

« Structure et Fracture de l'autorité dans une organisation »

Sahondravololona RAJEMISON<sup>1</sup>

Université d'Antananarivo

Dawidson RAZAFIMAHATOLOTRA<sup>2</sup>

Université Paris I – Université d'Antananarivo

dawidsoncruso@yahoo.fr

**Résumé**

*Dans cette contribution, on s'intéresse au problème d'organisation et de la gouvernance d'une entreprise. Partant des analyses de P. Aghion et J. Tirole et les travaux formels de E. Picavet et R. Dawidson sur le problème de coordination des acteurs, ces problèmes sont posés comme problèmes d'autorité : sa structure et son effectivité. Sur son aspect structurel, les positions de différents acteurs par rapport aux autres peuvent occasionner des conflits et freiner le leadership des dirigeants, mais peuvent aussi favoriser les bonnes coordinations des différentes initiatives. Sur son effectivité, l'autorité est l'objet d'une tension interne qui se manifeste par l'opposition entre autorité formelle, telle qu'elle est prévue par des contrats et la structure juridique et organisationnelle, et autorité réelle qui découle des compétences, des vertus, des talents etc. d'une volonté d'agir, de capacité etc. des acteurs.*

*De la structure de pouvoir qui sera représentée par une fonction d'effectivité, (instrument mathématique pour une analyse structurelle des autorités), découle l'autorité d'un acteur. De ce formalisme, nous abordons dans un premier temps la question de contraste entre l'autorité réelle et formelle. Cette partie sera suivie de la question de stabilité ou non d'une organisation. Le lien entre les deux nous conduira à poser le problème de leadership.*

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise, structure de pouvoir, autorité, leadership.

**1- Introduction**

**1.1. Délimitation du champ de la gouvernance d'entreprise**

Dans la pratique, le gouvernement d'entreprise se différencie selon les caractéristiques du tissu économique et social de chaque pays. Le gouvernement d'entreprise ne peut être perçu de façon unilatérale. Il est aussi vrai que les entreprises doivent pouvoir organiser leur gouvernance en fonction de leurs caractéristiques propres.

La gouvernance doit donc être structurée individuellement pour chaque entreprise. Il n'y a pas lieu de préciser à une entreprise la route qu'elle doit suivre. Le plus important est qu'on ait une vision claire et transparente de la direction suivie. Cette diversité ne se trouve pas uniquement au niveau de la pratique.

<sup>1</sup> Professeur d'Economie d'Entreprise et organisatrice de la formation DESS de développement locale et analyse de projet au Département économie de l'Université d'Antananarivo.

<sup>2</sup> Enseignant à l'Université d'Antananarivo et actuellement en thèse et ATER à l'Université Paris Panthéon Sorbonne sous le thème de *les marchandages dans les fonctions d'effectivité* et membre du programme DELICOM. Le fond des idées de ce papier résulte de nos discussions avec M. Emmanuel Picavet.

Les nombreuses théories liées à la gouvernance illustrent bien la situation. A cet égard, on peut citer l'apport des théories institutionnelles des organisations dans lesquelles figurent les théories des droits de propriété, les théories de l'agence, les théories des coûts de transaction, et certains courants de la théorie des conventions. A côté des contributions qualifiées d'historiques de Berle et Means (1932), d'Alchian et Demsetz (1972), de Jensen et Meckling (1976), de Fama (1980) ainsi que de leurs évolutions ; d'autres approches sont aussi apparues et ne sont pas dépourvues d'intérêts. A titre d'exemple, citons entre autres, les principaux courants de la littérature comportementale à partir desquels Charreaux<sup>1</sup> a donné une représentation de l'influence sur la valeur et le rôle du système de gouvernance.

