes de justice, n'aboutissent que sur de rares consensus (Höffe et Merle, 2005). Bien qu'ils aient apporté des contributions décisives sur ce thème de la justice (Dupuy, 1992), les libéraux n'échappent donc pas à ce dilemme selon lequel leur aspiration à la justice se voit régulièrement contredite par la réalité sociale. Comme cela est visible dans le traitement qu'ils réservent aux problèmes de justification de la rémunération des dirigeants, cela n'empêche toutefois pas la pensée libérale de continuer d'exercer une très grande emprise sur l'esprit des « modernes ». Cela est notamment dû au fait que les théoriciens libéraux n'hésitent pas à renvoyer la réalisation du pacte social libéral à plus tard (2.2.1), comme si la fin de l'histoire était d'ores et déjà écrite et qu'ils pouvaient faire un « pari » sur le futur (2.2.2).

2.2.1. Quand le futur vient compenser les contradictions du présent

En s'attachant à découvrir les « lois » de l'efficacité économique, les théoriciens du modèle économique libéral font l'hypothèse que c'est généralement l'intérêt privé des individus qui prime sur l'ensemble des passions humaines (Jensen, 1994 ; Jensen et Meckling, 1994). S'ils sont en cela « fidèles » à l'esprit des pères fondateurs de la pensée libérale (Hirschman, 2001, [1977]), nous avons montré que cette hypothèse était néanmoins lourde de sens et de conséquences en matière de rémunération des dirigeants. Non seulement parce qu'elle met en péril la justesse du système de rémunération des dirigeants (*i.e.* le lien rémunération-performance), comme nous l'avons montré dans le précédent chapitre, mais aussi parce que se posent des problèmes « éthiques » dès lors que l'harmonisation des intérêts privés n'opère pas comme cela est prévu dans l'épuration théorique du modèle (chapitre 2).

Dans cette voie, on interprète alors beaucoup mieux tout le travail de rationalisation auquel les théoriciens du modèle économique libéral se livrent pour que l'opportunisme des individus, et notamment l'opportunisme du dirigeant, puisse être orienté dans un sens qui satisfasse aux exigences d'une rémunération à la performance. Cet effort de « rationalisation économique » des processus de régulation de l'opportunisme est le signe, en effet, qu'ils n'ignorent pas qu'à perdre l'argument de la performance, ils perdraient également l'argument qui leur permet de justifier les inégalités entre des individus considérés comme des égaux ; ce qui remettrait en cause les fondements de la justice libérale. Toutefois, pour éviter le perpétuel rebond des problèmes liés à l'hypothèse d'opportunisme des individus, les théoriciens libéraux sont obligés de faire un pari sur l'avenir, à savoir qu'il doit être possible, en travaillant à peaufiner les systèmes d'incitation et de contrôle censés garantir la discipline managériale, de voir les promesses du libéralisme enfin réalisées dans la pratique (Bebchuk et Fried, 2004 ; Jensen, Murphy et Wruck, 2004 ; Kay et Van Putten, 2007).

Globalement, c'est ainsi qu'ils en appellent à davantage de transparence sur l'ensemble des éléments composant le package de la rémunération des dirigeants, un surcroît d'indépendance et d'expertise de la part des administrateurs et des membres du comité des rémunérations, la mise en place de techniques d'incitations fondées sur la réalisation

d'objectifs de long terme, et non plus seulement de court terme, etc., tout cela dans l'objectif avoué de mieux aligner la rémunération des dirigeants avec la performance de l'entreprise (Matsumura et Shin, 2005 ; Chan, 2008 ; Faulkender *et al.*, 2010). De là à dire que les théoriciens du modèle économique libéral cherchent, ce faisant, à adapter la réalité aux attentes du modèle, il n'y a qu'un pas à franchir si l'on admet que tout se passe alors comme s'il suffisait d'attendre que ces réformes produisent leurs effets pour que les problèmes de justification dont nous avons rendu compte disparaissent⁵².

Dans la conclusion de leur article, Jensen, Murphy et Wruck (2004) font d'ailleurs part, sur ce point, d'une clairvoyance à l'encontre des problèmes rencontrés par le modèle économique libéral qui se double d'une confiance en l'avenir qui en dit long sur leur attachement aux valeurs libérales :

« We have emphasized here that while executive compensation can be a powerful tool for reducing agency conflicts between managers and the firm, compensation can also be a substantial source of agency cost if it is not managed properly. And as we've summarized, there is substantial evidence that we can do much better in the future » (p. 98, nous soulignons).

« Faire mieux » en matière de rémunération des dirigeants est ainsi présenté comme une possibilité ayant un caractère d'évidence même si, comme ils reconnaissent dans la suite de leur conclusion, cela recommande de faire des choix difficiles à mettre en œuvre :

« [...] the changes required to put balance back in the remuneration system will not be easy to implement. The issues are complex. There will be conflict at the highest of corporate levels, and there will be mistakes made. But this is a time where wise and forward-looking managers and boards can achieve a competitive advantage by facing the difficult choices in remuneration, governance, and relations with the capital markets. It is a time in which proper investments in the integrity of the organization and its systems will generate considerable benefits in both the short and long run » (Jensen, Murphy et Wruck, 2004, p. 98).

2.2.2. Vers une fin de l'histoire ?

Aussi, c'est parce qu'en plus d'une simple doctrine économique, le libéralisme s'apparente de ce point de vue à une véritable « quête d'émancipation » (Audard, 2009), en ce sens qu'il est ici question de réduire les écarts apparents entre théorie et pratiques en travaillant à faire advenir l'espoir d'un futur désiré, que nous avons créé une catégorie d'entités intitulée « **ORIENTATION VERS UNE FIN** » (cf. ci-dessous). À travers la création de ce concept, l'objectif est de faire prise avec cet univers de sens « futuriste » qui semble être ainsi au cœur de la pensée libérale ; une pensée qui est donc beaucoup moins « désenchanté » qu'on ne le dit généralement étant donné que c'est la croyance partagée dans les vertus du projet libéral qui auto-réalise la performance du modèle économique (Gomez et Korine, 2009).

⁵² Ce qui peut donner l'impression que « les modèles servent de substitut aux expériences, créant l'illusion que la réalité économique n'est intelligible que là » (Favereau, 1995, p.153).

Entités	Nombre total de références
fin	285
objectifs	160
projet	150
objectif	70
volonté	68
but	43
projets	23
cible	20
ambition	19
enjeu	18
attentes	17
...	...
	=
	1 203

Tableau 30 - Les principaux représentants de la catégorie d'entités « ORIENTATION VERS UNE FIN »

C'est ce que nous nommons « *l'eschatologie libérale* », expression qui semble être en accord avec cet « esprit » dans lequel les théoriciens libéraux résolvent les problèmes en matière de justification de la rémunération des dirigeants en renvoyant la réalisation des promesses du libéralisme à un plus tard « désiré », soit une sorte de « fin de l'histoire » (Hansmann et Kraakman, 2001) où il suffirait de « laisser faire » le marché pour que la justice sociale soit enfin réalisée. Ce qui est également, pour nous, une manière d'insister sur la dimension « spéculative » de la conception libérale de la justice. En effet, si la bonne application des principes du gouvernement d'entreprise peut avoir des effets sur la justesse du lien entre rémunération des dirigeants et performance de l'entreprise (Conyon, 1997 ; Core, Holthausen et Larcker, 1999 ; Sapp, 2008), comment être sûr que les réformes engagées pour améliorer les pratiques de rémunération des dirigeants aient les effets escomptés ?

A lui seul, le cas de la société Enron, qui était présenté comme un « modèle de gouvernance », est là pour rappeler qu'il peut y avoir loin de cette croyance à la réalité des pratiques de rémunération des dirigeants (Perel, 2003). Or, une telle posture conduit à poser le problème du statut du modèle, dont on ne sait plus très bien s'il vise à rendre compte de l'évolution de ces pratiques de rémunération des dirigeants (dimension positive) ou à dessiner les contours de ce qui devrait être fait en la matière pour améliorer la performance de l'entreprise (dimension normative). Comme Weisbach (2007) le relève au sujet de l'ouvrage de Bebchuk et Fried (2004), les théoriciens du modèle économique libéral semblent même entretenir plus ou moins volontairement la confusion sur ce point, jouant sur l'impossibilité d'être totalement « normatif », tout en ayant besoin de l'être dans l'optique de réduction des coûts de gouvernance – et du maintien de cette conclusion « optimiste » selon laquelle le prix est une traduction fidèle de la valeur sous l'hypothèse fondamentale d'efficience des marchés (Gomez et Korine, 2009, cf. chapitre 8).

Après avoir présenté l'épure théorique du modèle économique libéral (chapitre 2), puis ses contradictions (chapitre 3), ces remarques permettent de conclure cette partie théorique du chapitre en insistant sur l'importance des croyances dans la manière dont les théoriciens du modèle économique libéral réussissent à se sortir de cette « heuristique du pire » dans laquelle ils sont plongés dans leur analyse de la rémunération des dirigeants. En effet, s'ils disent se concentrer uniquement sur « ce qui est », et non point sur ce qui « devrait être », pour ne pas tomber dans un « moralisme » confinant selon eux à la seule philosophie, les théoriciens libéraux finissent par fonder leur modèle de justification de la rémunération des dirigeants sur ce qui ressemble à un « monde possible » beaucoup plus qu'à une réalité démontrable. Dès lors, reste à savoir, pour répondre à la question posée dans ce chapitre, si les acteurs de la controverse sont eux aussi pénétrés de ce sentiment que les promesses libérales pourront être un jour réalisées dans la pratique. C'est l'objet de la dernière section de ce chapitre.

Résumé section 2

En dépit des incertitudes quant à la capacité du marché à faire office de « cité juste », les théoriciens du modèle économique libéral résolvent les contradictions libérales en matière de rémunération des dirigeants en faisant le pari que ce dernier finira, tôt ou tard, par imposer sa loi. Dans ce cadre, les théoriciens libéraux jouent autrement dit la croyance dans les vertus de la régulation marchande pour résoudre les difficultés inhérentes à la définition de la justice sociale dans un ordre d'immanence. *In fine*, c'est une véritable « eschatologie libérale » qu'ils finissent ainsi par construire car, au total, la cohérence des propositions libérales en matière de rémunération est indissociablement liée à un futur désiré et désirable, à savoir celui où les effets positifs du libéralisme auraient fini par réaliser ses promesses.

Section 3. Les acteurs en miroir ou quand la rémunération des dirigeants est mise à l'épreuve de leur sens moral

Dans la partie théorique de ce chapitre, nous avons rappelé que le prix du travail humain, à l'instar de celui de n'importe quelle « marchandise », doit répondre d'une contrainte de *justice* que les théoriciens du modèle économique libéral traduisent en termes de *justesse*. En matière de rémunération des dirigeants, ces derniers sont donc confrontés à d'importants problèmes de justification étant donné que cette justesse ne saurait être totalement garantie dans un monde où les dirigeants peuvent, en bonne logique économique, tenter de capter « plus que leur dû » en usant de leurs pouvoirs. Après avoir montré les correspondances qui existent entre ces « contradictions libérales » et la manière dont les acteurs font prise avec la problématique de la rémunération des dirigeants, une nouvelle hypothèse de travail peut être posée pour tenter d'expliquer que les acteurs puissent néanmoins rester « fidèles » à ce modèle : la controverse sur le sujet trahit le fait qu'ils sont pénétrés de la croyance selon laquelle les « promesses libérales » pourront un jour être réalisées. Pour mettre

cette hypothèse à l'épreuve du discours des acteurs, nous commençons par montrer que la question de la justice sociale est placée au cœur des débats sur la rémunération des dirigeants sous la forme d'un « point fixe » désirable (3.1). Sur cette base, nous montrons que c'est *avec le marché*, plutôt que sans, que les acteurs pensent qu'il est possible de répondre à ce désir de justice qu'ils expriment *via* les critiques qu'ils formulent à l'encontre de certains montants ou pratiques de rémunération des dirigeants (3.2). Cela nous permet de valider, en conclusion de ce chapitre, l'hypothèse selon laquelle la controverse sur la rémunération des dirigeants doit être comprise comme le miroir de cette « eschatologie libérale » que nous avons vu se dessiner au niveau théorique.

3.1. La justice sociale au cœur du dossier

Symbole des inégalités sociales que véhiculent les grandes sociétés cotées, la question de la rémunération des dirigeants pose des questions dont les enjeux dépassent les considérations en termes de *justesse*. En effet, il ressort de notre dossier la question récurrente de la justice dans les polémiques. Or, comment interpréter un tel phénomène alors que, nous l'avons vu dans les chapitres précédents, les acteurs s'inscrivent globalement dans le référentiel de la pensée libérale, qui défend une conception « amoralisée » de la justice, fondée sur la seule rationalité « calculatoire » et/ou instrumentale ? Nous montrons que cela est principalement dû au fait que certains montants de rémunération des dirigeants passent pour mettre en « péril » l'égalitarisme qui est au fondement du « pacte social libéral » (3.1.1). Ce qui se concrétise dans des demandes pour la « moralisation » des pratiques de rémunération des dirigeants et donc, *in fine*, une interrogation sur les prétentions libérales en matière de justice (3.1.2).

3.1.1. Quand la rémunération des dirigeants met en péril le « pacte social libéral »

Depuis maintenant une vingtaine d'années en France, les chiffres qui paraissent régulièrement dans la presse au sujet de la rémunération des dirigeants de grandes sociétés cotées suscitent des demandes de justification qui en disent long sur la manière dont se pose la question de la légitimité des inégalités sociales aux yeux des acteurs de la controverse. En effet, parce qu'ils se réfèrent à une idéologie libérale consacrant une conception démocratique du lien social, fondée sur le principe d'égalité fondamentale des chances, ces demandes se présentent comme la traduction du sentiment plus ou moins généralisé que les dirigeants échappent aux règles du jeu auxquelles tous les individus sont censés être soumis dans le cadre des sociétés libérales. Depuis les révélations sur le salaire de Jacques Calvet (180 000 francs mensuels), l'évolution des montants nourrit ainsi le *sentiment* que certaines pratiques de rémunération des dirigeants ne répondent pas toujours des exigences relatives à la « commune humanité des acteurs » :

« Si les Français ne connaissent rien aux arcanes des rémunérations des dirigeants, qui, de salaires variables en primes, bonus, stock-options et package de retraites, finissent par générer une opacité de mauvais aloi, ils ont à tout le moins, du bon sens. 250 millions d'euros est, à leurs yeux, une somme qui défie la raison pour un patron qui, après tout, n'est qu'un salarié. » (Le Nouvel Observateur, 02/06/2006 ; nous soulignons).

À cet égard, le cas « Antoine Zacharias », déjà évoqué précédemment pour illustrer le syndrome du « patron-voyou » (chapitre 2), est le plus exemplaire des correspondances qui peuvent exister entre la manière dont les acteurs de la controverse publique « font prise »

avec la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants et la conception libérale de la justice à laquelle nous nous sommes intéressés dans la partie théorique de ce chapitre : En effet, si la dénonciation des 250 millions d'euros promis à l'ex-PDG de Vinci est générale, c'est qu'il suffit apparemment d'un peu de « bon sens » pour comprendre qu'une telle somme est difficilement compatible avec l'affirmation de l'égalité comme valeur centrale de la société libérale. En d'autres termes, on n'aurait aucunement besoin d'être « expert » pour se rendre compte que de tels montants introduisent des différences entre les salariés qui sont telles que ces derniers ne peuvent plus se reconnaître comme des « égaux » :

« Du point de vue de la société dans son ensemble, l'explosion des écarts de richesse coupe ceux qui en bénéficient du reste de l'humanité ; elle remet en cause la viabilité même du débat démocratique autour d'enjeux communs. La démocratie repose en effet sur l'idée qu'un homme en vaut un autre. D'où le suffrage universel. Comment concilier cette promesse égalitaire avec le fait que certains gagnent dix mille fois plus que d'autres. » (Alternatives Economiques, 01/09/2002 ; nous soulignons). « Si on s'accommode de gagner dix fois moins que son patron (un Américain, lui, dira cent fois moins), en revanche, on ne s'accommode pas de gagner mille ou dix mille fois moins. Parce que ce chiffre revient à vous dire que vous ne valez rien en regard de ceux qui font tourner la boutique. Ces disparités font que vous n'êtes plus de la même planète : vous n'avez dès lors aucune raison de manifester la moindre bonne volonté ou de vous sentir quelque engagement que ce soit à leur égard » (Marcel Gauchet, L'Expansion, 01/09/2003 ; nous soulignons).

Comment concilier la promesse libérale d'une société « égalitaire » « avec le fait que certains gagnent dix mille fois plus que d'autres » ? Le problème posé par certains montants de rémunération des dirigeants est contenu dans cette question, qui permet de faire ressortir une difficulté à laquelle les acteurs de la controverse se voient donc confrontés à la suite des théoriciens du modèle économique libéral : veiller à ce que les inégalités entre individus ne dépassent pas des seuils par delà lesquels ils ne pourraient plus s'identifier les uns aux autres⁵³. Dans un monde où l'identité se voit consacrée au travers d'un droit à la différence, cela signifie que les montants de rémunération des dirigeants doivent rester dans des « normes acceptables » pour pouvoir être justifiés du point de vue des individus de la société libérale moderne ; ces derniers ayant tôt fait, sinon, de les fustiger pour des raisons de nature éthique et morale :

« Le cas d'Antoine Zacharias, l'ancien président du groupe Vinci, contraint à la démission par son conseil d'administration sur fond de rémunérations exorbitantes, ou l'affaire des plus-values réalisées sur stock-options par plusieurs dirigeants d'EADS dont Noël Forgeard, son coprésident, font réagir les responsables politiques. Anticipant un jugement très sévère de l'opinion sur ces pratiques, tous se sont dits choqués. "Il n'est pas possible qu'un dirigeant de grande entreprise puisse se faire une plus-value de 2,5 millions d'euros

⁵³ Un épisode permet de résumer ce dilemme : « lorsqu'à la commission Camdessus, chargée l'été dernier par Nicolas Sarkozy d'examiner les sources de blocage de l'économie française, les deux patrons présents, Henri de Castries (Axa) et Bertrand Collomb (Lafarge), ont expliqué que le coût du travail était trop cher d'un tiers en France, ils ont été entendus. Car ils ont sans doute raison, nos 10 % de chômeurs sont là pour l'attester. La santé pétulante de la Grande-Bretagne de Tony Blair aussi. Mais lorsque les mêmes ont jugé, en revanche, tout à fait raisonnables leurs propres rémunérations, ils ont estomaqué leur auditoire : "C'était indécent", raconte un participant. » (L'Express, 02/05/05).

sur des stock-options", s'est exclamé le premier secrétaire du Parti socialiste, François Hollande, mardi 27 juin sur France 2. "Cette situation est de nature à créer une rupture entre l'entreprise et l'opinion qui est dangereuse pour l'économie", estime François Bayrou, le président de l'UDF, qui a réclamé le 18 juin sur Europe 1 "une réforme du système par la mise en œuvre de règles déontologiques internes". Nicolas Sarkozy, président de l'UMP, a parlé lui, jeudi 22 juin à Agen, d'"outrance – qui est – une insulte à tous ceux qui travaillent dur pour gagner péniblement leur vie". Marie-George Buffet, secrétaire nationale du PCF s'insurge : "Il y a une forme d'indignité que la France soit au premier rang européen pour le niveau des salaires de patrons et au 14^e en ce qui concerne le salaire médian." Et, Jean-Marie Le Pen, président du Front national, utilise les mots de "scandale" et "insolence" en évoquant la rémunération de certains patrons alors que "le pays connaît un appauvrissement généralisé". » (Le Monde, 29/06/2006 ; nous soulignons).

En effet, si dans une apparente « coïncidence des opposés », les acteurs de tout bord politique n'hésitent pas à parler d'*outrance*, d'*indignité* ou, encore, d'*insolence* à propos de certains écarts de revenus, c'est que la justification des inégalités sociales renvoie, à leurs yeux, à un problème qui n'est pas seulement d'ordre économique. Comme l'augmentation de la catégorie d'entités « **ÉTHIQUE ET MORALE** » (+ 105 %) dans les textes de notre corpus à l'intérieur desquels la catégorie d'entités « **OPPORTUNISME ET DÉMESURE** » est dominante (11 textes) par rapport aux textes dans lesquels elle est absente (674 textes) tend à l'indiquer, c'est ainsi que l'on passe du registre de « l'excès » (chapitre 2) à celui de « l'inacceptable ». Car s'il est deux fois plus souvent question d'éthique et de morale dans des textes également marqués par une présence fortement accrue de la catégorie d'entités « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » (chapitre 2), c'est que les acteurs observés ont effectivement tendance à dénoncer certains montants de rémunération des dirigeants pour leur « immoralité » :

« Dans un système politique et économique où la loi du profit est la règle admise, la morale des dirigeants est plus qu'un symbole. Les dernières années ont montré sur ce plan un souci de l'éthique bien discret et un sens de la mesure bien absent. » (Investir Hebdo, 18/10/2003 ; nous soulignons). « Edouard Reuter qui a présidé aux destinées de DaimlerChrysler pendant dix ans, jusqu'en 1996, a ainsi déclaré cette semaine que la rémunération des dirigeants avait atteint des niveaux qui étaient "non seulement immoraux mais aussi complètement injustifiable d'un point de vue éthique". » (Reuter, 22/07/2004 ; nous soulignons). « De tels niveaux de salaires (...) qui ont été multipliés par deux, voire par cinq en quelques années, violent tous les principes d'équité, démotivent les employés et nourrissent un sentiment d'injustice. » (Les Echos, 10/06/2005 ; nous soulignons). « Sans entrer dans les détails de cet enrichissement révélés dans cette lettre, on peut dire (...) que les sommes dont il s'agit donnent le vertige. Quels que soient les succès d'un dirigeant, rien ne justifie de pareils excès. » (La Vie Financière, 09/06/2006 ; nous soulignons). « Ces dernières années, la différence entre la rémunération moyenne des employés et le salaire de leur patron est passée d'un rapport de 1 à 30-40 à 400 dans les grandes entreprises. Il n'existe aucune justification éthique et défendable face à cette réalité. Au-delà

d'un rapport de 1 à 50, la différence signifie que l'apport des collaborateurs est fortement sous-estimé. » (Le Temps, 06/03/2007 ; nous soulignons).

Tableau 31 - Variation de la catégorie d'entités « ÉTHIQUE ET MORALE » quand on compare le sous-corpus où la catégorie d'entités « OPPORTUNISME ET DÉMESURE » est absente au sous-corpus où elle est « dominante »

Nom de la catégorie	Variation en %
FIGURES DE LA DÉNONCIATION (rappel) ÉTHIQUE ET MORALE	+ 728 + 105

En somme, la défense morale répond à ce qui est perçu comme une agression morale, soit une « violation » de tous les principes d'équité. Bien que certains dirigeants aient pu chercher à minimiser le problème en prétendant qu'ils auraient pu être moins payés que l'opinion aurait continué de prétendre qu'ils l'étaient « trop »⁵⁴, c'est le signe, en termes inversés, qu'il en va d'une demande de justice et non seulement d'une demande de justesse à l'intérieur de la controverse sur la rémunération des dirigeants. En d'autres termes, il n'est plus uniquement question de rationalité économique à ce stade, non plus du seul lien entre rémunération des dirigeants et performance de l'entreprise, mais d'une relation anthropologique en ce sens que c'est la *cohésion sociale* qui est en jeu dans cette apparente volonté des acteurs de prendre en compte l'acceptabilité sociale des montants de rémunération des dirigeants :

« Si certaines rémunérations gigantesques peuvent être justifiées économiquement, en revanche, nous devons être attentifs à l'acceptabilité par la population de ces rémunérations : il s'agit là d'une question de cohésion sociale. » (Claude Bébéar, audition parlementaire, 08/10/03, nous soulignons).
« Le système capitaliste, qui a ses avantages et ses inconvénients mais est pratiqué par tous les pays, est basé sur le libéralisme et sur la confiance. Le capitalisme a besoin de règles précises et stables, mais aussi, et surtout, d'une morale partagée. Or, cette morale a été mise à mal depuis quelques temps. » (Didier Cornadeau, président de l'Association des Petits Porteurs Actifs, audition parlementaire, 23/10/2003, nous soulignons).
« Des principes directeurs simples doivent s'appliquer : les rémunérations et indemnités versées aux dirigeants doivent rétribuer le travail, la prise de risque et la création de valeur. Quelle confiance les investisseurs et les actionnaires peuvent-ils avoir dans une société qui gratifie son dirigeant au mépris de ces exigences fondamentales ? Et comment les salariés ne se sentiraient-ils pas atteints dans leur dignité, en constatant la démesure des avantages accordés au chef d'entreprise ? » (Le Monde, 05/12/2004, nous soulignons).
« Quand les salaires des grands patrons progressent en dix ans dix fois plus vite que la moyenne de ceux de leurs collaborateurs, cela fragilise le pacte social dans l'entreprise. Le problème ne se pose pas tant que les salariés profitent eux aussi d'une création de richesse.

⁵⁴ Ainsi Jean-Marie Messier, tint le propos suivant durant son audition parlementaire durant la commission d'enquête sur la réforme du droit des sociétés : « Étais-je trop payé comme patron de VU ? Je rappelle que j'avais la responsabilité de 350 000 salariés ; je travaillais dix-huit heures sur vingt-quatre et j'essayais de constituer un grand groupe français, avec, en arrière-plan, une vraie ambition industrielle française. Aurais-je été moins payé qu'on aurait néanmoins continué à dire que j'étais trop payé. » (Jean-Marie Messier, audition parlementaire, 15/10/03).

Il apparaît de manière saillante lorsque l'envolée des salaires se fait à leurs dépens, et qu'ils savent leurs dirigeants bardés de golden-parachutes, de retraites complémentaires et de primes de départ injustifiées. » (Le Figaro, 06/06/2006, nous soulignons). « Les Français ont besoin qu'on leur propose des solutions à ce qui leur apparaît comme contraire, non seulement à la justice sociale, mais aussi au bon sens dans la saine gestion d'une entreprise. Pour tous les entrepreneurs, il convient de répondre à cette attente. » (Les Echos, 15/09/2006, nous soulignons). « Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens sont partisans de la liberté d'entreprendre, à condition de lui associer un véritable esprit de responsabilité. Ils sont, en outre, invités par la pensée sociale chrétienne à promouvoir en permanence la dignité de toute personne, à commencer par les plus petits, les plus faibles, les personnes aux revenus les plus modestes, les personnes sans emploi. Les très nombreux dirigeants qui se reconnaissent dans ces références et qui acceptent la transparence se forment une éthique personnelle, qui les invite à s'interroger en permanence sur le risque d'injustice. » (Les Echos, 24/04/2007, nous soulignons).

3.1.2. Vers une « moralisation » des pratiques de rémunération des dirigeants ?

C'est ainsi que la « morale », que la doctrine libérale congédie au non de la rationalité, revient sur le devant de la scène lorsque la rationalité ne sait plus dire le « juste ». D'un point de vue général, on peut repérer cette ambivalence dans la manière dont les acteurs de la controverse font prise avec la logique de la concurrence, qui est censée être le moteur d'un ordre social juste du point de vue libéral. En effet, si nous avons montré que la concurrence joue à leurs yeux un rôle clé en matière de justification de la rémunération des dirigeants, comme pour n'importe quel « bon libéral » (chapitre 2), leurs discours sont néanmoins empreints de traces qui laissent à penser que cette dernière n'a pas toujours l'ensemble des effets escomptés.

C'est ainsi qu'en réitérant la comparaison des textes de notre corpus à l'intérieur desquels la « **LOGIQUE DE LA CONCURRENCE** » est absente aux textes dans lesquels elle est dominante, on obtient des résultats intéressants de ce point de vue. Car, de cette comparaison, il ressort que si la « **LOGIQUE DE LA CONCURRENCE** » se voit associée aux univers de sens du talent et de la performance, elle l'est aussi à ceux de la dénonciation et de l'éthique et de la morale, les deux catégories d'entités « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » et « **ÉTHIQUE ET MORALE** » connaissant des hausses respectives de 194 % et 97 % dans les textes du corpus où la logique de la concurrence est centrale. Or, c'est bien là la marque d'une ambiguïté, au sens où cela indique que l'éthique « marchande » fondée sur les vertus de la concurrence n'exclut pas les critiques et les dénonciations. Déjà parce que le marché peut être mis en défaut dans son rôle de Léviathan en raison de l'existence d'un pouvoir managérial difficile à circonscrire (cf. chapitre 3). Mais aussi, apparemment, parce que les acteurs doutent que les écarts de revenus que certains montants de rémunération des dirigeants donnent à observer soient le produit d'une « juste compétition » :

« Dans un système libéral idéal, le marché constitue le meilleur aiguillon. Mais, dans le monde imparfait dans lequel nous vivons, ce stimulant est insuffisant (...) Le problème des rémunérations des dirigeants sociaux est l'un des exemples

les plus emblématiques du caractère imparfait de notre système. » (Pascal Clément, audition parlementaire d'Ernest-Antoine Seillière, 29/10/2003, nous soulignons). « Le marché est ici un alibi commode : faut-il déduire du fait que les patrons français gagnent moins que leurs homologues américains qu'ils sont moins "compétents" et que les patrons japonais qui, dans l'ensemble, sont moins bien rémunérés encore, qu'ils sont donc encore moins "compétents" que les patrons français ? On voit bien comment le marché ne fait qu'objectiver des conventions sociales qui peuvent changer du tout au tout dans le temps et dans l'espace. En admettant même que pour diriger une grande entreprise, il soit nécessaire de disposer de compétences exceptionnelles, cela ne vient en rien expliquer, ou justifier, que les revenus de ses dirigeants atteignent de tels niveaux. » (Alternatives économiques, 01/09/2002, nous soulignons).

« La publication de ces rémunérations, obligatoire dans le rapport annuel des entreprises depuis 2001, n'a rien changé à leur accroissement ni au sentiment d'injustice qu'elle soulève. Au-delà de la condamnation morale, on peut se demander comment une telle explosion a été possible dans un contexte de marché généralisé. En effet, l'argument avancé par l'approche libérale de la gouvernance affirme l'existence d'un marché des dirigeants qui, comme tout marché du travail, régule le niveau des rémunérations. Du fait de la pression des actionnaires, qui les évaluent et peuvent les renvoyer, les dirigeants sont de plus en plus mis en concurrence. Logiquement donc, la pression du marché aurait dû faire diminuer leurs rémunérations. Tout salarié connaît et subit ce mécanisme. Comment comprendre que les dirigeants y aient échappé et qu'ils aient gagné six fois plus dans les années 2000 que dans les années 1970, en se prévalant de l'existence d'un marché du travail ? » (Le Monde, 28/11/2008, nous soulignons).

Nom de la catégorie	Variation en %
FIGURES DE LA DÉNONCIATION	+ 194
COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES (rappel)	+ 166
ÉTHIQUE ET MORALE	+ 97
RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE (rappel)	+ 75

Tableau 32 - Variation des catégories d'entités « FIGURES DE LA DÉNONCIATION » et « ÉTHIQUE ET MORALE » lorsque l'on compare le sous-corpus où la « LOGIQUE DE LA CONCURRENCE » est absente au sous-corpus où elle est « dominante »

C'est ainsi que les arguments du marché et de la concurrence sont parfois considérés comme relevant d'un « alibi commode », entendu au sens d'une forme d'opportunisme intellectuel qui aurait pour fonction de rationaliser l'écart existant entre un système libéral jugé « idéal » et une réalité qui, elle, serait « imparfaite ». Et de repérer alors la logique consistant, pour les acteurs, à rapporter les montants de rémunération des dirigeants au SMIC et/ou au « salaire moyen d'un ouvrier » pour dénoncer cet écart et faire état de leurs « déceptions normatives ». Dans ce monde imparfait qu'ils décrivent, c'est le signe, en effet, que l'acceptabilité sociale des inégalités de revenus ressort d'une mécanique de la comparaison typique d'une société qui consacre l'égalité des personnes mais qui, par là-même, se voit d'autant plus exposée à leur « exaspération » face aux revenus d'une « poignée de chefs de très grandes entreprises » :

« Lorsqu'on demande à un panel de gens d'évaluer les salaires des chefs d'entreprise, ils donnent quasi systématiquement une évaluation nettement inférieure à la réalité. En fait, ils donnent le salaire d'un cadre supérieur, soit 5 à 6 fois le SMIC. Aussi, le jour où ils apprendront que cela peut aller jusqu'à 125, voire même 250 fois le SMIC pour une poignée de chefs de très grandes entreprises, cela risque d'entraîner un fort sentiment d'exaspération ! » (Le Figaro Economie, 11/12/1998 ; nous soulignons). « En 1980, outre-Atlantique, le salaire moyen d'un PDG était 42 fois celui d'un ouvrier moyen, en 1990 l'écart est passé à 85 fois, et 531 fois en 2000 ! En France, selon le cabinet Proxinvest, en 2001, 39 des principaux PDG touchaient en moyenne une rémunération (salaire plus bonus et stock-options) de 7,4 millions d'euros, "soit l'équivalent de 554 fois le SMIC". Tout cela devient difficile à justifier quand, dans le même temps, les épargnants perdent des milliards, les licenciements se comptent par centaines de milliers, et la rentabilité des entreprises est faible. » (Le Monde, 08/10/2003 ; nous soulignons). « Aux Etats-Unis, où l'on glorifie généralement l'enrichissement personnel, des pontes comme le gourou du management Peter Drucker ou l'idole des actionnaires Warren Buffett ont critiqué le système dans lequel un PDG touche plus de 400 fois le salaire moyen d'un ouvrier local, contre environ 100 fois il y a seize ans. » (Site des Echos, 13/07/2006).

