

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: SOURCE D'INSPIRATION POUR LES PETITS ETATS INSULAIRES?

*Jacques-Marie Auriefeuille**

Les difficultés rencontrées par certains petits états insulaires ne sont pas forcément imputables à des erreurs de gouvernance. L'analogie faite entre ces états et les entreprises permet d'explicitier le caractère fondamentalement ambivalent des règles de gouvernance et de préciser les conditions de leur fonctionnement. Pour que ces règles fonctionnent, il doit exister un mécanisme de contrôle, lequel dépend lui-même de la définition des finalités de l'organisation à gouverner. A cet égard, deux facteurs culturels semblent particulièrement problématiques dans les petits états insulaires: la perspective temporelle et l'esprit de compétition.

The difficulties encountered by certain small islands states are not necessarily to be attributed to mistakes of government. In this paper an analogy is made between these states and commercial enterprises in order to make clear the fundamentally ambivalent nature of the rules of government of the small island states and to refine the conditions for their operation. In order that the rules of government

* Laboratoire GDI, Université de la Polynésie Française jacques-marie.aurifeuille@upf.pf.

operate well, there must be a control mechanism which itself depends on identifying the end purposes of the organisation that is being governed. From this point of view two cultural factors seem to be particularly relevant in the small island states: a strategic conception of time and the spirit of competition.

I INTRODUCTION

L'application aux petits états insulaires de règles de gouvernance conçues pour de plus grandes nations peut s'avérer problématique. La difficulté provient des règles coutumières existantes¹ et des ressources naturelles, humaines et financières limitées dont disposent² ces petits états.

Cependant, plusieurs similitudes justifient qu'on aborde la question de la gouvernance des petits états insulaires du Pacifique sous l'angle de l'entreprise:

- Les budgets des petits états du Pacifique sont minimes, très inférieurs, par exemple, à ceux de milliers d'entreprises de la planète.

- L'effectif de la population des petits états est faible, à l'instar d'entreprises dont les ressources humaines sont limitées.

- La culture des petits états insulaires détermine en grande partie leurs stratégies. L'attachement des habitants à ces "racines" constitue un facteur de cohésion sociale, comme dans les entreprises où une culture a été identifiée et valorisée.

- La gamme de produits dont disposent les petits états est limitée par les ressources naturelles, financières et humaines. A l'instar de

1 A H Angelo et Y-L Sage "The challenges of legal pluralism in the South Pacific in the context of the globalisation of the trade, goods and ideas" (2009).

2 A M Bissessar "Governance in a small state in Globalisation and Governance" in Ann Marie Bissessar (ed) (MacFarland & Company, Jefferson, 2004) at 87-104.

nombreuses entreprises, les petits états n'ont qu'un petit nombre de biens valorisables à l'échelle du commerce international

- Les petits états insulaires sont fréquemment confrontés à des problèmes d'opportunisme, avec des dirigeants dont la probité est mise en question.

Précisément, c'est pour éviter que les dirigeants des entreprises s'enrichissent au détriment des actionnaires qu'ont été développées les règles de la "corporate governance".³

Le parallèle entre actionnaire d'une entreprise et simple citoyen d'un état insulaire du Pacifique peut sembler osé. Pourtant, tel l'électeur de base, l'actionnaire moderne n'a que très rarement la compétence et l'implication requises pour comprendre la gestion et l'activité de l'organisation dont il est partie prenante. Seul un petit nombre d'entreprises cotées est aujourd'hui possédée par ses fondateurs ou par des experts de son domaine d'activité. C'est la raison pour laquelle, la caste des dirigeants d'entreprises s'est opportunément développée entre les propriétaires et le reste du personnel. Il s'est ainsi créé un "pouvoir managérial", fondé sur la compétence et disposant d'une position clé vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes⁴. D'où la nécessité de trouver des règles de "corporate governance" qui fassent marcher l'organisation de façon optimale sans que les gouvernants abusent de leur position vis-à-vis des parties prenantes.