	Gouvernance juridico financière	Gouvernance partenariale disciplinaire et cognitive	Gouvernance comportementale
<b>Coûts</b>	Coût d'agence informationnels liés aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers : Coûts de fonctionnement et pertes résiduelles définie par rapport à la norme idéale.	Approche par la <i>remediabilité</i> : La notion de perte résiduelle n'est plus pertinente. - Coûts d'agence informationnels généralisés aux différentes parties prenantes - Coûts d'agence de compétences liés aux conflits de compétences entre différents parties prenantes : Coûts de fonctionnement des mécanismes (incluant les coûts des effets pervers)	Coût d'agence et coûts de compétence modifiés par les biais comportementaux Coûts de fonctionnement incluant le coût des effets pervers.
<b>Gains</b>	Les « gains » sont définis en terme de réduction des coûts d'agence informationnels, c'est-à-dire de rapprochement vers la norme. Il n'y a pas de gains d'exploitation, tout se résumant à un problème de transfert d'information.	Gains « cognitifs » liés aux compétences conduisant à une meilleure vision, à la construction d'opportunité, à un meilleur avantage comparatif...	Gains de compétences modifiés par le biais comportementaux.
<b>Rôle du système de gouvernance</b>	Levier disciplinaire Réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence	Levier disciplinaire et <i>cognitif</i> Accroître le gain net en tenant compte de l'interdépendance des gains et des coûts et des dimensions disciplinaires et cognitives	Levier disciplinaire, cognitif et comportemental Accroître le gain net en tenant compte de l'influence des biais comportementaux Il peut être efficient de laisser certains biais subsister en partie.

<sup>1</sup>G.Charreaux ; « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : Une réflexion exploratoire .... » Cahier du FARGON n° 1050601 Juin 2005 p 26.

Cette délimitation n'a pas pour objectif de faire un recensement exhaustif des travaux ayant traités à la gouvernance d'entreprise mais de montrer tout simplement la complexité et la diversité du domaine. Et plutôt que de se focaliser sur la recherche d'une définition unique de la gouvernance d'entreprise nous préférons continuer nos investigations sur les préoccupations actuelles et à partir de là traiter la partie du domaine qui nous intéresse dans ce vaste méandre de la gouvernance d'entreprise.

### *1.2. Les préoccupations actuelles*

Les préoccupations actuelles remontent à l'apparition d'une suite de scandales dus à de nombreuses faillites des entreprises qui ont débuté aux USA. On a parlé de « scandales de gouvernance », notamment sur les « saving and loans » aux USA, les affaires qui ont frappé les secteurs banques et assurances en France, les affaires Polly Peck, BCCI en Angleterre. C'est ainsi que la gouvernance d'entreprise a fait l'objet d'attention particulière au niveau des Institutions, sur le plan des mesures adoptées on insiste sur la nécessité d'une bonne gouvernance.

La gouvernance d'entreprise est alors assortie d'un ensemble de règles juridiques (législatives, réglementaires, jurisprudentielles, contractuelles). Ces règles déterminent les modalités de gestion de l'entreprise. En 2003 la Commission européenne a initié un plan d'action pour la modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne. L'OCDE<sup>1</sup> énonce six principes fondamentaux basés sur la mise en place des fondements d'un régime de gouvernement et d'entreprise efficace. Les droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital, le traitement équitable des actionnaires, le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise, la transparence, la diffusion de l'information et les responsabilités du conseil d'administration.

Selon l'OCDE, la gouvernance d'entreprise entraîne une suite de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres intervenants. La gouvernance détermine aussi la structure qui permet d'établir les objectifs de l'entreprise et les moyens de les obtenir et d'assurer le suivi du rendement. En France la loi de 1994 accorde aux actionnaires le droit de se former en association pour se faire entendre et aussi pour poursuivre en justice, bien que les actionnaires ne peuvent s'attendre à des dommages et intérêts

En Belgique le Code belge sur la gouvernance d'entreprise, sorti en 2004 formule neuf principes comme suit: la société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise, la société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social, tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement, la société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du Conseil d'administration et de ses membres, le Conseil d'administration constitue des comités spécialisés, la société définit une structure claire de management, la société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs d'une manière équitable et responsable, la société respecte les droits de tous les

---

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.pdf>

actionnaires et encourage leur participation, la société assure une publication adéquate de sa gouvernance.

