

# Gouvernance, légitimité et théorie des jeux

## Governance, Legitimacy and Game Theory

Louis Corriveau

Volume 1, Number 1, 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1039195ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1039195ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

ISSN

1912-0362 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Corriveau, L. (2004). Gouvernance, légitimité et théorie des jeux. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 1(1). <https://doi.org/10.7202/1039195ar>

Article abstract

The paper shows that a norm of governance is a convention in the game of governance; that the convention is Pareto - efficient; and, finally, that it is a norm of legitimacy in the sense of utilitarian ethics. Thereby, it proves in principle that the requirements of legitimacy in a firm or organization can be justified, not only for readers who accept ethical principles on a priori grounds, but also for those who claim profit maximization is the only objective a firm should have.



## Gouvernance, légitimité et théorie des jeux

Vol.1, No. 1, mai 2004, Page 61

**Louis Corriveau**

L'exercice du pouvoir et de l'autorité au sein d'une entreprise ou d'une organisation a un fondement légal dans la mesure où le contrat de travail, la loi, la réglementation ou la jurisprudence fixent les obligations réciproques des parties. Le droit, cependant, n'est pas le seul fondement des rapports entre employeurs et salariés. Pour contribuer efficacement à la fin de l'organisme auquel ils appartiennent, que cette fin soit la maximisation du profit dans le cas d'une entreprise privée, le mieux-être d'un groupe de citoyens dans le cas d'une société à but non-lucratif ou encore le service public dans le cas d'un ministère ou d'une société d'État, les différents acteurs doivent pouvoir adapter leur action aux circonstances. Or, les contrats de travail ne peuvent pas prévoir tous les événements susceptibles de se produire. Ils ne peuvent pas non plus contraindre les gestionnaires ou les travailleurs à faire preuve de jugement, d'efficacité ou de diligence dans l'exécution de leurs tâches. Si leur réponse doit être adaptée aux circonstances, les membres d'une organisation doivent disposer d'une certaine discrétion. Aussi, les contrats de travail sont-ils normalement incomplets. Cf., par exemple, Rosen (1985).

Si la discrétion dont ils disposent est nécessaire pour que les travailleurs puissent agir au meilleur intérêt de l'entreprise ou de l'organisation, elle ne saurait cependant être suffisante pour qu'ils le fassent effectivement. En effet, en laissant ses salariés libres de choisir la manière la plus appropriée de contribuer à ses objectifs généraux, l'entreprise ou l'organisation s'expose à ce qu'ils cherchent à exploiter cette liberté à son détriment. De même, si la discrétion dont jouissent les dirigeants leur permet de prendre en compte les mérites ou les besoins variables des travailleurs, elle peut aussi conduire à des abus de pouvoir. Une organisation efficace suppose donc un ensemble de conditions supplémentaires grâce auxquelles les pouvoirs discrétionnaires respectifs de chacune des parties peuvent être exercés à leur avantage mutuel.

La gouvernance est l'une de ces conditions supplémentaires qui viennent régler les rapports entre dirigeants et travailleurs au sein de l'organisation, au sens où, comme l'écrit Paquet (2001), « la gouvernance [est un] mode de coordination dans un contexte où la connaissance et le pouvoir sont distribués ». Selon son acception générale, en effet, la gouvernance désigne l'ensemble des normes relatives au pouvoir et à son exercice. Elle couvre donc aussi bien les normes de coordination formelles et explicites, auxquelles appartiennent les lois et les contrats, que les conventions tacites qui se forment spontanément au cours des rapports entre dirigeants et dirigés.

Les économistes et les théoriciens des organisations ont souvent fait appel à la théorie des jeux pour comprendre la constitution des contrats tacites qui viennent compléter les contrats formels et les obligations légales. La théorie des jeux est, en effet, particulièrement bien adaptée à l'analyse des rapports de conflit, de coopération ou de coordination. Les conclusions que l'on peut déduire des modèles formels permettent ainsi de tirer quelques enseignements quant aux mesures les plus propices de conduire à une organisation efficace. Cf., par exemple, Milgrom et Roberts (1992 [1997]).