La "corporate governance" ne permet donc pas le pilotage automatique de l'organisation. Son but, infiniment plus modeste, est

3 R Perez "La gouvernance d'entreprise – La découverte" (2003).

4 A A Berle et G C Means *The Modern Corporation and Private Property* (Macmillan, New York, 1933).

d'inciter le(s) pilote(s) à agir au mieux. Il ne s'agit donc pas, comme le proposent certains auteurs, de "gouverner sans gouvernant"⁵.

II LES RÈGLES DE "CORPORATE GOVERNANCE"

L'énoncé des règles de "corporate governance"⁶ varie d'un auteur à l'autre, mais, chez chacun, on retrouve quatre grandes dimensions latentes.

A Les Règles Concernant la Concentration du Capital

Plus le capital est détenu par un nombre réduit de personnes (physiques ou morales), plus la gouvernance est réputée efficace. Implicitement, cette règle de gouvernance valorise l'implication des propriétaires dans la conduite de l'organisation. Les gros actionnaires ont un pouvoir de sanction (licenciement) sur les dirigeants. Pouvoir que de petits porteurs ne peuvent généralement pas exercer, même lorsqu'ils sont coalisés. Les gros actionnaires sont aussi mieux informés que les simples actionnaires, réduits à attendre les communiqués officiels et les rares assemblées générales.

Enfin, la participation des gros actionnaires se situe généralement dans une perspective de plus long terme que celle des petits actionnaires. Elle constitue donc un amortisseur de crises, tandis qu'un actionnariat dilué, volatile, accentue les effets conjoncturels et oblige l'entreprise à gouverner à court terme, au gré des cours de la bourse.

B Les Règles Concernant la Composition du Conseil D'administration

Il s'agit d'abord de vérifier que ceux qui donnent des avis dans ce conseil ne sont pas inféodés aux gouvernants et qu'ils conservent leur

5 Ibid.

6 K Keasy, S Thompson et M Wright *Corporate Governance* (Oxford University Press, Oxford, 1997).

liberté de jugement. Les codes de "corporate gouvernance", par exemple le code AFAP-MEDEF en France, recommandent qu'une majorité des membres du conseil d'administration n'ait pas eu de dépendance économique récente vis-à-vis de l'entreprise administrée. Cette dépendance n'est pas seulement requise pour les administrateurs, elle concerne aussi leurs proches parents.

Dans le même ordre d'idée, il est recommandé de limiter dans les conseils la présence d'anciens dirigeants de l'entreprise. Ceci, afin que puisse être librement critiqués les décisions de ces personnes lorsqu'elles étaient en exercice. Toujours pour renouveler les idées, il est recommandé de fixer un âge de retraite, ainsi qu'une durée totale des mandats successifs des administrateurs.

Plus généralement, il est recommandé que l'effectif des conseils soit assez grand pour permettre de vrais débats. Il ne doit pas non plus être trop élevé, afin d'éviter la formation de clans antagonistes ou des discussions interminables. Des tailles de 4 à 20 membres sont ainsi observées, avec une médiane proche de 10.

L'indépendance des conseils doit également être assurée par rapport à l'extérieur. Il s'agit d'éviter qu'une autre entreprise n'influence le conseil à son bénéfice, par exemple grâce à un administrateur qui serait aussi son salarié.

Toutes les règles portant sur les conseils n'ont cependant de valeur que si la fréquence des conseils et le taux de présence des conseillers sont adéquats. Il existe donc des normes de fréquence des conseils (au moins un par trimestre) et les comptes rendus annuels des grandes sociétés cotées indiquent généralement le taux d'assiduité aux réunions des conseils.

C Les Règles Concernant la Rémunération des Gouvernants

Il est recommandé qu'un comité spécifique s'occupe de la rémunération des gouvernants, en définissant les objectifs des dirigeants ainsi que la façon de mesurer et de récompenser leur degré

de réalisation. Les "parachutes dorés", les bonus, les actions offertes ou optionnelles ("stock options") doivent être connus des actionnaires, de même que les achats et ventes d'actions de la firme par ses dirigeants. En théorie, le calcul d'une rémunération bien comprise et librement acceptée par le dirigeant devrait dissiper chez lui toute frustration et tentation opportuniste.