Là encore, il n'est pas innocent que les acteurs se fassent le relais des critiques formulées par un Warren Buffet et/ou un Peter Drucker à l'encontre de certains montants de rémunération des dirigeants, preuve que c'est chez les plus insoupçonnables des libéraux qu'ils puisent des raisons de penser que le fait de gagner un équivalent de 500 fois le SMIC rend compte d'une différence ne s'exprimant pas en termes de « talents », mais plutôt de « rang » ou de « statut ». En somme, se trouve évoqué ici, en miroir, le problème classique que Tocqueville avait déjà exposé et auquel nous avons fait référence dans la partie théorique de ce chapitre : devoir justifier l'énorme inégalité des revenus individuels dans un monde où règne la « passion égalitaire »... Et c'est ainsi que la controverse publique débouche sur une volonté affichée de « moraliser les pratiques de rémunération des dirigeants » :

« La réflexion sur l'éthique des affaires ne se limite pas seulement à la définition de ce qui est bien ou mal, car une telle approche conduirait inévitablement à une attitude légaliste et à minimiser le sens de la responsabilité de chacun. Elle utilise un champ de concepts plus larges, tels que les valeurs, le sens de la mesure, le souci d'équité, la confiance, etc. La réflexion du Comité d'éthique entrepreneuriale sur la rémunération des dirigeants, mandataires sociaux, se place dans ce cadre, dans la recherche du "bon" comportement, celui de l'équilibre et de la mesure. » (Medef, 01/05/03, nous soulignons). « Au chapitre des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, nous avons écrit : "Elle doit être pensée de manière cohérente avec celle des autres dirigeants pour conforter la solidarité de l'équipe dirigeante." L'on peut ajouter qu'elle doit être aussi exemplaire vis-à-vis de la société. Voilà les principes de bonne gouvernance que nous voulons faire avancer. » (Xavier Fontanet, audition parlementaire, 09/07/2003, nous soulignons).

La position du Medef est de ce point de vue symptomatique car en intégrant des concepts « tels que les valeurs, le sens de la mesure, le souci d'équité, la confiance » dans la

recherche du « *bon comportement* » et de « *l'exemplarité* » en matière de rémunération des dirigeants, le syndicat patronal fait preuve d'une apparente volonté de répondre au sentiment d'injustice que les acteurs éprouvent dès lors que l'imperfection de la réalisation du projet libéral est mise en évidence. Le mouvement de *juridicisation* du débat tend à indiquer que c'est même l'ensemble des acteurs de la controverse qui vont au-delà de l'argument économique lorsque les montants de rémunération sont jugés incompatibles avec l'idéal égalitariste qui est au fondement du pacte libéral. Par exemple visible dans l'augmentation conjointe des catégories d'entités « **CONTROVERSES ET POLÉMIQUES** » (+ 107 %) et « **FORMES JURIDIQUES** » (+ 96 %) à l'intérieur des textes faisant suite au premier rapport que le Medef a publié sur le sujet⁵⁵ (16/05/2003), qui montre bien que cette juridicisation est parallèle à l'augmentation de la « tension polémique » à l'intérieur du dossier, ce phénomène témoigne autrement dit du fait que, pour les acteurs de la controverse, l'ordre économique et libéral n'est pas dissociable des exigences morales qui contribuent à définir le droit comme le lieu où se joue la justice du système :

« Les députés de la commission des lois de l'Assemblée nationale avaient demandé le 8 juillet au Medef de "mettre de l'ordre" sur la question de la rémunération des grands patrons, menaçant de légiférer si de nouveaux exemples de « rémunérations scandaleuses voyaient le jour. » (AFP, 18/07/2003). « Nous allons vraisemblablement légiférer, cela sera dans l'intérêt de la paix sociale, dans l'intérêt des petits actionnaires, tout simplement dans l'intérêt de l'égalité des citoyens. » (Le Progrès, 24/11/2003, nous soulignons). « "Lors de son discours sur la situation économique à Toulon, Nicolas Sarkozy a menacé de légiférer sur le sujet si le patronat ne consentait pas à des pratiques acceptables". Le Medef a promis de faire des propositions. » (Le Monde, 02/10/2008, nous soulignons).

Nom de la catégorie	Variation en %
CONTROVERSES ET POLÉMIQUES	107
FORMES JURIDIQUES	96

Tableau 33 - Variations des catégories d'entités « *CONTROVERSES ET POLÉMIQUES* » et « *FORMES JURIDIQUES* » lorsque l'on compare les textes qui précèdent la parution de la première publication du Medef (225 textes) avec ceux qui l'ont suivie (806 textes)

Comme l'illustre le propos tenu par Alain Marsaud (député UMP), qui justifiait la possibilité de légiférer sur la rémunération des dirigeants en évoquant la « *paix sociale* » et « *l'égalité des citoyens* », c'est ainsi que la demande de justice prend le dessus sur la référence aux mécanismes économiques *via* la menace d'une intervention du législateur dans le dossier. Ce qui est en jeu, c'est la justice attendue *du système libéral*, ce dernier se devant d'intervenir *contre le libre marché* si celui dérape au point de mettre en question le principe de justice. Pour tester l'hypothèse d'après laquelle la controverse sur la rémunération pourrait, de ce point de vue, révéler l'espoir des acteurs de voir les « promesses libérales » se réaliser *dans le futur*, il nous faut alors vérifier si ces derniers restent attachés à l'idée qu'il est possible de remédier aux problèmes de justification de la rémunération des dirigeants tout en restant dans un cadre libéral. Ce qui revient à se demander si la controverse fait écho, ou non, à cette croyance des théoriciens du modèle

⁵⁵ Pris ici comme un point de repère en raison de son importance sur le plan symbolique, le Medef ayant pendant longtemps cru bon de ne pas intervenir « officiellement » dans le dossier.

économique libéral que les défaillances du système libéral ne remettent pas en doute sa supériorité supposée. Si cela est confirmé, l'appel au Législateur pourra être considéré comme un pis-aller et non une alternative économique.

3.2. A l'horizon des controverses... sont les promesses libérales

La controverse publique sur la rémunération des dirigeants présente des enjeux relatifs à la justice sociale, les inégalités qu'elle donne à observer pouvant être vécues sur le mode de l'injustice quand elles atteignent des niveaux par-delà lesquels la combinaison de l'égalité et de la hiérarchie devient problématique. Cela se matérialise par une progressive juridicisation du débat, qui témoigne d'une « montée en généralité » du débat qui, elle-même, traduit la volonté des acteurs de la controverse de rendre les pratiques de rémunération des dirigeants compatibles avec l'égalitarisme qui est au fondement du pacte social libéral. En somme, ce mouvement confirme l'aspect profondément « libéral » de leurs demandes de justice (3.2.1) et, par extension, l'espoir des acteurs de voir les promesses du libéralisme se réaliser dans le futur ; ces dernières se présentant alors comme la principale ligne d'horizon des controverses (3.2.2).

3.2.1. Une demande de justice très libérale

En nous focalisant sur la question des montants de rémunération des dirigeants, nous avons montré qu'il existe un décalage important entre les attentes des acteurs de la controverse en termes de justice sociale et une réalité sociale qui voit certains dirigeants gagner, parfois, jusqu'à plusieurs centaines de fois l'équivalent du salaire moyen dans leur entreprise. Cela ne veut pas dire que les « déceptions normatives » qu'ils sont appelés à souffrir dans cette perspective sont pour autant suffisantes pour les détourner du modèle libéral de justification auquel ils n'ont de cesse de se référer implicitement. Le débat autour du « plafonnement » éventuel des montants de rémunération des dirigeants permet d'illustrer ce point car, s'il faut plafonner aux yeux des acteurs de la controverse, c'est que la démesure de certains montants de rémunération est interprétée comme relevant d'une insuffisante et/ou mauvaise application des principes du libéralisme :

« Les États-Unis ont depuis longtemps mené une réflexion sur ce sujet. Certains y parlent d'un salaire plafonné à 100 fois la rémunération moyenne de l'entreprise. En France, nous [Proxinvest] avons proposé 240 fois le SMIC pour que les choses soient bien claires. Le SMIC est en effet le premier salaire versé en France, notamment dans les PME. Dans cette somme, tout serait compris : le fixe, les variables, les avantages en nature, les éventuelles provisions pour retraite complémentaire, les stock-options... (...) La somme nous paraît à la fois acceptable par le corps social et admissible par les dirigeants car elle prend aussi en compte la fiscalité, très lourde en France. » (La Croix, 06/06/2006, nous soulignons). « Les salariés ordinaires, grands perdants, au profit des actionnaires, du combat pour le pouvoir au sein des entreprises, suffoquent en constatant les fortunes bâties en si peu de temps par leurs patrons. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : la rémunération des dirigeants du CAC 40 représente en moyenne l'équivalent de près de 400 salaires minimum, selon le cabinet conseil Proxinvest. Et en un mois, certains des grands dirigeants français arrivent à gagner autant qu'un ouvrier ou un employé en une vie. S'ils ne traitent pas eux-mêmes la question de l'équité, les managers risquent de se voir imposer des

limitations. Pierre- Henri Leroy, le président de Proxinvest, appelle par exemple au plafonnement des rémunérations des dirigeants non fondateurs à 240 fois le SMIC. » (Le Figaro, 21/06/2006).

En d'autres termes, l'existence d'un débat sur le plafonnement des rémunérations confirme que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants « prend » dans un terreau idéologique au sein duquel l'égalité a valeur de principe. Simplement, si cette dernière n'est pas créée par le marché, alors il faut lui imposer... cela afin que l'inégale répartition des richesses, des pouvoirs ou des formes du prestige soit compatible avec les fondements du pacte libéral. On relève que si cette idée d'un plafonnement des montants de rémunération des dirigeants a notamment été débattue dans le cadre de la commission d'enquête parlementaires sur la réforme du droit des sociétés, Pascal Clément, président de cette commission, n'en a d'ailleurs pas moins rejeté la possibilité de légiférer sur le sujet de manière assez évocatrice –et annonciatrice du rapport sur la « bonne gouvernance » publié en 2008 par le Medef et l'Afep, qui fait une large part au contrôle de la rémunération des dirigeants sans évidemment exiger leur plafonnement :

« Il n'est pas question de faire un plafonnement des rémunérations à la Georges Marchais en son temps et de faire en sorte que les sièges sociaux du CAC40 déménagent à Bruxelles (...) A la contrainte, Pascal Clément préfère la transparence. » (AFP, 26/11/2003, nous soulignons). Le gouvernement, qui menaçait de légiférer pour mettre fin aux "parachutes dorés" et autres rémunérations jugées excessives des grands patrons, a finalement opté pour une méthode plus douce : les conseils d'administration des entreprises cotées ont jusqu'à la fin de l'année pour adhérer au "code de gouvernance" présenté lundi 6 octobre par le Medef et l'Association française des entreprises privées (...) "Il faut rétablir la confiance dans le capitalisme des entrepreneurs", fait valoir Xavier Bertrand, qui devait préciser les nouvelles règles du jeu dans une communication en conseil des ministres mardi. Le ministre du travail y souligne que le président de la République a voulu de "nouvelles règles" et qu'en réponse le Medef et l'AFEP ont proposé "des mesures ambitieuses" pour "éviter de nouveaux abus". Il cite les dispositions sur lesquelles le gouvernement veut des résultats concrets : interdiction pour un dirigeant d'entreprise de cumuler un contrat de travail et un mandat social (ce qui lui assurait des indemnités, même lorsqu'il démissionnait) ; interdiction de toucher des "parachutes dorés" (indemnités de départ) en cas d'échec ou de démission de l'entreprise ; limitation dans les autres cas du montant de ces indemnités à deux ans de rémunération maximum ; suppression des distributions d'actions gratuites lorsqu'elles ne sont pas conditionnées à la performance ; limitation du montant des retraites chapeau (qui sont versées en sus du régime normal) ; amélioration de la transparence des rémunérations par l'adoption d'une présentation publique standardisée. En laissant les entreprises mettre en œuvre les recommandations du Medef plutôt que de les forcer à obtempérer par une loi, le gouvernement se montre sensible aux arguments de Laurence Parisot. Dans un entretien au Monde daté du 7 octobre, la présidente du Medef faisait valoir "qu'aux Etats Unis, dans les années 1980, c'est une loi fiscale (...) sévère sur les salaires qui avait provoqué le développement parfois fou des stocks options". Sous entendu, mieux vaut laisser les entreprises s'autoréguler elle-même. » (Le Monde, 08/10/2008).

En effet, s'il n'est « pas question de faire un plafonnement des rémunérations à la Georges Marchais », c'est qu'il faut empêcher les excès et non pas planifier une grille de salaire. Ce qui est une manière de dire qu'il n'est pas question de « sortir du libéralisme » pour régler les problèmes de justification de la rémunération des dirigeants ; l'autorégulation étant, pour cela, jugée préférable à toute intervention législative. Dans leur approche du problème, on relève que les acteurs de la controverse sont d'ailleurs nombreux à reprendre à leur compte les propositions de John Pierpont Morgan, célèbre banquier américain qui estimait, au début du siècle dernier, qu'un dirigeant ne devait pas percevoir plus de vingt à quarante fois la moyenne de rémunération de ses salariés pour rester dans une « norme acceptable » – alors que ce ratio était, aux États-Unis, de 1 à 40 au début des années 1980, de 1 à 85 en 1990 et de 1 à 400 au début des années 2000 (Aglietta et Rébérioux, 2004) :

« JP Morgan avait coutume de dire que lorsque la rémunération du dirigeant dépassait quarante fois celle du salaire de base, on sortait de la norme acceptable. Il est vrai que c'était une époque où le capitalisme prétendait s'appuyer sur une morale. » (Les Echos, 03/09/2002, nous soulignons) « Le banquier JP Morgan, dont on ne peut douter qu'il aimait beaucoup l'argent, avait fixé comme règle que le top management ne devait pas avoir un salaire qui excède vingt fois celui d'un salarié moyen. » (Le Monde, 23/05/2003, nous soulignons). « Jean-René Fourtou, PDG de Vivendi Universal, qui a reçu la rémunération la plus élevée (22,7 millions d'euros au total), a perçu autant que 1 500 smicards ! Rappelons qu'au début du XX^e siècle, le banquier américain John P. Morgan, qui ne passait pas pour être marxiste, estimait qu'un PDG ne devait pas percevoir plus de vingt fois la moyenne des rémunérations de ses salariés. » (L'Express, 02/05/2005, nous soulignons). « Et tout cela ramène à la question qui titille régulièrement l'opinion publique : quel est le juste prix d'un patron ? Question sur laquelle une abondante littérature a été écrite, tant par les milieux académiques, que par les organisations patronales, ou même par les parlementaires. A question compliquée, réponse simple : le banquier John Pierpont Morgan estimait au début du siècle dernier que le salaire d'un PDG ne devait pas représenter plus de 20 fois celui du salaire moyen observé dans l'entreprise. » (Le Figaro, 06/06/2006).

Or, si pour exprimer le fait qu'ils ne s'accommodent pas toujours de certains montants de rémunération des dirigeants, les acteurs font écho, y compris dans les journaux de « gauche », à un thuriféraire du capitalisme marchand et non pas à Marx ou à Le Play, c'est bien parce qu'ils continuent de s'inscrire dans un univers de pensée libéral. Plus encore, en se faisant l'écho de la position tenue par la figure mythique de Morgan, « dont on peut douter qu'il aimait beaucoup l'argent », ce qui doit sans doute leur sembler rassurant intellectuellement, les acteurs trouvent le moyen implicite de rappeler un élément force de la pensée libérale : l'allocation des ressources doit permettre un partage « égalitaire » des richesses créées par l'entreprise, et même plus égalitaire que tout autre système. Dès lors, l'équité et la justice seraient à mettre à l'actif d'un libéralisme qui fonctionne bien, c'est-à-dire, tel qu'il est censé fonctionner dans l'esprit des théoriciens libéraux :

« Il ne faut pas que le fruit du progrès des entreprises soit réservé à quelques privilégiés, il faut que l'ensemble des salariés en prennent leur part, ce qui ne fera qu'améliorer leur adhésion aux ambitions de leurs entreprises. Voilà de nombreuses années que je pense que le libéralisme n'a d'avenir que s'il est

ordonné et partagé. Ordonné, ce qui veut dire des règles du jeu respectées par tous et qui évite les déviations constatées ces dernières années ; partagé, ce qui veut dire que tous doivent bénéficier équitablement du fruit du travail commun. » (Edouard Balladur, Les Echos, 10/05/04, nous soulignons).

3.2.2. La controverse sur la rémunération des dirigeants comme reflet de l'eschatologie libérale

Dans un contexte marqué par les scandales à répétition, c'est ainsi qu'un nouvel « effet de miroir » est observé entre la manière dont les théoriciens du modèle économique libéral appréhendent les problèmes de justice sociale posés par la rémunération des dirigeants et la manière dont les acteurs font eux-mêmes « prise » avec ces derniers ; les uns et les autres s'en remettant à une même croyance, à savoir qu'il doit être possible de définir le « juste prix » du dirigeant sans pour autant sortir du libéralisme. Au-delà de la question des montants, c'est d'ailleurs la même fidélité aux valeurs libérales qui se donne à observer dans les polémiques sur les pratiques de rémunération des dirigeants car, du « combien » au « comment », l'objectif des acteurs de la controverse reste le même : veiller à une meilleure réalisation du pacte social libéral. C'est ainsi que, depuis le début des polémiques sur le sujet, l'intervention du Législateur est là encore admise dans le dossier... quand elle est jugée indispensable au bon fonctionnement des divers systèmes d'incitation et de contrôle du dirigeant :

« Si l'unanimité n'est pas encore totale sur le sujet, une grande majorité des membres de la mission sont très favorables à un renforcement de la loi en ce domaine. Les auditions des patrons les ont en effet beaucoup surpris. Entre stocks options, golden hello, golden parachute et autre cafétéria plan, ils ont découvert un univers où on jonglait avec les millions, loin de l'environnement du citoyen moyen. Conscients que ce décalage risque d'être préjudiciable à long terme pour tous, renforcés aussi par l'exemple des parlementaires américains qui n'ont pas hésité à légiférer sur les dérapages récents des sociétés, beaucoup semblent tentés de les imiter. Plusieurs pistes sont évoquées. Toutes ont pour objectif de renforcer la transparence et la publicité des rémunérations des dirigeants. » (Le Monde, 15/10/2003, nous soulignons). « Si le législateur devait intervenir et modifier la loi relative aux nouvelles régulations économiques, ce serait pour rajouter une clause concernant les indemnités de départ des mandataires sociaux ; une plus grande transparence serait souhaitable. » (Pascal Clément, audition parlementaire de Thierry de Beyssac, 22/10/2003, nous soulignons). « Si le Parlement doit légiférer, c'est plus pour assurer l'efficacité et l'équité des contrôles par les actionnaires que pour préciser le nombre d'administrateurs indépendants ou le niveau de rémunérations. » (Pierre-Henry Leroy, audition parlementaire, 29/10/2003, nous soulignons) « Samedi 23 avril, le ministre de l'économie et des finances, Thierry Breton, a indiqué sur TF1 qu'un amendement sur les rémunérations patronales allait être déposé dans le cadre du projet de loi, prévu en juin, sur la modernisation de l'économie (...) le ministre a indiqué qu'à l'avenir, toutes les dispositions salariales exceptionnelles (primes d'arrivée, indemnités de départ, retraites chapeau) concernant les dirigeants des groupes seraient soumises à l'approbation des actionnaires en assemblée générale. Expliquant qu'il comprenait "l'émotion" suscitée par "des montants

aussi extravagants", M. Breton a justifié le nouveau dispositif par la nécessité d'introduire "plus de transparence". » (Le Monde, 26/04/2005, nous soulignons).

« "Les options restent le plus souvent réservées à l'encadrement, voire à un petit cercle de dirigeants... Leurs bénéficiaires ne s'exposent à aucun risque de perte" José Bové ? Bakounine ? Non. Edouard Balladur. Alors, comme l'aurait exprimé un autre révolutionnaire, que faire ? Personne n'envisage pour l'heure de solution extrême. Par exemple, fixer un montant maximal à la rémunération des patrons. Comme le dit Alain Marsaud, député UMP, "je crois à la liberté d'entreprise et la fixation du montant des salaires ne regarde pas le législateur". Mais même les libéraux admettent son intervention, soit pour améliorer l'information des actionnaires, soit pour leur donner plus de pouvoir. » (L'Express, 02/05/2005, nous soulignons).

Avec plus de transparence, davantage de contrôle par les actionnaires et les administrateurs, plus d'information donnée au marché, etc., la conviction des acteurs de la controverse est que l'on pourra résoudre les problèmes de justification de la rémunération des dirigeants qui se posent à l'heure actuelle. Cette croyance se matérialise dans la comparaison des textes du corpus au sein desquels la catégorie d'entités « **ORIENTATION VERS UNE FIN** » est dominante (23 textes) avec les textes à l'intérieur desquels cette catégorie est absente (497 textes). De cette comparaison, il ressort effectivement que les catégories d'entités « **RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE** » et « **COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES** » connaissent des hausses respectives marquées et proportionnelles lorsqu'il est question d'avenir dans le discours des acteurs (+ 103 % pour la première, + 102 % pour la seconde). Or, on peut déjà déduire de ce constat que si c'est l'insuffisante et/ou mauvaise application des principes du libéralisme qui est à l'origine de la controverse sur la rémunération des dirigeants, ce dernier ne continue pas moins de se poser comme la principale ligne d'horizon pour les acteurs de la controverse, le fait d'évoquer deux fois plus souvent les univers de sens de la performance et du talent étant hautement significatif de ce point de vue :

« Le marché s'attend à l'avenir à ce qu'une entreprise bien gouvernée communique largement et précisément sur les modalités de rémunération de ses dirigeants, et associe, de manière cohérente et solidaire, un grand nombre de salariés au résultat de la performance et au projet de l'entreprise. » (La Tribune, 20/06/2007). « A terme, les entreprises devraient notamment réconcilier, en France tout comme aux États-Unis, le niveau des revenus avec les performances de la société, principal sujet de controverse. » (Les Echos, 17/01/2006, nous soulignons). « L'émergence d'une meilleure gouvernance d'entreprise passera-t-elle par une moindre rémunération des dirigeants ? (...) La nouvelle loi Breton, votée en 2005, milite certes en ce sens. Ainsi les entreprises devront-elles, cette année, pour la première fois, publier l'intégralité de la rémunération de leurs dirigeants – directe et indirecte – dans le document de référence ou en faire état à l'assemblée générale. Partie fixe, bonus, attributions d'actions, indemnités de départ et autres avantages (que ce soit pour la retraite ou en vue de se constituer un système de prévoyance) à l'égard du dirigeant et de sa famille devront être détaillés. Dans l'exposé des motifs, la loi précise que le comité des rémunérations, seul en charge de l'évaluation des émoluments, devra justifier de la relation entre les performances de l'entreprise au cours de

l'exercice écoulé et le niveau des rémunérations des dirigeants. Et fait nouveau : tout élément de rémunération à caractère exceptionnel telle qu'une indemnité de départ en cas de démission, par exemple, devra être soumis au vote des actionnaires. Les « golden parachutes » accordés à plusieurs grands patrons du CAC 40 à l'occasion de leur départ n'ont pas été du goût de tout le monde. Ces nouvelles mesures devraient réduire la démesure des chèques à venir. » (La Tribune, 29/03/2006, nous soulignons). « Les ministres des finances des Vingt-Sept doivent adopter, mardi 7 octobre, une série de principes communs, non contraignants, afin de limiter l'envolée des salaires et les parachutes dorés accordés à certains dirigeants sur le départ. "La performance devrait être reflétée correctement et exhaustivement" par ces rémunérations, selon un projet de conclusion obtenu par Le Monde. Les parachutes dorés, est-il précisé, "devraient être liés de manière appropriée à la contribution du dirigeant au succès de la compagnie." Les critères de performance devraient apporter la bonne incitation", en faisant en sorte que les salaires et autres primes soient alignés sur « la rentabilité à long terme. » (Le Monde, 02/10/2008, nous soulignons).

Nom de la catégorie	Variation en %
RHETORIQUE DE LA PERFORMANCE	+ 103
COMPETENCES, APTITUDES, RESSOURCES	+ 102

Tableau 34 - Variation des catégories d'entités « RHÉTORIQUE DE LA PERFORMANCE » et COMPÉTENCES, APTITUDES, RESSOURCES lorsque compare le sous-corpus où la catégorie d'entités « ORIENTATION VERS UNE FIN » est absente au sous-corpus où elle est dominante

D'ailleurs, on remarque également qu'il est moins souvent question de « **CONTROVERSES ET POLÉMIQUES** » et de « **FIGURES DE LA DÉNONCIATION** » dans les textes du corpus où la catégorie d'entités « **ORIENTATION VERS UNE FIN** » est dominante, ces deux catégories d'entités connaissant respectivement des baisses de 68 % et de 49 % dans ces textes par rapport aux textes où la catégorie d'entités « **ORIENTATION VERS UNE FIN** » est absente. Selon nous, c'est un élément supplémentaire de preuve sur le fait que « l'heuristique du pire » n'empêche pas les acteurs de faire preuve d'un certain optimisme car, s'il est deux fois moins souvent question de controverses et de dénonciations lorsqu'ils se projettent dans le futur, c'est sans doute parce que les acteurs se font une représentation plus ou moins idéalisée de celui-ci. Plus de performance et de compétences, moins de controverses et de dénonciations : en somme, ces derniers semblent en attendre plus du libéralisme, même si leurs aspirations se formulent le plus souvent au conditionnel comme cela est visible dans la plupart des énoncés retenus ci-dessus. Dès lors, il ne reste plus qu'à savoir si cette confiance des acteurs envers les fondamentaux de la pensée libérale peut être honorée ; l'incertitude qui règne à ce niveau étant peu ou prou la même que celle qui peut exister au niveau théorique sachant que tout dépend, *in fine*, de la capacité des individus à respecter les règles qu'ils se donnent :

« Sujet de vives polémiques, la rémunération des dirigeants pose à la fois la question de l'équité et de la juste évaluation de la performance. Longtemps laissée au bon vouloir de quelques administrateurs parfois trop complaisants, cette évaluation est aujourd'hui en train de se professionnaliser. De nouveaux

indicateurs de performance apparaissent, de nouveaux outils de rémunération également, et surtout davantage de transparence. De quoi instaurer une réelle équité, si tant est que les règles du jeu soient vraiment respectées. » (Les Echos, 31/10/2006). « Si, par définition, l'autorégulation n'a pas force contraignante et laisse l'évolution des mœurs à la bonne volonté de chacun, elle a le mérite de dire enfin clairement "ce qui ne se fait pas". En d'autres termes, ce que ni l'opinion publique, ni les actionnaires, ni surtout les administrateurs aux conseils des sociétés qui les représentent, ne sauraient plus accepter, sauf à s'afficher en complice manifeste ou dans des circonstances tout à fait exceptionnelles. Tout écart de conduite sera désormais davantage qu'une faute de goût : un affront à la cohésion de l'entreprise et de la société tout entière. À cet égard, on peut se réjouir que le patronat ait considéré que l'intérêt général était la limite naturelle de l'intérêt particulier. Mais aussi qu'il ait pointé avec une grande précision les nombreux dévoiements du fonctionnement des stock-options : de l'attribution au moment du départ du dirigeant, jusqu'aux levées et exercices opportunistes, en passant par les systèmes de couverture. Reste néanmoins ouverte la question du contrôle, dont celle de savoir qui devra – et surtout comment – "s'assurer que les dirigeants ne disposent pas d'informations privilégiées susceptibles d'empêcher l'exercice de leurs options". Car ces recommandations fixent aux conseils de nouvelles missions très lourdes. Montrant par là que s'imposer une règle est peut être plus lourd encore que respecter une loi. » (La Tribune, 11/01/2007, nous soulignons).

Tableau 35 - Variation des catégories d'entités « CONTROVERSES ET POLEMQUES » et « FIGURES DE LA DÉNONCIATION » lorsque l'on compare le sous-corpus où la catégorie d'entités « ORIENTATION VERS UNE FIN » est absente au sous-corpus où elle est dominante

Nom de la catégorie	Variation en %
CONTROVERSES ET POLEMQUES	-68 -49
FIGURES DE LA DENONCIATION	

Ce qui permet de conclure ce chapitre sur une idée qui sera placée au centre du dernier chapitre de ce travail, à savoir qu'il se pourrait bien que les acteurs courent après une chimère en matière rémunération des dirigeants, soit un rêve, vaguement utopique, de réussir à relever ce défi de la « justice sociale » en restant dans un cadre libéral. Après avoir montré que la controverse est tout sauf une controverse « antilibérale », étant donné qu'elle se formule dans les termes du libéralisme de l'énoncé du problème jusqu'aux solutions qu'envisagent les acteurs pour lui mettre un terme, nous montrerons que c'est une « hypothèse » qui bénéficie d'un certain crédit. Et cela, notamment, parce que cette « eschatologie libérale » que nous avons vu se dessiner au niveau théorique comme au niveau social n'est pas sans ambiguïté, comme l'illustre la multiplication des scandales de rémunération des dirigeants ; phénomène qui trahit son caractère plus ou moins « mensonger » comme nous allons le montrer dans le prochain chapitre.

Résumé section 3

Les acteurs de la controverse publique appréhendent la problématique de la rémunération des dirigeants dans un sens faisant directement écho aux principes qui fondent le pacte libéral, notamment celui de l'égalité entre les personnes. Les acteurs participent ainsi d'une « montée en généralité » du débat, faisant preuve d'un sens de l'éthique et de la morale qui rappelle que, par-delà les seuls problèmes de justesse en matière de rémunération des dirigeants, des questions de justice sociale sont en jeu dans le dossier. Cela est particulièrement visible en ce qui concerne la question des montants de rémunération des dirigeants, qui cristallise les critiques formulées au nom de la justice. Le mouvement de juridicisation du débat témoigne alors de leur volonté de combler l'écart qui peut exister entre les fondements égalitaristes du pacte libéral et une réalité sociale qui laisse à penser, parfois, que les dirigeants ont le pouvoir d'échapper aux règles de la bonne réciprocité. *In fine*, c'est pour mieux réaliser les promesses du libéralisme que les acteurs se saisissent par conséquent des problèmes qui se posent avec la rémunération des dirigeants ; ces derniers étant pénétrés du sentiment qu'il doit être possible de fonder une juste rémunération des dirigeants tout en restant dans un cadre libéral.

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons posé une hypothèse de travail pour tenter d'expliquer que le modèle économique libéral puisse survivre aux contradictions qui le traversent et dont les acteurs de la controverse se font l'écho dans leurs discours : l'espoir que les promesses libérales puissent se concrétiser un jour dans la pratique. Cette hypothèse dérivait simplement du constat suivant lequel ce qui passe pour une polémique « antilibérale » est, en fait, très libérale. Pour cela, l'objectif était de renouer avec le projet libéral lui-même, notamment pour savoir si les polémiques en matière de rémunération des dirigeants pouvaient être considérées comme le produit d'une attente eu égard aux promesses que le libéralisme émet en termes de justice sociale. Or, à l'issue de ce chapitre, nous pouvons valider cette nouvelle hypothèse.

En effet, nous avons montré :

1. Que les acteurs sont particulièrement attentifs à la question de l'acceptabilité sociale des montants et des pratiques de rémunération des dirigeants dans un cadre où l'égalité a valeur de principe
2. Que l'on assiste à une politisation et une juridicisation du débat qui témoigne de leur volonté de résoudre les problèmes qui se posent sous ce rapport
3. Que les « promesses libérales » continuent de se présenter comme un idéal à atteindre

Dès lors, partant du constat suivant lequel les acteurs de la controverse ont tendance à réfléchir l'eschatologie libérale que nous avons vu se dessiner au niveau théorique, on peut se demander si leurs espoirs sur la justice sociale sont néanmoins fondés. En effet, pourquoi le serait-il demain alors que l'existence de la controverse publique en matière de rémunération des dirigeants nous enseigne que cela fait des années qu'ils ne le sont pas ? Répondre à cette dernière question est l'objet du dernier chapitre de cette thèse.

Chapitre 5. Rémunération des dirigeants et demande de justice : une interprétation girardienne

Résumé du chapitre

Les déceptions normatives que vivent les acteurs de la controverse sur la rémunération des dirigeants ne les empêchent pas de penser que les promesses du libéralisme puissent être un jour réalisées. Cette croyance est le revers d'un désir de justice qui se fait d'autant plus fort que sa « valeur » augmente à mesure que son absence se fait sentir, suivant une logique très bien décrite par René Girard. Ce mécanisme permet d'expliquer pourquoi c'est autour et par le(s) scandale(s) que la controverse publique se structure ; le scandale se présentant comme un évènement autour duquel se cristallise cette ambiguïté d'un désir de justice des acteurs qui est toujours à la fois ce qui les *relie* et ce qui les *oppose*.