Aux USA, la Sarbanes Oxley Act a été adopté en 2002 ; elle annonce un certain nombre de mesures en matière de comptabilité, de déclaration de l'information et de gouvernance et en 2003 les droits des actionnaires ont été renforcés. L'approbation par l'Assemblée générale des programmes de stock Options a été instaurée comme une condition nécessaire d'admission. Les autorités canadiennes ont adopté les mêmes mesures en 2004 en valeurs mobilières. Ces mesures portent notamment sur les certifications des dépôts de prospectus annuels et intérimaires des émetteurs, les comités de vérification interne et le nouveau Conseil canadien sur la reddition des comptes.

Aux travers de ces illustrations on sent que les débats restent toujours centrés autour de deux tendances. Le « shareholders » où l'accent est mis sur la protection des investisseurs et le « stakeholders » où la protection des tiers a le dessus. Les approches françaises et USA sont prises comme les exemples types.

On s'accorde à dire que si en France l'approche est très juridique et formaliste avec comme objectif la protection des individus, il n'en est pas de même aux USA où les « classes actions » et les « derivatives » accordent à l'actionnaire d'exercer un contre-pouvoir. Selon Laurent Muller « Dans l'avenir, la gouvernance en Europe va dépendre du Droit des marchés des capitaux. Il y aura donc une différence entre le droit des sociétés et le droit des marchés des capitaux en Europe ». En annexe de son analyse, le même auteur offre un panorama intéressant de la gouvernance d'entreprise dans le futur du droit allemand ; européen et américain (*cf annexe*).

En définitive, les pratiques s'accordent sur le fait que la gouvernance des entreprises doit servir des intérêts. La prépondérance des intérêts à défendre est liée aux interprétations qu'en font les acteurs. C'est pourquoi au-delà même des mesures, il nous apparaît aussi nécessaire de faire le lien entre les problèmes liés aux structure et fractures de l'autorité dans une organisation.

### 1.3. Méthodologie

A la suite de P. Aghion et J. Tirole (A.T pour abréviation), nous abordons ce problème comme problème d'autorité dans une organisation. Les travaux de P. Aghion et J. Tirole ont abordé le contraste entre les deux formes de l'autorité dont le formel (*Droit de décider*) et le réel (*contrôle effectif des décisions*). La question de la structure de ces autorités n'était pas traitée de manière explicite même si A.T font référence à la définition de Simone pour qui l'autorité est un droit de sélectionner des actions affectant une partie ou la totalité d'une organisation.

Dans leur formalisme, les acteurs sont représentés en agents et principales pour que les problèmes qui suivent se posent en termes d'initiative des acteurs, notamment l'agent et de contrôle de l'autorité du principal. La question d'informations et de compétence est donc les éléments clés de possibilité des contrastes analysés. Dans les travaux de synthèses de A.J. GRIMES sur l'autorité, pouvoir, influence et contrôle social, la distinction entre les deux premiers concepts ont été élaborées pour rediscuter le problème d'autorité dans le leadership.

Nous proposons dans ce papier de formaliser la structure de pouvoir par une fonction d'effectivité. L'autorité étant définie par une localisation de la structure de pouvoir sur un acteur.

Après des descriptions mathématiques du modèle et une analyse de sa stabilité, nous proposons de montrer l'opposition entre les positions formelles et les positions réelles de chaque agent. En introduisant le concept d'autorité, la dernière partie mettra en évidence les enjeux de la structure de pouvoir en terme de présence ou non de conflits afin d'en tirer la question de leadership pour la gouvernance d'entreprise.