Une approche plus ancienne et plus humaniste de la gestion consiste à faire appel à l'éthique pour poser les fondements d'une organisation efficace. La morale peut, en effet, compléter le droit et, comme lui, favoriser des actions moins conflictuelles et plus coopératives. Ainsi, lorsque les attentes réciproques des parties en cause sont conformes à leurs valeurs et que les écarts comportementaux font l'objet d'une sanction morale, un contrat moral les assure que leurs marges discrétionnaires respectives seront employées à leur avantage mutuel. Cf., par exemple, Paquet (1991-2). Une norme de légitimité vient alors fonder l'exercice du pouvoir et de l'autorité, en plus de la norme légale.

L'objectif du présent article est de réconcilier l'approche traditionnelle, fondée sur l'éthique, et l'approche contemporaine, fondée sur l'analyse des comportements et la théorie des jeux. Des travaux récents de recherche fondamentale ont, en effet, appliqué la théorie des jeux à l'analyse des normes sociales. Ainsi, Axelrod (1984), Taylor (1987), Sugden (1986), Binmore (1994, 1998), Corriveau (1997), (2002), et d'autres ont proposé divers jeux comme modèles de la constitution et de l'évolution du contrat social ou, si l'on préfère, des normes les plus fondamentales de la vie en société.

En appliquant les travaux contemporains sur la constitution des normes sociales à l'analyse des liens entre la gouvernance et la légitimité, nous entendons montrer que la théorie des jeux, en sa rigueur analytique, et l'éthique, en sa sagesse séculaire, conduisent à une même conclusion et permettent toutes les deux d'affirmer que la gouvernance et la légitimité sont des aspects complémentaires de l'exercice efficace du pouvoir dans les organisations. Ainsi, nous définirons le jeu de la gouvernance et nous montrerons qu'il permet d'expliquer la

constitution de conventions tacites sur la récompense des travailleurs faisant diligence dans leur travail, au-delà des attentes prescrites par le contrat de travail.

## Le jeu de la gouvernance

La théorie économique a produit de nombreux modèles de l'organisation de l'entreprise. L'objet de ces modèles est d'étudier les mécanismes incitatifs qui font que les travailleurs, tout en poursuivant leurs intérêts propres, travaillent aussi au meilleur intérêt de l'entreprise ou de l'organisation. Ces travaux sont exposés, par exemple, dans Milgrom et Roberts (1992 [1997]). Pour montrer comment la théorie des jeux peut être appliquée à la discussion de la gouvernance, nous pouvons considérer un modèle qui capture, sous une forme simplifiée, l'esprit des travaux en théorie de l'organisation. Au demeurant, ce modèle reprend un exemple de fonctionnement d'un contrat implicite donné par Milgrom et Roberts.

Supposons ainsi un monde à deux joueurs : l'entreprise et le travailleur. L'entreprise peut choisir entre deux actions : récompenser le travailleur (action R) ou le punir (action P). De son côté, le travailleur dispose également de deux actions : faire diligence (action D) ou se traîner les pieds (action T). Quatre états peuvent donc survenir et correspondent aux couples d'actions (R, D), (R, T), (P, D) et (P, T).

Les stratégies adoptées par l'entreprise ou le travailleur dépendent de leurs préférences respectives. Les préférences de chaque joueur sont un classement ordinal des états du monde, et donc des couples d'actions, qui peuvent survenir. Dans le cas particulier d'une entreprise à but lucratif, les préférences sont données par le profit. Le profit est lui-même défini par la différence entre les revenus et les coûts. Dans le cas d'une organisation en général, il n'est plus possible d'exprimer les préférences en termes de revenus et de coûts. Les préférences sont alors les termes primitifs de l'analyse. Pour alléger notre texte, nous limiterons notre exposé au cas particulier de l'entreprise à but lucratif. Notre analyse s'appliquera toutefois aussi au cas de l'organisation en général, mutatis mutandis.

Nous supposerons que les revenus et les coûts de l'entreprise sont tels que, pour une action donnée du travailleur, la récompense lui est plus coûteuse que la punition. Ainsi, le couple d'actions (P, D) lui apporte un profit plus élevé que le couple (R, D) ; de même, le couple (P, T) conduit à un plus grand profit que le couple (R, T). De plus, nous supposerons que les bénéfices que l'entreprise retire de la diligence du travailleur sont supérieurs aux coûts qu'elle porte si elle le récompense. Aussi, elle préfère le couple (R, D) au couple (P, T). L'entreprise classe donc les états correspondant aux couples d'actions dans l'ordre décroissant suivant : (P, D), (R, D), (P, T), (R, T)<sup>1</sup>. Enfin, nous supposerons que l'écart entre les bénéfices que l'entreprise retire de la diligence du travailleur et les coûts de sa récompense est supérieur à la moyenne de ce qu'elle gagne lorsque le travailleur fait diligence et qu'elle ne le récompense pas, et de ce qu'elle perd lorsque le travailleur se traîne les pieds et qu'elle le récompense. Ainsi, elle préfère l'événement certain (R, D) à la loterie où le couple (P, D) et le couple (R, T) sont réalisés avec des probabilités égales<sup>2</sup>.