Comme par une ruse de la raison, nous montrons, en miroir, que la justice se présente alors comme un incessant motif de disputes qui signe le règne de la dénonciation de l'injustice comme expression de la justice. Au final, c'est ainsi que la « bouc-émissarisation » régulière de certains dirigeants emportés dans des scandales devient une « solution » à la controverse, non pas du point de vue de la justice, qui reste « introuvable », mais en ce qu'elle permet de rétablir un semblant d'ordre et d'unanimité dans une société libérale traversée par ses propres contradictions.

Introduction

Dans un contexte où l'inflation des commentaires surpasse souvent celle des rémunérations patronales elles-mêmes, nous avons rappelé, dès l'introduction générale de ce travail, qu'il fallait se méfier de l'effet déformant que peut produire une telle « prolifération des prises de parole ». À elle seule, cette dernière ne dit rien, si ce n'est qu'il doit exister un problème en matière de rémunération des dirigeants pour que les acteurs puissent ainsi se « passionner » pour un sujet qui les a longtemps laissés indifférents. En préalable à ce dernier chapitre, il convient alors de rappeler que le principal enjeu de notre travail était de saisir, en retournant à la manière dont le sens commun « fait prise » avec la problématique de la rémunération des dirigeants, quel était le sens de la controverse publique sur le sujet eu égard au déploiement du projet libéral dans les sociétés occidentales (Gomez et Korine 2009).

Par rapport aux arguments développés dans les trois précédents chapitres, cela va donc nous conduire à nous interroger sur cette « eschatologie libérale » que nous avons vu se dessiner au travers du discours des acteurs, notamment pour savoir si ces derniers ne courent pas après une « chimère » de justice. En effet, après avoir montré que les

polémiques sur le sujet réfléchissent des difficultés internes au modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants et non pas l'inculture économique des acteurs (cf. chapitres 2 et 3), puis que ces derniers gardent néanmoins l'espoir de voir ses promesses un jour réalisées (cf. chapitre 4), la question se pose comme suit : est-ce que cet idéal de justice auquel les acteurs sont si fortement attaché n'est pas tout simplement inatteignable ? La seule durée de la controverse publique ne plaide-t-elle pas dans le sens d'une telle interprétation, selon laquelle ces espoirs pourraient être vains ? Ou doit-on en déduire qu'il faut inverser l'ordre de lecture pour dire que, loin de chercher une solution définitive au problème de la rémunération des dirigeants, la controverse se « nourrit » de ce dernier pour exprimer davantage que ce qu'il signifie ?

L'objet de ce chapitre est de discuter cette dernière hypothèse de travail, l'objectif étant plus précisément de savoir si le désir de justice des acteurs de la controverse peut être satisfait dans le cadre libéral. Pour ce faire, nous commençons par montrer qu'il y a de « bonnes raisons » de penser que ce ne soit pas le cas, la confusion étant placée au cœur d'une demande de justice qui, pour être réelle et palpable, semble néanmoins vouée à demeurer sans réponse dans un monde libéral où c'est l'Opinion qui gouverne (section 1). En nous appuyant sur les travaux de René Girard et son hypothèse du désir mimétique, nous montrons, ensuite, que c'est un risque d'autant plus envisageable que le déceptif, entendu ici comme l'écart pouvant exister entre l'idéal de justice que les acteurs ont en partage et certain(e)s montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants, ne fait que renforcer leur « désir de justice », créant par là-même les conditions d'une controverse potentiellement infinie (section 2). Enfin, nous nous intéressons aux discours des acteurs pour savoir si nous pouvons y retrouver des traces de ce phénomène, ce qui constituerait la preuve du caractère « illusoire » de la justice libérale et résonnerait comme un constat d'échec du modèle libéral de justice sociale (section 3).

Section 1. Une boîte à polémiques...

Pour « rendre justice à la justice » à l'intérieur de notre dossier, il faut accepter de devoir partir du constat selon lequel les signes d'une *crise de justification* sont nombreux en matière de rémunération des dirigeants. Du phénomène de « mondialisation de la contestation » à la très grande médiatisation du débat, en passant par les tergiversations des politiques sur la question et la multiplication des scandales, les indices ne manquent pas, en effet, pour que nous soyons forcés d'admettre que la période est marquée par une profonde interrogation sur la légitimité de la rémunération des dirigeants. Par rapport aux fondements égalitaires de la justice libérale, les « ressources de l'observable » en matière de rémunération des dirigeants sont bien faites, en d'autres termes, pour susciter le sentiment que les acteurs s'illusionnent à croire que leur désir de justice puisse être un jour assouvi (1.1). L'ambivalence des solutions proposées pour résoudre les problèmes de justification de la rémunération des dirigeants est une illustration de ce constat (1.2).

1.1. Un désir de justice illusoire ?

Dans un monde qui fait de l'enrichissement personnel la récompense première du mérite économique (Galbraith, 2004), nous avons montré que la rémunération des dirigeants est très souvent présentée comme relevant d'un privilège exorbitant. Cela n'est guère

surprenant si l'on admet que certaines « révélations » sur le sujet ont de quoi nourrir le sentiment que les dirigeants ont le pouvoir d'échapper à cette norme de justice commune selon laquelle il est « *juste de rendre à chacun ce qu'on lui doit* »⁵⁶. À cet égard, l'ampleur de la controverse sur la rémunération des dirigeants semble refléter l'ambivalence du « désir de justice » des acteurs ; dont la réalisation appelle à une combinaison entre la hiérarchie et l'égalité (1.1.1), qui est particulièrement problématique lorsqu'il n'y a guère de point fixe à l'horizon duquel on puisse dire « combien fait trop » en matière de rémunération des dirigeants (1.1.2).

1.1.1. De Platon aux théoriciens libéraux : même combat !

Si, dans le cadre des sociétés occidentales, la justice conduit au problème « inéliminable » de l'égalité (Collin, 2001), c'est qu'elle a toujours eu pour objectif de garantir la légitimité du lien social *via* la combinaison de la hiérarchie et de la « commune humanité » des acteurs (Boltanski et Thévenot, 1991). Depuis la naissance de la théorie politique occidentale dans la Grèce antique, c'est ainsi que la justice se présente comme une « vertu » qui oblige la Cité et l'ensemble de ses membres à lutter contre tous les « excès » pouvant mettre en péril l'ordre social (Bessone, 2000 ; Baranès et Frison-Roche, 2002). Si sa conception de l'égalité était très différente de la nôtre, pour ne concerner que les hommes libres à l'exclusion des femmes, esclaves ou métèques (Vernant, 2007, [1962]), Platon avançait que le « Législateur » devait même, pour cela, veiller à ce que les rapports d'inégalités entre les pauvres et les riches ne dépassent pas un rapport de 1 à 4 pour rester dans une « norme acceptable » (Shaw, 2006).

Souvent considéré comme l'un des premiers « utopistes » (Denis, 1966), Platon exprimait, de la sorte, le profond attachement des citoyens grecs à cette idée force selon laquelle une Cité bien ordonnée et respectueuse de ses membres ne peut admettre de trop grandes inégalités dans l'avoir sans que ne pointe le risque d'une « crise » (Finley, 1984 ; Canto-Sperber, 2002 ; Vernant, 2007) – perspective dans laquelle Aristote allait lui aussi s'inscrire en condamnant la « mauvaise économie » fondée sur le goût du profit et l'accumulation de la richesse pour elle-même (chrématistique). Certes, Platon ne s'illusionnait pas vraiment sur les possibilités de réaliser cette cité « idéale » dont il avait déjà posé les fondements dans « La République » (Mossé, 1987), mais défendait par là-même une conception de la justice qui allait structurer le devenir des sociétés occidentales d'autant plus profondément que l'utopie d'une société qui limite les inégalités sociales allait également être portée par la tradition judéo-chrétienne.

En suivant les analyses classiques menées par Louis Dumont, disons même que l'essentiel du rapport égalitaire et « individualiste » que les sociétés dites « modernes » entretiennent avec la question des inégalités provient de cette source religieuse (Dumont, 1983) et notamment du christianisme, avec laquelle elles entretiennent des liens indéfectibles. Contrairement à ce qui se passe dans une société « holiste » comme l'Inde, où la religion fonde la justice d'un système social de castes (Dumont, 1966), la religion chrétienne, en effet, voit dans l'égalité entre les êtres humains une essence divine ; ce qui n'est pas sans répercussion quant à la manière dont ces sociétés appréhendent l'idée même de justice. Depuis l'idéal de la vie dans le désert de la Torah jusqu'aux diatribes contre les riches égoïstes des Evangiles, l'histoire de la condamnation morale de l'argent inutilement accumulé est à cet égard captivante (De Blic et Lazarus, 2007), montrant bien que cela se

⁵⁶ Formule que l'on doit au poète grec Simonide et qui se voit exprimée dans les deux préceptes qui sont au fondement du droit : « *suum cuique tribuere* » (donner à chacun ce qui lui revient) et « *neminem laedere* » (ne léser personne), voir Höffe et Merle (2005).

traduit par une défiance, sinon une hostilité, à l'encontre de tous les excès de richesse qui pourraient offenser l'égalité des personnes.

Suite aux différentes étapes que nous avons franchies depuis le début de ce travail doctoral, ce point mérite d'autant plus d'attention que cette condamnation n'est pas indépendante d'une réflexion sur le comportement de ces personnes qui, à l'instar de l'usurier ou de l'avare, semblent entretenir volontiers certaines formes de « mammonisme » (i.e. culte de l'argent) – expression d'une puissance inique, capable de prendre possession du cœur de l'homme, de le plier à sa loi et de devenir son idole. En cela, il offre effectivement une très bonne illustration du fait que la controverse sur la rémunération des dirigeants nous renvoie à un problème qui est connu depuis fort longtemps, à savoir celui d'une possible incapacité des personnes à s'auto-discipliner, comme cela est par exemple insinué dans la mise en garde que l'apôtre Paul adresse à son disciple Timothée :

« Car nous n'avons rien apporté dans le monde et de même nous n'en pouvons rien emporter. Lors donc que nous avons nourriture et vêtement, sachons être satisfaits. Quant à ceux qui veulent amasser des richesses, ils tombent dans la tentation, dans le piège, dans une foule de convoitises insensées et funestes, qui plongent les hommes dans la ruine et la perte. Car la racine de tous les maux, c'est l'amour de l'argent. Pour s'y être livrés, certains se sont égarés loin de la foi et se sont transpercé l'âme de tourments sans nombre. Pour toi, homme de Dieu, fuis tout cela. Poursuis la justice, la piété, la foi, la charité, la constance, la douceur. » (Timothée 6-11 traduction Bible de Jérusalem, nous soulignons).

De Platon et Aristote jusqu'aux théoriciens libéraux en passant par la Bible, c'est ainsi que l'on retombe, sinon sur les mêmes idées, du moins sur une même tension entre deux principes antagoniques : « *l'individualisme et l'inégalité d'une part ; (...) l'espace public et l'égalité [de l'autre], ce qui oblige à la recherche permanente d'un "entre-deux", d'un compromis* » (Fitoussi, 2004, p. 46). En effet, c'est bien cela qui est en jeu, *in fine*, dans une controverse qui se structure autour de l'*hybris* managérial, qu'il s'agit de contrecarrer pour éviter que les inégalités entre les individus ne dépassent des *seuils* par delà lesquels ils risqueraient de ne plus se reconnaître comme des « *égaux* ». Abstraction faite des chiffres, c'est d'ailleurs le principal mérite des propositions qui ont été faites en faveur d'un plafonnement des montants de rémunération des dirigeants que de faire écho à cette exigence, revers de l'idée selon laquelle les inégalités sociales et/ou de revenus seront acceptées par n'importe quel individu tant qu'elles « *n'excèdent pas certaines limites et qu'il ne croit pas que les inégalités existantes sont fondées sur l'injustice* » (Dupuy, 1979, p. 32).

1.1.2. How much is too much ?

En somme, si les politiques ont rejeté la possibilité de légiférer sur le sujet de façon toute signifiante (chapitre 4), la théâtralisation du débat au travers de ce genre de propositions permet de rappeler que c'est bien à l'horizon de cet idéal qu'il faut comprendre les disputes sur les montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants. Dans un contexte fortement marqué par un « retour des inégalités » qui opère « par le haut » (cf. introduction générale), la discussion sur le plafonnement de la rémunération des dirigeants témoigne ainsi du fait que la controverse publique n'a de sens que dans la mesure où les acteurs entrevoient la possibilité d'y mettre un terme en surmontant la tension évoquée ci-dessus. C'est même en cela que la manière dont la controverse se structure fait écho à l'optimisme foncier de la pensée libérale car, si l'espoir d'une résolution des polémiques demeure en

matière de rémunération des dirigeants, c'est que les acteurs de la controverse croient volontiers à une future réalisation du pacte libéral (chapitre 4).

Néanmoins, si la question est posée en termes de justification et non directement en termes de justice (Ricoeur, 1995b), c'est aussi parce que l'on sait combien les tensions générées par cette croyance peuvent être difficiles à surmonter dans un monde libéral où il n'y a pas de « point fixe » permettant de dégager une ligne de partage entre l'acceptable et l'inacceptable, la mesure et la démesure et, *in fine*, le juste et l'injuste en matière de rémunération des dirigeants. Par exemple, si le principal problème posé par la rémunération des dirigeants est celui du niveau atteint par certains montants, on doit reconnaître qu'il peut y avoir loin de l'énoncé d'une règle de justice méritocratique à la possibilité de déterminer concrètement des repères par rapport auxquels tout un chacun pourrait juger si un patron est, ou non, « trop payé » (Moriarty, 2005 et 2006)⁵⁷.

Ce problème pourrait même être résumé dans cette formule toute simple selon laquelle il y a des situations où « *trop, c'est trop* », tautologie qui cristallise toutes les difficultés qui se posent avec la justification de la rémunération des dirigeants quand elle se voit formulée sous une forme interrogative : « *combien fait trop* » ? (Harris, 2006). En effet, comment évaluer ce qui est ou non de l'ordre de la « démesure » en matière de rémunération des dirigeants sans tomber dans une forme ou autre d'arbitraire, comme celui qui se cache derrière la notion de mérite (voir ci-dessous, section 2) ? Comme nous l'avons évoqué dès l'introduction générale de notre travail, c'est une question à laquelle il est très difficile de répondre car si le sentiment d'injustice en matière de rémunération des dirigeants provient du fait qu'il n'y a pas toujours, dans l'activité managériale, un apport à la communauté qui puisse être considéré comme un équivalent de son prix, se pose ici un problème de « frontières » que les acteurs sont sans doute incapables de résoudre. Un principe de réalité s'impose donc ici pour rappeler que, dans l'univers libéral, la confusion est placée au cœur de la demande de justice : « *la confusion est au cœur de la demande de justice et fait qu'elle est vouée à rester sans réponse. Elle appelle un ordre pour mettre fin à l'injustice, mais tout le problème est de savoir quel est cet ordre et comment le connaître.* » (Audard, 2004, p. 1002).

Dès lors, on comprend mieux pourquoi la rémunération des dirigeants se présente comme une véritable « *boîte à polémiques* » (Bonazza, 2008). Cela est dû à l'équivocité de la situation elle-même car, si la réalité du désir de justice des acteurs de la controverse ne saurait être mise en doute, l'histoire récente est néanmoins celle d'un creusement des inégalités qui laisse à penser que la condamnation de l'hybris managérial n'a pas eu les effets escomptés (*i.e.* un surcroît de justice). En d'autres termes, si la controverse *perdure*, c'est non seulement que les évolutions en matière de rémunération des dirigeants se déroulent de façon contradictoire par rapport aux attendus du modèle libéral, mais également, et tout aussi paradoxalement, parce que cette controverse n'a pas contribué à limiter cette tendance. Nous montrons ci-dessous, en nous focalisant sur l'exemple du principe de transparence des rémunérations patronales, que l'ambivalence des solutions mises en place pour répondre à l'impératif de justification de la rémunération est une

⁵⁷ Symboliquement, certains auteurs se sont interrogés pour savoir si les dirigeants ne seraient pas rémunérés « à la chance » (Crystal, 1991 ; Bertrand et Mullainathan, 2001). Cette hypothèse, en effet, est lourde de sens eu égard à l'épure théorique du modèle économique libéral car, dès lors, il n'est plus question de mérite et/ou de valeur d'usage implicite. Si on s'en remet à l'arbitraire de la chance, c'est, au contraire, parce qu'une incertitude radicale pèse sur le modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants, l'arbitraire étant ce qui ne se laisse jamais saisir, à l'instar de tous les hasards de la naissance et des gènes (Rawls, 1997, [1971]).

bonne illustration de ce phénomène : les promesses de la transparence pouvant être « instrumentalisées » par ceux-là mêmes qu'elle est censée contraindre.

1.2. L'ambivalence des solutions en matière de rémunération des dirigeants

Lorsque l'on ouvre le dossier sur la rémunération des dirigeants, une impression de paradoxe se fait immédiatement jour : les dirigeants se présentent comme les principaux bénéficiaires d'un « capitalisme financier » qui était pourtant censé mettre fin à la « privilégiateure » de la technocratie. De ce paradoxe jaillit l'essentiel des polémiques sur le sujet, qui cristallisent à la fois les espoirs des acteurs en termes de justice mais aussi, comme nous venons de le voir, les inévitables confusions que ceux-ci ne manquent pas de générer en raison de l'indétermination des principes qui président à la conception libérale de la justice. Cette confusion est notamment visible à travers l'ambivalence du principe de transparence des rémunérations patronales, contre lequel les dirigeants se sont longtemps battus avant de s'en faire les meilleurs défenseurs (1.2.1). De cet exemple, on retire alors un enseignement clé pour comprendre comment tout cela peut « tenir », à savoir que, dans un régime d'opinion, le sens de la justice n'est jamais donné une fois pour toutes mais est fonction des transformations que l'opinion mouvante des acteurs lui font subir (1.2.2).

1.2.1. Les (bonnes) promesses de la transparence

Dans le contexte actuel de crise de justification de la rémunération des dirigeants, les appels en faveur de la transparence de la rémunération des dirigeants se sont multipliés ces dernières années sous la pression du « public » et, plus marginalement, de certains actionnaires. Face à certaines « dérives », qui ont alimenté un climat de défiance sur le sujet, il a été demandé aux dirigeants de faire ainsi preuve d'une responsabilité accrue et d'inscrire leurs pratiques de rémunération dans le mouvement plus général de responsabilité sociale des entreprises (Berrone et Gomez-Mejia, 2009a et 2009b). Selon une logique libérale classique, qui voit dans la « publicité » une dimension essentielle à la légitimation de l'autorité politique (Kant, 1991, [1784] ; Habermas, 1988, [1962] ; Rochlitz, 2002), la transparence s'est par là-même imposé comme un *leitmotiv* des codes sur la « bonne gouvernance » dans l'objectif de réduire les asymétries informationnelles entre actionnaires et dirigeants (Wirtz, 2008) – qui sont à l'origine de la plupart des problèmes de justification qui se posent avec la rémunération des dirigeants (cf. chapitre 3).

Étant implicitement assimilée « à la vérité, à la rectitude et même à l'innocence, tandis qu'à l'inverse le secret comporterait, dans ce qu'il cache et n'avoue pas, de l'inavouable et de la culpabilité » (Zarka, 2006, p. 3), la transparence devait rendre l'accaparement de la rente sous la forme de « bénéfices privés » sinon impossible pour le dirigeant, du moins plus difficile à mettre en œuvre que durant la période du capitalisme technocratique où les entreprises avaient tendance à vivre « portes fermées » (Chapas, 2008). Or, s'il est vrai que « la confiance que les gouvernés font à leurs gouvernants n'est pas exempte de procédures de vérification et d'assurances qui vont justifier le crédit placé en eux » (Cuillerai, 2002, p. 26), on doit bien reconnaître que ces « promesses » n'ont pas été toutes tenues sur le sujet, ces dernières ayant même été récupérées par ceux là même que la transparence était censée contraindre à l'origine (Craighead et al., 2004).

En France, c'est ainsi, par exemple, que les dirigeants y ont trouvé un moyen assez commode et peu coûteux de rationaliser l'inflation de leurs rémunérations comme étant la conséquence d'un rattrapage du retard français par rapport à la « norme

internationale » (Chapas, 2008). Mieux, si « *cette obligation de rendre compte hors des cercles feutrés des conseils d'administration était faite pour heurter les patrons français, transfuges de la Noblesse d'Etat* » (Lordon, 2000, p. 153), cesont eux qui, désormais, se font les chantres d'un principe paré de toutes les vertus... et dans lequel ils trouvent un moyen de dédouanement. Dans cette perspective, on explique alors plus facilement comment les syndicats patronaux ont pu passer d'une acception de la transparence comme une « volonté de discrimination » à l'encontre des dirigeants (rapport Viénot 2, 1999)⁵⁸, à l'idée selon laquelle :

« Une information très complète doit être donnée aux actionnaires afin que ces derniers aient une vision claire non seulement de la rémunération individuelle versée aux mandataires sociaux, mais aussi du coût global de la direction générale de leur groupe, ainsi que de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée » (Medef, 2007, p. 9).

Un tel « revirement », en effet, illustre la capacité des dirigeants à jouer sur les « contraintes » qui pèsent sur la justification de leurs rémunérations, telle cette contrainte de « publicité » qui n'a en rien empêché l'inflation des rémunérations patronales... sauf à offrir aux dirigeants de quoi la justifier. Ce qui ne revient pas à cautionner l'hypothèse, par trop simpliste, selon laquelle l'entreprise se réduirait à un simple champ de forces au sein duquel les dirigeants exerceraient une domination sans partage, mais à rappeler que la justification est une pratique sociale qui engage des individus dans une confrontation publique dont ils espèrent ressortir « grands » (Boltanski, 1990 ; Boltanski et Thévenot, 1991). Méditant sur l'aphorisme « *il faut que tout change pour que rien ne change* »⁵⁹, c'est ainsi que si les *stakeholders* avaient tendance à suspecter les dirigeants de gagner *trop* d'argent, s'engageant dans des activités critiques pour transformer cet état de fait, ils savent aujourd'hui que c'est toujours le cas, à la différence près que les obligations légales de transparence permettent de présenter cet excès comme une avancée en termes de *justice* (Chapas, 2008).

1.2.2. Un régime d'opinion

De ce point de vue, l'ambivalence du principe de transparence permet d'éclairer la distance qui peut donc séparer le désir de justice des acteurs de la controverse d'une réalité sociale qui n'est jamais le produit des seules « valeurs » ayant cours dans la société, mais aussi celui des « pouvoirs », « intérêts », « coutumes », etc., soit autant de « variables » qui contribuent à faire de cette distance... une distance *a priori* irréductible. Le point est relevé par Rosanvallon (2006) qui, au sujet de l'explosion des inégalités de rémunération entre le management et les salariés « ordinaires », affirme que le capitalisme peut être « *plus encadré et plus injuste, plus transparent et plus inégalitaire* » (p. 293). Ce qui revient à dire que la transparence est un « construit » qui, à l'instar de tous les principes de contrôle et d'encadrement de l'autorité politique, peut aisément être instrumentalisé dans un univers

⁵⁸ Dans le rapport de 1999, on lit ainsi : « *Le Comité considère que si, sauf volonté de discrimination à leur égard ou sauf extension à d'autres catégories socioprofessionnelles placées dans des situations comparables, la publicité des rémunérations individuelles des dirigeants des sociétés cotées n'est pas opportune, il est en revanche légitime que soit donnée aux actionnaires une information substantiellement plus pertinente et détaillée qu'elle n'est parfois fournie dans la pratique actuelle, de sorte qu'ils aient une claire connaissance tant du coût global de la direction générale de leur groupe que de la politique de détermination des rémunérations qui est appliquée.* » (Viénot 2, 1999, p. 12).

⁵⁹ Selon la formule de l'écrivain italien Giuseppe Tomasi di Lampedusa, extraite de son roman « Le Guépard », et porté à l'écran par Luchino Visconti.

libéral où le « sens de la justice » varie en fonction des transformations que les acteurs lui font subir à travers leurs disputes⁶⁰.

En d'autres termes, si les écarts de rémunération n'ont jamais été aussi élevés alors que le principe de transparence s'est imposé pour rendre « publics », et donc impossibles des écarts trop importants, c'est qu'en l'absence de normes morales transcendantales qui s'imposeraient à tous pour fonder la justice et l'égalité, la réalisation matérielle du projet libéral implique une réinterprétation/absorption des questions de justice par les acteurs de la controverse. En conséquence de quoi, le défi qui se pose avec la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants est autant « intellectuel » que « moral », le risque d'injustice étant proportionnel à la versatilité des « opinions » qu'ils formulent, étant entendu que les acteurs sont toujours sensibles à la propagande, aux jeux rhétoriques ou au prestige des leaders (Goyard-Fabre, 2005).

L'histoire de la démocratisation du gouvernement des entreprises, longuement étudiée par Gomez et Korine (2009), offre des illustrations de ce phénomène : des dirigeants s'accaparent des pouvoirs d'autant plus grands qu'ils disent se mettre au service de l'« Opinion » et de la justice sociale. Ainsi, l'affirmation du droit d'expertise contre le droit du sang au début du 20^{ème} siècle, avancée démocratique signant le passage d'un capitalisme « paternaliste » à un capitalisme « technocratique », fut-elle mobilisée pour justifier les pouvoirs d'une nouvelle élite managériale... qui prit rapidement les traits d'une oligarchie, avec ses règles, ses codes, son langage, ses attributs, ensemble de « distinctions » qui ne manquaient pas de contraster avec le mouvement des idées égalitaires qui triomphait alors sous la figure du « self made man » (voir Gomez et Korine 2009, chapitre 4). De même, l'affirmation du droit de propriété contre ce droit d'expertise fut à son tour mobilisée pour justifier, au début des années 1970, de nouvelles évolutions de la fonction managériale à l'horizon d'un capitalisme devant se faire plus « populaire »... mais qui ne fut pas moins le théâtre de l'émergence de nouvelles formes d'inégalités comme en témoigne l'inflation des rémunérations patronales elle-même (voir Gomez et Korine 2009, chapitre 5).

À cet égard, il est intéressant de noter que certains observateurs voient dans la « science du gouvernement d'entreprise » une science essentiellement normative et prescriptive (Wirtz, 2008) car, du rapport Viénot 1 (1995) au rapport Afep-Medef (2008), on doit reconnaître que les principales contributions pour la promotion de « bonnes pratiques » de rémunération des dirigeants n'ont pas empêché les problèmes de se multiplier sur le sujet⁶¹. Selon nous, cela confirme que, dans un monde où c'est la *croyance* dans la justice d'une décision, d'une loi, d'un jugement ou, encore, d'une institution qui les rend acceptables aux yeux des acteurs (Audard, 2004), l'énoncé de la norme compte au moins autant que la manière dont elle est, ou non, mise en œuvre. En dépit de tous les problèmes de justification qui se posent avec la rémunération des dirigeants, on explique ainsi que les acteurs de la controverse puissent rester fidèles aux valeurs libérales comme étant le revers d'un quasi « acte de foi ». L'objet de la prochaine section est de montrer, sur la base des travaux du philosophe français René Girard, la logique interne de ce phénomène.

⁶⁰ C'est pour cela que le discours sur la transparence constitue pour certains un profond motif d'inquiétude (Zarka, 2006). Car si la transparence manifeste la présence active et permanente de la société civile (Reynié, 2005), elle risque toujours de perdre sa fonction critique et de se voir assujettie par des groupes d'intérêts qui utilisent le fait de devoir rendre l'information accessible au plus grand nombre pour conditionner l'opinion et légitimer leur pouvoir (Habermas, 1988, [1962] ; Arendt, 2002, [1972] ; Chomsky, 2002, [1997]).

⁶¹ Un peu comme si ces recommandations avaient surtout pour fonction de gérer les relations avec un actionariat d'un type nouveau (voir Wirtz, 2008).

Résumé section 1

Si l'on souhaite « rendre justice à la justice » à l'intérieur d'un dossier comme le nôtre, on doit commencer par admettre que si elle est bien réelle, l'aspiration des acteurs à la justice sociale n'en revêt pas moins un aspect quelque peu « chimérique ». C'est ce qui ressort de la plupart des observations que nous avons faites dans cette première section, qui font état d'un décalage entre l'attachement des acteurs aux fondements égalitaires de la justice libérale et leur incapacité à en garantir le respect. C'est ainsi que la confusion est placée au cœur d'une demande de justice qui, pour être bien réelle, n'en reste pas moins difficile à satisfaire. En atteste l'ambivalence des solutions qui, à l'instar de la transparence des rémunérations des dirigeants, n'ont pas toujours eu les effets escomptés dans un monde où elles peuvent être instrumentalisées dans le jeu infini des polémiques, repoussant ainsi la réalisation de la justice à un horizon.

Section 2. Quand le déceptif alimente la croyance

Pourquoi la « non-réalisation » de la justice ne crée pas les conditions d'une explosion sociale ou politique qui remettrait en cause la logique libérale ? Après avoir montré que l'expérience inflige un sérieux démenti aux attentes des acteurs en matière de justice sociale dans l'univers des sociétés libérales, c'est ainsi que la question se pose tant l'affirmation de l'égalité comme valeur centrale de ces sociétés contraste avec le « retour des inégalités » auquel nous assistons depuis plusieurs années – mouvement dont l'inflation des rémunérations patronales est sans doute le meilleur symbole. Dans une perspective girardienne, nous apportons un élément de réponse à cette question en montrant que le « désir » pour un objet, ici, une rémunération aussi élevée que celles des dirigeants, peut se nourrir de leur incapacité à l'assouvir (2.1). Du « désir » au « délire », nous montrons que la frontière n'est alors plus très bien établie dans une telle perspective, cette « ruse de la raison » ayant pour contrepartie d'exciter leur désir à tel point qu'il n'y a plus que le(s) scandale(s) pour l'apaiser (2.2).

2.1. La rémunération des dirigeants et la logique du désir mimétique

Suite aux observations que nous avons faites dans la première section de ce chapitre, une chose nous apparaît clairement : la justice libérale figure comme un « monde possible » qui semble bien éloigné du « tragique de l'action humaine » et du fait, notamment, qu'il peut y avoir loin des promesses en termes d'égalité sur lesquelles elle s'est construite à la possibilité de les satisfaire. C'est sur ce fond, en effet, que s'inscrit la controverse sur la rémunération des dirigeants, soit en ce point où l'on est appelé à faire le constat selon lequel l'eschatologie libérale pourrait bien être « trompeuse ». Car, derrière les demandes que les acteurs formulent en termes de justice, c'est également leur désir pour les hautes rémunérations des dirigeants qui s'exprime (2.1.1), et cela avec une vigueur d'autant plus difficile à canaliser que ce désir est impossible à satisfaire dans l'univers « égalitaire » des sociétés libérales (2.1.2).

2.1.1. Quand le désir pour un objet se nourrit de son absence

Si l'on sait que la remise en cause du gouvernement d'entreprise de type fordien « *n'est pas exempte de retour en arrière et de reprises en main par l'oligarchie technocratique* » (Gomez, 2001, p. 49), l'inflation des rémunérations patronales à l'ère de la transparence n'en reste pas moins paradoxale (Aglietta et Rébérioux, 2004). Désormais, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, de fortes rémunérations se présentent effectivement comme des privilèges d'autant moins acceptables que l'expertise technique n'est plus, du moins à elle seule, une condition suffisante pour justifier la « grandeur » des dirigeants dans le cadre du capitalisme financier (Chapas, 2005). C'est ainsi que la période actuelle génère le sentiment que la rémunération des dirigeants ne saurait être « fondée en justice ». Dans cette voie, on peut se demander d'où peut venir alors que le système libéral comme cadre idéologique soit si peu remis en question – si ce n'est à travers des critiques « partisans » qui ne perçoivent pas toujours combien elles sont empreintes des schèmes qu'elles se plaisent à dénoncer (Dupuy, 1992)⁶².

Les mécanismes et l'idéologie du libéralisme seraient-ils mus par des ressorts secrets qui lui offrent la possibilité de s'affranchir de l'« *épreuve du tangible* » (Chateauraynaud, 2004b), pourtant considérée comme un passage obligatoire pour qu'un système puisse prétendre à la légitimité ? Sans cela, on ne voit pas bien comment on pourrait expliquer l'emprise toujours grandissante qu'il exerce sur l'esprit des « modernes » ; une emprise qui est telle que même les « déçus » du libéralisme se battent au nom des valeurs libérales (chapitres 3 et 4). En d'autres termes, comment expliquer la faiblesse, sinon la quasi-inexistence, de critiques radicales qui proposeraient une alternative au modèle libéral de justification de la rémunération des dirigeants ? À ce stade de notre analyse, tout le problème est de rendre raison de cette incroyable puissance que ce dernier a acquise auprès des acteurs de la controverse sur les rémunérations – une puissance qui est à la fois diffuse et générale, ce qui est le propre d'une idéologie dominante (Boltanski et Chiapello, 1999).