## 2. Le modèle : Définitions et notations

Une organisation est composée de  $n$ -acteurs,  $N = \{1, \dots, n\}$  et de  $m$ -projets,  $A = \{x_1, \dots, x_m\}$ . Une coalition est un ensemble d'acteurs  $S \subset N$ . Soit  $D = \{i_1, \dots, i_p\}$  un sous ensemble de  $N$  que nous appelons ensemble de *décideurs*. Si chaque agent participe à la décision, nous avons  $N = D$ . Pour le pouvoir formel, les décisions sont prises par les décideurs selon une règle déterminée à l'avance, par une procédure de sélection des alternatives parmi les  $m$ -proposés.

Par exemple, une décision peut se faire par vote, à la suite d'interactions d'idées, ou après consultation d'avis de spécialistes, ou par le principe de non objection, par un calcul rationnel du choix optimal etc. En cas d'opposition entre ces deux pouvoirs, le pouvoir réel pourra permettre aux acteurs en désaccords avec les décisions du pouvoir formel d'agir. Cela peut être aussi un signe de faiblesse du pouvoir formel d'agir pour qu'il y ait révision des codes ou des normes qui gèrent les prises de décisions.

Structurellement, l'effectivité de réalisation d'un  $y \in B$ ,  $B \subset A$  dépend des qualités<sup>1</sup> des acteurs en rapport aux caractéristiques de  $y$ . Soit  $1 - \sigma(B)$  la résistance pour que les alternatives dans  $B \subset A$  ne se réalisent pas, alors la valeur<sup>2</sup> requise à une coalition prétendant réaliser  $B$  doit vérifier  $\pi(S) > 1 - \sigma(B)$ .

Une *fonction caractéristique* (ou *valeur*) est une application  $v : P(N) \rightarrow [0, 1]$  telle que  $v(N) = 1$ . Elle est *monotone* si  $\forall S \subset T \subset N$  on a  $v(S) \leq v(T)$  et *super additive* si  $v(S \cup T) \geq v(S) + v(T)$  à chaque fois que  $S \cap T = \emptyset$ .

Une *fonction d'effectivité* (ou structure de pouvoir) est une correspondance est une correspondance  $E : P(N) \rightarrow P^2(A)$  telle que:

<sup>1</sup> Une qualité d'un acteur résume ses talents, ses compétences techniques, ses habilités personnelles etc.

<sup>2</sup> Le mot valeur fait référence à toute qualité qui aurait des effets sur la relation sociale : Y compris les opinions et les convictions qui sont manifestées avec engagements.

- $\forall B \subset A$  et  $B \neq \emptyset : B \in E(N)$
- $\forall S \subset N$  et  $S \neq \emptyset : A \in E(S)$

C'est-à-dire qu'ensemble, les acteurs sont effectifs pour décider de l'alternative qu'il veut, et n'importe quelle coalition peut décider que le choix soit un des alternatives disponibles. Une préférence est un préordre total sur  $A$  et un profile, un vecteur de préférences. Les deux propriétés suivantes sont quelquefois ajoutées aux propriétés ci-dessus mentionnées

- *Monotonie* :  $\forall B \subset C \subset A$  et  $B \neq \emptyset, \forall S \subset T \subset N$  et  $S \neq \emptyset : B \in E(S) \Rightarrow C \in E(T)$ .
- *Super additivité* :  $\forall S, T \subset N$  tel que  $S \cap T = \emptyset : B \in E(S), C \in E(T) \Rightarrow B \cap C \in E(S \cup T)$

Nous disons que l'acteur  $i$  a une *autorité* sur un autre  $j$  si

$$\forall S \subset N, S \cap \{i, j\} = \emptyset, \text{ on a } E(S_i) \subset E(S_j) \text{ où } S_i = S \cup \{i\}$$

On note  $Q(A)$  l'ensemble de préférences et  $P_N$  l'ensemble de profile.