Nous supposerons aussi que les préférences du travailleur sont telles que faire diligence lui est plus pénible que se traîner les pieds, pour une action donnée de l'entreprise. Ainsi, le travailleur préfère le couple (R, T) au couple (R, D) ; de même, il préfère le couple (P, T) au couple (P, D). De plus, nous supposerons que les avantages que le travailleur retire de la récompense versée par l'entreprise lui sont plus précieux que ce qu'il perd à faire diligence. Ainsi, il préfère le couple (R, D) au couple (P, T). Le travailleur classe donc les états correspondants aux couples d'actions dans l'ordre décroissant suivant : (R, T), (R, D), (P, T), (P, D). Enfin, nous supposerons que l'écart entre les bénéfices que le travailleur retire de la récompense versée par l'entreprise et les coûts qu'il doit porter pour faire diligence est supérieur à la moyenne de ce qu'il gagne lorsqu'il se traîne les pieds et que l'entreprise le récompense et de ce qu'il perd lorsqu'il fait diligence et que l'entreprise le punit. Ainsi, il préfère l'événement certain (R, D) à la loterie où les événements (P, D) et (R, T) sont équiprobables.

Pour illustrer l'analyse, nous pouvons introduire des nombres de profit ou d'utilité de von Neumann-Morgenstern. Ces nombres représentent les préférences respectives de l'entreprise et du travailleur. Ainsi, nous pouvons poser que le profit de l'entreprise dans l'état (R, D) est de 6; que son profit dans l'état (R, T) est de 0; qu'il est de 10 dans l'état (P, D); et, enfin, qu'il est de 3 dans l'état (P, T). De même, nous pouvons supposer que l'utilité du travailleur dans l'état (R, D) est de 6; que son utilité dans l'état (R, T) est de 10; qu'elle est de 0 dans l'état (P, D); et, enfin, qu'elle est de 3 dans l'état (P, T). Les enjeux du jeu de la gouvernance sont alors donnés sous forme matricielle dans le Tableau 1 :

**TABLEAU I**

		Travailleur r	
		DILIGENCE	TRAÎNE
Entreprise	RÉCOMPENSE	(6, 6)	(0, 10)
	PUNITION	(10, 0)	(3, 3)

En examinant le tableau, nous pouvons constater que, lorsque le jeu de la gouvernance est joué une fois pour toutes, il est un cas particulier du dilemme du prisonnier. Or, l'analyse de ce jeu est bien connue et se retrouve dans la plupart des manuels. Cf., par exemple, Fudenberg et Tirole (1991). Nous pouvons donc reprendre cette analyse et l'appliquer au jeu de la gouvernance. Ainsi, punir le travailleur est une stratégie dominante pour l'entreprise. Peu importe que le travailleur fasse diligence ou qu'il se traîne les pieds, l'entreprise parvient à un niveau de profit plus élevé en le punissant qu'en le récompensant. De même, se traîner les pieds est une stratégie dominante pour le travailleur. Que l'entreprise le punisse ou qu'elle le récompense, le travailleur parviendra à un niveau d'utilité plus élevé en se traînant les pieds qu'en faisant diligence. Le jeu admet donc un équilibre de Nash unique et dominant qui consiste en ce que l'entreprise punisse le travailleur et en ce que le travailleur se traîne les pieds<sup>3</sup>.