Nous pensons avoir trouvé une possible explication des « ressorts secrets » faisant la force du libéralisme dans l'œuvre de René Girard (pour une présentation de sa vie et de son œuvre : Anspach, 2008). Que ce soit dans la littérature moderne (Girard, 1961), les grandes tragédies grecques et les mythes (Girard, 1972), la Bible (Girard, 1978 et 2001a et 2001b) ou, encore, les manuels de guerre et la poésie (Girard, 2008a), René Girard observe effectivement de très nombreux exemples qui lui permettent d'avancer une hypothèse pouvant expliquer la survivance de la conception libérale de la justice à ses contradictions. Déjà en germe chez Veblen, 1979, [1899]), cette hypothèse est celle du « désir mimétique » (Girard, 1961), selon laquelle « la « *valeur d'un objet croît en proportion de la résistance que rencontre son acquisition* » (Girard, 1978, p. 319). Bien que, comme le note André Orléan, cette hypothèse soit particulièrement problématique aux yeux de l'économiste de formation, attaché à une notion de « besoin » qui lui permet de donner une apparence objective à des désirs qui nous possèdent si totalement que nous sommes incapables de reconnaître leur vraie nature (Orléan, 2007), elle rend ainsi compte du fait qu'un individu ne désire jamais un objet pour lui-même, mais parce qu'il est désiré par d'autres individus.

En somme, c'est la convergence des désirs qui définit l'objet désiré – et non l'inverse –, ce dernier devenant du même coup l'objet d'une rivalité qui renforce à son tour le désir pour l'objet dans une boucle perpétuellement reconduite : « *plus l'objet me paraît*

⁶² Derrière les apparences, Jean-Pierre Dupuy s'attache effectivement à montrer la proximité entre le modèle de justice individualiste et méritocratique, « *qui regroupe le marais des représentations de sens commun* » et le modèle critique et démystificateur, qui « *n'a rien d'autre à annoncer que la mise à nu de la lutte de tous contre tous et l'imposture de toute légitimité qu'il s'agisse du pouvoir ou de la différenciation sociale* » (Dupuy, 1992).

désirable, plus mon rival m'empêche de le saisir, plus, réciproquement, nous allons le juger désirable » (Girard, 2007a, [1961], p. 184). Or, ce schéma girardien nous paraît particulièrement éclairant pour comprendre ce qui se « cache » derrière les demandes de justice que formulent les acteurs de la controverse en matière de rémunération des dirigeants : le désir, jamais formulé mais sans doute partagé par la majorité d'entre eux, de pouvoir bénéficier de rémunérations aussi élevées que celles dont bénéficient les dirigeants. Comment pourrions-nous expliquer, sinon, que ces derniers se sentent à ce point « concernés » par l'explosion des rémunérations patronales alors que leurs propres rémunérations sont complètement indépendantes de celles-ci ?

2.1.2. Les impasses de la conception libérale de la justice

Si la controverse existe, c'est bien, en effet, parce que la rémunération des dirigeants exacerbe *en chacun* le désir de *posséder* une même rémunération ; la question, très libérale, « est-ce que le dirigeant mérite ses rémunérations » impliquant cette autre question – qui ne l'est pas moins – « pourquoi je ne les mérite pas moi-même » ? C'est ainsi que le désir produit par la rémunération élevée des dirigeants se transforme en un sentiment d'injustice plutôt vague : chacun désire être à la place du dirigeant et, ce faisant, ressent le manque et crie à l'injustice. Dans le même mouvement, c'est une demande de justice particulièrement ambiguë qui se fait jour, étant entendu qu'aucune société ne peut être uniquement composée d'individus gagnant les sommes des patrons du CAC40 et répondre, par là-même, d'un désir qui se fait d'autant plus irrépressible chez chacun que ces sommes sont élevées.

De ce point de vue, les acteurs se retrouvent entièrement « tenus » par une demande de justice qui est donc alimenté par ce qui la contredit : le désir d'une rémunération élevée *pour soi*. En effet, si la mécanique sociale produite par le désir pour une chose n'est jamais lié à sa valeur *intrinsèque* mais, comme le prétend Girard, aux « obstacles » qui empêchent sa réalisation, on peut faire cette hypothèse selon laquelle la justice sera d'autant plus souhaitée que c'est la société tout entière, c'est-à-dire tous les « autres », qui font obstacle au désir de s'approprier ce que le dirigeant seul s'approprie⁶³. Dès lors, s'il « juste » se présente à son tour comme un « *objet de désir, de manque, de souhait* » (Ricoeur, 1995a, p. 17), c'est sans doute parce que, dans de pareilles conditions, qui sont celles de toute société fondée sur un idéal égalitaire, il ne peut en rester qu'à ce stade mobilisateur du désir.

Cela est très bien souligné par René Girard :

« L'égalité croissante n'engendre pas l'harmonie mais une concurrence toujours plus aiguë. Source de bénéfices matériels considérables, cette concurrence est une source de souffrances spirituelles plus considérables encore car rien de matériel ne peut l'assouvir. L'égalité qui soulage la misère est bonne en soi mais elle ne peut pas satisfaire ceux-là mêmes qui l'exigent avec le plus d'âpreté ; elle ne fait qu'exaspérer leur désir » (Girard, 2007a, [1961], p. 145).

En somme, ce qui nous est dit implicitement ici, c'est que le « déceptif » est roi dans l'univers des sociétés libérales, ces derniers s'y comportant tels de modernes Don Quichotte qui s'attachent d'autant plus fortement aux objets de leurs désirs que ces derniers se cesse

⁶³ Ce qui fait dire à Jean-Pierre Dupuy la chose suivante : « la richesse des théories libérales de la justice ne signifie évidemment pas qu'elles réussissent à donner consistance au concept de justice sociale – de même, faut-il le préciser, n'implique-t-elle pas que les sociétés qui se disent libérales soient des sociétés "justes", ou plus "justes" que les sociétés non libérales. En vérité, la thèse que je voudrais illustrer est qu'il n'est pas possible de fonder le concept de justice sociale en évitant paradoxes et contradictions, dans le contexte de la société moderne, interprétée comme société de concurrence. » (Dupuy, 2002, p. 124).

leur opposer leur insaisissable nature – ce qui est propre à tout « objet de désir », cet « être de fuite [qui] déjoue avec la même aisance les conjectures de l'homme de science et les calculs de l'homme d'action qui croit l'avoir domestiquée » (Girard, 2007a, [1961], p. 171).

Ainsi en va-t-il de ce désir de justice qui se matérialise dans un désir de rémunération juste et en même temps élevée ; ce dernier étant impossible à satisfaire si la moindre « différence », comme celle qu'incarne le dirigeant, peut rapidement être vécue par les acteurs comme une forme d'*insolence* de leur part (cf. chapitre 4). Doit-on conclure, pour autant, qu'ils se battent eux aussi contre des moulins ? Si l'on s'accorde pour reconnaître que la confusion est par là-même placée au cœur du désir de justice, la conclusion est tentante, l'attachement des acteurs aux « promesses » libérales en termes de justice étant d'autant plus profond que ces dernières se font plus illusoire. Ce qui est bien fait, au final, pour susciter l'impression que les acteurs courent après une chimère qu'ils construisent eux-mêmes dans la logique de la controverse, tout se passant comme si leur « désir » de justice s'apparentait progressivement à un véritable « délire », comme nous allons le voir ci-dessous.

2.2. Du désir au délire de justice : le rôle du scandale

Bien qu'il n'y ait guère de « commune mesure » à laquelle on puisse évaluer le mérite des personnes (Kellerhals *et al.*, 1997), nous avons eu l'occasion de voir tout au long de ce travail que l'illusion du mérite et de la justice méritocratique fonctionne à plein dans le cadre de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants. En effet, si les acteurs se disputent pour imposer leurs « vues » sur le sujet, c'est qu'ils ont en partage une même croyance : il doit être possible de fonder une « juste rémunération des dirigeants » dans le cadre libéral – et cela même si les faits laissent plutôt accroire le contraire. C'est ainsi que leur désir de justice s'apparente progressivement à un véritable « délire » de justice, tout se passant comme si l'on assistait à un processus de déréalisation et/ou de refus de cette réalité contradictoire à laquelle ils se voient confrontés en matière de rémunération des dirigeants (2.2.1). *In fine*, l'impression qu'ils courent après une chimère de justice se voit du même coup renforcée, et cela d'autant plus que la multiplication des scandales sur le sujet manifeste avec éclat leur incapacité à s'entendre positivement sur le juste – ce qui est cohérent avec la logique girardienne (2.2.2).

2.2.1. Quand le réel jaillit de l'illusion

Le modèle méritocratique de la justice libérale jouit d'un très grand crédit auprès des acteurs de la controverse même si, dans les faits, les problèmes sont suffisamment nombreux pour que l'on puisse douter que le « désir de justice » puisse être un jour assouvi. C'est ainsi, par exemple, que l'augmentation marquée du rapport entre les rémunérations des dirigeants du CAC40 et le Smic, qui a atteint, rappelons-le, un niveau record de 1 à 554 lors de l'année 2001 alors qu'il se situait aux alentours de 1 à 20 au début des années 1980, ne les empêche pas de continuer à se montrer collectivement désireux de voir la justice sociale triompher dans le dossier sur la rémunération des dirigeants ; pas plus, du reste, que d'apprendre que ces rémunérations ont augmenté de 36 % en 2000, 20 % en 2001 et 13 % en 2002 pendant que 7,1 millions d'actionnaires individuels voyaient la valeur moyenne de leurs actions perdre environ 65 % sur la même période (cf. introduction générale).

De fait, tout se passe comme si les acteurs se voyaient par là-même « embarqués » dans une histoire où la réalité n'a pas toujours le premier rôle, ces derniers préférant apparemment se bercer de la croyance aux allures d'illusion selon laquelle la

justice peut être dite sur le sujet. C'est en cela que l'on peut dire de leur désir de justice qu'il s'apparente à une sorte de délire, le passage du « désir » au « délire » traduisant la perte du concret, soit, plus précisément, ce à quoi ce désir doit sa toute-puissance, à savoir que « *le réel jaillit de l'illusion et fournit à celle-ci une caution trompeuse* » (Girard, 2007a, [1961], p. 116).

Or, cela est particulièrement problématique car, si « *les faits ne pénètrent pas dans le monde où règnent nos croyances* » (Girard, 2007a, [1961], p. 195), cela veut dire que les acteurs s'interdisent du même coup de penser que la concrétisation de leur désir de justice puisse être compromise. Attachés à ce désir d'autant plus fortement qu'il est alimenté par leur désir de rémunération (cf. ci-dessus), ils semblent notamment incapables de *réaliser* que le modèle de justice fondée sur la notion d'égalité entendue comme *isotès* – « *égalité géométrique* » qui attribue à chacun selon sa compétence ou son mérite » (Bidet, 2005) – est « *irréaliste* ». Ce qui permet de redécouvrir, en creux d'une incapacité qui apparaît somme toute normale eu égard à l'ambiguïté de la relation qu'ils entretiennent avec les objets de leurs désirs, que la formule classique de la justice « *il est juste de rendre à chacun ce qu'on lui doit* » offre une définition formelle beaucoup plus qu'un étalon pour un contenu (Höffe et Merle, 2005).

En effet, l'« *irréalisme* » de cette formule est simplement le pendant des difficultés que c'est de fonder la justice dans un ordre d'immanence. Dès lors, on comprend mieux pourquoi « *l'expérience de l'injustice* » est considérée comme un phénomène *sui generis* qui permet, dans un contexte propre aux sociétés libérales, d'offrir un point de vue critique sur les définitions de la justice (Bessone, 2000 ; Baranès et Frison-Roche, 2002 ; Renault, 2004 ; Honneth, 2006). À partir du moment où « *les hommes ont une vision plus claire de ce qui manque aux relations humaines que de la manière droite de les organiser* » (Ricoeur, 1991, p. 177), cela est dû au fait que c'est toujours par un « *cri d'injustice* » qu'ils entrent dans le domaine de la justice : « *c'est injuste ! Ce cri est celui de l'indignation, dont la perspicacité est parfois confondante, mesurée à l'aune de nos hésitations d'adultes sommés de se prononcer sur le juste en termes positifs* » (Ricoeur, 1995a).

De ce point de vue, ce qui se passe avec la rémunération des dirigeants ne fait pas exception à cette règle selon laquelle il y a « *dans l'injustice quelque chose de plus que dans la justice, et dans le concept d'injustice quelque chose d'irréductible au concept de justice* » (Renault, 2004, p. 34) ; un « *quelque chose* » qui semble être en phase avec ce tragique de l'action humaine qui voit les acteurs concourir, comme par une « *ruse de la raison* », à dresser eux-mêmes les principaux obstacles à la réalisation de leur désir. Eu égard à la logique girardienne que nous essayons de suivre depuis le début de cette section, c'est ce qui se concrétise dans la multiplication des scandales auquel nous assistons depuis plusieurs années sur le sujet, ce phénomène étant l'issue logique d'une mécanique sociale jugée proprement *infernale* – parce que renvoyant à une incapacité de justice d'autant plus perverse qu'elle fait tomber les acteurs dans l'idolâtrie (2008b).

2.2.2. Le règne des scandales

La logique est la suivante : puisque nous ne pouvons *tous posséder* la rémunération désirée du dirigeant, nous pouvons tous la détruire, au nom de la justice. C'est ainsi que le scandale, qui voit les acteurs s'assourdir réciproquement et mimétiquement de lamentations sur ce qui les repousse autant que ce qui les attire, permet de « *compenser* » l'incapacité dans laquelle ils se trouvent de réaliser leurs désirs. Ce qui revient à dire que ces derniers dénoncent le scandale faute de pouvoir dire le « *juste* », ce qui en fait un événement proprement *paradoxal*, c'est-à-dire capable de produire une unanimité dans le jugement qui

fait généralement défaut dans le cours ordinaire de la vie sociale. En d'autres termes, dès lors que ce qui prime dans le cadre libéral, c'est la dénonciation d'une justice *irréalisée*, soit la dénonciation d'une *in-justice*, le scandale offre à tous ceux qui veulent « donner de la voix » sur le dossier de la rémunération des dirigeants la possibilité de dire, de nommer, d'accuser là où, le plus souvent, il n'y a initialement qu'un désir impossible à satisfaire (Girard, 2008c)⁶⁴.

En cela, il vient régulièrement combler un vide, offrant aux acteurs de la controverse publique la possibilité de donner une forme à l'injustice ressentie devant certaines « béances » du libéralisme ; qui, en portant les exigences de la justice sociale au plus haut point, crée les conditions d'une fixation des acteurs sur tout ce qui leur paraît être contraire leur désir de justice : des rémunérations trop élevées, sans lien avec la performance de l'entreprise, etc. En effet, si les acteurs ont recours aux scandales, que ce soit pour dénoncer « l'indécence » de certains montants de rémunération des dirigeants et/ou le caractère inapproprié de telle ou telle pratique de rémunération, etc., c'est bien parce que « l'énergie conflictuelle » accumulée à mesure que les acteurs s'empêchent mutuellement de réaliser leurs désirs y trouve une sorte d'exutoire, soit un moyen de s'exprimer sans conduire la société vers une guerre de « tous contre tous ». Après avoir insisté sur l'ambivalence du rapport que les acteurs de la controverse entretiennent avec leur désir de justice, c'est ainsi que l'on retombe sur le cœur de la théorie girardienne, à l'intérieur de laquelle le scandale est considérée comme un obstacle qu'il est presque impossible d'éviter : « *Skandalon, du grec skadzein, boiter, c'est l'obstacle sur lequel on ne bute pas une fois seulement mais de façon répétée parce qu'il attire et fascine autant qu'il blesse et qu'il repousse* » (Girard, 2008b, p. 120).

Dès lors, reste à s'interroger sur ce « pouvoir » du scandale qui, s'il offre aux acteurs un moyen d'éprouver le degré d'adhésion de l'Opinion aux valeurs de justice sociale qu'ils estiment être transgressées en matière de rémunération des dirigeants, n'en reste pas moins fondé sur une ambivalence fondamentale : celle d'être toujours à la fois ce qui apaise et ce qui excite. Ce qui apaise en raison de sa dimension cathartique, qui donne l'impression que la justice peut être dite dans le dossier, y compris si c'est sous une forme « punitive ». Ce qui excite aussi, dans la mesure où cette vertu ordonnatrice et pacificatrice du scandale ne peut durer qu'un temps, soit le temps que l'incapacité des acteurs à s'approprier ce que le dirigeant seul s'approprie les fasse de nouveau basculer dans les cris d'injustice... terrain de futurs scandales.

À partir du moment où les « stratégies scandaleuses » sont considérées comme « *l'une des formes d'action les plus efficaces dans nos sociétés pour faire exister publiquement une cause* » (De Blic et Lemieux, 2005, p. 22), et qu'il y a donc de moins en moins d'objets qui échappent aux dénonciations scandaleuses (Boltanski *et al.*, 2007), c'est là une manière de conclure cette section en ré-insistant sur le fait qu'il y a de « bonnes raisons » de croire que les acteurs courent après une chimère de justice en matière de rémunération des dirigeants. En effet, après avoir montré l'ambivalence de leur désir de justice, qui est toujours d'autant plus fort qu'ils s'empêchent mutuellement et inconsciemment de le réaliser, c'est ce que le « règne des scandales » laisse à penser, à savoir que la controverse publique

⁶⁴ Sans doute qu'il n'y aurait même pas de controverse sur la rémunération des dirigeants s'il n'y avait quelques scandales pour l'alimenter, l'attraction que ces derniers exercent à l'intérieur de notre dossier n'étant pas indépendante du fait qu'ils servent, au moins en apparence, à « *renforcer la conscience commune en manifestant avec éclat ce qui contribue à la détruire* » (Rosanvallon, 2006, p. 51). Ajoutons, toutefois, que cela n'a rien de spécifique par rapport à la problématique étudiée dans ce travail étant donné que « *tout scandale est analysable comme la séquence d'ouverture d'une affaire, et cela quand bien même il ne donne pas lieu, effectivement, à une affaire* » (Lemieux, 2007, p. 369).

pourrait bien être sans fin si le scandale n'est qu'un substitut de justice qui fonctionne grâce à leur méconnaissance de ce qui est pourtant son principal moteur : l'incapacité de justice qu'il contient. Ce qui va nous obliger, ci-après, à nous interroger pour savoir si les scandales peuvent contribuer à améliorer la justice du système comme le suggère implicitement l'eschatologie libérale.

Résumé section 2

La manière dont la controverse publique sur la rémunération des dirigeants se structure est le produit d'un désir de justice qui gagne paradoxalement en puissance à mesure que les « faits » opposent aux acteurs la froide réalité des « promesses non tenues » par le libéralisme. La contradiction, cependant, n'est qu'apparente si l'on admet que le désir pour un objet se nourrit le plus souvent des « déceptions » que les acteurs sont appelés à souffrir lorsqu'ils cherchent à le satisfaire. Dans cette perspective, toute l'ambivalence du désir de justice réside alors dans le fait que c'est par l'injustice que les acteurs entrent dans le domaine de la justice, ces derniers trouvant alors, dans le(s) scandale(s), le moyen de faire vivre un désir de justice impossible à satisfaire dans un cadre libéral.

Section 3. Rémunération des dirigeants et justice sociale : le défi de l'impossible ?

Dans la première section de ce chapitre, nous avons rappelé que les « demandes de justice » que formulent les acteurs sont difficiles à satisfaire dans l'univers des sociétés libérales, qui pour faire grand cas des questions relatives à la justice ne se voient pas moins exposées au (problématique) gouvernement de l'Opinion. Par rapport à la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants, nous avons montré ensuite, dans la perspective des travaux de René Girard, que la multiplication des scandales sur le sujet est une conséquence logique de cette difficulté, l'incapacité des acteurs de la controverse à s'entendre positivement sur le juste les conduisant à mettre en scène ce qui *apparemment* ne l'est pas. Après avoir exposé la logique interne de ce phénomène, nous pouvons néanmoins nous demander si ces derniers ne courent pas, par-là même, après un idéal de justice qui serait tout simplement impossible à atteindre, le scandale étant un événement particulièrement ambivalent sous ce rapport. Sur la base des observations empiriques que nous avons faites dans les précédents chapitres⁶⁵, nous commençons, pour ce faire, par montrer que si les scandales ont pour principale « vertu » de rendre les contradictions libérales visibles, ils ont aussi pour contrepartie de faire reposer sur les épaules de quelques dirigeants seulement l'incapacité de tous à régler la question de la « juste rémunération des dirigeants » (3.1). Des boucs émissaires sont alors sacrifiés sur l'autel de la justice, ce qui permet, certes, de ramener un semblant de la calme à l'intérieur du dossier, mais ce qui ne règle en rien le problème de la juste rémunération des dirigeants (3.2). Ce qui nous permet de conclure ce chapitre en validant l'hypothèse selon laquelle les acteurs sont incapables

⁶⁵ Dans cette section, nous ne faisons pas de nouvelles opérations de comparaison de sous-corpus comme cela a été fait précédemment, notre objectif, ici, étant d'utiliser les acquis des chapitres 2, 3 et 4 pour interroger le sens de cette structuration de la controverse publique autour des scandales.

d'obtenir autre chose qu'un semblant de justice à travers la dénonciation des scandales, justice dont le caractère punitif et expéditif révèle l'aspect chimérique de leur quête.

3.1. Justice libérale et culture du scandale

La relation que les acteurs de la controverse entretiennent avec le(s) scandale(s) constitue un phénomène équivoque eu égard aux problèmes qui se posent en termes de justification de la rémunération des dirigeants. En effet, comment expliquer qu'un corps social intrinsèquement divisé parce que déchiré par des désirs mimétiques impossibles à satisfaire, ici le désir de gagner autant d'argent que le dirigeant, puisse momentanément retrouver une unité dans la dénonciation de tel ou tel dirigeant ? À travers la manière dont se structure la controverse sur la rémunération des dirigeants, nous redécouvrons que le scandale ne se réduit jamais au « fait scandaleux » et qu'il peut y avoir loin, par conséquent, de l'accusation dont certains dirigeants sont la cible physique aux fautes qu'on peut concrètement leur imputer (3.2.1). Cette ambiguïté du scandale est liée au fait que ce dernier est tout, sauf un phénomène « rationnel », au sens où il est le produit d'un emballement soudain de l'opinion et des médias que personne ne maîtrise (3.2.2).

3.1.1. Distance entre le « fait scandaleux » et le scandale

Précédemment, nous avons rappelé que se pose un obstacle de taille à la conception libérale de la justice : l'indétermination du principe d'égalité entre individus lorsqu'il n'y a guère de « point fixe » à l'horizon duquel on puisse définir un contenu de justice précis et l'impression, correspondante, que ce dernier peut donc s'appliquer à tous les rapports inégaux possibles. En effet, comment définir ce qui revient à chacun sans risquer de tomber dans une forme ou autre de relativisme, ou sans élever la force au rang de principe permettant de trancher dans l'infinie variété de critères que les acteurs de la controverse sont susceptibles de faire valoir pour définir quelque chose comme une juste rémunération des dirigeants ? C'est ainsi, par exemple, que s'ils semblent tous s'accorder sur le fait que « trop, c'est trop », il est néanmoins difficile de savoir à partir de quand et/ou de quel rapport d'inégalités on tombe dans la démesure :

« Les entreprises sont prêtes à payer cher leurs dirigeants, par rapport à ce que reçoit le commun des mortels. Mais, une fois acceptée une dose d'inégalité salariale, difficile de dire où la barre doit être fixée. » (Alternatives économiques, 230/11/1997, nous soulignons).

Précédemment, nous avons expliqué que c'était essentiellement pour cela que les acteurs de la controverse entretiennent un lien privilégié avec l'injustice. En effet, malgré ces difficultés, inhérentes à la confusion dont la demande de justice est porteuse (cf. ci-dessus, section 1), l'expression publique de leur sentiment d'injustice leur donne l'opportunité de « renégocier » le sens de la justice à travers l'explicitation et le dévoilement des conditions qui président au sentiment d'injustice – les dirigeants ne pouvant pas se permettre de les ignorer sans risquer de passer pour tenir les acteurs dans un profond mépris. L'inégalité des rémunérations se voit alors palliée par l'égle prise en considération des « cris d'injustice » et l'émergence des scandales comme « point fixe par défaut » :

« Dirigeants et actionnaires peuvent avoir des conflits d'intérêts. Le défi majeur du capitalisme consiste à concilier ces intérêts divergents. Les scandales liés à l'enrichissement personnel des grands patrons (Percy Barnevik, président d'ABB, Gary Winnick directeur de Global Crossing ou Mike Grabiner chez Energis, pour

n'en citer que quelques-uns) au moment où les actionnaires étaient éprouvés montrent l'ampleur de la tâche. » (La Tribune, 27/02/2002, nous soulignons) « Les scandales américains ont mis en lumière des dérives induites par le mode de rémunération des dirigeants d'entreprise. » (Le Figaro, 22/11/2002, nous soulignons). « ...ouvrir la possibilité de gains démesurés amène à perdre le contrôle de la réalité. Quand il y a absence de limite, on échappe à la matérialité. Les scandales récents l'ont encore démontré. L'éthique exige mesure et maîtrise. » (Medef, 01/05/2003, nous soulignons). « Or, depuis que la bulle boursière a éclaté, en 2001, les scandales qui ont touché des sociétés cotées (Enron, WorldCom...) ont mis à jour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. Premiers sur la sellette : les conseils d'administration. » (Le Monde, 08/10/2003, nous soulignons).

On explique alors que le « palmarès » des dirigeants les plus cités du corpus soit uniquement composé de dirigeants qui ont été emportés dans des scandales de grande ampleur (cf. tableau 36). Cela est principalement dû au fait que les acteurs de la controverse y trouvent le moyen de « dévoiler » le décalage pouvant exister entre les « promesses libérales » de justice et certains montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants, dans l'objectif de mieux le dénoncer. En d'autres termes, si les acteurs se focalisent sur les cas scandaleux, auxquels nous nous sommes intéressés dans les chapitres précédents pour illustrer tantôt l'effet « démesure » (Zacharias, chapitres 2 et 4) ou le décalage entre la rémunération obtenue et la performance de l'entreprise (Messier, Forgeard, Bernard, chapitre 3), c'est parce que le scandale a une vertu prophylactique sur le corps social, comme René Girard l'a montré dans ses travaux :

« (...) la réflexion qui est lancée aujourd'hui sur l'importance des rémunérations est une bonne chose. De certains scandales peuvent, en effet, naître une réflexion et une action permettant de retrouver la juste limite et le sens de la mesure. Le débat est positif en ce qu'il peut aider à distinguer ce qui est juste, équitable, défendable et mesuré de ce qui ne l'est pas. C'est ainsi que l'on parviendra à adapter les rémunérations aux situations des dirigeants concernés. » (Hélène Ploix, membre du comité d'éthique du Medef, audition parlementaire, 15/10/2003, nous soulignons). « Les derniers scandales en date ont certes mis en évidence les limites du système français mais témoignent aussi, paradoxalement, d'une avancée. L'opposition des administrateurs de Vinci à la rémunération d'Antoine Zacharias constitue une "prise de conscience inédite", selon Didier Vuchot [à la tête de Korn-Ferry International France]. » (La Tribune, 09/01/2007, nous soulignons). « Le Medef et l'Association française des entreprises privées, le « club » des sociétés cotées, ont présenté, hier, des recommandations visant à moraliser les rémunérations des grands patrons français. Une manière ferme, mais non contraignante, de les inviter à tenir compte de l'opinion. Plus question d'entendre parler, pendant la campagne électorale, de "patrons voyous" ou de "racaille patronale" : encore sous le choc des formules accusatrices lancées, l'année dernière, par Ségolène Royal (PS) et Nicolas Sarkozy (UMP), Laurence Parisot, présidente du Mouvement des entreprises de France (Medef), veut des dirigeants exemplaires, dont les rémunérations ne puissent plus être perçues par l'opinion comme des

provocations. Avec Bertrand Collomb, président de l'Association française des entreprises privées (Afed), "club" des plus grandes sociétés cotées, elle a présenté, hier, un ensemble de "recommandations sur la rémunération des dirigeants". Un document d'une dizaine de pages mis en chantier depuis près de six mois, qui va plus loin que les précédentes préconisations, celles, en particulier, faites en 2003 après les rapports Viénot (1995 et 1999) puis Bouton (2002). Entre-temps, il y a eu, au printemps 2006, l'affaire Zacharias, du nom de l'ancien PDG de Vinci, démissionné pour avoir exigé des primes exorbitantes, en récompense de l'acquisition des Autoroutes du Sud de la France, privatisées par l'Etat. Se soucier du contexte social. Hier, la présidente du Medef a eu beau se refuser à citer des noms et expliquer qu'il ne fallait "pas édicter des règles générales à partir d'un cas particulier", c'est bien ce scandale qui explique ce coup d'accélérateur. » (Les Echos, 10/01/2007, nous soulignons). « De l'affaire Jaffré aux stock-options de Noël Forgeard, chaque nouveau scandale est ponctué par des initiatives politiques ou professionnelles pour moraliser les rémunérations des dirigeants. » (Les Echos, 18/01/2007, nous soulignons). « L'année dernière, c'est de cette affaire [Zacharias] dont on parlait abondamment en espérant bien que plus on la pointait du doigt, plus on découragerait d'autres moutons noirs du capitalisme d'en faire autant. » (Le Figaro, 12/06/2007, nous soulignons).

Nom du dirigeant (Nom de l'entreprise)	Nombre de citations dans le corpus	Rappel des faits reprochés
Jean-Marie Messier (Vivendi Universal)	303	Débarqué par le conseil d'administration de Vivendi Universal, on lui reproche des émoluments extraordinaires et la négociation d'un parachute doré qu'il s'était engagé à ne jamais négocier (dans son livre, J6M.com).
Noël Forgeard (EADS)	175	Déjà suspecté d'un délit d'initié, il fait scandale avec son parachute doré estimé à plus de 8 millions d'euros.
Antoine Zacharias (Vinci)	158	Débarqué de Vinci, il lui est reproché d'avoir négocié une prime de 8 millions d'euros pour le rachat des Autoroutes du Sud de la France alors que le montant cumulé de ses stock-options s'élevait déjà à quelques 170 millions d'euros.
Daniel Bernard (Carrefour)	137	Débarqué de Carrefour, on apprend (de la bouche de son successeur) qu'il aurait perçu des indemnités d'un peu plus de 9 millions d'euros et que la société aurait provisionné 29 millions d'euros pour lui servir sa retraite.

Tableau 36 - Les dirigeants les plus cités du corpus (1989-2009)

À cet égard, la position du Medef est de nouveau intéressante. Car si l'organisation patronale dit voir dans le(s) scandale(s) l'occasion de retrouver la « *juste limite et le sens de la mesure* » dans le dossier sur la rémunération des dirigeants, c'est que le scandale ne se présente pas tellement comme un fait « immoral » ou « illégal », soit comme un vecteur d'information, mais plutôt comme un moyen de régulation du désordre engendré par l'incapacité des acteurs à satisfaire leurs désirs. On sent donc bien que, comme la logique girardienne le montre, le scandale n'est pas « rationnel » mais qu'il se présente comme le produit d'un emballement soudain des médias et de l'opinion pour dénoncer une situation particulière. L'exemple du scandale Messier est le plus emblématique de cette caractéristique qui est propre à n'importe quel scandale :

« Jean-Marie Messier invité aujourd'hui par la commission des lois de l'Assemblée nationale pour donner son avis sur la rémunération des patrons. Les députés ont le sens de l'humour. Ou celui de l'à-propos. Qui mieux que Messier peut témoigner et incarner les excès du capitalisme ? L'homme a créé le scandale en cherchant à partir de Vivendi Universal avec une indemnité record de 20,5 millions d'euros. Et, depuis, il se bat sans retenue devant les tribunaux français et américains contre Vivendi pour toucher ce pactole, comme le montre l'histoire de ses indemnités. Mais l'ex-PDG de VU n'est pas le seul concerné parmi les patrons français. » (Libération, 15/10/2003, nous soulignons). « Ses anciens pairs lui doivent [à Messier] l'américanisation de leur salaire. Mais le retour de bâton se fait tout autant sentir, souligne un expert. Forcés à plus de mesure par peur d'un scandale, beaucoup lui reprochent aujourd'hui d'avoir trahi sa classe. » (L'Expansion, 22/10/2003, nous soulignons).

Rappelons, en effet, qu'avant d'incarner tous les « excès du capitalisme » et d'être considéré comme un « traître » par ses pairs, l'ex-PDG de Vivendi-Universal était présenté comme l'archétype du dirigeant performant, « capitaine aux allures sages » faisant « preuve d'un activisme vibrionnant » (La Tribune, 10/05/1999). Or, sauf à se soumettre à la versatilité de l'Opinion, c'est là un changement d'attitude qui est par trop brutal pour ne pas être suspect au regard des difficultés que les acteurs rencontrent pour régler leurs conflits en justice. À cet égard, l'attraction exercée par le scandale Messier est même à la mesure de l'incertitude qui accompagne le déploiement de n'importe quel scandale, dont l'ampleur ne saurait être donnée *a priori* sachant que la transgression d'une norme ne suffit jamais, à elle seule, à engendrer le faisceau de mobilisations nécessaires pour prendre la dimension d'un scandale (Rayner, 2007).