Une *autorité formelle* résulte d'un pouvoir formel, lequel repose sur une structure conventionné et objet du droit. Une *autorité réelle* résulte des compétences, des vertus, des talents, des informations en possession, etc. des acteurs vis-à-vis des caractéristiques des éléments de  $A$ . Ainsi, un groupe d'acteurs  $S \subset N$  est réellement effectif pour réaliser l'un des états dans  $B \subset A$ , s'il existe deux fonctions caractéristiques  $\pi, \sigma$  telles que :

$$B \in E(S) \Leftrightarrow \pi(S) + \sigma(B) > 1$$

Dans la suite, la structure de pouvoir formel est notée par  $E_f$  et la structure de pouvoir réel est notée par  $E_r$ . Une *règle décision* est une application  $C_u : \mathcal{E} \otimes P_N \rightarrow A$  où  $\mathcal{E}$  désigne l'ensemble des fonction d'effectivité de  $P(E) \rightarrow P^2(A)$ . L'image par  $C_u$  de  $E_f$ ,  $C_u(E_f)$  est le résultat de décision dans le profile  $u$ .

Une *organisation* est un triplet  $((N, A), (C_u, E_f), E_r)$  où  $(N, A)$  désigne les acteurs et les états possibles,  $(C_u, E_f)$  la structure formelle de l'organisation et  $E_r$  la structure des compétences réelles des membres.

Pour  $x \in A$ , on note

$$P_x = \{u \in P_N \mid C_u(E_f) = x\}$$

Une coalition  $S \subset N$ , mécontente d'une décision  $x \in C_u(E_f)$  fait une objection contre  $x$  dans un profil  $v \in P_x$  si elle est réellement effective pour réaliser au moins  $y \in B$  où  $x \notin B$  telle que :

$$\forall i \in S : v'(y) > v'(x), \forall y \in B \text{ pour un } B \in E_r(S).$$

Une organisation *stable* est une organisation satisfaisant :

$$\exists x \in C_u(E_f) \text{ tel qu'aucune objection est contre } x$$

On note :

$$\text{Core}(O) = \{x \mid \exists u \in P_N \text{ t.q. } x \in C_u(E_f) \text{ et aucune objection contre } x\}$$

**Théorème** Otten G.J. et al (1995) : Une fonction d'effectivité décomposable est une structure de pouvoir réelle si et seulement si  $E$  satisfait le principe de révélation de pouvoir i.e.  $\forall S, T \subset N \ E(S) \subset E(T)$  ou  $E(T) \subset E(S)$ .

#### *Commentaire sur l'opposition entre pouvoir réel et pouvoir formel :*

**Les structures de pouvoir réel et du pouvoir formel :** Pouvoirs réel et formel sont deux structures sans infractions contre la loi. Si le pouvoir formel est la loi elle-même, tel que l'Etat, on suppose que son système de lois ne souffre aucune contradiction et que les décideurs ne prennent pas de décision en désaccords avec les principes fondamentaux de ces lois. Ainsi, nous excluons toutes actions qui relèvent d'une infraction contre les normes en vigueur. Cette norme peut être le droit international ou le système de droit d'un pays etc.

Par exemple, un chef d'Etat qui pratique la torture pour répondre aux mécontentements les citoyens qui portent une objection contre une décision (*une des alternatives*), ou un chef d'entreprise qui pratique l'oppression – non versement de salaire etc... sont considérés des infractions. De même, des groupes qui font de la menace de prise d'otages ou d'attentats pour exprimer leurs mécontentements sont considérés en usurpation. Ainsi, nous ne prenons en compte pour les deux structures que les délimitations en accord avec la légalité. Ce dernier état supposé sans contradiction interne et effectif : *tous ce qui est prescrit est respecté.*

Les pouvoirs réel et formel sont dans l'idée de Aghion – Tirole. L'effectivité qui représente le pouvoir réel délimite le pouvoir de chaque acteur prescrit par les formalités d'organisation. Nous choisissons pour le pouvoir réel, qui aurait du être le référent du pouvoir formel, une effectivité qui vérifie le principe de révélation de pouvoir : Pour deux coalitions données, l'une a plus de pouvoir que l'autre.