Or, l'équilibre du jeu de la gouvernance n'est pas efficace au sens de Pareto<sup>4</sup>. L'entreprise et le travailleur parviendraient tous les deux à des niveaux d'utilité plus élevés si l'entreprise récompensait le travailleur et si celui-ci faisait diligence. En termes économiques, l'échange de la diligence du travailleur contre la récompense de l'entreprise serait mutuellement avantageux. Cette solution n'est toutefois pas possible lorsque le jeu n'est joué qu'une seule fois parce que les incitations auxquelles l'entreprise et le travailleur font face les empêchent de procéder à cet échange. En effet, si le travailleur fait diligence, il est plus avantageux pour l'entreprise de le punir que de le récompenser. De même, si l'entreprise récompense le travailleur, il est plus avantageux pour le travailleur de se traîner les pieds que de faire diligence.

## La constitution d'une norme de gouvernance

Nous avons vu que le jeu de la gouvernance est un dilemme du prisonnier. Lorsque ce jeu est répété un nombre indéfini de fois, il devient naturellement un dilemme du prisonnier répété indéfiniment. Tout comme nous avons appliqué au jeu de la gouvernance joué une seule fois l'analyse du dilemme du prisonnier à une seule occurrence, nous pouvons donc reprendre l'analyse que les théoriciens des jeux ont faite des jeux répétés, en général, ainsi que du dilemme du prisonnier répété, en particulier, et en tirer les conclusions pour le jeu de la gouvernance répété. Les énoncés exacts et les preuves des théorèmes que nous appliquerons se retrouvent, par exemple, dans Fudenberg et Tirole (1991).

Ainsi, les théoriciens des jeux ont démontré que la répétition de tout équilibre de Nash d'un jeu élémentaire était un équilibre de Nash de la version répétée du jeu. Dans le cas du jeu de la gouvernance répété indéfiniment, la répétition indéfinie du couple (P, T) est donc un équilibre. Cependant, ils ont aussi montré que, pour peu que les joueurs soient suffisamment patients, tout vecteur de stratégies d'un jeu élémentaire qui est efficace au sens de Pareto peut être obtenu comme comportement à l'équilibre dans la version indéfiniment répétée du jeu. L'énoncé exact et la démonstration de ce principe est, en effet, l'objet des diverses versions d'un théorème appelé, en anglais, « Folk Theorem » et que nous pourrions qualifier, en français, de « théorème de coopération conditionnelle ». Aussi, pour peu que l'entreprise et le travailleur soient suffisamment patients, le jeu de la gouvernance répété indéfiniment admettra des équilibres où le travailleur fera diligence et où l'entreprise le récompensera.

Pour illustrer l'application du « théorème de coopération conditionnelle », nous pouvons considérer un équilibre particulier du jeu de la gouvernance répété indéfiniment. Supposons, ainsi, que l'entreprise et le travailleur suivent tous les deux la stratégie « DONNANT - DONNANT » qui a été popularisée par Axelrod (1984) pour le dilemme du prisonnier répété. Pour l'entreprise, la stratégie « DONNANT - DONNANT » consiste à ce que, au premier tour, l'entreprise récompense le travailleur; et puis, qu'à chaque tour suivant, elle récompense le travailleur s'il a fait diligence au tour précédent et le punisse s'il s'est traîné les pieds. Pour le travailleur, la stratégie « DONNANT - DONNANT » consiste à ce que, au premier tour, le travailleur fasse diligence; et, qu'ensuite, il fasse diligence si l'entreprise l'a récompensé au tour suivant et se traîne les pieds si l'entreprise l'a puni. Nous pouvons alors vérifier que, si l'entreprise et le travailleur ont des facteurs d'escompte suffisamment élevés, le couple de stratégies ainsi définies est un équilibre.

Le couple de stratégies considéré au paragraphe précédent n'est pas le seul équilibre du jeu de la gouvernance répété indéfiniment où le travailleur fasse diligence et où l'entreprise le récompense. Il n'est pas, non plus, celui dont les propriétés sont les plus intéressantes pour les théoriciens des jeux. Supposons, ainsi, que l'entreprise et le travailleur suivent tous les deux la stratégie « implacable » de Friedman (1971). Pour l'entreprise, cette stratégie consiste à ce que, au premier tour, l'entreprise récompense le travailleur; et à ce que, aux tours suivants, elle continue à le récompenser s'il a toujours fait diligence et qu'elle l'a toujours récompensé, mais à ce que, s'il s'est traîné les pieds une seule fois ou si elle l'a déjà puni, elle le punisse indéfiniment. Pour le travailleur, la stratégie consiste à ce que, au premier tour, le travailleur fasse diligence; puis, à ce que, aux tours suivants, il continue à faire diligence si l'entreprise l'a toujours récompensé et qu'il a toujours fait diligence, mais à ce qu'il se traîne les pieds indéfiniment dès que l'entreprise l'aura puni ou qu'il se sera traîné les pieds une première fois. Nous pouvons alors vérifier que, si l'entreprise et le travailleur sont suffisamment patients, le couple de stratégies est un équilibre de Nash.