3.1.2. L'ambiguïté du scandale

Ainsi, si la force du sentiment d'injustice réside dans le fait qu'il se laisse plus facilement éprouver que celui de la justice ; celui-ci restant « insaisissable » quand celui-là s'impose à la conscience de manière intuitive, c'est là une remarque particulièrement importante. En effet, elle permet de rappeler que si de « petites causes » peuvent produire de « grands effets », c'est que l'on ne saurait réduire le scandale au seul « fait scandaleux ». Ce faisant, on risquerait de négliger la part d'aléa et/ou de hasard qui préside à l'émergence de n'importe quel scandale, entendu comme un phénomène social qui requiert la mobilisation d'un « public » dont les ressorts sont toujours plus ou moins mystérieux. C'est d'ailleurs ce qui fait la complexité du problème car si l'on sait qu'un scandale « prend » lorsque les acteurs se mobilisent autour d'une dénonciation, reste à savoir pourquoi ils se mobilisent pour une dénonciation et non pour une autre :

« S'il est possible de prouver que le chef d'entreprise a pris une décision folle par mégalomanie, il faut faire jouer sa responsabilité. Les sanctions sont effectivement indispensables. Mais il est très difficile d'apprécier une faute stratégique : au moment où la décision a été prise, elle pouvait apparaître comme une idée remarquable. Nous sommes donc sur un terrain extrêmement délicat. » (Claude Bébéar, audition parlementaire, 08/10/2003, nous soulignons).
« Dans les grandes entreprises des Etats-Unis, plus de la moitié des patrons gagnent plus de 6 millions de dollars, un chiffre qui a bondi de 30 % en un an ! A côté, les PDG français ont de quoi se plaindre, avec une rémunération

moyenne d'à peine 3 millions d'euros... Le magazine anglais laisse les regrets sur les inégalités aux syndicalistes et aux politiciens de gauche. Il se place du côté des investisseurs : "Ils sont heureux de payer pour des performances exceptionnelles, mais moins enchantés quand des managers médiocres obtiennent de généreuses rétributions." Le problème, c'est qu'il est très difficile de séparer le bon grain de l'ivraie. » (Les Echos, 28/11/2005, nous soulignons).

Ce qui est une façon de dire que s'il conduit « sans coup férir au châtiment, unanimement reconnu comme légitime et souhaitable, de l'accusé » (Lemieux, 2007, p. 367), ce serait une erreur de penser pouvoir retracer une parfaite correspondance entre l'accusation dont certains dirigeants furent la cible aux « fautes » qu'on pouvait concrètement leur imputer. Comme dans la théorie de René Girard, la question ne se pose même pas étant donné que ce qui importe, avec le scandale, c'est de permettre l'unanimité contre quelqu'un quand on ne peut pas faire l'unanimité pour quelque chose. Ainsi, du premier scandale sur le salaire de Jacques Calvet (1989) à celui sur le parachute doré de Thierry Morin (2009), en passant par le scandale sur les stock-options de Philippe Jaffré (1999), les indemnités de Jean-Marie Messier (2003), la retraite-chapeau de Daniel Bernard (2005) ou, encore, le montant total des émoluments d'Antoine Zacharias (2006), cela veut dire que l'unanimité dans l'accusation n'empêche pas la confusion de régner sur le sujet car, s'ils cristallisent les « cris d'injustice » au sujet de la rémunération des dirigeants et, par extension, l'espoir des acteurs de voir la justice triompher dans ce dossier, tous ces scandales ne posent pas moins le problème du déplacement entre le « singulier » et le « collectif » :

« Le président du Mouvement des entreprises de France (Medef), Ernest-Antoine Seillière, a dénoncé vendredi les "comportements scandaleux" de certains patrons de grandes sociétés du CAC40, l'indice de référence de la bourse parisienne, en matière de salaires. "C'est un scandale. Il y a quelques entrepreneurs dans notre pays qui se comportent de manière scandaleuse. Nous sommes 700.000 entrepreneurs, et nous ne sommes pas en appui de quelques-uns qui créent le scandale", a-t-il ajouté à Europe 1. "Le Medef ne se comporte pas comme quelques-uns du CAC 40", car il regroupe "des entrepreneurs responsables", qui agissent "souvent en dehors des médias", et "nous comprenons parfaitement l'émotion créée par ces cas", a déclaré M. Seillière. Ces patrons, "je les connais, ils ne sont pas nombreux, mais par leur comportement ils entraînent un jugement général sur les entreprises dans notre pays – que tous ceux qui sont contre les entreprises exploitent – et qui est pour nous inacceptable", a ajouté M. Seillière. "Dans chaque entreprise, il faut mettre de l'ordre, et si on n'en est pas capable, la transparence et le débat public sur ces cas scandaleux se chargera de faire rentrer les choses dans l'ordre", a estimé M. Seillière, en repoussant toute idée de loi dans ce domaine. » (AFP, 18/07/2003, nous soulignons). « Après avoir soutenu que la rémunération des patrons est "l'affaire des actionnaires, des conseils d'administration et des directions", le Medef, sous la pression des associations de petits actionnaires et des parlementaires, a fini par dénoncer les « comportements scandaleux » de certains patrons. » (AFP, 18/08/2003, nous soulignons). « Heureusement, aujourd'hui le bon peuple n'est plus le seul à s'indigner. En privé, plusieurs grands patrons se montrent choqués des manquements de quelques-uns, dont Antoine Zacharias fait manifestement partie. » (Le Nouvel Observateur,

02/06/2006, nous soulignons). « Que l'opinion publique s'intéresse à la grande entreprise, y compris pour l'inciter à se réformer, est pour nous une bonne nouvelle. Son image est loin d'être aussi négative que certains voudraient parfois le faire croire. N'oublions pas que nous avons des centaines de comportements talentueux et vertueux contre deux ou trois pratiques scandaleuses. Mais que certains dirigeants perdent l'estime du public parce que dans l'échec ils se comportent de manière abusive, cela je le comprends et je le partage. De l'affaire Forgeard à l'affaire Pat Russo-Serge Tchuruck, je n'ai jamais montré d'indulgence. C'est d'ailleurs parce que je crois à la dimension profondément éthique du libéralisme que j'ai initié ce travail qui aboutit aujourd'hui. » (Laurence Parisot, *Le Monde*, 07/10/2008, nous soulignons).

La désolidarisation du monde patronal par rapport à l'ensemble des dirigeants qui ont été pris dans des scandales de rémunération est hautement significative de ce point de vue, en ce sens qu'elle met en évidence le retournement contre un seul coupable de ceux qui pourraient être collectivement accusés. Dans une logique victimaire typique de la pensée girardienne, la dénonciation du scandale permet de faire reposer sur les épaules d'un seul et/ou de quelques dirigeants l'incapacité de tous à régler la problématique de la « juste rémunération » des dirigeants. *In fine*, c'est ainsi que se pose la question de savoir si les dirigeants emportés dans des scandales « méritent » le sort qui leur est réservé : entendons-nous bien, le sort qui en fait des « coupables » si parfaits que même leurs pairs ne manquent pas de participer à leur condamnation. Car il n'est pas question de faire de ces dirigeants de parfaites « victimes », ce qui n'aurait aucun sens, mais de rappeler, avec Girard, que le scandale constitue de ce point de vue un « problème » autant qu'une « solution » : « *le scandale est un processus auquel il est aussi difficile de se soustraire qu'il est facile de s'y abandonner* » (Girard, 1978, p. 542).

3.2. Regard sur un phénomène de « bouc-émissarisation »...

Dans ce chapitre, nous avons montré que les acteurs de la controverse ne cessent de courir après leur désir de justice en dépit de tous les indices qui laissent à penser qu'ils courent, ce faisant, après une impossibilité. Dans ce contexte, seul le scandale leur permet de réifier le sentiment d'injustice ressenti devant certains montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants, leur offrant ainsi comme un « point fixe par défaut » là où ils éprouvent les pires difficultés pour se prononcer sur le juste de manière positive. Or, une telle unanimité dans le jugement qui est au fondement d'un scandale ne laisse pas d'être problématique quand on a rappelé que ce dernier est tout, sauf un phénomène rationnel. En effet, nous sommes alors confrontés à un phénomène de « bouc-émissarisation » régulière de certains dirigeants (3.2.1) qui est, sans doute, la meilleure illustration des « impasses » dans lesquelles les acteurs sont conduits en raison de leur attachement à la conception libérale de la justice sociale (3.2.2).

3.2.1. Quand certains dirigeants jouent le rôle du bouc-émissaire

S'ils informent sur ce que la société est prête à tolérer comme « écart à la norme », jouant le rôle d'un dénominateur commun du sens du juste et de l'injuste en matière de rémunération des dirigeants, nous venons de voir que les scandales n'en sont pas moins porteurs d'une très grande ambiguïté. En effet, leur importance à l'intérieur de notre dossier n'est jamais qu'à la mesure de l'incapacité des acteurs à résoudre les problèmes de justification de

la rémunération des dirigeants autrement que par une sorte de pari sur l'avenir (chapitre 4). De ce constat, qui laisse à penser que les scandales jouent par là-même un rôle clé dans l'eschatologie libérale, il ressort qu'il serait donc périlleux de suivre l'Opinion lorsqu'elle attribue des degrés de gravité des injustices qui seraient faites en matière de rémunération des dirigeants, offrant comme un « palmarès de l'égoïsme » où se côtoient les dirigeants dont le nom est passé à la postérité en raison des scandales auxquels ils sont associés. À cet égard, la manière dont Philippe Jaffré défendit son bilan à la tête de la société Elf est riche d'enseignements quand on se souvient que c'est lui qui fut le premier à être « pris » dans un scandale de grande ampleur en matière de rémunération des dirigeants (chapitre 2) :

« Au moment de la privatisation, la valeur d'Elf était de 21 milliards d'euros. Au moment de la fusion, elle était de 60 milliards d'euros. Elle a triplé en six ans. Les résultats ont été de leur côté multipliés par six ! C'est, durant cette période, la meilleure performance de toutes les compagnies pétrolières du monde. Ce qui est vrai, c'est que pour réaliser cette performance, il a fallu liquider un lourd passif. Il a fallu transformer radicalement l'entreprise. Cette liquidation, cette transformation ne m'ont pas valu que des amis, elles m'ont même valu beaucoup d'ennemis. J'étais donc dans la situation du bouc émissaire idéal, et les chiens s'en sont donné à cœur joie. » (Philippe Jaffré, *Le Monde*, 23/01/2002, nous soulignons).

À ses yeux, l'existence de ce scandale ne pouvait absolument pas valoir pour « preuve » de sa culpabilité, sauf à ce que l'histoire soit écrite du point de vue des « persécuteurs ». Aussi, ce dernier a eu le mot juste lorsque, dans cette perspective, il prétendit être « *dans la situation du bouc émissaire idéal* ». En effet, au travers de cette expression d'origine biblique (Lévitique, 16, 21) que René Girard a reprise pour en faire le titre de l'un de ses plus fameux ouvrages (Girard, 1982), Philippe Jaffré mettait le doigt sur ce qui se présente comme l'inévitable débouché des scandales auxquels nous nous sommes intéressés durant ce travail, à savoir que certains dirigeants sont désignés comme les seuls responsables de l'ensemble des troubles que la question de la rémunération des dirigeants occasionne dans nos sociétés libérales :

« Il ne faut pas non plus que pour quelques moutons noirs ayant commis des abus, nous pénalisions l'ensemble des dirigeants ayant des pratiques irréprochables, explique-t-on dans les cercles gouvernementaux. » (Le Figaro, 07/09/2006, nous soulignons). « Abusus non tollit usum. Cette maxime latine résume bien la vraie sagesse en toute chose : l'abus de quelques-uns ne doit pas entraîner le bannissement de tous. » (Gérard Philippot, ancien président d'Unilog, *Les Echos*, 19/05/2008, nous soulignons).

En d'autres termes, bien que ce soit à prix d'or et qu'il ne soit jamais question pour eux d'un risque de violence physique et encore moins de mort, on retrouve bien, dans les accusations unanimes dont certains dirigeants sont la cible, la logique décrite par René Girard selon laquelle ces dernières permettent d'évacuer le « trop plein » de violence que l'incapacité des acteurs à réaliser leur désir fait naître à l'intérieur de la société. On ne peut d'ailleurs s'empêcher de faire écho à la fameuse citation évangélique que René Girard a abondamment commenté : « *il vaut mieux qu'un seul homme meure pour le peuple et que la nation ne périsse pas tout entière* » (Jean 11-50)⁶⁶. Car c'est bien de cela dont il s'agit, le fait que les boucs-émissaires en question n'apparaissent que sous une forme « abâtardie »

⁶⁶ Cette phrase est prononcée par le grand prêtre Caïphe durant le procès de Jésus devant le Sanhédrin.

par rapport à la théorie girardienne n'empêchant pas la mécanique du bouc-émissaire de rester largement opératoire à l'intérieur de notre dossier :

« Peu importe que les responsabilités soient beaucoup plus partagées que ne pourrait le laisser penser une analyse rapide. Comme toujours en temps de crise, la recherche (et surtout l'identification) de responsables est au cœur des débats. Elle permet de désigner à la vindicte publique des individus ou des catégories d'individus bien précis ; idéal pour se dédouaner sur quelques boucs émissaires. Cela permet de donner le sentiment que les solutions ont été trouvées et que les coupables ont été identifiés, modérant le sentiment généralisé d'iniquité. Les dirigeants d'entreprise, d'établissement financier en particulier, et leurs rémunérations ont été choisis pour jouer ce rôle ingrat. » (Le Figaro, 27/11/2008, nous soulignons).

En somme, l'important dans une telle perspective, c'est que les acteurs aient l'impression que la justice a été dite... même si cette impression est fondée sur un ensemble de significations plutôt vagues, voire carrément mensongères. Car, *in fine*, l'efficacité de ce transfert collectif, qui voit les acteurs abandonner leur désir de justice au profit d'une demande de réparation assumée par un bouc-émissaire, suffit à modérer leur sentiment d'injustice et à sauvegarder l'unité du groupe social, comme cela est clairement indiqué dans l'extrait que nous avons retenu ci-dessus. Quant au sort réservé à ces dirigeants qui, s'ils ne sont pas à proprement parler « sacrifiés », sont donc la proie d'un lynchage de leur communauté qui aboutit à leur disparition⁶⁷, c'est une question qui ne se pose même pas, leur « culpabilité » étant en quelque sorte avérée par le scandale lui-même – comme si l'ampleur que prenait ce dernier était directement proportionnée aux faits qu'on leur reproche. Comme un symptôme, c'est ainsi que Pierre Bilger, ex-PDG d'Alstom, fit le choix de rendre son parachute doré afin ne pas être un « objet de scandale » et « un nouveau Jean-Marie Messier », soit un bouc émissaire sur lequel les acteurs auraient pu déposer la violence née de leur sentiment d'injustice :

« Alstom : sous la pression, Pierre Bilger rend ses indemnités de départ. Voulant éviter un scandale qu'il juge "aussi injuste que stérile", l'ancien président-directeur général du groupe Alstom a accepté de rendre les 3, 8 millions d'euros nets reçus lors de son départ anticipé, au mois de mars dernier Pierre Bilger ne veut surtout pas devenir un nouveau Jean-Marie Messier (...) L'objectif principal avancé par cet homme discret, doublé d'un catholique convaincu, est d'éviter de quitter Alstom dans le déshonneur, de devenir malgré lui le symbole de ces patrons qui partent d'un groupe au bord du précipice avec un gros chèque. "J'ai pris avant tout cette décision pour ne pas être un objet de scandale pour la centaine de milliers d'employés d'Alstom que j'ai eu l'honneur de diriger et pour les actionnaires (...)", explique-t-il dans une lettre à son successeur, Patrick Kron, rendue publique hier. » (Les Echos, 19/08/2003). « J'ai renoncé à cette indemnité parce que je ne voulais pas être un objet de scandale pour les salariés d'Alstom, que je n'avais aucun moyen d'informer. En effet, ils étaient désinformés sur ce sujet par les médias, sans que j'aie le moyen de leur faire connaître les motifs qui avaient inspiré cette décision [d'attribution d'un parachute doré]. Vis-à-vis d'eux et après les avoir dirigés pendant douze ans, je me sentais, lors que l'entreprise traversait des difficultés, frappé dans mon honneur. Quand vous

⁶⁷ Disparition qui, en tant que telle, signifie d'ailleurs la mort du dirigeant...

avez dirigé une entreprise pendant tant d'années, les employés ne sont pas une notion abstraite. Pendant ces douze ans, j'en ai rencontré des milliers, j'ai travaillé avec des centaines d'entre eux. Pour moi, il était important que ces gens-là, que j'aimais, que je connaissais et avec lesquels j'ai travaillé, ne gardent pas le souvenir de cette image que l'on donnait de moi à l'extérieur. » (Pierre Bilger, audition parlementaire, 22/10/2003).

Il est d'ailleurs intéressant de noter que, dans la justification de ce renoncement symbolique à une indemnité à laquelle il avait pourtant droit, Pierre Bilger fait mention de l'incapacité dans laquelle il se trouvait d'informer les salariés des motifs qui avaient conduit les administrateurs d'Alstom à lui attribuer cette indemnité. En effet, par rapport à la théorie girardienne du bouc-émissaire, cela permet de faire écho à cette idée force selon laquelle l'unité des accusateurs est toujours fondée sur une forme de méconnaissance de leur part, celle qui, précisément, fait de l'individu accusé non pas un « bouc-émissaire » à leurs yeux, mais un coupable réel qui mérite la punition qu'ils cherchent à lui infliger : « *pour avoir un bouc-émissaire, il faut ne pas voir la vérité, et donc ne pas se représenter la victime comme un bouc-émissaire, mais comme un homme justement condamné* » (Girard, 2004, pp. 89-90).

3.2.2. La justice libérale comme justice punitive et expéditive

Une méconnaissance qui, cependant, n'est pas totale... la force du renoncement de l'ex-PDG d'Alstom à ses indemnités n'ayant d'égale que sa clairvoyance par rapport à la mécanique du scandale et ses conséquences, ne serait-ce qu'en termes d'« image ». Au final, c'est ainsi que nous sommes placés devant une réalité qui permet certainement d'expliquer pourquoi les scandales en matière de rémunération des dirigeants se répètent à un rythme régulier dans le cadre des sociétés libérales modernes : le dévoilement d'une mécanique qui, pour fonctionner parfaitement, requiert de la « victime » qu'elle se reconnaisse elle-même « coupable »⁶⁸ – ce qu'aucun dirigeant ne fait à notre connaissance. En effet, si tel n'est plus le cas, c'est qu'il existe un risque que l'unanimité violente se défasse et, avec elle, l'efficace d'un mécanisme qui deviendrait par-là même inopérant, expliquant par là-même qu'il faille de plus en plus de bouc-émissaires pour nourrir l'impression que la justice peut être dite dans notre dossier :

« Tout se passe comme si un nouveau grand « nettoyage » se préparait dans le milieu des affaires aux Etats-Unis, à l'instar de celui qui fut consécutif au scandale d'Enron et qui aboutit à l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley, déjà censée moraliser la gouvernance d'entreprise aux Etats-Unis. "La charge de la preuve est en train de s'inverser", explique ainsi James Post, spécialiste de ce sujet à la Boston University School of Management. "Désormais, pour conserver leurs postes, les dirigeants d'entreprise vont devoir faire la preuve qu'ils sont innocents". » (Les Echos, 19/10/2006, nous soulignons).

⁶⁸ Dans « La route antique des hommes pervers », Girard compare les sorts réservés à Œdipe et Job pour montrer que la résistance du second, qui ne cesse d'opposer à ses juges l'inanité de leurs accusations, rend la mécanique sacrificielle beaucoup moins efficace que dans le cas d'Œdipe... qui se reconnaît pour sa part coupable. Il écrit ainsi la chose suivante : « *Œdipe est un bouc-émissaire réussi, parce que toujours méconnu en tant que tel. Job est un bouc-émissaire manqué. Il détraque la mythologie qui devait le dévorer en maintenant son point de vue face à l'unanimité formidable qui se referme sur lui. En restant fidèle à sa vérité de victime, Job est vraiment ce héros de la connaissance qu'Œdipe n'est pas mais passe pour être aux yeux de la tradition philosophique* » (Girard, 1985, p. 45).

« Faire preuve de son innocence » afin de ne pas être pris dans la mécanique infernale du scandale : pour les dirigeants, tel serait dès lors le mot d'ordre dans un contexte marqué par des affaires d'autant plus nombreuses que les acteurs sont incapables de faire vivre leur désir de justice autrement que par une dénonciation de l'injustice et la « bouc-émissement » régulière de certains dirigeants. Un mot d'ordre qui joue comme un appel à la prudence pour des individus qui se voient exposés à l'irrationalité de l'Opinion, cette dernière fonctionnant sur le mode d'une foule tantôt adoratrice, tantôt persécutrice, qui peut donc se retourner très rapidement contre ceux qui ont d'abord exercé sur elle une emprise exceptionnelle (Girard, 2007b, [1972], 1978, 1982 et 1985). Aussi, les « grands » dirigeants sont peut-être bien payés parce qu'ils doivent par là-même faire face à la menace des mouvements, souvent imprévisibles, d'une Opinion dans laquelle ils sont pourtant contraints de puiser leur légitimité :

« Les "affaires", et l'arrivée en France du "gouvernement d'entreprise", ont dissuadé plus d'un PDG de jouer avec le feu. "Aujourd'hui, tout le monde a la trouille, confie un patron. Si l'on s'octroyait des salaires moitié supérieurs à ce que préconisent les experts, cela ferait rapidement scandale". » (Libération, 17/07/1997, nous soulignons). « Qu'il faisait bon être chef d'entreprise il y a vingt ans. Le métier est, depuis, devenu bien difficile, ingrat même. Parce que quelques-uns ont fauté, les patrons seraient tous incompetents, irresponsables, malhonnêtes, trop payés... La commission des lois de l'Assemblée nationale a même lancé des consultations sur leurs rémunérations. La crise de la canicule, ils n'y seraient pas pour quelque chose ? Alors, il planait comme un air de nostalgie, le 1^{er} octobre, sous les dorures du Cercle de l'Union interallié, à Paris. » (Le Figaro, 13/10/2003, nous soulignons).

La « trouille » et/ou la « nostalgie » des dirigeants contemporains se présentent comme autant de symboles de ce phénomène qui, à suivre les analyses de René Girard, serait caractéristique d'une société en proie à une violence collective d'autant plus difficile à canaliser que le « règne de l'Opinion » tend à déchaîner la mécanique du bouc-émissaire. Car cette Opinion est toujours prompte à prendre le point de vue de tous ceux qui se présentent comme des « victimes » des injustices sociales... et à réclamer en leur nom une réparation qui s'apparente parfois à du lynchage – nous pensons de nouveau, ici, à Jean-Marie Messier, qui fut l'objet d'un lynchage médiatique à la hauteur de l'extraordinaire fascination qu'il suscitait avant la crise que connut Vivendi à l'été 2002. Dans le cadre des sociétés libérales, c'est ainsi que le désir d'égalité de traitement des acteurs de la controverse devient le terreau d'une justice expéditive et punitive, dont on peut par conséquent douter de la capacité à mettre un terme à la controverse publique elle-même :

« Pierre Bilger, ancien président d'Alstom : "L'écart de rémunération dans les entreprises suscite un sentiment de scandale et d'amertume. Je le comprends et je regrette d'en avoir été la cause involontaire. Mais je ne crois pas que la chasse à l'homme soit la bonne méthode pour faire avancer le débat". » (Les Echos, 23/10/2003, nous soulignons). « Le marché, disent les tenants du libéralisme économique et social, est à même de régler ces cas exceptionnels : les révélations faites par la presse sur ces derniers suffisent, comme on l'a vu dans l'affaire Vinci, à réguler ces manquements à la gouvernance d'entreprise. Les excès sont sanctionnés, les coupables conduits à la démission et tout peut rentrer dans l'ordre juste. Malheureusement notre démocratie d'opinion ne peut

**se satisfaire d'une telle réponse. » (Les Echos, 15/09/2006, nous soulignons).
« "Ça soulage de trouver des boucs émissaires mais je suis dubitative sur la capacité qu'on peut avoir à isoler des responsables, à repérer la part d'erreur d'appréciation de chacun", estime Laurence Parisot, qui a rencontré le président hier à l'Élysée. » (Les Echos, 25/09/2008, nous soulignons).**

À cet égard, il est assez intéressant de remarquer que Laurence Parisot condamne la logique du bouc-émissaire après avoir montré ci-dessus qu'elle y contribuait elle-même en renvoyant l'existence de la controverse publique à quelques rares cas de pratiques scandaleuses. Cette contradiction illustre effectivement toute l'ambiguïté de cette « régulation » de la controverse publique par les scandales et la désignation de quelques têtes à couper (à prix d'or néanmoins). Une régulation qui permet, grâce à l'unanimité de la charge contre certains dirigeants, de ramener provisoirement l'ordre à l'intérieur d'une société divisée par ses contradictions, mais un ordre fragile et mensonger qui ne résout en rien les tensions mimétiques et égalitaires qui animent les acteurs de la controverse. Car si la mécanique du bouc-émissaire éteint la « demande de justice », elle ne règle pas, pour autant, ce qui fait le fond du problème : l'impossible définition de cette justice dans un cadre libéral. Ce qui permet de conclure ce chapitre en disant que la controverse sur la rémunération des dirigeants pourrait durer encore longtemps, sauf à ce que les acteurs commencent par s'approprier cette leçon talmudique que René Girard empreinte à Levinas pour rappeler que l'unanimité dans le jugement est suspecte en tant que telle et qu'un coupable désigné n'est pas forcément un coupable réel : « *tout accusé qui fait contre lui l'unanimité de ses juges doit immédiatement être relâché. L'unanimité accusatrice est suspecte en tant que telle ! Elle suggère l'innocence de l'accusé* » (Girard, 1978, p. 574).

Résumé section 3

Dans le cadre d'un dossier marqué par l'ambivalence du désir de justice des acteurs, les scandales se présentent comme les seuls événements qui puissent *a priori* réunir ceux qui ne cessent le plus souvent de se disputer. Véritable « point fixe par défaut », les scandales jouent en cela le rôle d'un moteur de la controverse, les acteurs y trouvant un formidable levier pour faire exister publiquement une cause sur ce sujet. Pour autant, il est difficile de dire si ces stratégies scandaleuses font honneur à la justice libérale car, si le scandale permet de rendre visibles et publiques les contradictions libérales, il conduit à faire peser sur les épaules de quelques dirigeants l'incapacité de tous les acteurs à régler la difficile question de la juste rémunération des dirigeants. Paradoxalement, c'est ainsi qu'en cherchant à faire advenir cette justice qu'ils désirent tant, les acteurs de la controverse contribuent à créer comme de nouvelles injustices, la réconciliation promise par le libéralisme se faisant dans l'élimination régulière de dirigeants qui jouent le rôle de boucs-émissaires.

Conclusion chapitre 5

Dans ce dernier chapitre de notre travail, nous avons cherché à savoir si les acteurs de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants ne courraient pas après une

chimère en matière de justice sociale. Cette volonté était liée au constat que ces derniers gardaient l'espoir de voir les promesses libérales se réaliser un jour dans la pratique bien que les contradictions libérales repérées durant ce travail laissaient plutôt accroire du contraire. En somme, l'objectif était de mettre ainsi à l'épreuve cette « eschatologie libérale » qui structure la controverse publique et, du même coup, la conception libérale de la justice elle-même. Or, à l'issue de ce chapitre, nous pouvons dire que c'est là une hypothèse qui est assez crédible.

En effet, nous avons montré :

1. Que le désir de justice des acteurs se fait d'autant plus pressant que ce dernier ne cesse de leur opposer son insaisissabilité, le désir de posséder ce que l'autre obtient au nom de l'égalité faisant sans cesse écho à ce désir de justice.
2. Que cette ambivalence de leur désir de justice se voit accrue par l'impossibilité même de fonder la justice sur une reconnaissance du mérite individuel des personnes.
3. Que leur incapacité à se détourner de leur désir de justice les conduit, paradoxalement, à créer de nouvelles injustices en condamnant les dirigeants emportés dans des scandales de rémunération.

Dès lors, reste à tirer les enseignements de cette « ruse de la raison » qui conduit les acteurs à se réguler par le scandale là où ils pensent, au contraire, lutter pour la justice sociale. C'est un point que nous allons aborder dans la conclusion générale de ce travail, qui servira d'ouverture pour de futures recherches autour des « formes archaïques » que l'on observe au cœur des sociétés libérales.

Conclusion générale

Dans cette thèse, dont l'objectif était de comprendre ce que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants nous révèle sur la nature et le fonctionnement des sociétés libérales, nous avons présenté cinq chapitres :

Dans le premier chapitre, consacré à la présentation de l'épistémologie et de la méthodologie de notre recherche, nous avons commencé par rappeler que cette problématique nous situait dans le champ de la « sociologie de la critique » – qui analyse les conditions de la critique par le corps social ainsi que ses conséquences sur la dynamique des sociétés. Notre objectif était d'insister, par là-même, sur la nature essentiellement interprétative de notre travail, dans le cadre duquel il nous fallait saisir la manière dont le sens commun fait prise avec la question de la rémunération des dirigeants. Par suite, nous avons alors précisé quelles étaient les règles d'une interprétation « réussie » dans cette perspective, c'est-à-dire fidèle aux transformations que les acteurs faisaient eux-mêmes subir au dossier. En veillant à ce qu'un retour sur le contenu de leurs arguments soit toujours possible, ce qui est évidemment crucial dans une optique compréhensive, nous avons montré que cela passait par la création d'un « langage-pivot » (*i.e.* catégories d'entités et êtres-fictifs). À partir de la langue des acteurs et sur la base de recoupements qu'ils feraient naturellement entre des désignations *a priori* hétérogènes, l'intérêt de ce travail était de rendre possibles des opérations sur le corpus ne pouvant être menées sans aucune instrumentation. C'est ainsi qu'en ancrant notre méthode au cœur du raisonnement interprétatif, nous nous donnions la possibilité de faire « prise » avec les grandes tendances du dossier et, partant, de répondre à la question que nous posions dans ce travail : qu'est-ce que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants révèle sur la nature et le fonctionnement des sociétés libérales ?

Dans le second chapitre, nous avons alors testé, sur cette base, une première hypothèse pour tenter d'expliquer l'existence de la controverse publique sur le sujet : celle de l'inculture économique des acteurs. Cette première hypothèse venait naturellement à l'esprit au regard de l'apparent décalage qui existe entre les troubles que cette problématique provoque au niveau social et la solidité du modèle économique libéral auquel se réfèrent la plupart des chercheurs qui travaillent sur la rémunération des dirigeants. C'est ainsi qu'après avoir présenté l'épure théorique de ce modèle, au sein duquel la justification de la rémunération des dirigeants se voit fondée sur la reconnaissance de leurs performances sanctionnées par le « marché des dirigeants », nous avons montré que l'on retrouvait de nombreuses traces, dans le discours des acteurs, de cette « solution libérale » au problème de la rémunération des dirigeants. Selon nous, cela ne signifiait pas que les acteurs *connaissent* le modèle, mais qu'ils n'ignorent pas ses mécanismes et se réfèrent même implicitement à lui. En soi, cela était néanmoins suffisant pour que nous puissions invalider l'hypothèse d'ignorance des acteurs et que nous cherchions par conséquent *ailleurs* les causes de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants.

À cette fin, nous avons alors posé une nouvelle hypothèse de travail dans le chapitre suivant, celle des contradictions internes du modèle économique libéral, hypothèse qui venait à son tour à l'esprit pour expliquer l'existence de la controverse après avoir montré que les acteurs n'avaient de cesse de se référer à ce modèle. Pour « tester » cette

hypothèse, nous avons alors commencé par prendre appui sur un certain nombre de contradictions empiriques relevées dans la littérature savante, cela afin de montrer qu'il est déjà difficile d'objectiver le lien entre rémunération des dirigeants et performance de l'entreprise. Ensuite, nous avons constaté que les acteurs de la controverse publique émettent des critiques qui ne sont pas étrangères aux arguments des théoriciens du pouvoir managérial, qui voient dans ces contradictions la « non-réalisation » des promesses libérales. C'est ainsi que les uns et les autres montrent que, *dans le cadre libéral*, les problèmes sont notamment dus au fait que les dirigeants ont le *pouvoir* d'instrumentaliser les dispositifs d'incitation et de contrôle censés réguler l'opportunisme supposé des dirigeants et garantir, par extension, que seuls les « meilleurs » d'entre eux sont récompensés. Ce qui signifiait que la controverse sur la rémunération des dirigeants offre de ce point de vue comme un « écho du savoir », en ce sens que l'on retrouve les difficultés sur lesquelles buttent tous ceux qui, dans la perspective libérale, appréhendent la problématique de la justification de la rémunération des dirigeants sur la base d'une résolution (supposée) automatique par les « lois du marché ».