D Les Règles Concernant les Compétences

Du fait de son rôle d'interface entre les propriétaires et les autres parties prenantes, le dirigeant occupe une position à la fois stratégique et délicate. Si la valeur de l'entreprise baisse (profitabilité et valeur des actifs), les actionnaires sont insatisfaits. Si la gestion est trop dictée par le profit, ce sont les autres parties prenantes (salariés, consommateurs, environnement institutionnel) qui seront mécontentes. Pour réduire cette ambiguïté, il est fréquemment recommandé que le pouvoir soit divisé en deux: d'un côté, un conseil d'administration et un président (Chairman), dont la fonction est de représenter les actionnaires et leurs intérêts. D'un autre côté, un conseil et un directeur opérationnels (CEO) dont le rôle est de traiter les questions concernant directement l'activité de la firme. Il s'agit donc de séparer les questions de rémunération du capital des questions de management de la firme. Naturellement, la hiérarchie des deux organes reste en faveur des propriétaires, c'est-à-dire du conseil d'administration.

III EFFICACITE DES REGLES DE "CORPORATE GOVERNANCE"

Avant d'envisager leur transfert aux petits états insulaires, il importe de s'interroger sur la validité des règles de gouvernance d'entreprise.

Tout d'abord, on constate que la gouvernance n'est pas une panacée. Si bonnes que soient ses règles, il subsiste des possibilités de rémunération occulte: délits d'initiés, corruption, blanchiment

d'argent, etc. Les règles actuelles de corporate governance n'invalident donc pas les codes éthiques, ni le corpus plutôt limité des lois régissant spécifiquement la direction d'entreprise. La gouvernance n'est qu'un outil parmi d'autre, outil dont la vogue actuelle peut s'avérer dangereusement illusoire.

Quelle est donc la validité relative de cet outil ? On peut répondre à cette question en considérant deux aspects. Le premier aspect est celui de la "validité convergente". Si les règles ne prêtent pas à discussion, sur le plan des objectifs qui leur sont assignés et, plus particulièrement, si elles ne sont pas ambiguës, on peut considérer qu'elles ont une bonne "validité convergente"⁷. Le second élément de validité du concept de bonne "corporate governance" est celui de la "dimensionnalité"⁸. Dès lors qu'elles permettent de mesurer la qualité d'une gouvernance, les règles appartiennent à une même dimension. Si les règles s'avèrent multidimensionnelles, c'est-à-dire si la façon dont les entreprises les suivent s'exprime non plus sur une seule dimension mais selon plusieurs axes, il n'est plus possible de parler de LA bonne gouvernance. L'existence de plusieurs dimensions indiquerait qu'il existe plusieurs styles de bonne gouvernance, non directement comparables entre eux. Un peu comme il peut être choisi de mesurer l'intelligence avec une seule échelle (le QI) ou de considérer qu'il existe toutes sortes d'intelligence. Une gouvernance qui ne serait pas unidimensionnelle perdrait alors son caractère d'échelle absolue et encouragerait toutes sortes de combinaisons sans valorisation intrinsèque de leurs éléments.

7 Campbell et Fiske "Convergent and discriminant analysis by the multitrait-multimethod matrix" (1959) *Psychological Bulletin*, 56, at 81-105.

8 C Fornell et D F Larker "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error" (1981) *Journal of Marketing Research*, 18, at 39-50.

A Validité Convergente des Règles de "Corporate Governance"

Il suffit de lire les comptes rendus annuels des grandes sociétés cotées, pour mesurer à quel point les règles de gouvernance sont sujettes à discussion et interprétation. Voici les principales ambivalences que l'on peut relever:

- Le capital doit être détenu par quelques gros porteurs, mais les administrateurs doivent être indépendants. Il est aisé de constater que les conseils de société détenues majoritairement par une personne ou sa famille n'ont qu'exceptionnellement des conseils d'administration indépendants au sens de la bonne "corporate governance".

- Les mandats doivent être de durée limitée et leur répétition doit être modérée. Si cette règle est bonne sur le plan du renouvellement des idées et de l'auto-critique, elle s'oppose à la nécessité que les administrateurs connaissent bien l'entreprise et ses problèmes.