L'équilibre où l'entreprise et le travailleur suivent tous les deux la stratégie « implacable » accorde aux joueurs une rationalité plus poussée que celui où ils suivent tous les deux la stratégie « DONNANT - DONNANT ». À l'opposé du

second, il est, en effet, parfait en sous-jeu ( en anglais, « subgame-perfect » ). La propriété d'équilibre, que satisfont les deux couples de stratégies, signifie que les plans des joueurs, fixés au départ du jeu, sont compatibles les uns avec les autres. La propriété de perfection en sous-jeu signifie, de plus, que ces plans sont cohérents d'un point de vue dynamique, en ce que, lorsque le jeu se déroule et que les joueurs peuvent revoir leurs plans initiaux, ils n'ont aucune incitation à changer leurs plans. L'existence d'équilibres parfaits en sous-jeu pour le jeu de la gouvernance répété indéfiniment est une conséquence du théorème appelé, en anglais, « Perfect Folk Theorem ».

Comme le jeu de la gouvernance répété indéfiniment est un jeu à équilibres multiples, les équilibres de ce jeu où le travailleur fait diligence et où l'entreprise le récompense constituent une convention au sens de Lewis (1967). En effet, Lewis définit une convention comme une régularité dans le comportement des membres d'un groupe donné d'individus telle que tous les individus, ou presque, se conforment à la convention; tous les individus, ou presque, s'attendent à ce que tous les autres individus, ou presque, s'y conforment; tous les individus, ou presque, ont avantage à s'y conformer lorsque tous les autres individus, ou presque, s'y conforment; et, enfin, tous les individus, ou presque, auraient avantage à se conformer à une autre convention si tous les autres individus, ou presque, se conformaient à cette autre convention. Or, il s'ensuit immédiatement de la définition qu'un équilibre de Nash d'un jeu à équilibres multiples est une convention.

En employant des jeux répétés indéfiniment comme modèles des interactions sociales, Sugden (1986), Binmore (1994, 1998) et d'autres auteurs encore ont montré que les équilibres de ces jeux constituaient des normes sociales. De manière générale, il n'y a pas consensus sur le lien entre rationalité et normes sociales et l'on peut très bien soutenir, par exemple, que le principe de rationalité individuelle explique mal certaines normes, ou même qu'il leur est carrément contraire. Les conventions, toutefois, sont des normes sociales qui sont nécessairement liées à la rationalité, puisque leur définition même suppose que les individus aient avantage à s'y conformer lorsque les autres individus s'y conforment. Une convention est donc un cas particulier de norme sociale pour lequel le lien entre rationalité et normativité va de soi. Cela est vrai, non seulement pour la rationalité individuelle définie en tant que simple cohérence des choix, mais encore pour la rationalité entendue en un sens très fort comme la poursuite de l'intérêt individuel.

En vertu de ce qui précède, les équilibres du jeu de la gouvernance répété indéfiniment où le travailleur fait diligence et où l'entreprise le récompense constituent une norme de gouvernance. Comme ces équilibres dominent au sens de Pareto ceux où le travailleur se traîne les pieds et où l'entreprise le punit, l'effet de cette norme de gouvernance est de permettre à l'entreprise et au travailleur de coordonner leurs actions et d'exploiter leur avantage mutuel. L'entreprise peut ainsi réaliser un profit plus élevé et le travailleur atteindre un niveau de bien-être plus satisfaisant.

## Éthique et gouvernance

Reprenons maintenant l'analyse du jeu de la gouvernance, mais, cette fois, dans une perspective éthique. Afin de déterminer quelles actions de l'entreprise et du travailleur peuvent être qualifiées de bonnes ou de mauvaises, nous devons spécifier le critère sur lequel notre analyse éthique reposera. Or, les philosophes ont construit plusieurs théories de la justice et les économistes ont proposé de nombreux critères du bien-être. Cf., par exemple, Fleurbaey (1996) ou Roemer (1996). Nous devons donc faire un choix. Aussi, nous choisirons, à titre d'hypothèse, une approche utilitariste et nous définirons le bien-être social par la somme des utilités individuelles. En langage économique, nos préférences éthiques seront représentées par la fonction de bien-être

$$W = \pi + u$$

et notre principe éthique fondamental consistera à maximiser cette fonction.