**L'opposition entre les deux types de pouvoirs :** Ces deux types de pouvoirs sont simultanément effectifs dans une organisation. Le pouvoir formel, conçu pour ne pas varier pour un moyen ou long terme peut être dans un premier temps une formalisation du pouvoir réel de la période de sa conception. Il peut provenir aussi d'une structure transcendante d'un devoir être ou d'un projet politique. Le pouvoir réel suit la dynamique des valeurs réelles des acteurs.

L'opposition entre ces deux types de pouvoir apparaît au cas où les décisions prises au travers de la structure formelle sont disproportionnées aux attentes et aux intérêts des différents acteurs. Par exemple, l'allocation de pouvoir aux services anti-corruption, par décret, sans que le problème de corruption ne soit pas une menace réelle du système est une occasion de cette opposition.

***Commentaire sur la stabilité :***

***Stabilité dans les jeux coalitionnels : définition et limites :*** La stabilité est une catégorie d'une fonction d'effectivité. Dans une seule structure, elle exprime que pour n'importe quel type de profile des acteurs, on doit toujours avoir au moins une alternative telle qu'aucune coalition a le pouvoir et le désir d'en faire opposition. Les conditions qui assurent cette stabilité telles que la convexité, l'additivité, l'acyclicité imposent à l'effectivité une structure d'allocation de faible pouvoir à chacun, si le pouvoir est plus ou moins équiréparties ou d'une concentration excessive sur une ou quelques personnes et si l'allocation est inégalitaire.

Dans le premier cas, il faut qu'il y ait adhésion de tout le monde pour agir et dans le second, tout le monde est faible. Ces deux formes, intuitives, ne permettent pas évidemment de bien faire fonctionner une organisation qui unit initiatives de tous les membres, par le sentiment qu'ils sont concernés, et le leadership de quelques personnes qui assurent l'unité de l'action. En outre, le problème de gouvernance sur l'effectivité ne se limite pas au problème de conception qu'est la structure formelle de pouvoir. Il est avant tout un problème d'incohérence, d'opposition entre le pouvoir prédit par les normes et le pouvoir en rapport aux valeurs des acteurs.

Ainsi, l'idée est de proposer un concept de stabilité, au sens où le contraire conduit à une nécessité d'abandonner le système. Un concept qui assure à la fois l'existence de décision dans n'importe quel profil des acteurs, et n'exclut pas une réparation permettant aux différents acteurs de participer ou d'adhérer aux décisions.

***Stabilité de notre définition : portée et rapport avec la gouvernance.***

Une organisation – une structure formelle – est stable si pour n'importe quelle objection réelle contre une décision, les décideurs peuvent toujours avancer une solution contre laquelle il n'y a aucune objection réelle. Cette version est très faible et facilement manipulable. En cas de non stabilité où le pouvoir formel ne permettent plus de prendre une décision acceptée par le pouvoir réelle, ou des fautes de dirigeants qui n'ont plus d'autorité réelle, il y a un contraste entre ces deux pouvoirs. Le formel ne rend plus compte du réel.

**Remarque** : Les objections reposant sur des usurpations de la loi ne sont pas prises en compte. Le pouvoir réel repose sur des valeurs compatibles aux normes, et au système de droit dans la limite des interprétations valides. De même, l'absence de solution contre des menaces non crédibles de la part des acteurs n'est pas un signe d'instabilité.

**Résultat 1** : Si pouvoir formel coïncide avec le pouvoir réel et si tout le monde participe à la décision selon la règle de non - objection i.e on choisit les alternatives contre lesquelles aucune coalition a une objection, alors l'organisation est stable. Plus généralement, toutes les décisions prises sont acceptées par tous.