- Il faut éviter que les administrateurs soient des cadres en exercice de la firme ou d'anciens dirigeants et cadres supérieurs. Cette règle favorise peut-être l'indépendance des conseillers et le renouvellement des idées, mais elle s'oppose à la continuité et à la stabilité de la conduite de l'entreprise. Il en va de même pour l'âge limite des membres du conseil, règle dont on ne s'étonne pas qu'elle soit peu respectée lorsqu'il s'agit du propriétaire fondateur et actionnaire majoritaire de l'entreprise.

- Il faut éviter que les administrateurs proviennent d'entreprises qu'ils pourraient avantager lors des décisions du conseil. Si l'idée d'éviter des chevaux de Troie semble raisonnable, elle n'empêche pas que l'échange d'administrateurs entre firmes partenaires puisse être un puissant élément de coordination stratégique⁹. Au point que les

⁹ J-M Aurifeille "Coordination" in *International Encyclopedia of Organization Studies* (Sage Publications, Beverly Hills, 2007).

lois anti-trust portent de plus en plus d'attention à ces participations "croisées"¹⁰.

- La taille des conseils ne doit être ni trop petite ni trop grande. L'analyse empirique révèle une grande variété de taille des conseils, indépendante de la capitalisation boursière et du secteur. Si les conseils pléthoriques peuvent dissuader l'implication des membres et favoriser intrigues et conflits, les petits conseils sont plus facilement dominés par un gouvernant.

A travers ces nombreux points de vue, il apparaît que les règles de gouvernance n'ont qu'une faible validité convergente. Il s'ensuit que la "corporate governance" ne peut fonctionner sans un *deus ex machina*, une justice qui transcende les opinions et les débats. Cette référence absolue, c'est le marché. C'est lui qui dit à l'actionnaire que la valeur présente et future de l'entreprise (capitalisation boursière et price earning ratio) est en progression ou en déclin. C'est lui, aussi, qui indique si un produit, un mode de gestion du personnel, une stratégie industrielle ou commerciale a réussi.

B Dimensionnalité de la "Corporate Governance"

Le fait que la plupart des règles de "corporate governance" soient ambivalentes constitue un obstacle à leur adoption mais il n'invalide pas le fait que, globalement, une direction commune puisse être trouvée, direction dans laquelle la qualité de la gouvernance des entreprises peut se jauger. Cette dimension peut ne pas refléter tous les aspects de la bonne "corporate governance", mais c'est-elle qui permet leur meilleure évaluation globale. Une telle dimension permettrait, aux actionnaires de choisir les firmes dans lesquelles ils investissent¹¹. Les banques, les institutions, et même les salariés à la

10 Comme l'a récemment illustré l'enquête préliminaire sur la présence de représentants de Google dans le conseil d'administration d'Apple.

11 In its "Global Investor Opinion Survey" McKinsey found that 80% of the investors would pay more for well-governed companies.

recherche d'un emploi prometteur, pourraient aussi utiliser cette échelle de bonne gouvernance. Conformément à son objectif pragmatique, la réflexion sur la gouvernance serait ainsi opérationnalisée.

Dans cette perspective, les opinions et analyses théoriques ne suffisent plus. Il faut procéder de façon empirique, en étudiant ce que les entreprises font exactement en matière de gouvernance et quels sont les résultats qui en découlent. C'est ce que nous avons fait dans une étude¹² portant sur la gouvernance des 134 plus grandes entreprises françaises en 2008. Sans entrer dans le détail technique de cette étude, on donne ici ses conclusions:

- Il existe bien une dimension principale de la gouvernance et cette dimension est unique¹³.

- Cette dimension ne regroupe qu'un petit nombre de règles de bonne gouvernance: la concentration du capital, l'indépendance des membres du conseil, l'existence d'un comité de rémunération et d'un comité de gouvernance au sein de ce conseil.

- La concentration du capital s'oppose aux trois autres règles de la dimension principale. Autrement dit: plus la part de capital détenu par les principaux porteurs¹⁴ est élevée, plus le pourcentage de conseillers indépendants est faible. De même, plus la part des gros-porteurs est grande, plus il est rare qu'un comité de rémunération ou de gouvernance existe.

12 J-M Aurifeille "Governance and Globalization" J Gil Aluja et J-M Aurifeille (eds) *Academia Real de Ciencias Economicas y Financieras* (Spain, 2009).