Selon l'approche utilitariste, le bien-être social atteint dans l'état (R, D) est de 12 (= 6 + 6); il est de 10 (= 0 + 10 = 10 + 0) dans les états (P, D) et (R, T); enfin, il est de 6 (= 3 + 3) dans l'état (P, T). L'état qui maximise le bien-être social est donc celui où le travailleur fait diligence et où l'entreprise le récompense. De même, l'état qui minimise le bien-être social est celui où le travailleur se traîne les pieds et où l'entreprise le punit. Les actions qui consistent, pour le travailleur, à faire diligence, et, pour l'entreprise, à le récompenser, peuvent donc être considérées comme bonnes au sens de cette théorie morale particulière qu'est l'utilitarisme. De même, les actions qui consistent, pour le travailleur, à se traîner les pieds, et, pour l'entreprise, à le punir, peuvent être qualifiées de mauvaises au sens de la théorie morale utilitariste.

Dans un monde où le travailleur et l'entreprise auraient suffisamment intégré les principes utilitaristes pour agir selon ces principes moraux plutôt que selon leurs préférences individuelles, le jeu de la gouvernance serait résolu à l'avantage des deux parties. Ainsi, si nous remplaçons les préférences individuelles des joueurs par leurs préférences morales, nous obtenons le jeu donné au Tableau 2 :

## TABLEAU II

Entreprise	RÉCOMPENSE PUNITION	Travailleur	
		DILIGENCE	TRAÎNE
		12	10
		10	6

L'assimilation par les joueurs de principes utilitaristes fait donc du jeu de la gouvernance un jeu dont l'équilibre unique et dominant est efficace au sens de Pareto. Cet équilibre consiste en ce que le travailleur fasse diligence et en ce que l'entreprise le récompense. Si nous définissons la légitimité comme la conformité à la loi morale, l'analyse utilitariste fait de cet équilibre une norme de légitimité.

### Discussion

Nous venons de montrer que les conventions du jeu de la gouvernance indéfiniment répété sont des normes de légitimité au sens d'une morale utilitariste. Or, comme nous l'avons remarqué, l'utilitarisme n'est que l'une parmi les nombreuses théories de la justice qui ont été avancées. Nous pouvons donc nous demander si d'autres conceptions de la morale ne conduiraient pas à des normes de légitimité fort différentes.

Il est manifeste que, si nous n'imposons aucune restriction quant aux théories de la justice admissibles en tant que prémisses éthiques, nous pourrions déduire les normes de légitimité les plus diverses et les plus incongrues. Les théories de la justice n'ont cependant pas toutes la même autorité. Aussi, nous devons leur imposer une contrainte de pertinence. À cet égard, un critère qui a reçu une attention importante en philosophie morale est celui de l'équilibre réfléchi de Rawls (1971). Cet auteur a proposé, en effet, que nous ne tenions une théorie morale pour adéquate que si ses principes correspondent à nos convictions morales bien pesées. L'application de ce critère au jeu de la gouvernance consiste alors en ce que chaque lecteur se demande quelle serait la norme de légitimité la plus conforme à son sens de la justice.

Serait-ce, comme nous l'avons déduit des nos hypothèses, qu'un travailleur qui excède les exigences de son contrat de travail soit récompensé? Ou serait-ce plutôt qu'un travailleur soit tenu d'en faire le plus possible, peu importe ce à quoi il s'est engagé et quelles que soient les conséquences? Ou encore, serait-ce que, si l'entreprise verse des primes, elle doit accorder la même récompense à un travailleur qui ne fait que le strict minimum et à un travailleur exceptionnellement productif? Selon le critère de Rawls, un lecteur qui choisira la première possibilité après mûre réflexion devra tenir notre hypothèse utilitariste pour acceptable.