Dans le chapitre suivant, nous avons alors choisi d'orienter l'analyse vers la compréhension des raisons pour lesquelles les acteurs continuent malgré tout de se référer à un modèle qui est intrinsèquement problématique sur la question des rémunérations. Pour cela, nous avons testé l'hypothèse selon laquelle cela n'était pas indépendant du fait que la pensée politique libérale était capable de résister au défi posé par l'existence de ses contradictions internes du fait de la croyance selon laquelle ces dernières peuvent être dépassées dans un avenir plus ou moins proche. C'est ce que nous avons appelé « l'eschatologie libérale ». L'analyse du discours des acteurs nous a ensuite permis de confirmer que cette « eschatologie libérale » joue comme une « compensation » par rapport aux problèmes de justification que posent certains montants et/ou pratiques de rémunération des dirigeants. Le fait que ce soit avec le marché, plutôt que sans, que les acteurs espèrent régler les problèmes de justification de la rémunération des dirigeants dans le futur nous a semblé particulièrement significatif dans cette perspective. Selon nous, cela venait confirmer qu'à l'instar des théoriciens du modèle économique libéral, les acteurs sont plus profondément attachés qu'ils ne le disent aux « valeurs » du libéralisme, qui semblent ainsi constituer le seul horizon « souhaitable » en dépit de tous les problèmes de régulation posés par l'opportunisme supposé des individus.

Dès lors, dans le dernier chapitre, nous avons tenté de dégager une interprétation générale de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, notamment pour savoir si les acteurs ne courraient pas après une chimère en matière de justification de la rémunération des dirigeants, soit un idéal de justice « eschatologique » qui serait parfaitement inatteignable. En nous fondant sur le modèle mimétique de René Girard, selon lequel, notamment, le désir pour un objet se fait d'autant plus fort qu'il résiste à sa capture, nous avons montré que cette hypothèse d'irréalisme était d'autant plus acceptable que les critères de la justice libérale semblent être en soi *irréalisables* – ce qui stimule le désir de justice des acteurs. Nous avons alors montré que le mouvement régulier des « scandales » auquel nous assistons en matière de rémunération des dirigeants se présentait comme l'aboutissement logique de cette ruse de la raison... Les acteurs y trouvant de quoi nourrir l'impression que les efforts qu'ils font pour obtenir réparation de ce qu'ils estiment être une injustice ne sont pas vains.

Il reste alors, pour conclure ce travail doctoral, à tirer les enseignements sur la manière dont la controverse se structure autour de la « bouc-émissarisation » régulière de certains dirigeants, au travers de laquelle on redécouvre que « *partout et toujours, lorsque les*

hommes ne peuvent pas ou n'osent pas s'en prendre à l'objet qui motive leur colère, ils se cherchent inconsciemment des substituts, et le plus souvent ils en trouvent » (Girard, 2001, p. 60). Comme René Girard l'a montré, que le bouc émissaire soit innocent ou coupable n'a pas d'importance ici. En effet, c'est uniquement le recours au mécanisme social de désignation d'une victime expiatoire pour que l'illusion de justice soit conservée qui nous intéresse. Cela met en évidence que la controverse publique sur la rémunération des dirigeants fait émerger des structures de régulation sociales dans le cadre libéral. Pour ce faire, nous allons commencer par rappeler que la pensée libérale s'est construite sur l'utopie humaniste d'une société de justice, fondée sur la liberté individuelle et l'absence de violence (section 1). Cela afin de mettre en résonance ce « projet » avec la violence qui est faite au « dirigeant-bouc-émissaire » pour maintenir l'idéal de justice, phénomène qui trahit l'incapacité de la société libérale à assurer et assumer les conditions de la modernité qui la fonde (section 2).

Section 1. L'utopie libérale en question

À l'issue de ce travail doctoral, nous avons pu constater que si la justice sociale n'est jamais définitivement assurée dans le cadre du dossier sur la rémunération des dirigeants, elle n'en reste pas moins un idéal incontournable aux yeux des acteurs de la controverse publique. Sur le modèle de la contre-démocratie (Rosanvallon, 2006), qui voit dans la dénonciation l'une des principales formes d'exercice de la souveraineté des individus des sociétés libérales, c'est ce qui ressort des nombreuses critiques qu'ils formulent à l'encontre de certains montants et/ou pratiques de rémunération – qui prouvent à elles seules que les acteurs de la controverse sont implicitement attachés aux valeurs « libérales ». En effet, nous rappelons que si la société libérale fait de la justice sociale égalitaire l'un des ses principaux *fondements*, c'est qu'elle s'est construite contre l'arbitraire de la force et dans l'objectif de garantir le respect des droits individuels de la personne (1.1). Sur cette base, nous montrons que ces principes fondateurs sont néanmoins insuffisants si la justice devient, par là-même, un nouveau prétexte d'affrontement social (1.2).

1.1. De la diversité des libéralismes... à l'utopie libérale

Il est difficile de parler du libéralisme au singulier. En effet, depuis la formation de la pensée libérale entre les 17^{ème} et 18^{ème} siècles, jusqu'à l'émergence d'un « néolibéralisme » (Laval, 2007), il est particulièrement malaisé de trouver un dénominateur commun entre les multiples usages de l'expression. Par exemple, qu'y a-t-il de commun entre la pensée d'un Rawls ou d'un Hayek ? D'un Keynes ou d'un Friedman ? Si tous se disent « libéraux », on comprend que ce qui sépare ces auteurs compte au moins autant que ce qui les relie. De même, qu'y a-t-il de commun entre le « libéralisme économique » qui renvoie au marché (Rosanvallon, 1979), le « libéralisme politique » qui consacre le pluralisme des partis et garantit l'égalité des droits des individus (Rawls, 1995) ou bien, encore, le libéralisme moral et social, marqué par l'ambition d'une société où la vie des plus démunis pourraient faire l'expérience d'une vraie liberté (Magnette, 2006) ?

On le voit sans problème, et c'est le commencement usuel de la plupart des enquêtes sur le libéralisme, la notion est de ce point de vue « faussement simple », parce qu'elle se présente initialement comme « *un complexe d'orientations théoriques et pratiques,*

faiblement intégré, qui s'est constitué au cours du processus historique de laïcisation et de spécialisation du pouvoir politique » (Boudon et Bourricaud, 2006, p. 341). Pour autant, si l'on parle « du » libéralisme, au singulier donc, ce n'est pas non plus par un abus de langage étant donné que l'on retrouve, derrière cette diversité des libéralismes, un même corps de croyances, tout entier structuré autour d'une « éthique » qui est obsédée par la violence et la capacité destructrice des passions humaines. Dans cette perspective, le libéralisme devient alors l'expression qui exprime les idées sur la base desquelles notre « modernité » s'est construite avec l'ambition, « quasi utopique », de mettre fin à la peur et à la misère (Audard, 2009).

De fait, si la justice revêt une importance cruciale aux yeux des penseurs libéraux, c'est qu'elle fait partie intégrante du noyau stable de valeurs autour desquelles ils pensent pouvoir organiser cette « société bonne » à l'intérieur de laquelle l'arbitraire de la force ferait place à la préservation d'une même puissance d'agir pour tout individu (Canto-Sperber, 2006). C'est ce que John Rawls exprime par son refus de la logique sacrificielle⁶⁹, qui est contraire à cette idée force de la pensée libérale selon laquelle toute société juste se doit d'assurer que les différences entre individus ne remettent pas en cause leur id-entité. En effet, pour le philosophe américain, dire que « *chaque personne possède une inviolabilité fondée sur la justice qui, même au nom du bien-être de l'ensemble de la société, ne peut être transgressée* » (Rawls, 1997, pp. 29-30), c'est rappeler que, dans l'univers libéral, la justice est inséparable de ce « *foyer de l'imaginaire social des sociétés modernes* » qu'est l'égalité (Dupuy, 2009a, p. 206).

Certains auteurs ont caractérisé cette spécificité de la conception libérale de la justice en se penchant sur l'action du juge, qui consiste à s'interroger sur les modalités de construction d'une interprétation du droit qui permette de rendre les décisions les plus justes, c'est-à-dire celles qui respectent l'intégrité des personnes. Dans une veine similaire à celle de John Rawls, Ronald Dworkin cherche notamment à offrir une représentation du travail que le juge est appelé à remplir pour que son jugement puisse prétendre à la légitimité dans cette perspective (Dworkin, 1994). Son objectif est de rappeler que, pour ce faire, le juge doit intégrer, dans son processus de prise de décision, une évaluation de ses propres valeurs, idées ou croyances pour trouver cette position de « spectateur impartial » qui interprète et « juge », au sens strict du terme. Ce qui est une façon d'affirmer que l'universalisme de la justice tient d'une aptitude singulière, d'une qualité subtile voire d'un esprit de finesse qui consiste à juger au-delà même parfois de ce que dit le droit⁷⁰.

⁶⁹ Attention toutefois de ne pas confondre ici avec la manière dont Girard appréhende la question du sacrifice. En effet, là où Girard voit dans le sacrifice une forme de régulation sociale, Rawls y voit avant tout une négation de la commune humanité des acteurs. En d'autres termes, s'il y a de la « morale » chez Rawls, il n'y en a pas chez Girard.

⁷⁰ Dworkin use de la métaphore du roman à la chaîne, devenue célèbre : sous le principe de cohérence narrative, si plusieurs auteurs étaient amenés à écrire un seul chapitre d'un roman en comportant plusieurs, il leur faudrait, pour que ce qu'ils écrivent soit cohérent avec le reste du texte, connaître ce qui a déjà été écrit et anticiper tout ce qui reste à écrire : « *dans cette entreprise, un groupe de romanciers écrit un roman chacun à son tour : chaque romancier de la chaîne interprète les chapitres qu'il a reçus pour écrire un nouveau chapitre, qui vient alors s'ajouter à ce que reçoit le romancier suivant, et ainsi de suite, chacun doit écrire son chapitre pour aider à la meilleure élaboration possible du roman (...)* Chaque romancier veut bâtir un seul roman à partir des matériaux qu'on lui a donnés, de son apport personnel et (dans la mesure où il en a la maîtrise) de l'apport que voudront ou pourront ajouter ses successeurs. Il doit essayer d'en faire le meilleur roman possible qu'on puisse concevoir comme œuvre d'un auteur unique, plutôt que comme c'est le cas effectivement, comme produit par nombre de mains différentes. Voilà qui demande un jugement d'ensemble de sa part ou une série de jugements d'ensemble à mesure qu'il écrit et réécrit » (Dworkin, 1994, pp. 251-252).

1.2. De l'utopie au principe de réalité

Or, même si leurs arguments ne sont pas insurmontables, étant donné que Dworkin s'intéresse à la substance morale et politique des arguments que peut produire le juge dans l'objectif de présenter le droit « sous son meilleur jour », les théoriciens positivistes du droit et du réalisme juridique américain estiment que cette démonstration est empreinte d'une forme d'idéalisme qui s'accorde mal avec ce que l'on sait de la pratique juridique. Selon eux, cela est notamment visible dans la lecture que Dworkin fait des « cas difficiles » – *hard cases* –, situations où ce ne sont plus les règles existantes qu'il s'agit d'interpréter, mais le « silence de la loi » en tant que tel (Dworkin, 1994). En effet, d'après ces auteurs, le juge userait dans ces situations d'un « pouvoir discrétionnaire » pour rendre ses décisions, ce qui serait contraire à l'esprit d'équité censé présider à toute caractérisation juridique de la décision selon Dworkin (Allard, 2005).

C'est ainsi que la pureté du modèle dworkinien se verrait sans cesse remise en cause par l'existence de ce pouvoir discrétionnaire... comme celle du modèle économique libéral peut l'être également en raison du « pouvoir managérial » que d'aucuns estiment être à l'origine de tous les problèmes que les grandes sociétés cotées rencontrent.

Et de retomber sur un problème de fond, qui se pose à toute conception de la justice fondée sur un principe d'égalité : sa nature « réalistement utopique » (Dupuy, 2003). Utopique, en effet, parce qu'en cherchant à identifier des règles et/ou des institutions justes (*i.e.* celles qui permettraient de garantir le respect des droits individuels de la personne) sans se préoccuper des sociétés concrètes qui en procèdent (Sen, 2009), elle néglige le fait que les individus sont globalement incapables de s'élever au niveau d'exigence, à la fois intellectuel et moral, que recommande cette justice qui s'incarne dans « l'esprit des lois ». C'est ce que nous avons pu l'observer à travers la manière dont la controverse publique sur la rémunération des dirigeants se structure autour de la « bouc-émissarisation » régulière de certains dirigeants (chapitre 5), à savoir qu'il ne suffit donc pas de dresser une liste de « principes » de justice destinés à servir de règles dans une société « bien ordonnée » pour faire taire la violence, et l'injustice qui lui est inhérente (cf. section 2).

C'est d'ailleurs ce qui vaut à l'œuvre de John Rawls les critiques de Jean-Pierre Dupuy, qui la considère comme l'archétype d'une philosophie incapable de « *penser le mal* » :

« Je regrette aujourd'hui d'avoir tant fait pour la diffusion de cette œuvre. Elle concerne un monde possible, qui serait peuplé de zombies raisonnables et complètement étrangers au tragique de la condition humaine, mais ce monde n'est pas le nôtre, hélas peut-être. L'irénisme naïf, pompeux, académique et quelque fois ridicule des développements de Théorie de la justice m'apparaît aujourd'hui une faute contre l'esprit. Ne pas voir le mal pour ce qu'il est, c'est s'en rendre complice » (Dupuy, 2003, pp. 33-34).

Pour Dupuy, qui s'inscrit en cela dans la perspective de René Girard, l'erreur fondamentale de Rawls est de croire « qu'une société juste et qui se sait comme telle est une société qui coupe court au ressentiment ; [soit] de ne pas voir que c'est précisément dans une société qui s'afficherait publiquement comme juste que ceux qui s'y trouvent en situation d'infériorité ne pourraient qu'éprouver du ressentiment » (Dupuy, 2009a, p. 226)⁷¹.

⁷¹ Ainsi, c'est parce que la théorie libérale affirme l'émergence de rémunérations justes par le marché que ceux qui sont en situation d'infériorité éprouvent du ressentiment ; ce fondement du « mal » que les libéraux, paradoxalement, n'arrivent pas à penser alors qu'ils partent d'une conception de l'homme en société comme animal avide et plus ou moins insatiable. Il y aurait d'ailleurs une belle thèse à faire sur ce « saut logique » qui voit les libéraux partir du mal pour arriver au bien *via* le mythe de la « main invisible » sans

En d'autres termes, ce que l'auteur de *Théorie de la justice* néglige à ses yeux, en raison du fait que le dispositif de la « position originelle » à partir duquel il fonde sa théorie exclut cette possibilité⁷², c'est que le désir de justice des acteurs puisse devenir lui-même un moteur de violence, comme cela est perceptible à travers ce paradoxe qui voit les opposants d'un conflit se battre pour obtenir le statut de « victime » (Dupuy, 2003). Et c'est bien ce qui ressort de notre enquête, qui nous a permis de « mettre au jour » la réalité ambivalente de ce désir de justice des acteurs, qui est toujours à la fois ce qui les *relie* et ce qui les *oppose* – et qui les relie d'autant mieux qu'ils ne cessent de s'opposer, comme s'ils étaient des partenaires qui s'entendent, « *mais pour la mésentente seulement* » (Girard, 2007a, [1961], p. 118).

Ce qui est aussi, *in fine*, une façon de redécouvrir que c'est le plus souvent là où les désirs des acteurs convergent que leurs *intérêts* se mettent à diverger :

« La communauté des désirs, leur convergence vers le même désirable – le fait que dans une société humaine tous convoitent les mêmes biens, adhèrent aux mêmes normes, valorisent les mêmes idéalités (optent pour les mêmes "valeurs") –, n'exclut pas une mise en question de l'ordre établi, qui peut se vouloir des plus radicales. Le consensus culturel ne signifie nullement le consensus social. Le 'désirer ensemble' n'est pas un agent de paix, d'harmonie, de fraternité, mais un facteur de tension, de division, voire de violence » (De Radkowski, 2002, p. 205, nous soulignons).

En effet, parce que les individus sociaux sont considérés, par le libéralisme, comme parfaitement égaux en droit et interchangeableables, et parce que la justice est comprise comme un contrat entre eux, l'idéal de justice est à la fois inatteignable et toujours renouvelé par le désir de justice des citoyens. Ce qui laisse à penser que la société libérale est donc moins « moderne » qu'elle se prétend, cette dernière se voyant par là-même exposée au même problème que les sociétés pré-modernes, dites « archaïques » dans le langage girardien, ont toujours affronté comme nous allons le voir-ci-dessous.

Section 2. Le libéralisme comme « religion archaïque »

La manière dont la controverse publique sur la rémunération des dirigeants se structure autour des scandales cristallise l'ambivalence de la société libérale. En effet, ce phénomène montre que, loin d'être une paisible « utopie », cette société est traversée par des formes de violence intrinsèquement construites, comme celle qui est faite à ces dirigeants qui jouent le rôle de bouc-émissaires dans la crise de justification de la rémunération. Cette incapacité de la société libérale à écarter une violence jugée « archaïque », et contre laquelle elle s'est définie, laisse à penser qu'elle n'est donc pas aussi « moderne » que ce que l'on croit généralement (2.1). Il se pourrait même que les mécanismes de régulation sociale de cette société libérale soit, au final, aussi violents que ceux qu'elle prétend dénoncer, ce qui serait le revers de sa naïveté (2.2).

jamais approfondir l'hypothèse que la somme des comportements mauvais puisse, au contraire, renforcer les structures du mal à tel point qu'il soit impossible d'en sortir...

⁷² Dupuy montre, en effet, que le positionnement de Rawls dans *Théorie de la justice* est d'emblée « anti-sacrificiel », et qu'il ne permet pas de saisir cette logique des passions humaines qui conduit les acteurs à entrer dans le cercle de la violence mimétique à l'œuvre dans la mise à mort d'un innocent par une foule en furie.

2.1. La société libérale : avatar des sociétés archaïques ?

Dans la récente enquête qu'elle a consacrée au libéralisme, Catherine Audard écrit : « *le libéralisme a peut-être péché par optimisme [en ce sens que] le mal est absent de sa vision du monde, peut-être pas le mal visible de la haine d'autrui et de la terreur, mais celui plus profond de l'ambivalence de tout objectif humain qui se retourne contre lui-même et conduit à détruire ce qu'il cherchait à réaliser* » (Audard, 2009, p. 26). La traductrice française de la « Théorie de la justice » de Rawls mettait ainsi le doigt sur un problème qui trouve une très bonne illustration dans notre dossier : dans un contexte de crise de justification de la rémunération des dirigeants, certains dirigeants jouent le rôle de la victime émissaire sur laquelle les acteurs de la controverse desservent régulièrement la violence engendrée par le sentiment d'injustice qu'ils ressentent de manière latente. De ce phénomène, il ressort que si les sociétés libérales se sont constituées dans l'objectif affiché de mettre fin à la violence des sociétés « pré-modernes », elles n'engendrent pas moins de nouvelles formes de violence, à savoir, ici, celle qui s'exerce dans le cadre des « scandales ».

Car bien que cette violence faite au « dirigeant-bouc-émissaire » soit plus diffuse que celle qui s'exerçait dans le cadre des sociétés dites « archaïques », à l'intérieur desquelles le sacrifice donnait souvent lieu à un meurtre collectif avant de se voir « ritualisé », elle n'en est pas moins bien réelle. En somme, même « euphémisé », le sacrifice comme forme de régulation sociale répond de cette logique à laquelle René Girard fait jouer un rôle clé dans l'explication du fonctionnement social : trouver un exutoire régulier qui permette à la violence née du désir mimétique (ici, le désir d'égalité) de s'exercer sans mettre en péril la société tout entière – et même si cela se paie du prix d'une injustice qui se méconnaît (Girard, 2007b, [1972] ; 1978 ; 1982 ; 2004). Ce qui permet effectivement de limiter les risques de contamination de la violence à l'intérieur du groupe en lui donnant la possibilité de s'exprimer : « *on ne peut tromper la violence que dans la mesure où on ne la prive pas de tout exutoire, où on lui fournit quelque chose à se mettre sous la dent* » (Girard, 2007b, [1972], p. 301).

C'est ainsi que si les sociétés libérales disent avoir « libéré » les individus des systèmes d'interdits et d'obligations hiérarchiques qui caractérisent les sociétés traditionnelles, elles ne retrouvent pas moins le mécanisme désir mimétique-violence victimaire propre aux sociétés archaïques (Girard, 1972). En d'autres termes, leurs « différences » ne cachent pas l'invariant, à savoir cet « *invariant énigmatique de toutes les cultures humaines* » (Guillebaud, 2007, p. 241) qu'est le sacrifice du bouc-émissaire, entendu comme ce processus à travers lequel les sociétés humaines sont capables de refonder l'unité d'un groupe mise en péril par des germes de dissension partout répandus.

Alors qu'elles portent au plus haut point le souci pour les « victimes », c'est ainsi que les sociétés libérales « modernes » se voient du même coup confrontées à un mécanisme qui éclaire leur nature : celle d'être tout aussi incapables que les sociétés archaïques de tromper la violence autrement que par la violence. C'est du moins ce qui ressort de l'observation selon laquelle les « victimes » de l'injustice sociale éteignent le désir de justice qu'en se focalisant sur des victimes expiatoires de la polémique, dont le sacrifice est censé ramener le calme. Comme l'a bien montré Girard, cela signifie que le fait de faire une place infinie aux « victimes », comme c'est par exemple le cas chez John Rawls, ne suffit donc pas à pacifier le monde étant donné que c'est désormais « *au nom des victimes que les autres ont réellement ou prétendument commises que l'on persécute, tue, massacre ou mutile* » (Dupuy, 2003, p. 48).

Dans notre cas, que la mutilation ne soit que « médiatique » ou « réputationnelle » ne change rien à l'affaire, la « bouc-émissarisation » régulière de certains dirigeants permettant de poursuivre l'illusion d'une justice à venir par l'illusion mensongère d'une justice présente. Car qu'il soit « coupable » ou « innocent », le dirigeant victimisé ne saurait résoudre la demande de justice quant aux rémunérations, les fondements de cette demande (l'égalitarisme individuel) la rendant à la fois nécessaire et impossible comme nous l'avons montré dans ce travail. C'est ainsi que l'on peut conclure provisoirement avec Jean Claude Guillebaud, discutant l'actualité de l'œuvre de Girard, que « *si le souci pour les victimes est un progrès moral indiscutable, rien n'est plus menaçant pour la justice* » (Guillebaud, 2007, p. 244) – étant entendu que cette « idéologie victimaire » tend à nourrir la logique des repréailles auxquels la société libérale se proposait pourtant de mettre fin⁷³.

2.2. Le libéralisme face à la violence ou la naïveté de l'idéologie libérale

Aussi, c'est bien ce « cercle vicieux », qui voit l'idéal de justice sociale se transformer en une « *étrange boulimie de coupables et de sacrifices* » (Guillebaud, 2007, p. 245), qui nous laisse à penser que les sociétés libérales sont non seulement plus « archaïques » qu'on ne le croit généralement, mais aussi, d'une certaine façon, pareillement violentes que toutes celles qui les ont précédées. René Girard le souligne avec force dans l'ouvrage qu'il a récemment consacré à Clausewitz, où il décrit comment la désacralisation du monde libéral « moderne » produit une escalade vers le pire, une « montée aux extrêmes » entre des adversaires qui rivalisent avec d'autant moins de retenue que les obstacles à la justice sont partout dès lors qu'ils sont engagés dans une compétition égalitaire et « méritocratique » pour les meilleures places de la société (Girard, 2008a).

Ici, davantage encore qu'à Girard, c'est à Jean-Pierre Dupuy qu'il faut se référer pour saisir ce qui est plus précisément en jeu, *in fine*, dans le phénomène de répétition des scandales de rémunération des dirigeants et le phénomène de bouc-émissarisation qui lui est sous-jacent. En effet, ce dernier a bien montré que, par rapport à l'optimisme qui se dégage du modèle de l'harmonie naturelle des intérêts égoïstes, qui est celui autour duquel l'analyse économique libérale de la rémunération des dirigeants se construit, nos sociétés libérales ont de plus en plus de mal à « contenir » le déchaînement des passions destructrices que cette concurrence tend à instaurer (Dupuy, 1979, 1992, 2009a et 2009b). Car, derrière la concurrence, c'est avec un flot constant de frustrations et de ressentiments qu'il s'agit de composer, étant entendu que les « vaincus » de la compétition ont souvent tôt fait de se présenter comme des « victimes » qui réclament réparation et vengeance⁷⁴...

Ce qui revient à dire que si scandale il y a en matière de rémunération des dirigeants, c'est que la « charge passionnelle » et l'« énergie conflictuelle » qui naissent du sentiment d'injustice ne trouvent à se résorber que dans la désignation de certains bouc-émissaires,

⁷³ Notamment à travers le système judiciaire, dans lequel René Girard voit un prolongement de la vengeance sacrificielle, qui se voit ainsi « rationalisée » et, par là-même, rendue plus efficace : « *le système judiciaire rationalise la vengeance, il réussit à la découper et à la limiter comme il l'entend ; il la manipule sans péril ; il en fait une technique extrêmement efficace de guérison et, secondairement, de prévention de la violence* » (Girard, 2007, p. 323). Et c'est ainsi que poursuivre quelques grands patrons devant les tribunaux permet de rationaliser la violence symbolique dont ils sont l'objet...

⁷⁴ Et le cynisme des acteurs, dont nous avons plusieurs fois rencontré la trace à l'intérieur de notre corpus, de prendre une signification plus inquiétante et dramatique dans cette perspective, celle du mal dont les acteurs sont par conséquent cas capables lorsqu'ils s'en vont de ce « *rire affreux qui retentit comme l'écho d'un scandale* » (Aymé, 1973, p. 21).

sans lesquels les individus ne pourraient collectivement plus croire en la justice (chapitre 5). Cela éclaire par conséquent les dilemmes auxquelles la société libérale se voit confrontée lorsqu'elle érige l'« égalité » au rang de principe. Nonobstant que ce dernier s'oppose aux tendances générales des sociétés, et partant à quel point notre société est exceptionnelle et la réalisation de l'idéal égalitaire délicate, elle néglige notamment le fait qu'elle pourrait devenir « invivable » si les individus qui la composent sont incapables de s'affranchir de leur désir de justice ; ce dernier n'étant jamais assouvi dans un cadre idéologique qui, par définition, ne peut l'assouvir.

In fine, c'est la naïveté de la conception libérale de la sociale qu'il s'agirait par là même de questionner car, si la justice « *ne peut continuer à prétendre pouvoir être un but directeur que s'il existe pour elle des éléments incontestés, fussent-ils très vagues* » (Höffe et Merle, 2005, p. 364), alors peut-être faudrait-il commencer par reconnaître que les éléments sur lesquels elle repose sont fondés sur une conception totalement « idéalisée » du comportement humain. Avant de présenter les limites de notre recherche, c'est là une façon de conclure notre travail par la formulation d'un vœu qui se double d'une exigence : repenser cet « impensé » des théories libérales de la justice que l'analyse de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants nous a permis de mieux cerner, à savoir qu'elles sont construites sur la dénégation d'une violence qui est, pourtant, consubstantielle aux rapports humains comme l'a montré Girard dans l'ensemble de son œuvre.

Section 3. Limites et perspectives de la recherche

Sans remettre en cause les apports de notre travail que nous venons de résumer, nous allons maintenant présenter ses principales limites et les perspectives de recherche qu'il nous permet d'entrevoir. Cela non pas tant par convention que dans l'objectif d'apporter des explications complémentaires sur une démonstration qui demeure nécessairement imparfaite, notamment en raison de notre volonté, très tôt affirmée, d'utiliser un objet précis (i.e. la controverse sur la rémunération des dirigeants) pour interroger en un autre, qui l'est beaucoup moins (i.e. le fonctionnement de la société libérale en termes d'égalité). Car, comme dans toute recherche, particulièrement dans le cadre des sciences sociales, l'espoir d'une totalisation sur un sujet est faible, pour des raisons qui ont à la fois trait à la complexité des faits sociaux et la parcellisation des savoirs qui en est le produit.

Comme nous avons eu l'occasion de le rappeler dès le premier chapitre de ce travail doctoral, cela est d'autant plus vrai lorsque l'on se propose d'analyser le genre d'objets communément réunis sous le label d'« affaires ». On sait, en effet, que ces derniers ne peuvent se prêter qu'à une connaissance partielle, jamais achevée parce qu'inachevable... et difficile à exprimer sous la forme d'une argumentation logique et formelle. Au final, c'est ainsi que la pertinence de notre « thèse » (i.e. la révélation, au travers du phénomène de bouc-émissarisation régulière de certains dirigeants emportés dans des scandales de rémunération, de la violence et de l'archaïsme des sociétés libérales) peut se voir interrogée. En effet, que peut-on retirer de cette interprétation d'après laquelle la manière dont la controverse publique sur la rémunération des dirigeants se structure permet de retrouver, au cœur des sociétés libérales dites « modernes », la mécanique d'expulsion de la violence par la violence qui est propre aux sociétés dites « archaïques » ?

Avouons-le, répondre à cette question est particulièrement difficile. D'une part en raison du haut degré d'abstraction et de généralité de cette interprétation, qui nous renvoie à une

analyse du rapport entre le « sacré » et la « violence » (Girard, 1972) qui s'est, au moins en apparence, délitée sous les effets de la désacralisation apparente de nos sociétés libérales. D'autre part parce qu'en dépit de son importance pour la compréhension de ce qui est « en jeu » dans la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, le phénomène social de « bouc-émissarisation » de tel ou tel dirigeant n'épuise évidemment pas toute la complexité de cette affaire. Et, enfin, parce que tout cela n'est pas susciter l'impression que l'arrêt de l'analyse se paie donc au prix d'une très grande incertitude quant aux « chemins » vers lesquels nous mènent un tel travail.

Car s'il est intéressant de travailler à dégager des régularités derrière un phénomène historique singulier, il n'est en pas moins vrai qu'une telle démarche pose sans doute plus de questions qu'elle n'apporte de réponses... Ainsi pourra-t-on regretter de ne trouver à l'issue de ce travail aucun apport théorique parfaitement ciblé, ni aucune « recommandation » visant à améliorer les pratiques de rémunération des dirigeants, etc. alors que ce sont des points sur lesquels on estime devoir clore une recherche... dont la communauté (pas seulement scientifique) attend généralement qu'elle soit « utile ». Pour nous, cette absence est néanmoins le corollaire obligé du primat de l'interprétation, au sens où notre connaissance du dossier ne nous empêche pas de douter qu'il soit opportun d'objectiver ainsi nos résultats ; et cela d'autant plus que l'on sait pertinemment que tout ne se résume pas à des « jeux de langages » dans la construction du sens commun, les nombreux verbatim qui jalonnent les parties empiriques de ce travail doctoral étant, de ce point de vue, les illustrations d'une tendance projective beaucoup plus que des « preuves » au sens strict du terme.

En effet, quelles recommandations pourrions-nous faire alors que nous avons, dès l'entame de travail, largement insisté pour dire que la logique d'ordonnement des dynamiques sociales à l'œuvre dans une controverse publique n'est jamais immédiatement saisissable à travers le dire des acteurs ? Cela ne créerait-il pas un apparent décalage par rapport à la « modestie » que recommande l'analyse de ce type d'objets, dont les contours sont à eux seuls difficiles à établir ? Du reste, n'avons-nous pas nous-mêmes souligné combien les solutions déjà mises en œuvre pour « moraliser » les pratiques de rémunération des dirigeants peuvent être ambivalentes au regard de leurs effets, comme celle de la transparence à laquelle nous nous sommes principalement intéressés ? On le voit, c'est la nature même de notre objet de recherche qui permet d'expliquer les limites de celles-ci...

Des limites qui sont donc aussi celles d'une méthodologie qui, pour être certes « dédiée » à l'analyse des controverses, ne nous a pas moins conduits à grossir certains traits du dossier pour en laisser certains autres dans l'ombre. Car en prenant appui sur la théorie libérale pour construire, à partir de la langue des acteurs, un « formalisme intermédiaire » dans l'objectif d'analyser le fonctionnement du sens commun, nous avons laissé de côté la question de savoir si les acteurs puisent dans d'autres registres de justification, et si oui lesquels. Ce qui était à la fois inévitable étant donné que notre objectif était de comprendre le sens de cette controverse au regard à l'idéologie libérale dominante. Mais en même temps problématique, sachant que cela avait pour conséquence de « figer » notre manière d'investir notre corpus de textes via l'utilisation d'un langage-pivot qui est, de ce point de vue, au moins autant « problème » que « solution ». Ce qui est d'autant plus crucial, par ailleurs, que nous avons tenté de capturer la polémique à travers le prisme particulier de la presse écrite ; qui, pour constituer un miroir sans doute assez fidèle de la controverse publique, n'est peut-être plus aujourd'hui, à l'heure de la « blogosphère », le principal lieu où la critique sociale se donne à saisir...