On voit bien ici le réel contraste entre la définition de la stabilité selon le cœur de la théorie de jeux coalitionnels et notre définition. La définition de la théorie des jeux est une définition purement structurelle et statique : *Quel que soit le profile des joueurs, la structure permet toujours aux acteurs de prendre une décision.* Dans notre définition, si tout le monde a déjà participé aux décisions avec ses compétences réelles - révélation complète de pouvoir - dans un profile  $u$ , il n'est plus question de remettre en cause cette décision. En cas de changement de profile, l'organisation passe d'une situation à une autre. Donc les deux situations ne sont pas comparées.

### 3. Exemple pour illustration.

#### Organisation par vote au quota à deux étapes.

Soit une organisation composée de  $n$  - actionnaires dotés de droit de vote

$$p_i = \frac{a_i}{\sum_{i \in N} a_i} \text{ où } a_i, \text{ la part de l'action de } i \in N. \text{ La qualité de } i \in N \text{ qui pourrait}$$

influencer l'organisation est évaluée à  $V_i$ .

**Pouvoir formel** : Un groupe  $S \subset N$  est représenté par  $i \in S$  à l'assemblée si  $\sum_{i \in S} p_i \geq q$ , et aucun représentant ne représente deux groupes différents. Soit

$$J_r = \{T_1, \dots, T_r\} \subset N \text{ tel que } T_k \cap T_l = \emptyset, \forall k \neq l, \bigcup_{k=1 \dots r} T_k = N$$

$$\text{et } p_k = \sum_{i \in T_k} p_i \geq q.$$

Pour chaque  $J_r$ , on note  $i_k \in S_k$  le représentant de  $S_k$ .

Le pouvoir formel, vote à majorité simple par les représentants, est défini par : Pour un  $J_r$  fixé, une coalition  $S \subset N$  est effective pour tout membre de  $\hat{P}(A)$  s'il existe

$i_{k_1}, \dots, i_{k_s} \in S$  vérifiant  $\sum_{\alpha=1 \dots s} p_{k_\alpha} > \frac{1}{2}$ . Dans le cas contraire  $E(S) = \{A\}$ .

**Proposition 1 :** (Supposition)

Si  $\forall x \in C_u(E_f)$  et pour tout  $S_i$   $2p_k \geq \sum_{i \in S_k} p_i, \forall k = 1 \dots r$ , alors cette

organisation est stable.

**Preuve :**

**Théorème 2 :** (Supposition)

Si les délégations  $i_k$  ont une autorité réelle sur  $i, \forall i \in S_k$  alors cette organisation est stable.

**Preuve :**

**Proposition 1 :** (Supposition)

Si l'effort nécessaire à la réalisation de chacun des alternatives est le même i.e

$w(x) = \frac{1}{m}, \forall x \in A$  et que  $W$  est additif et  $V$  super additif, alors cette organisation est stable.

**Preuve :**

**Exemple 1 :** Opposition formel – réel, cas d'instabilité.

#### 4. Conclusions.

Nous avons posé le problème de gouvernance comme recherche d'une structure formelle qui rend compte et coïncide avec la structure réelle de l'autorité. La stabilité d'une organisation est une condition nécessaire pour que les décideurs aient le moyen d'atteindre leurs objectifs.

Le problème de gouvernance ne se limite pas toutefois à cette opposition réelle - formelle où tous les deux reposent sur la légalité et la légitimité, mais peut provenir des interprétations simultanément acceptables des lois, ou même d'une usurpation de la part de certains acteurs. Ces problèmes avec la loi ne sont pas l'objet de ce papier. L'hypothèse de travail suppose ces éléments parfaits et ce qui est écrit et ce qui est senti

sont effectifs. Ces voies nous proposent des pistes face au problème de gouvernance actuel.