Le critère de Rawls comporte cependant deux défauts principaux. D'une part, le critère est équivoque. S'il y a écart entre les principes et les jugements moraux, l'individu peut réduire cet écart en corrigeant ses principes ou en changeant ses jugements. D'autre part, le critère est subjectif, car il fait dépendre le jugement moral du sens éthique de chaque individu. Aussi, Yaari et Bar-Hillel (1984), par exemple, ont proposé de le modifier pour le rendre univoque et objectif. Leur critère est qu'une théorie morale est acceptable si, et seulement si, elle fournit un modèle des jugements moraux des membres d'une société donnée que nous pouvons tenir pour adéquat selon les normes scientifiques usuelles.

Il serait possible, en principe, de soumettre à un test empirique les prédictions utilitaristes quant aux normes de légitimité pour le jeu de la gouvernance. La réalisation d'une expérience par laquelle des sujets seraient appelés à juger des droits et des devoirs moraux réciproques qu'un travailleur et une entreprise peuvent avoir au-delà des exigences de la loi et du contrat de travail dépasserait cependant le cadre du présent article. Nous pouvons, toutefois, formuler une conjecture sur ses résultats en procédant à une extrapolation à partir d'expériences déjà réalisées.

Ainsi, Frohlich et Oppenheimer (1992) ont placé des sujets derrière un voile d'ignorance quant au revenu que chacun d'entre eux pourrait obtenir et leur ont demandé de choisir la distribution la plus juste. Les choix proposés faisaient varier diverses caractéristiques de la distribution dont le revenu moyen, le revenu minimal, la dispersion du revenu, etc. Or, le modèle qui décrit le mieux les réponses qu'ils ont obtenues est celui d'un utilitarisme à seuil. La maximisation de la somme des gains, sous la contrainte que chaque individu reçoive un revenu minimal, est le meilleur modèle disponible des résultats expérimentaux de Frohlich et Oppenheimer.

Dans la mesure où nous pouvons dire que les normes de légitimité du jeu de la gouvernance portent sur la production du revenu et sa répartition entre l'entreprise et le travailleur, les hypothèses de ce modèle s'apparentent aux conditions des expériences de Frohlich et Oppenheimer. Nous pouvons donc nous attendre à ce qu'un test empirique des normes de légitimité pour le jeu de la gouvernance conduise à des résultats similaires aux leurs. Il s'ensuit qu'un utilitarisme à seuil devrait permettre une description convenable de ces résultats.

Or, le jeu de la gouvernance suppose que les exigences de la loi et du contrat de travail soient satisfaites. Comme il

est vraisemblable que ces exigences assureront à chacune des parties contractantes un revenu suffisant pour qu'elles atteignent le revenu minimal requis, toutes les répartitions possibles de la production entre l'entreprise et le travailleur devraient respecter la contrainte de seuil. Dans le cas du jeu de la gouvernance, par conséquent, l'utilitarisme à seuil et l'utilitarisme ordinaire devraient être équivalents. Nous pouvons donc formuler la conjecture qu'un test empirique des normes de légitimité pour le jeu de la gouvernance devrait donner des résultats conformes aux prédictions utilitaristes.

## Conclusion

Nous avons montré qu'une norme de gouvernance est une convention du jeu de la gouvernance; que cette convention est efficace au sens de Pareto; et, enfin, que la norme de gouvernance est une norme de légitimité au sens de l'éthique utilitariste. Il s'ensuit donc que, comme nous l'annonçons dans l'introduction, la théorie des jeux, en sa rigueur analytique, et l'éthique, en sa sagesse séculaire, conduisent à une même conclusion et permettent toutes les deux d'affirmer que la gouvernance et la légitimité sont des aspects complémentaires de l'exercice efficace du pouvoir dans les organisations.

Comme la norme de gouvernance est une convention, elle satisfait à la rationalité individuelle. En effet, une convention est un équilibre et, par définition d'un équilibre, aucun joueur ne gagne à dévier de sa stratégie d'équilibre tant que son vis-à-vis maintient sa propre stratégie d'équilibre. Comme la norme de gouvernance est une convention qui est efficace au sens de Pareto, elle satisfait aussi à la rationalité collective. En effet, tout passage à un nouvel état laissera, au mieux, les deux joueurs à leurs niveaux de bien-être initiaux, ou, au pire, réduira le bien-être d'au moins l'un des deux joueurs, sinon des deux. La norme de gouvernance épuise donc les avantages mutuels que l'organisation et le travailleur peuvent retirer de leur coopération réciproque.