Ces remarques étant faites, cela nous permet de conclure ce travail en disant que s'il y a donc quelque chose à tirer de notre interprétation « girardienne » de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants, c'est qu'elle a avant tout le mérite d'ouvrir un espace pour de futures recherches. Des recherches qui porteraient, pour l'essentiel :

1. Sur les impasses du modèle libéral de la justice sociale, qui fonde la très grande majorité des représentations collectives sur le sujet à notre époque. Dimension sur laquelle un auteur comme Jean-Pierre Dupuy a déjà considérablement travaillé (voir notamment Dupuy, 1992) et dont il s'agirait, par conséquent, d'approfondir l'analyse pour mieux comprendre en quoi ce modèle ne peut pas s'appliquer sans générer de la violence.
2. Sur les problèmes posés par la dénégation de la violence dans l'idéologie libérale. Que ce soit d'un point de vue théorique, pour montrer que c'est elle qui crée l'essentiel des problèmes de cohérence interne du modèle libéral de la justice sociale. Ou d'un point de vue « pratique », pour montrer qu'elle est la source d'un déchaînement de violence symbolique d'autant plus conséquent qu'elle a pour corollaire la sacralisation du statut de victime. Sur la question de la rémunération des dirigeants, nous manquons cependant de recul historique pour apprécier, sur ce point précis de la transformation du bouc-émissaire en sacré, l'éventuelle concordance avec la thèse de René Girard. C'est donc un point qui reste lui aussi à approfondir.... Perspective là encore ouverte par Dupuy à la suite de Girard comme nous l'avons dit ci-dessus, mais dont il s'agirait d'analyser plus précisément la portée pour ce qui concerne l'entreprise, qui est sans doute le « lieu » essentiel de réalisation de la modernité (Gomez et Korine, 2009).
3. Sur la manière dont la société libérale reproduit, tout en les taisant, des « schèmes » qui sont propres aux sociétés archaïques. Travail qui pourrait être mené à travers une analyse de la juridicisation progressive de cette société (en particulier sur des questions relatives à la rémunération des dirigeants, qui a donné lieu à la création de codes de bonne conduite, de lois, etc.), phénomène qui cristallise l'ambivalence d'une société qui cherche à mettre fin à l'escalade de la violence sans être capable, pour autant, de s'affranchir de la mécanique archaïque d'expulsion de la violence par la violence ; qui pour être « euphémisée » par le système judiciaire n'en est pas moins bien réelle.

C'est en tout cas dans cet esprit, qui consiste à faire de cette étude sur la controverse publique autour de la rémunération des dirigeants la première pierre d'un programme de recherche plus ambitieux, que nous avons essayé de travailler durant ces années de doctorat. Des années qui nous auront convaincus d'une chose, à savoir qu'il faut toujours se garder de ses préjugés pour apprendre du monde et des hommes. Car nous pouvons sans doute l'avouer avant d'en terminer, nous étions loin d'imaginer, au début de ce travail, que nous finirions par défendre la thèse d'une « bouc-émissarisation » de certains de ces dirigeants dont les rémunérations suscitaient alors chez nous, comme chez de nombreux autres « acteurs », un fort sentiment d'injustice...

Bibliographie

- ABOWD J., 1990, « Does Performance-based Compensation affect Corporate Performance? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n° 3; pp.52-73.
- ABOWD J. et BOGNANNO M., 1995, « International differences in Executive and Managerial Compensation », in FREEMAN et KATZ (ed.), *Differences and Changes in Wage Structure*, Chicago: The University of Chicago Press.
- ADAMS J., 1963, « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, pp.422-436.
- ADAMS J., 1964, « Wage Inequities, Productivity and Work Quality », *Industrial Relations*, vol. 3, n° 1, pp.9-16.
- AGARWAL N., 1981, « Determinants of Executive Compensation », *Industrial Relations*, vol. 20, n° 1, pp.36-45.
- AGGARWAL R. et SAMWICK A., 1999, « Executive Compensation, Strategic Competition, and Relative performance Evaluation: Theory and Evidence », *The Journal of Finance*, vol. 54, n° 6, pp.1999-2043.
- AGLIETTA M. et REBERIOUX A., 2004, *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- AIMAR T., 2007, *Golden Boss. Patrons ou rentiers ?*, Eyrolles, Paris.
- AKERLOF G. A., 1970, « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n° 3, pp.488-500.
- ALCHIAN A. et DEMSETZ H., 1972, « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic review*, vol. 6, n° 5, pp.777-795.
- ALCOUFFE A. et ALCOUFFE C., 1997, « Control and Executive Compensation in Large French Companies », *Journal of Law and Society*, vol. 24, n° 1, pp.85-103.
- ALCOUFFE A. et ALCOUFFE C., 2000, « Executive Compensation-Setting Practices in France », *Long Range Planning*, vol. 33, n° 4, pp.527-543.
- ALCOUFFE C., 2004, « La rémunération des dirigeants en France : fondements et pratiques, *Notes du LIRHE*, note n° 399, septembre.
- ALEXANDRE H. et PAQUEROT M., 2000, « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 2, pp.5-29.
- ALLARD J., 2005, « Dworkin : une philosophie critique du jugement », *Revue internationale de philosophie*, n° 233, pp.303-334.
- AMIHUD Y. et LEV B., 1981, « Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers », *The Bell Journal of Economics*, vol. 12, n° 2, pp.605-617.
- ANGEL J. et McCABE D., 2008, « The Ethics of Managerial Compensation: The Case of Executive Stock Options », *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n° 1-2, pp.225-235.

- ANSCOMBE E., 1990 ; « L'intention » (1^{ère} édition anglaise : 1957), in PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons Pratiques », vol. 1, Paris, pp.257-266.
- ANSPACH M. (dir.), 2008, *Girard*, Cahier de l'Herne, n° 89, Editions de l'Herne, Paris.
- ANTLE R. et SMITH A., 1986, « An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives », *Journal of Accounting Research*, vol. 24, n° 1, pp.1-39.
- ARENDT H., 2002, *Du mensonge à la violence* (1^{ère} édition américaine : 1972), Pocket, Paris.
- ARISTOTE., 1994, *Ethique à Nicomaque*, Vrin, Paris.
- ARROW K., 1963, « Uncertainty and Welfare Economics of Medical Care », *American Economic Review*, vol. 53, n° 5, pp.941-973.
- ARROW K., 1987, « De la rationalité - de l'individu et des autres - dans un système économique », *Revue française d'économie*, vol. 2, n° 1, pp.22-47.
- ARROW K, BOWLES S. et DURLAUF S., 2000, *Meritocracy and Economic Inequality*, Princeton University Press, Princeton.
- AUDARD C., 2004, « Justice. Les théories de la justice et la philosophie morale », in CANTO SPERBER M. (dir.), 2004, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris.
- AUDARD C., 2009, *Qu'est-ce que le libéralisme ? Ethique, politique et société*, Gallimard, Paris.
- AUSTIN J.-L., 2002, *Quand dire, c'est faire* (1^{ère} édition anglaise : 1962), Seuil, coll. « Points essais », Tours.
- AVINASH et HUEY-LIAN., 2004, « Stock-Options Repricing: Heads I Win, Tails You Lose », *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n° 4, pp.297-312.
- AYME M., 1973, *Silhouette du scandale* (1^{ère} édition : 1938), Grasset, Paris.
- BACHELDER J., 2005, « Comments on Pay Without Performance », *Journal of Corporation Law*, vol. 1, Juillet.
- BAKER G. P., JENSEN M. C. et MURPHY K. J., 1988, « Compensation and Incentives: Practice vs. Theory », *Journal of Finance*, vol. 43, n° 3, pp.593-616.
- BALDWIN J., 1959, « The Medieval Theories of the Just Price », *Transactions of the American Philosophical Society*, vol. 49, n° 4.
- BARANES W. et FRISON-ROCHE M.-A. (dir.), 2002, *La justice. L'obligation impossible*, Editions Autrement, coll. « Morales », Paris.
- BARKEMA H. et GOMEZ-MEJIA L., 1998, « Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 2, pp.135-145.
- BARNARD C., 1938, *The Function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- BARRO J. et BARRO R., 1990, « Pay, Performance and Turnover of Bank CEOs », *Journal of Labor Economics*, vol. 8, n° 4, pp. 448-481.

- BATIFOULIER P. (dir.), 2001, *Théorie des conventions*, Economica, Paris.
- BATSCH L., 2002, *Le capitalisme financier*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- BAUDRY B., 1999, « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme : une relecture des travaux de O.E. Williamson », *Revue économique*, vol. 50, n° 1, pp.45-69.
- BAUDRY B., 2003, *Economie de la firme*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- BAUDRY B. et TINEL B., 2003, « Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme », *Revue économique*, vol. 54, n° 2, pp.229-251.
- BAUMOL W., 1959, *Business Behavior: Value and Growth*, Macmillan, New York.
- BEBCHUK L., FRIED J. et WALKER D., 2002, « Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation », *University of Chicago Law Review*, vol. 69, n° 3, pp.751-846.
- BEBCHUK L. et FRIED J., 2003, « Executive Compensation as an Agency Problem », *Discussion Paper*, n° 421, Harvard Law School, Cambridge, MA 02138.
- BEBCHUK L. et FRIED J., 2004, *Pay without Performance, The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Cambridge.
- BEBCHUK L. et FRIED J., 2005, « Executive Compensation at Fannie Mae: A Case Study of Perverse Incentives, Non-Performance Pay, and Camouflage », *Journal of Corporation Law*, vol. 30, n° 4, pp.807-822.
- BEBCHUK L. et FRIED J., 2006, « Pay without Performance: Overview of the issues », *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n° 1, pp. 5-24.
- BEBCHUK L. et GRINSTEIN Y., 2005, « The Growth of Executive Pay », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 21, n° 2, pp.283-303.
- BELLIVEAU M., O'REILLY C. et WADE J., 1996, « Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status in CEO Compensation », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 6, pp.1568-1593.
- BERLE A. et MEANS G., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, New York.
- BERRONE P. et GOMEZ-MEJIA L., 2009a, « Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 1, pp.103-126.
- BERRONE P. et GOMEZ-MEJIA L., 2009b, « The Pros and the Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top, Human Resource Management », vol. 48, n° 6, pp.959-971.
- BERTRAND M. et MULLAINATHAN S., 2001, « Are CEOs Rewarded for Luck? The Ones without Principles Are », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, n° 3, pp.901-32.
- BESSONE M., 2000, *La justice*, Flammarion, coll. « Corpus », Paris.
- BIDET J., 2004, « Egalité et inégalité », in CANTO-SPERBER M. (dir.), 2004, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris.

- BLANCHARD O., LOPEZ-DE-SILANES F. et SHLEIFER A., 1994, « What do Firms Do with Cash Windfalls? », *Journal of Financial Economics*, vol. 36, n° 3, pp.337-360.
- BOGLE J., 2008, « Reflections on CEO Compensation », *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, n° 2, pp.21-25.
- BOLTANSKI L., 1990a, *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, Paris.
- BOLTANSKI L., 1990b, « Sociologie critique et sociologie de la critique », *Politix*, vol. 3, n° 10-11, pp.124-134.
- BOLTANSKI L., 2002, « Nécessité et justification », *Revue économique*, vol. 53, n° 2, pp.275-289.
- BOLTANSKI L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard, coll. « Essais », Paris.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, coll. « Essais », Paris.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. « Essais », Paris.
- BOLTANSKI L., CLAVERIE E., OFFENSTADT N. et VAN DAMME S. (dir.), 2007, *Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet*, Stock, Paris.
- BOLTANSKI L. et CLAVERIE E., 2007, « Du monde social en tant que scène d'un procès », in BOLTANSKI L., CLAVERIE E., OFFENSTADT N. et VAN DAMME S. (dir.), 2007, *Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet*, Stock, Paris, pp.395-452.
- BONAZZA P., 2007, *Les goinfres. Enquête sur l'argent des grands patrons français*, coll. « Enquêtes », Flammarion, Paris.
- BONAZZA P., 2008, *Les patrons sont-ils trop payés ?*, coll. « A dire vrai », Larousse, Madrid.
- BOUDON R., 1995, *Le juste et le vrai*, Fayard, Paris.
- BOUDON R., 1999, *Le sens des valeurs*, PUF, Paris.
- BOUDON R., 2003, *Raisons, bonnes raisons*, PUF, Paris.
- BOUDON R. et BOURRICAUD F., 2006, « Libéralisme », in BOUDON R. et BOURRICAUD F., 2006, *Dictionnaire critique de la sociologie* (1^{ère} édition : 1982), PUF, Paris.
- BOURDIEU P., 1989, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Minuit, Paris.
- BOYD B. K., 1994, « Board Control and CEO Compensation », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 5, pp. 335-344.
- BOYD B. K., 1995, « CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 4, pp.301-312.
- BOYER A., 2003, « Expliquer et Comprendre selon Karl Popper », in ZACCAÏ-REYNEERS N., 2003, *Explication-Compréhension. Regards sur les sources et l'actualité d'une controverse épistémologique*, Editions de l'Université de Bruxelles, pp.115-118.

- BOYER R., 2005, « From shareholder value to CEO power: The paradox of the 1990s », *Competition and Change*, vol. 9, n° 1, pp.7-47.
- BROUSSEAU E., 1993, « Les théories des contrats : une revue », *Revue d'Economie Politique*, vol. 103, n° 1, pp.1-82.
- BRUCE A., BUCK T. et MAIN B., 2005, « Top Executive Remuneration: A View from Europe », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7, pp.1493-1506.
- CAMPBELL T. et KRACAW W., 1985, « The Market for Managerial Labor Services and Capital Market Equilibrium », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 20, n° 3, pp.277-297.
- CANTO-SPERBER M., 2002, « La vertu individuelle, modèle politique », in BARANES W. et FRISON-ROCHE M.-A. (dir.), 2002, *La justice. L'obligation impossible*, Autrement, coll. « Morales », Paris, pp.28-41.
- CANTO-SPERBER M., 2006, *Faut-il sauver le libéralisme ?*, Grasset, Paris.
- CARLON D., DOWNS A. et WERT-GRAY S., 2006, « Statistics as Fetishes: The Case of Financial Performance Measures and Executive Compensation », *Organizational Research Methods*, vol. 9, n° 4, pp.475-491.
- CARR L. et VALINEZHAD M., 1994, « The Role of Ethics in Executive Compensation: Toward a Contractarian Interpretation of the Neoclassical Theory of Managerial Remuneration », *Journal of Business Ethics*, vol. 13, n° 2, pp.81-93.
- CASTEL R. et HAROCHE C., 2001, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne*, Fayard, Paris.
- CHAN M., 2008, « Executive Compensation », *Business and Society Review*, vol. 113, n° 1, pp.129-161.
- CHANCE D., KUMAR R. et TODD R., 2000, « The repricing of executive stock options », *Journal of Financial Economics*, vol. 57, n° 1, pp.129-154.
- CHAPAS B., 2005, « Evolution de la rémunération des dirigeants et transformation de leur légitimité », *Revue des sciences de gestion*, n° 211-212, pp.143-153.
- CHAPAS B., 2006, « Marché et rémunération des dirigeants : les limites de l'analyse économique contemporaine », *Gestion 2000*, vol. 23, n° 3, pp.95-118.
- CHAPAS B., 2008, « De la crise à l'ambivalence des solutions en matière de rémunération des dirigeants : l'exemple de la transparence », *Revue française de gouvernance d'entreprise*, n° 4, 2^{ème} semestre, pp.109-124.
- CHARREAUX G., 1994, « Conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise », *Revue d'économie financière*, hiver, n° 31, pp.49-79.
- CHARREAUX G., 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 111, pp. 50-64.
- CHARREAUX G., 1997, *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance théorie et faits*, Economica, Paris.
- CHARREAUX G., 1999, « La théorie positive de l'agence : lectures et relectures », in KOENIG G. (dir.), 1999, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Economica, Paris, pp.61-141.

- CHARREAUX G., 2000, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *La Revue du Financier*, n° 4, pp.6-17.
- CHARREAUX G., 2002, « Variation sur le thème : « A la recherche de nouvelles fondations pour la recherche en finance et gouvernance d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, pp.5-68.
- CHARREAUX G. et WIRTZ P., 2006, *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Economica, Paris.
- CHATEAURAYNAUD F., 2002, *Prospéro – Une méthode d'analyse des controverses publiques*, Cahiers politiques, pp. 61-84.
- CHATEAURAYNAUD F., 2003, *Prospéro : Une technologie littéraire pour les sciences humaines*, CNRS, Paris.
- CHATEAURAYNAUD F., 2004a, « Invention argumentative et débat public - Regard sociologique sur l'origine des bons arguments », *Cahiers d'Economie politique*, n° 47, printemps 2004.
- CHATEAURAYNAUD F., 2004b, « L'épreuve du tangible. Expériences de l'enquête et surgissements de la preuve », in KARSENTI B. et QUERE L. (dir.), 2004, *La croyance et l'enquête : aux sources du pragmatisme*, EHESS, coll. « Raisons pratiques », vol. 15, Paris, pp.167-194.
- CHATEAURAYNAUD F. et TORNAY D., 1999 *Les sombres précurseurs : une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, EHESS, Paris.
- CHAUVIRE C., 2004, « Aux sources de la théorie de l'enquête », in KARSENTI B. et QUERE L. (dir.), 2004, *La croyance et l'enquête : aux sources du pragmatisme*, EHESS, coll. « Raisons pratiques », vol. 15, Paris, pp.55-84.
- CHAUVIRE C., 2005, « L'économie de la recherche chez Charles Sanders Peirce », *Revue de métaphysique et de morale*, n° 3, juillet-septembre, pp.391-402.
- CHEUNG S., 1983, « The Contractual Nature of the Firm », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 1, p1-21.
- CHIAPELLO E., 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris.
- CHOMSKY N., 2002, *Propaganda* (1^{ère} édition américaine : 1997), Le Félin, Paris.
- CISCHEL D. 1974, « Determinants of Executive Compensation », *Southern Economic Journal*, vol. 40, n° 4, pp.613-617.
- COASE R., 1937, « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, pp.386-405.,
- COASE R., 1960, « The Problem of Social Cost », *Journal of Law and Economics*, vol. 3, n° 1, pp.1-44.
- COHEN E., 2005, *Le nouvel âge du capitalisme*, Fayard, Paris.
- COLLIN D., 2001, *Morale et justice sociale*, Seuil, Paris.
- CONEIN B., 1990, « Peut-on observer l'interprétation », in PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons Pratiques », vol. 1, Paris, pp.311-334.
- CONYON M., 1997, « Corporate governance and Executive compensation », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n° 4, pp.493-509.

- CONYON M. et PECK S., 1998, « Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 2, pp.146-157.
- CONYON M., PECK S. et SADLER G., 2001, « Corporate Tournaments and Executive Compensation: Evidence from the U.K. », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 8, pp.805-815.
- CONYON M., PECK S. et SADLER G., 2009, « Compensation Consultants and Executive Pay: Evidence from the United States and the United Kingdom », *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n° 1, pp.43-55.
- CORE J. et GUAY W., 1999, « The Use of Equity Grants to Manage Optimal Equity Incentives Levels », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 28, n° 2, pp.151-184.
- CORE J., HOLTHAUSEN R. et LARCKER D., 1999, « Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation and Firm Performance, *Journal of Financial Economics*, vol. 51, n° 3, pp.371-406.
- CORE J., GUAY W. et LARCKER D., 2003, « Executive Compensation and Incentives », *Economic Policy Review*, vol. 9, n° 1, pp.27-50.
- CORE J., GUAY W. et THOMAS R., 2005, « Is U.S. CEO Compensation Inefficient Pay without Performance? », *Michigan Law Review*, vol. 103, n° 6, pp.1142-1185.
- CRYSTAL G. S., 1991, *In Search of Excess: The Overcompensation of American Executives*, Norton, New York.
- CUILLERAI M., 2002, *Le capitalisme vertueux. Mondialisation et confiance*, Payot, Paris.
- CRAIGHEAD J., MAGNAN M. et THORNE L., 2004, « The Impact of Mandated Disclosure on Performance Based CEO Compensation », *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, n° 2, pp.369-398.
- DAILY C., JOHNSON J. et ELLSTRAND A., 1996, « Board Governance as A Determinant of CEO Compensation », [Academy of Management Best Papers Proceedings](#) , pp.6-10.
- DAILY C., JOHNSON J. et ELLSTRAND A. et DALTON D., 1998, « Compensation Committee as a Determinant of CEO Compensation », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 2, pp. 209-220.
- DAILY C., DALTON D. et RAJAGOPALAN N., 2003, « Governance Through Ownership: Centuries of Practices, Decades of Research », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 2, pp. 151-158.
- DE BLIC D., 2007, « Cent ans de scandales financiers en France. Investissement et désinvestissement d'une forme politique », in BOLTANSKI L., CLAVERIE E., OFFENSTADT N. et VAN DAMME S. (dir.), 2007, *Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet*, Stock, Paris, pp.231-248.
- DE BLIC D. et LEMIEUX C., 2005, « Le scandale comme épreuve. Elément de sociologie pragmatique », *Politix*, vol. 18, n° 71, pp.9-38.
- DE BLIC D. et LAZARUS J., 2007, *Sociologie de l'argent*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.

- DE CLOSETS F., 2006, *Plus encore ! Ces vérités qu'on ne veut pas entendre*, Fayard-Plon, Paris.
- DE LARA P., 2007, « A quoi sert la distinction des causes et des raisons ? », in LEROUX A. et LIVET P., 2007, *Leçons de philosophie économique*, tome 3, Economica, Paris, pp.69-90.
- DE RADKOWSKI G.-H., 2002, *Les jeux du désir. De la technique à l'économie* (1^{ère} édition : 1980), PUF, coll. « Quadrige », Paris.
- DE ROOVER R., 1958, « The Concept of the Just Price: Theory and Economic Policy », *Journal of Economic History*, vol. 18, n° 4, pp.418-434.
- DE ROOVER R., 1971, *La Pensée Economique des Scolastiques*, Vrin, Montréal/Paris.
- DECKOP J., 1988, « Determinants of Chief Executive Officer Compensation », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 4, n° 2, pp.215-226.
- DELMOTTE F., 2003, « Max Weber : comprendre et expliquer », in ZACCAÏ-REYNSERS N., 2003, *Explication-Compréhension. Regards sur les sources et l'actualité d'une controverse épistémologique*, Editions de l'Université de Bruxelles, pp. 35-50.
- DEMSETZ H., 1966, « Some Aspects of Property Rights », *Journal of Law and Economics*, vol. 9, n° 1, pp.61-70.
- DEMSETZ H., 1967, « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, vol. 57, n° 2, pp.347-359.
- DENIS H., 1966, *Histoire de la pensée économique*, PUF, Paris.
- DENNETT D., 1990, *La stratégie de l'interprète. Le sens commun et l'univers quotidien* (1^{ère} édition américaine : 1987), Gallimard, coll. « Essais », Paris.
- DESCOMBES V., 2007, *Le raisonnement de l'ours et autres essais de philosophie pratique*, Seuil, coll. « La couleur des idées », Paris.
- DEVERS C., CANNELLA A., REILLY G. et YODER M., 2007, « Executive Compensation: A Multidisciplinary Review of Recent Developments », *Journal of Management*, vol. 33, n° 6, pp.1016-1072.
- DUBET F., 2004, « Critique de la performance comme modèle de justice », in HEILBRUNN B. (dir.), 2004, *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris, pp.15-27.
- DUBET F., 2006, *Injustices*, Paris, Seuil.
- DUMONT L., 1966, *Homo hierarchicus. Essai sur le système des castes*, Gallimard, Paris.
- DUMONT L., 1977, *Homo Aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Gallimard, Paris.
- DUMONT L., 1983, *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Seuil, Paris.
- DUPUY J.-P., 1979, « Le signe et l'envie », in DUPUY J.-P. et DUMOUCHEL P., 1979, *L'enfer des choses. René Girard et la logique de l'économie*, Seuil, Paris.
- DUPUY J.-P., 1992, *Le Sacrifice et l'envie. Le libéralisme aux prises avec la justice sociale*, Calmann-Lévy, Paris.

- DUPUY J.-P., 2002, « Les affaires sont les affaires », in BARANES W. et FRISON-ROCHE M.-A. (dir.), 2002, *La justice. L'obligation impossible*, Autrement, coll. « Morales », Paris, pp.123-134.
- DUPUY J.-P., 2003, « Les béances d'une philosophie du raisonnable », *Revue de philosophie économique*, n° 7, pp.33-60.
- DUPUY J.-P., 2009a, *La marque du sacré : essai sur une dénégarion*, Carnets Nord, Paris.
- DUPUY J.-P., 2009b, « La crise et le sacré », *Etudes*, pp.341-352.
- DUVAL G., 2003, *Le libéralisme n'a pas d'avenir. Big Business, marchés et démocratie*, La Découverte, Paris.
- DWORKIN R., 1994, *L'empire du droit* (1^{ère} édition américaine : 1986), PUF, Paris.
- ECO U., 1992, *Les limites de l'interprétation* (1^{ère} édition italienne : 1990), Grasset, Paris.
- ECO U., 1996 (dir.), *Interprétation et surinterprétation* (1^{ère} édition anglaise : 1992), PUF, coll. « Formes sémiotiques », Paris.
- EDMANS A. et GABAIX X., « [Is CEO Pay Really Inefficient? A Survey of New Optimal Contracting Theories](#) » , *European Financial Management*, vol. 15, n° 3, pp.486-496.
- ELHAGRASEY G., HARRISON J. et BUCHHOLZ R., 1998, Power and Pay: The Politics of CEO Compensation, *Journal of Management and Governance*, vol. 2, n° 4, pp.311-334
- EYMARD-DUVERNAY F., 2004, *L'économie politique de l'entreprise*, La Découverte, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY F. (dir.), 2006, *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découverte, Paris, tome 1.
- FAMA E., 1970, « Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work », *Journal of Finance*, vol. 25, n° 2, pp.383-417.
- FAMA E., 1980, « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp.288-307.
- FAMA E. et JENSEN M., 1983a, « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, pp.301-325.
- FAMA E. et JENSEN M., 1983b, « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, pp.327-349.
- FARRELL K. et WHIDBEE D., 2003, « Impact of Firm Performance Expectations on CEO Turnover and Replacement Decisions », [Journal of Accounting and Economics](#) , [vol. 36, n° 1-3](#) , pp.165-196.
- FAULKENDER M., KADYRZHANOVA D., PRABHALA N. et SENBET L., 2010, « Executive Compensation: An Overview of Research on Corporate Practices and Proposed Reforms », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 22, n° 1, pp.107-118.

- FAVEREAU O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, pp.273-328.
- FAVEREAU O., 1993, « Objets de gestion et objet de la théorie économique », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial : « L'écho de la gestion dans les autres sciences », novembre-décembre, pp.6-12 (repris dans : *Problèmes Economiques*, n° 2382, 25 juin 1994).
- FAVEREAU O., 1995, « La science économique et ses modèles », inAUTUME (d') A. et CARTELIER J. (dir.), *L'Economie devient-elle une science dure ?*, Economica, Paris, pp.130-153.
- FAVEREAU O., 2004, « Trois considérations critiques sur les rapports entre l'éthique et la théorie économique », in CANTO-SPERBER (dir.), 2004, *Ethique d'aujourd'hui*, PUF, pp. 25-36.
- FAVEREAU O. et PICARD P., 1996, « L'approche économique des contrats : unité ou diversité ? », *Sociologie du travail*, n° 4, 1996, pp.441-464.
- FAVEREAU O. et BESSY C., 2005, « Institution et Economie des conventions » (version réduite et remaniée), in LEROUX A. et LIVET P. (dir.), 2005, *Leçons de philosophie économique - Economie Politique et Philosophie Sociale*, Economica, pp.207-243.
- FESTINGER L., 1954, « A Theory of Social Comparison Processes », *Human Relations*, vol. 7, n° 2, pp.117-140.
- FEUERHAHN W., 2005, « Max Weber et l'explication compréhensive », *Philosophie*, n° 85, pp.19-41.
- FINKELSTEIN S. et HAMBRICK D.C., 1995, « The Effects of Ownership Structure on Conditions at the Top: The Case of CEO Pay Raises », *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 3, pp. 175-193.
- FINLEY M., 1984, *Economie et société en Grèce ancienne*, La Découverte, Paris.
- FITOUSSI J.-P., 2004, *La démocratie et le marché*, Grasset, Paris.
- FRANK R. et COOK P., 1995, *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, Free Press, New York.
- FREUND J., 1992, « Introduction », in WEBER M., 1992, *Essais sur la théorie de la science* (1^{ère} édition allemande : 1904-1917), Plon, coll. « Pocket », Paris.
- FREY B. et OSTERLOH M., 2005, « Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats », *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, n° 1, pp.96-111.
- FRIEDRICHS D., « Exorbitant CEO Compensation: Just Reward or Grand Theft? », *Crime, Law and Social Change*, vol. 51, n° 1, pp.45-72.
- FRYDMAN C. et SAKS R., 2009, « Executive Compensation: A New View from a Long-Term Perspective », 1936-2005, *NBER Working Paper*, n° W14145.
- FURUBOTN E. et PEJOVICH S., 1972, « Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n° 4, pp.1137-1162.
- GABAIX X. et LANDIER A., 2008, « Why has CEO Pay Increased So Much? », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 123, n° 1, pp.49-100.

- GABAIX X. et LANDIER A., 2009, « Is CEO Pay Really Inefficient? A Survey of New Optimal Contracting Theories », *European Financial Management*, vol. 15, n° 3, pp.486-496.
- GADAMER H.-G., 1982, *L'art de comprendre. Écrits I: herméneutique et tradition philosophique*, Aubier, Paris.
- GALBRAITH J.-K., 1989, *Le nouvel état industriel* (1^{ère} édition américaine : 1967), Gallimard, Paris.
- GALBRAITH J.-K., 2004, *Les mensonges de l'économie* (1^{ère} édition américaine : 2004), Grasset, Paris.
- GAREN J. E., 1994, « Executive Compensation and Principal-Agent Theory », *Journal of Political Economy*, vol. 102, n° 6, pp.1175-1199.
- GARVEY G. et MILBOURN T., 2003, « [Incentive Compensation When Executives Can Hedge the Market: Evidence of Relative Performance Evaluation in the Cross Section](#) », *Journal of Finance*, vol. 58, n° 4, pp.1557-1582.
- GIBBONS R. et MURPHY K., 1990, « Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, numéro spécial, pp.30-51.
- GIRARD R., 1978, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, Paris.
- GIRARD R., 1982, *Le bouc-émissaire*, Grasset, Paris.
- GIRARD R., 1985, *La route antique des hommes pervers*, Grasset, Paris.
- GIRARD R., 1994, *Quand ces choses commenceront*, Arléa, Paris.
- GIRARD R., 2001, *Celui par qui le scandale arrive*, Desclée de Brouwer, Paris.
- GIRARD R., 2004, *Les origines de la culture*, Hachette, Paris.
- GIRARD R., 2007a, « Mensonge romantique et vérité romanesque » (1^{ère} édition : 1961), in GIRARD R., 2007, *De la violence à la divinité*, Grasset, Paris, pp.29-292.
- GIRARD R., 2007b, « La violence et le sacré » (1^{ère} édition : 1972), in GIRARD R., 2007, *De la violence à la divinité*, Grasset, Paris, pp.293-699.
- GIRARD R., 2008a, *Achever Clausewitz*, Carnets nord, Paris.
- GIRARD R., 2008b, Satan et le scandale, in ANSPACH M., *Girard*, Cahier de l'Herne, n° 89, Editions de l'Herne, Paris, pp.119-124.
- GIRARD R., 2008c, La réciprocité dans le désir et la violence, in ANSPACH M., *Girard*, Cahier de l'Herne, n° 89, Editions de l'Herne, Paris, pp.183-197.
- GODECHOT O., 2007, *Working Rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, La Découverte, Paris.
- GOMEZ P.-Y., 1996, *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.
- GOMEZ P.-Y., 2001, *La république des actionnaires*, Syros, Paris.
- GOMEZ P.-Y., 2004, On the discretionary power of top executives, *International Studies of Management & Organization*, vol. 34, n° 2, pp. 37-62.
- GOMEZ P.-Y. et KORINE H., 2009, *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, Bruxelles.