**Annexe :**

Allemagne	Union Européenne	Etats Unis
Système de gouvernance dualiste	Système de gouvernance dualiste ou moniste	Système de gouvernance moniste
Principe « Comply or explain », si la gouvernance est en accord avec le code de gouvernance allemande.	Principe : « Comply and explain » si la gouvernance est en accord avec un code de gouvernance nationale	Notification de la direction si la gouvernance est en accord avec un code éthique. Confirmation de la direction que le bilan est juste.
Les rémunérations de la direction de l'entreprise doivent être explicitement indiquées dans le bilan	Les rémunérations de la direction de l'entreprise doivent être expliquées et indiquées dans le bilan	Les rémunérations du CEO aussi que celles des quatre cadres qui .. ; doivent explicitement indiquées dans le bilan.
L'AG n'a qu'une influence sur la distribution de la stock-option pour les cadres.	L'AG a une grande influence que la distribution des stock-option pour les cadres.	L'AG n'a qu'une influence sur la distribution de la stock-option pour les cadres.
Système de surveillance du risque payé l'entreprise	Système de surveillance du risque payé l'entreprise	Système de surveillance du risque payé l'entreprise
		Confirmation du CEO et CFO que les rapports financiers sont justes
Business Judgement Rule	Responsabilité collective de la direction de l'entreprise	B.J.R
		A.D.O
	Possibilité d'une interdiction d'être un directeur	

**Source :** Laurent Muller « La protection des investisseurs et la gouvernance d'expertise dans le cadre du système Européen et du Droit international »

**Bibliographie :**

Abdou J. (1982), « Stabilité de la fonction veto maximale », *Mathématiques et sciences humaines*.

Abdou J. (2005), "From Nakamura Number To Stability Index". Université Panthéon-Sorbonne, document de travail.

Abdou J. et H. Keiding (1991), *Effectivity Function in Social Choice*, Dordrecht: Kluwer Academic press.

- Alchian A.A et Demsetz H. (1972), *Production, Information Costs, and Economics organization*, American Economic Review. Vol 62.
- Aghion P. et Jean Tirole (1997), "Formal and Real Authority in Organisation". *Journal of Political Economy*, 105, p. 1-29
- Charreaux. G " Pour une gouvernance d'entreprise comportementale: Une réflexion exploratoire" Cahier du FARGON n° 1050601 Juin 2005 p 26
- Demsetz.H(1980), *The structure of Ownership and the theory of the firm*, Journal of Law and Economics, Vol 88.
- Danilov V.I. and Alexander.I Sotskov (2002), *Social Choice Mechanism*, Springer.
- Fama E (1980), *Agency problems and the theory of the firm*, Journal of political Economy, Vol 88.
- Grimes A.J,(1978), *Authority, power, Influence and Social Control: A theoretical synthesis*, The Academy of Management Reviv. Vol 3.N°4
- Jensen M.C and Meckling W.H,(1976) *Theory of the firm : Managerial Behavior, Anancy Costs and ownership structure*, Journal of financial economics, Vol 3.
- Jensen M.C,(1993) *The modern Industrial Revolutions, Exit and the failure of Internal control*, Journal of Finance N°48.
- Otten G.J. et al (1995), *Decomposable Effectivity Function*,
- Osborne M. J. et Ariel Rubinstein (1994), *A course in Game theory*. MIT Press
- Peleg B.(1998), *Effectivity function, game forms, games, and rights*. Social Choice and Welfare.
- Peleg B., Eyal W. (2002), *Constitutional implementation*. Review of Economic Design.
- Picavet (E.) (2006) *L'institutionnalisation de l'attribution des pouvoirs politico-économiques: normalité et exception*. Revue canadienne Droit et Société / Canadian Journal of Law and Society, 21 (1), p. 39-62.
- Van Dermen, A. (1997), *Coalition Formation and Social Choice*, Dordrecht: Kluwer Academic press.
- Vannucci, Stefano "A Coalitional Game-Theoretic Model of Stable Government Forms with Umpires". Document de travail, Université de Sienne.
- Vannucci, Stefano "Effectivity Functions, Opportunity Rankings, and Generalized Desirability Relations". Document de travail, Université de Sienne.