En montrant que la norme de gouvernance est à la fois une convention au sens de la théorie des jeux et une norme de légitimité au sens de l'éthique utilitariste, nous avons montré en principe que les exigences de légitimité au sein d'une entreprise ou d'une organisation peuvent être fondées en raison, que nous entendons par raison la poursuite de l'intérêt individuel ou celle de l'avantage mutuel. Les exigences de la légitimité peuvent donc être justifiées, non seulement auprès des lecteurs disposés à admettre des principes éthiques a priori, mais encore auprès de ceux pour qui la recherche du profit le plus élevé possible est le seul objectif auquel une entreprise doit être astreinte.

## Références bibliographiques

- Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books, 1984. Traduction française, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*. Paris : Éditions Odile Jacob, 1996.
- Binmore, Ken. *Game Theory and the Social Contract. Volume I: Playing Fair*. Cambridge : MIT Press, 1984.
- Binmore, Ken. *Game Theory and the Social Contract. Volume II: Just Playing*. Cambridge : MIT Press, 1998.
- Corriveau, Louis, « On Morals and Exchanges », communication présentée à la réunion annuelle de la Public Choice Society and Economic Science Association, San Diego, mars 2002.
- Corriveau, Louis, « Efficacité et moralité. Une analyse économique des conventions morales », *Dialogue*, vol. XXXVI, n° 3, été 1997, p. 469-488.
- Fleurbaey, Marc. *Théories économiques de la justice*. Paris : Economica, 1996.
- Friedman, James, « A Non-Cooperative Equilibrium for Supergames », *Review of Economic Studies*, vol. 38, 1971, p. 1-12.
- Frohlich, Norman et Joe Oppenheimer. *Choosing Justice. An Experimental Approach to Ethical Theory*. Berkeley : University of California Press, 1992.
- Fudenberg, Drew et Jean Tirole. *Game Theory*. Cambridge : MIT Press, 1991.
- Hoffman, Elizabeth et Matthew Spitzer, « Entitlements, Rights, and Fairness: An Experimental Examination of Subjects' Concepts of Distributive Justice », *Journal of Legal Studies*, vol. XIV, juin 1985, p. 259-295.
- Lewis, David. *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge : Harvard University Press, 1969.
- Milgrom, Paul et John Roberts. *Economics, Organisation and Management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992. Traduction française, *Économie, organisation et management*, Paris : De Boeck Université, 1997.
- Paquet, Gilles, « Le droit à l'épreuve de la gouvernance », *Gouvernance*, vol. 2, n° 1/2, 2001, p. 74-84.
- Paquet, Gilles, « Un pari sur les contrats moraux », *Optimum*, vol 22, n° 3, 1991-92, p. 49-57.
- Roemer, John. *Theories of Distributive Justice*. Cambridge : Harvard University Press, 1996.
- Rosen, Sherwin, « Implicit Contracts: A Survey », *Journal of Economic Literature*, vol. 23, 1985, p. 1144-1175.

Sugden, Robert . The Economics of Rights, Cooperation and Welfare. Oxford : Basil Blackwell, 1986.

Taylor, Michael. The Possibility of Cooperation. Cambridge, UK : Cambridge University Press, 1987.

Yaari, M.-E. et M. Bar-Hillel, « On Dividing Justly », Social Choice and Welfare, vol. 1, 1984, p. 1-24.

---

1 Dans le cas d'une organisation en général, cette conclusion serait naturellement posée à titre d'hypothèse.

2 Voir note précédente.

3 Par définition, un équilibre de Nash est un vecteur de stratégies individuelles telles qu'aucun joueur ne gagnerait à modifier unilatéralement sa stratégie. Par définition aussi, un équilibre dominant est un vecteur de stratégies dominantes. Ainsi, tout équilibre dominant est un équilibre de Nash. Un équilibre de Nash peut, cependant, ne pas être dominant, puisqu'il suffit à une stratégie d'équilibre de Nash d'être une meilleure réponse aux stratégies adverses à l'équilibre et qu'elle n'a pas, comme une stratégie dominante, à être une meilleure réponse à toutes les stratégies possibles.

4 Par définition, un état social est efficace au sens de Pareto si, et seulement si, tout passage à un autre état réalisable laisse, au mieux, tous les individus à leurs niveaux de bien-être initiaux ou, au pire, réduit le bien-être d'au moins l'un d'entre eux.