- GOMEZ-MEJIA L., 1994, « Executive Compensation », in FERRIS G. (ed.), 1994, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, pp.175-213.
- GOMEZ-MEJIA L., TOSI H. et HINKIN T., 1987, « Managerial Control, Performance, and Executive Compensation », *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 1, pp.51-70.
- GOMEZ-MEJIA L. et WISEMAN R., 1997, « Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook », *Journal of Management*, vol. 23, n° 3, pp.291-374.
- GOMEZ-MEJIA L., WISEMAN R. et DYKES B., 2005, « Agency Problems in Diverse Contexts: A Global Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7, pp.1507-1517.
- GOMEZ-MEJIA L. et WISEMAN R., 2007, « Does Agency Theory Have Universal Relevance? A Reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 28, n° 1, pp.81-88.
- GOYARD-FABRE S., 2005, « Légitimité », in RAYNAUD P. et RIALS S. (dir.), 2005, *Dictionnaire de Philosophie Politique*, PUF, pp.388-393.
- GRABKE-RUNDELL A. et GOMEZ-MEJIA L., 2002, « [Power as a Determinant of Executive Compensation](#) », *Human Resource Management Review*, vol. 12, n° 1, pp.3-23.
- GRANGE J., 2003, « Expliquer et Comprendre de Comte à Dilthey », in ZACCAÏ-REYNERS N., 2003, *Explication-Compréhension. Regards sur les sources et l'actualité d'une controverse épistémologique*, Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, pp.13-34.
- GREENSPAN A., 2007, *Le temps des turbulences* (1^{ère} édition américaine : 2007), Jean-Claude Lattès, Paris.
- GROSSMAN S. et HART O., 1980, « Takeover Bids, The Free-Rider Problem, and the Theory of the Corporation », *Bell Journal of Economics*, vol. 11, n° 1, pp.42-64.
- GROSSMAN S. et HART O., 1981, « Implicit Contracts, Moral Hazard, and Unemployment », *American Economic Review*, vol. 71, n° 2, pp.301-307.
- GROSSMAN S. et HART O., 1988, « One Share-One Vote and the Market for Corporate Control », *Journal of Financial Economics*, vol. 20, n° 1/2, pp.175-202.
- GUENARD F., 2007, « Désir d'égalité et envie. Les passions démocratiques dans *De la Démocratie en Amérique* de Tocqueville », *Philosophie*, n° 94, pp.34-51.
- GUERRIEN B., 1989, *L'économie néoclassique*, La Découverte, Paris.
- GUILLEBAUD J.-C., 2007, « Le grand retour du sacrifice », in ANSPACH M., 2007, *Girard*, Cahier de l'Herne, n° 89, Editions de l'Herne, Paris, pp.241-246.
- GÜMBEL A., 2006, « Managerial Power and Executive Pay », [Oxford Journal of Legal Studies](#), vol. 26, n° 1, pp.219-233.
- HABERMAS J., 1988 (1^{ère} édition allemande : 1962), *L'espace public*, Payot, Paris.
- HALL B. J. et LIEBMAN J. B., 1998, « Are CEOs Really Paid Like Bureaucrats ? », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n° 3, pp.653-691.
- HALL B. J. et MURPHY K., 2003, « The Trouble with Stock Options », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, n° 3, pp.49-70.

- HALLOCK K., 1997, « Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 32, n° 3, pp.331-344.
- HANSMANN H. et KRAAKMAN R., 2001, « The End of History for Corporate Law », *Georgetown Law Journal*, vol. 89, pp. 439-467.
- HARRIS M. et RAVIV A., 1988, « Corporate Governance : Voting Rights and Majority Rules », *Journal of Financial Economics*, vol. 20, n° 1-2, pp.203-235.
- HARRIS D. et HELFAT C., 1997, « Specificity of CEO Human Capital and Compensation », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 11, pp. 895-920.
- HARRIS J., 2006, « How Much is Too Much? A Theoretical Analysis of Executive Compensation from the Standpoint of Distributive Justice », in KOLB R. (ed.), 2006, *The Ethics of Executive Compensation*, Blackwell, Malden, Massachusetts, pp.67-86.
- HARRIS J., 2009, « What's Wrong with Executive Compensation? », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp.147-156.
- HEILBRUNN B. (dir.), 2004, *La performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, Paris.
- HENDERSON A. D. et FREDRICKSON J. W., 2001, « Top Management Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Economic and Behavioral Views », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°1, pp.96-117.
- HILL C., 1990, « Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, pp.500-513.
- HILL C. et PHAN P., 1991, « CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 707-717.
- HILL C. et JONES T., 1992, « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp.131-154.
- HIMMELBERG C. et HUBBARD G., 2000, « Incentive Pay and the Market for CEOs: An Analysis of Pay-For-Performance Sensitivity », *Paper presented at the Tuck-JFE Contemporary Corporate Governance Conference*, juin.
- HIRSHLEIFER D., 1993, « Managerial Reputation and Corporate Investments Decisions », *Financial Management*, vol. 22, n° 2, pp.145-160.
- HIRSCHMAN A. O., 2001, *Les passions et les intérêts* (1^{ère} édition américaine : 1977), PUF, coll. « Quadrige », Paris.
- HOBBS T., 1971, *Le Léviathan* (1^{ère} édition anglaise : 1651), Sirey, coll. « Philosophie politique ».
- HÖFFE O. et MERLE J.-C., 2005, « Justice », in RAYNAUD P. et RIALS S., 2005, *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, Paris, pp.364-369.
- HOLMSTRÖM B., 1979, « Moral Hazard and Observability », *Bell Journal of Economics*, vol. 10, pp.74-91
- HOLMSTRÖM B., 1982, « Moral Hazard in Teams », *Bell Journal of Economics*, vol. 13, n° 2, pp.324-340.

- HOLMSTRÖM B., 2005, « Pay without Performance and the Managerial Power Hypothesis: A Comment », *Journal of Corporation Law*, vol. 30, n° 4, pp.703-715.
- HOLMSTRÖM B. et MILGROM P., 1994, « The Firm as an Incentive System », *American Economic Review*, vol. 84, n° 4, pp.972-991.
- HONNETH A., 2006, *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte, Paris.
- HUBBARD G., 2005, « Pay without Performance: A Market Equilibrium Critique », *The Journal of Corporation Law*, vol. 30, n° 4, pp.717-720.
- HUNYADI M., 2003, « Expliquer/Comprendre : autour de Wittgenstein », in ZACCAÏ-REYNERS N., 2003, *Explication-Compréhension. Regards sur les sources et l'actualité d'une controverse épistémologique*, Editions de l'Université de Bruxelles, pp.51-68.
- IKENBERRY D. et VERMAELEN T., 1996, « The Option to Repurchase Stock », *The Journal of the Financial Management Association*, vol. 25, n° 4, pp.9-24.
- JENSEN M., 1988, « Takeovers: Their Causes and Consequences », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 2, n° 1, pp.21-48.
- JENSEN M., 1994, « Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory », *The Journal of Applied Corporate Finance*, été, pp. 40-45.
- JENSEN M. et MECKLING W., 1976, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp.305-360.
- JENSEN M. et ZIMMERMAN J., 1985, « Management Compensation and the Managerial Labor Market », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, n° 1-3, pp.3-9.
- JENSEN M. et MURPHY K., 1990a, « CEO Incentives _It's not How Much You Pay, But How », *Harvard Business Review*, n° 3, pp.138-153.
- JENSEN M. et MURPHY K., 1990b, « Performance Pay and Top-Management Incentives », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° 2, pp.225-264.
- JENSEN M. et MECKLING W., 1994, « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, pp.4-19.
- JENSEN M. et FULLER J., 2003, « What's a Director to Do? », in BROWN T. et HELLER R. (ed.), 2003, *Best Practices: Ideas and Insights from the World's Foremost Business Thinkers*, Perseus, Cambridge.
- JENSEN M., MURPHY K. et WRUCK A., 2004, « Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What Are the Problems, and How to Fix Them », *ECGI Finance Working Paper*, n° 44.
- JENSEN M. et MONKS B., 2008, « U.S. Corporate Governance: Accomplishments and Failings. A Discussion with Michael Jensen and Robert Monks », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 20, n° 1, pp.28-46.
- KANT E., 1991 (1^{ère} édition allemande : 1784), *Réponse à la question : qu'est-ce que les Lumières*, Flammarion, Paris.
- KAPLAN S., 2008a, « Are U.S. CEOs Overpaid? A Response to Bogle and Walsh », *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, n° 3, pp.28-34.

- KAPLAN S., 2008b, « Are U.S. CEOs Overpaid? », *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, n° 2, pp.5-20.
- KAY I. et VAN PUTTEN S., 2007, *Myths and Realities of Executive Pay*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KAY I. et VAN PUTTEN S., 2008, « Setting Executive Pay in the “Hard Spot” », *Directors & Boards*, 2008, vol. 32, n° 2, pp.38-41.
- KELLERHALS M., MODAK M. et PERRENOUD D., 1997, *Le sentiment de justice dans les relations sociales*, PUF, coll. « Que sais-je », Paris.
- KERR J. et BETTIS R., 1987, « Boards of Directors, Top Management Compensation, and Shareholder Returns », *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 4, pp.645-664.
- KEVORKIAN G. (dir.), 2010, *La pensée libérale. Histoire et controverses*, Ellipses, Paris.
- KIRSHNER J., 1975, « Les travaux de Raymond de Roover sur la pensée économique des scolastiques », *Annales Economies, Sociétés, Civilisations*, vol. 30, n° 2-3, pp.318-338.
- KLEIN B., CRAWFORD R. et ALCHIAN A., 1978, « Vertical Integration, Appropriable Rents, and The Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n° 2, pp.297-326.
- KOLB R. (ed.), 2006, *The Ethics of Executive Compensation*, Blackwell, Malden, Massachusetts.
- KREPS D. et WILSON R., 1982, « Reputation and Imperfect Information », *Journal of Economic Theory*, vol. 27, n° 2, pp.253-279.
- KYMLICKA W., 2003, *Les théories de la justice : une introduction* (1^{ère} édition anglaise : 1990, La Découverte, Paris).
- LAINE P., 2008, *Maman, quand je serai grand je veux être patron du CAC 40*, Gutenberg, Paris.
- LAMBERT R. LARCKER D., 1985, « Golden Parachutes, Executive Decision Making, and Shareholder Wealth », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, n° 1-3, pp.179-204.
- LAMBERT R. LARCKER D. et WEIGELT K., 1991, « How Sensitive is Executive Compensation to Organizational Size? », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 5, pp.395-402.
- LANDAIS C., 2007, « Les hauts revenus en France (1998-2006) : une explosion des inégalités ? », *Working Paper*, Ecole d'économie de Paris, juin.
- LAVAL C., 2007, *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard, coll. « Essais », Paris.
- LAZEAR E. et ROSEN S., 1981, « Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts », *Journal of Political Economy*, vol. 89, n° 5, pp.841-864.
- LEMIEUX C., 2007, « L'accusation tolérante. Remarques sur les rapports entre commérage, scandale et affaire », in BOLTANSKI L., CLAVERIE E., OFFENSTADT N. et VAN DAMME S. (dir.), 2007, *Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet*, Stock, Paris, pp.367-394.

- LIVET P., 2001, « Action et cognition en sciences sociales », in BERTHELOT J.-M., 2001, *Epistémologie des sciences sociales*, PUF, Paris, pp.269-316.
- LORDON F., 2000, « La création de valeur comme rhétorique et comme pratique : généalogie et sociologie de la valeur actionnariale », *L'Année de la Régulation*, n° 4, La Découverte, pp.117-170.
- LUBATKIN M., LANE P., COLLIN S. et VERY P., 2007, « An Embeddedness Framing of Governance and Opportunism: Toward a Cross-Nationally Accommodating Theory of Agency », *Journal of Organizational Behavior*, vol.28, n°1, pp.43-58.
- MAGNAN M., ROUSSEL P., SAINT-ONGE S. et TREPO G., 2000, « La rémunération des dirigeants d'entreprise : débats, enjeux et bilans », in PERETTI J.M. et ROUSSEL P. (ed.), 2000, *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert, pp.311-327.
- MAGNETTE P., 2006, *Judith Shklar. Le libéralisme des opprimés*, Michalon, coll. « Le bien commun », Paris.
- MAIN B., O'REILLY C. et WADE J., 1993, « Top Executive Pay: Tournament or Teamwork? », *Journal of Labor Economics*, vol. 11, n° 4, pp.606-628.
- MAIN B., O'REILLY C. et WADE J., 1995, « The CEO, the Board of Directors and Executive Compensation: Economic and Psychological Perspectives », *Industrial and Corporate Change*, 1995, vol. 4, n° 2, pp.293-332.
- MALMENDIER U., 2009, « Superstar CEO's », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 124, n° 4, pp.1593-1638.
- MANENT P., 1997, *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Hachette, Paris.
- MARCH J. G., 1984, « Notes on Ambiguity and Executive Compensation », *Scandinavian Journal of Management Studies*, vol. 1, n° 1, pp.53-64.
- MATSUMURA E. et SHIN Y., 2005, « Corporate Governance Reform and CEO Compensation: Intended and Unintended Consequences », *Journal of Business Ethics*, vol. 62, n° 2, pp.101-113.
- MEHRAN H., 1995, « Executive Compensation Structure, Ownership, and Firm Performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 38, n° 2, pp.163-184.
- MERCIER S., 2004, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- MESSIER J.-M., 2000, *J6M.COM: Faut-il avoir peur de la nouvelle économie ?*, Hachette, Paris.
- MILBOURN T., 2003, « CEO Reputation and Stock-Based Compensation », *Journal of Financial Economics*, vol. 68, n° 2, pp.233-262.
- MILGROM P. et ROBERTS J., 1997, *Economie, Organisation et Management* (1^{ère} édition américaine : 1992), De Boeck, Bruxelles.
- MINC A., 1990, *L'argent fou*, Grasset, Paris.
- MIRRLEES J., 1974, « Notes on Economic Behavior Under Uncertainty », in BLOCH M., McFADDEN D. et WU S., (eds.), 1974, *Essays on Economic Behaviour Under Uncertainty*, North Holland, pp.243-58.
- MIRRLEES J., 1976, « The Optimal Structure of Incentives and Authority Within an Organization », *Bell Journal of Economics*, vol. 7, n° 1, pp. 105-31.

- MOLENA X., 2009, « Des rentiers aux Working Rich », *Problèmes économiques*, n° 2964, pp.8-10.
- MORIARTY J., 2005, « Do CEOs Get Paid Too Much? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n° 2, pp.257-281.
- MORIARTY J., 2006, « How to (Try to) Justify CEO Pay? », in KOLB R. (ed.), 2006, *The Ethics of Executive Compensation*, Blackwell, Malden, Massachusetts, pp.154-171.
- MORIARTY J., 2009, « How Much Compensation Can CEOs Permissibly Accept? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, n° 2, pp.235-250.
- MOSSE C., 1987, « Egalité démocratique et inégalités sociales. Le débat à Athènes au IV^{ème} siècle », in Métais, *Anthropologie des mondes grecs anciens*, vol. 2, n° 2, pp.195-206.
- MUHLMANN G., 2004, *Du journalisme en démocratie*, Payot, Paris.
- MURPHY K., 1999, « Executive Compensation », in ASHENFELTER O. et CARD D. (eds.), 1999, *Handbook of Labour Economics*, Elsevier, Amsterdam, pp.2485-2563.
- MURPHY K., ZIMMERMAN J., 1993, « Financial Performance Surrounding CEO Turnover », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 16, n° 1-3, pp.273-315.
- MURPHY K., ZABOJNIK J., 2004, « CEO Pay and Appointments: A Market-Based Explanation for Recent Trends », *American Economic Review*, vol. 94, n° 2, pp.192-196.
- NEWMAN H. et MOZES H., 1999, « Does the Composition of the Compensation Committee Influence CEO Compensation Practices? », *The Journal of the Financial Management Association*, vol. 28, n° 3, pp.41-53.
- NICHOLS D. et SUBRAMANIAM C., 2001, « Executive Compensation: Excessive or Equitable? », *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 4, pp.339-351.
- OFFENSTADT N. et VAN DAMME S., 2007, « Introduction », in BOLTANSKI L., CLAVERIE E., OFFENSTADT N. et VAN DAMME S. (dir.), 2007, *Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet*, Stock, Paris.
- OGIEN R., 1995, *Les causes et les raisons*, Editions Jacqueline Chambon, Marseille.
- O'NEILL G., 2007, « A Priori Conceptions, Methodological Dogmatism and Theory Versus Practice : Three Reasons Why CEO Pay Research Lacks Convergence », *Corporate Governance*, vol. 15, n° 4, pp.692-700.
- O'REILLY C., MAIN B. et CRYSTAL G., 1988, « CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories », *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 2, pp.257-274.
- ORLEAN A. (dir.), 2004, *Analyse économique des conventions*, PUF, coll. « Quadrige », Paris.
- ORLEAN A., 2007, « Pour une approche girardienne de l'homo oeconomicus », in ANSPACH M., 2007, *Girard*, Cahier de l'Herne, n° 89, Editions de l'Herne, Paris, pp.261-265.
- PAQUEROT M., 1996, « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue française de gestion*, n° 111, pp.212-225.

- PAQUEROT M., 1997, « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle », in CHARREAUX G., 1997, *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théorie et faits*, Economica, Paris, pp.105-138.
- PARISOT L. (dir.), 2007, *Besoin d'air*, Seuil, coll. « Essais », Paris.
- PASTRE O. et VIGIER M., 2003, *Le capitalisme déboussolé*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », Paris.
- PATTON A., 1951, « Incentive Compensation for Executives », *Harvard Business Review*, vol. 29, n° 5, pp.35-47.
- PEREL M., 2003, « An Ethical Perspective on CEO Compensation », *Journal of Business Ethics*, vol. 48, n° 4, p381-391.
- PEREZ R., 2003, *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- PESQUEUX Y., 2000, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris.
- PETIT J.-L., 1990, « L'action intentionnelle », in PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons Pratiques », vol. 1, Paris, pp.71-84.
- PHARO P., 1990, « La question du pourquoi », in PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons pratiques », vol. 1, Paris, pp.267-311.
- PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons Pratiques », vol. 1, Paris.
- PIKETTY T., 2001, *Les Hauts revenus en France au 20e siècle : inégalités et redistribution, 1901-1998*, Grasset, Paris.
- PIKETTY T., 2004, *L'économie des inégalités* (1^{ère} édition : 1997), La Découverte, Paris ?
- PIKETTY T. et SAEZ E., 2003, « Income Inequality in the United States (1913-1998) », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n° 1, pp.1-39.
- PLIHON D., 2001, *Le nouveau capitalisme*, Flammarion, Paris.
- POPPER K., 1991, *La quête inachevée* (1^{ère} édition anglaise : 1976), Calmann-Lévy, Paris.
- PORQUET J.-L., 2005, *Que les gros salaires baissent la tête*, Michalon, Paris.
- PRENDERGARST C., 1999, « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, vol. 37, n° 2, pp.7-63.
- PUFFER S. et WEINTROP J., 1991, « Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1, pp.1-19.
- QUERE L., 1990, « Agir dans l'espace public. L'intentionnalité des actions comme phénomène social », in PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons pratiques », vol. 1, Paris, pp.85-112.
- RAJAN R. et ZINGALES L., 1998, « Power in a Theory of the Firm », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n° 2, pp.387-432
- RAWLS J., 1995, *Libéralisme politique* (1^{ère} édition américaine : 1993), PUF, Paris.

- RAWLS J., 1997, *Théorie de la justice* (1ère édition américaine : 1971), Seuil, Paris.
- RAYNAUD P., 2003, « Aux origines du paradigme compréhensif. Hobbes, Vico, Locke et la théorie du 'verum factum' », in ZACCAÏ-REYNERS N., 2003, *Explication-Compréhension. Regards sur les sources et l'actualité d'une controverse épistémologique*, Editions de l'Université de Bruxelles, pp.3-12.
- RAYNER H., 2007, *Dynamique du scandale. De l'affaire Dreyfus à Clearstream*, Le cavalier bleu, Paris.
- REICH R., 2008, *Supercapitalisme. Le choc entre le système économique émergent et la démocratie* (1ère édition américaine : 2007), Vuibert, Paris.
- RENAULT E., 2004, *L'expérience de l'injustice*, La Découverte, Paris.
- RENNEBOOG L. et TROJANOWSKI G., 2003, « The Managerial Labor Market and the Governance Role of the Shareholder Control Structures in the UK », *Working paper*, n° 16, ECGI Working paper Series in Finance.
- REYNAUD B., 1993, « Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience », *Revue économique*, vol. 44, n° 1, pp.5-22.
- REYNIE D., 2005, « Opinion Publique », in RAYNAUD P. et RIALS S. (dir.), 2005, *Dictionnaire de Philosophie Politique*, PUF, pp.518-524.
- RICOEUR P., 1991, « Le juste entre le légal et le bon », in RICOEUR P., 1991, *Lectures 1. Autour du politique*, Seuil, Paris, pp.176-195.
- RICOEUR P., 1995a, *Le juste*, Esprit, série « Philosophie », Paris.
- RICOEUR P., 1995b, « La place du politique dans une conception pluraliste des principes de justice », in AFFICHARD J. et DE FOUCAULD J.-B., 1995, *Pluralisme et équité. La justice sociale dans les démocraties*, Esprit, série « Société », Paris, pp.71-84.
- ROCHLITZ R., 2002, *Habermas : l'usage public de la raison*, PUF, Paris.
- RODGERS W. et GAGO S., 2003, « A Model Capturing Ethics and Executive Compensation », *Journal of Business Ethics*, vol. 48, n° 2, pp.189-202.
- ROSANVALLON P., 1979, *Le capitalisme utopique : histoire de l'idée de marché*, Seuil, Paris.
- ROSANVALLON P., 2006, *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Seuil, coll. « Les livres du nouveau monde », Paris.
- ROSEN S., 1982, « The Economics of Superstars », *American Economic Review*, vol. 71, n° 5, pp.845-858.
- ROSEN S., 1986, « Prizes and Incentives in Elimination Tournaments », *American Economic Review*, vol. 76, n° 4, pp.701-715.
- ROSS S., 1973, « Economic Theory of Agency: The Principal's Problem », *American Economic Review*, vol. 63, n° 2, pp.134-139.
- SALMON A., 2009, *Moraliser le capitalisme ?*, CNRS, Paris.
- SANDERS G. et HAMBRICK D., 2007, « Swinging for The Fences: The Effects of CEO Stock Options on Company Risk Taking and Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 5, pp.1055-1078.
- SAPP S., 2008, « The Impact of Corporate Governance on Executive Compensation », *European Financial Management*, vol. 14, n° 4, pp. 710-746.

- SCHUMPETER J., 1983, *Histoire de l'analyse économique* (1^{ère} édition anglaise : 1954), 3 tomes, Gallimard.
- SEN A., 2010, *L'idée de justice* (1^{ère} édition américaine : 2009), Flammarion, Paris.
- SHAW W., 2006, « Justice, Incentives and Executive Compensation », in KOLB R. (ed.), 2006, *The Ethics of Executive Compensation*, Blackwell, Malden, Massachusetts, pp.87-100.
- SHLEIFER A. et VISHNY R. 1989, « Managerial Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol. 25, n° 1, pp.123-139.
- SHLEIFER A. et VISHNY R., 1997, « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, n° 2, pp.737-783.
- SIMON H., 1957, « The Compensation of Executives », *Sociometry*, vol. 20, n° 1, pp. 32-35
- SMALL K., SMITH J. et YILDIRIM S., 2007, « Ownership Structure and Golden Parachutes: Evidence of Credible Commitment or Incentive Alignment? », *Journal of Economics and Finance*, vol. 31, n° 3, pp.368-382.
- SMITH A., 1995, *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1^{ère} édition anglaise : 1776), PUF, coll. « Pratiques théoriques », Paris.
- SRIDHARAN U., 1996, « CEO Influence and Executive Compensation », *Financial Review*, vol. 31, n° 1, pp.51-66.
- STIGLITZ J. 1985, « Information and Economic Analysis: A Perspective », *Economic Journal*, vol. 95, supplement, pp.21-41.
- STIGLITZ J. et EDLIN A., 1995, « Discouraging Rivals: Managerial Rent Seeking and Economic Inefficiencies », *The American Economic Review*, vol. 85, n° 5, pp.1301-1312.
- STIGLITZ J., 2003, *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard, Paris.
- STIGLITZ J., 2010, *Le triomphe de la cupidité*, Les liens qui libèrent, Paris.
- SUBRAMANIAM C., 2001, « Are Golden Parachutes an Optimal Contracting Response or Evidence of Managerial Entrenchment?: Evidence from Successful Takeovers », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 28, n° 1-2, pp.1-34
- TAUSSIG F. et BARKER W., 1925, « American Corporations and Their Executives: A Statistical Inquiry », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 40, n° 1, pp.1-51.
- THEVENOT L., 1990, « L'action qui convient », in PHARO P. et QUERE L. (éd.), 1990, *Les formes de l'action*, EHESS, coll. « Raisons Pratiques », vol. 1, Paris, pp.39-69.
- THEVENOT L., 2006, *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, Paris.
- THOENIG J.-C., 1987, *L'ère des technocrates. Le cas des ponts et chaussées*, L'Harmattan, Paris.
- TINEL B., 2004, *A quoi servent les patrons ? Marglin et les radicaux américains*, ENS, Lyon.
- TOCQUEVILLE (de) A., *De la démocratie en Amérique* (1^{ère} édition : 1835-1840), Gallimard, 2 tomes, Paris.

- TOSI H. et GOMEZ-MEJIA L., 1989, « The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n° 2, pp.169-189.
- TOSI H. et GOMEZ-MEJIA L., 1994, « CEO Compensation Monitoring and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, pp.1002-1016.
- TOSI H.L., WERNER S., KATZ J.P. et GOMEZ-MEJIA L., 2000, « How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies », *Journal of Management*, vol. 26, n° 2, pp. 301-339.
- VAFEAS N., 2003, « Further Evidence on Compensation Committee Composition as a Determinant of CEO Compensation », *Financial Management*, vol. 32, n° 2, pp.53-70.
- VEBLEN T., 1979, *Théorie de la classe de loisir* (1^{ère} édition américaine : 1899), Gallimard, Paris.
- VERNANT J.-P., 2007, *Les origines de la pensée grecque* (1^{ère} édition : 1962), PUF, coll. « Quadrige », Paris.
- WADE J., O'REILLY C. et CHANDRATAT I, 1990, « Golden Parachutes: CEOs and the Exercise of Social Influence », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 4, pp.587-603.
- WADE J. B., O'REILLY C. A. et POLLOCK T. G., 2006, « Overpaid CEOs and Underpaid Managers: Fairness and Executive Compensation », *Organization Science*, vol. 17, n° 5, pp.527-544.
- WALSH J. P. et SEWARD J. K., 1990, « On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, pp.421-458.
- WALSH J. P, 2008, « **CEO Compensation** and the Responsibilities of the Business Scholar to Society », [*Academy of Management Perspective*](#) s, vol. 22, n° 2, pp.26-33.
- WEBER M., 1992, *Essais sur la théorie de la science* (1^{ère} édition allemande : 1904-1917), Plon, coll. « Pocket », Paris.
- WEBER M., 1995, *Economie et société* (1^{ère} édition allemande : 1922), Plon coll. « Pocket », 2 tomes, Paris.
- WEISBACH M., 2007, « Optimal Executive Compensation versus Managerial Power: A Review of Lucian Bebchuk and Jesse Fried's Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation », *Journal of Economic Literature*, vol. 45, n° 2, pp.419-428.
- WERNER S. et TOSI H., 1995, « Other's People Money: Effects of Ownership on Compensation Strategy and Managerial Pay », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 6, pp.1672-1691.
- WESTPHAL J. et STERN I., 2006, « The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments », [*Administrative Science Quarterly*](#) , vol. 51, n° 2, pp.169-204.

- WILLIAMS B., 2006, *Vérité et véracité. Essai de généalogie* (1ère édition anglaise : 2002), Gallimard, coll. « Essais », Paris.
- WILLIAMSON O., 1963, « Managerial Discretion and Business Behavior », *American Economic Review*, vol. 53, n° 5, pp.1032-1057.
- WILLIAMSON O. E., 1975, *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. E., 1991, « Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, juin, pp.269-296.
- WILLIAMSON O. E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- WIRTZ P., 2008, *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- YEO H.-J., POCHET C. et ALCOUFFE A., 2003, « CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations », *Journal of Management and Governance*, vol. 7, n° 1, pp;87-108.
- YERMACK D., 1997, « Good Timing: CEO Stock Option Awards and Company News Announcements », *Journal of Finance*, vol. 52, n° 2, pp.449-477.
- ZACCAÏ-REYNERS N. (dir.), 2003, *Explication-Compréhension. Regards sur les sources et l'actualité d'une controverse épistémologique*, Editions de l'Université de Bruxelles.
- ZAJAC E. et WESTPHAL J., 1994, « Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 3, pp.367-390.
- ZAJAC E. et WESTPHAL J., 1995, « Accounting for the Explanations of CEO Compensation: Substance and Symbolism », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, pp.283-308.
- ZAJAC E. et WESTPHAL J., 1996, « Who Shall Succeed? How CEO/Board Preferences and Power Affect the Choice of New CEOs », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, pp.64-90.
- ZARKA Y.-C., 2006, « Ce secret qui nous tient », *Cités*, n°26, pp.3-6.
- ZASK J., 2004, « L'enquête sociale comme inter-objectivation », in KARSENTI B. et QUERE L. (dir.), 2004, *La croyance et l'enquête : aux sources du pragmatisme*, EHESS, coll. « Raisons pratiques », vol. 15, Paris, pp.141-166.
- ZENOU E., 2004, *Comment intégrer la valeur créée par le dirigeant dans la valeur créée par l'entreprise ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirigeant. Une application sur le marché français*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.
- ZINGALES L., 2000, « In Search of New Foundations », *Journal of Finance*, vol. 55, n° 4, pp.1623-1653.

Bibliographie du corpus

La justification du « prix » des dirigeants dans l'idéologie libérale. Une interprétation girardienne de la controverse publique sur la rémunération des dirigeants (1989-2008).

Le Monde	28/09/1989	Polémique sur le salaire de Jacques Calvet.
Le Monde	28/09/1989	C'est écoeurant.
Le Monde	07/09/1990	Les mystères de la rémunération des patrons américains.
Le Monde	03/11/1992	Mesures de transparence adoptées par la commission boursière américaine.
Le Monde	23/04/1993	Le président de Volvo justifie les rémunérations des dirigeants du groupe.
Le Monde	06/09/1994	Les patrons sont-ils trop payés ?
Le Monde	06/09/1994	Surenchères.
Le Monde	06/09/1994	Le cas "Tiny" Rowland
Le Monde	11/04/1995	Au secours, la lutte des classes revient !
Le Monde	07/06/1995	Les stock-options - De la dérive à la fraude.
Le Monde	07/06/1995	Les stock-options - Le privilège des cadres...
Le Monde	07/06/1995	Les stock-options - Histoires dorées.
Le Monde	07/06/1995	Les stock-options - Un régime en vigueur depuis 1970.
Le Monde	07/06/1995	Menottes dorées.
Le Monde	07/06/1995	Les stock-options - Parachutes en or.
Rapport Viénot 1	01/07/1995	Le conseil d'administration des sociétés cotées.
La Tribune	04/07/1995	Enquête sur un tabou à la française : le maquis des salaires des patrons.
Les Echos	18/07/1995	Un code de bonne conduite pour les patrons britannique.
Le Monde	18/09/1995	Interview de Jean Peyrelevade sur la rémunération des dirigeants.
Les Echos	07/02/1996	De la rémunération des dirigeants des grandes entreprises.
Le Monde	14/06/1996	Le salaire des patrons.
Le Monde	14/06/1996	Les salaires des patrons restent « tabous ».
Le Monde	14/06/1996	Salaires - le patron et la caissière.
La Tribune	11/07/1996	Les salaires des patrons toujours tabous.
La Tribune	14/01/1997	Les Stock-Options, jackpot pour les cadres, tirelire pour l'entreprise.
Le Monde	21/03/1997	Les chômeurs de New York et le PDG à 20 millions de dollars.
La Tribune	04/06/1997	La hausse de la rémunération des dirigeants d'Eurotunnel provoque une polémique
Libération	17/07/1997	Combien gagnent les patrons français ?
Le Monde	01/10/1997	Les stock-options à la française ont le goût du secret.
La Tribune	09/10/1997	Le casse-tête fiscal de la rémunération des dirigeants.
Alternatives Economiques	30/11/1997	Inégalités à tous les étages.
La Tribune	08/12/1997	Les stock-options inquiètent Wall Street.
Les Echos	11/02/1998	Stock-Options : c'est encore très loin l'Amérique !
Libération	30/03/1998	Mieux vaut être boss et américain...
Le Figaro économie	10/04/1998	Les salaires en or des patrons américains.
La Tribune	20/04/1998	En France, la rémunération des dirigeants demeure toujours un secret.
Libération	28/04/1998	Jim Barksdale, patron de Netscape. Je gagne 1 dollar par mois.
L'Expansion	30/04/1998	Et si l'on publiait les salaires des patrons...
Le Monde	12/05/1998	Stock-Options : Un mode de rémunération hors norme.
Le Monde	12/05/1998	Stock-Options : Difficile d'édifier un dispositif équilibré.
Le Monde	12/05/1998	Stock-Options : " Le gagnant est... "
La Tribune	14/05/1998	Aux Etats-Unis, le spectaculaire succès de la formule n'empêche pas la critique.
Les Echos	26/05/1998	Stock-options - Un enrichissement qui doit se mériter.
Les Echos	26/05/1998	Modèle anglo-saxon.
Les Echos	26/05/1998	Le prix de l'actionnaire.
Les Echos	13/08/1998	Les salaires des grands patrons exaspèrent le gouvernement.
La Tribune	15/09/1998	Les patrons français veulent la régulation des salaires des dirigeants.
Le Monde	17/11/1998	La réforme du droit des entreprises menace le pouvoir des PDG.
Le Monde	20/11/1998	Des dirigeants français riches grâce aux stock-options.
Le Figaro économie	11/12/1998	Interview de Jacques Maillot