13 Au sens statistique du terme. C'est-à-dire que la dimension principale suffit à traduire la structure des relations entre les indicateurs de la bonne gouvernance.

14 A partir de 5% du capital, un porteur d'action bénéficie souvent d'un statut particulier l'autorisant à interroger le conseil d'administration.

- La dimension de la gouvernance explique, faiblement mais significativement, la performance financière de l'entreprise, en mesurant cette dernière d'après une batterie d'indicateurs courants (PER¹⁵, PBR¹⁶, ratings des sociétés Moodys, Standard et Poor, Fitch¹⁷). La qualité de la corporate gouvernance explique ainsi 4% de la performance financière.

- La bonne "corporate governance", c'est-à-dire celle qui s'accompagne d'une plus grande performance financière, consiste à avoir un capital concentré. A contrario, plus les membres du conseil sont indépendants, et lorsque des comités de rémunération ou de gouvernance sont institués, la performance financière de la firme décroît¹⁸. Bien qu'ils soient en contradiction avec les règles dominantes de bonne corporate gouvernance, ces résultats n'ont rien de contre intuitif. Ils recourent largement ceux d'autres chercheurs, notamment de Bhagat et Black (1999)¹⁹.

In fine, on aboutit à une totale remise en question de la "corporate gouvernance", avec une seule règle positive à l'origine de la performance financière: la concentration du capital. Avec, également, une invitation à ne pas suivre deux règles fondamentales de la "corporate gouvernance": l'indépendance des conseillers et l'existence de comités de rémunération ou de gouvernance.

15 le Price Earning Ratio (PER) mesure la profitabilité de l'entreprise avec le ratio capitalisation boursière / résultat net.

16 le Price Book Ratio (PBR) mesure l'efficacité de l'entreprise avec le ratio Capitalisation boursière/ Actif net.

17 Principales agence de cotation de la capacité de l'entreprise à rembourser ses obligations.

18 Cf note 15

19 S Bhagat et B S Black "The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm performance" (1999) Business Lawyer, 54, at 921-963.

Comme dans toute étude empirique, ces résultats doivent être nuancés. D'abord, l'étude devrait être répliquée dans d'autres pays et à d'autres époques. Ainsi, le fait que l'étude porte sur 2008, année de crise, a pu favoriser les entreprises à capital familial au détriment de celles dont le capital est dilué entre de nombreux petits porteurs plus réactifs. Ensuite, il est possible que, le caractère normatif des règles de bonne gouvernance, souvent renforcé par les institutions (associations patronales, bourses, textes de loi), ait tellement réduit la différence entre les firmes que certains traits de bonne gouvernance aient perdu toute variance nécessaire à l'explication des différentiels de performance. Dans cette dernière hypothèse, la bonne gouvernance tuerait la meilleure gouvernance ; de sorte que, toutes les firmes accédant à la même qualité de gouvernance, celle-ci ne constituerait plus un avantage concurrentiel.

En somme, une fois constatée l'absence de signal due aux règles universellement respectées et aux règles parfaitement contradictoires, l'analyse de validité des règles de "corporate governance" fait émerger un seul facteur susceptible d'expliquer la réussite ou l'échec d'une gouvernance d'entreprise: l'opposition entre concentration et répartition du pouvoir. Opposition qu'il est possible de transposer sur le plan politique, en se demandant si un pouvoir concentré est préférable à un pouvoir déconcentré.

V QUELLE TRANSPOSITION POSSIBLE AUX PETITS ETATS INSULAIRES DU PACIFIQUE ?

Les faiblesses conceptuelles de la "corporate governance" n'encourage pas à l'appliquer aux petits états insulaires. Elles permettent même de mieux comprendre les difficultés d'une bonne gouvernance dans ces états.

A Le Marché

Sans le verdict du marché, les règles de gouvernance restent ambivalentes et sujettes à d'interminables débats. Or, le marché n'est

pas une option crédible pour les petits états insulaires. Une raison majeure de son échec est due au fait qu'il repose fondamentalement sur la concurrence, elle même justifiée par la réussite individuelle. Pour qu'il y ait marché, il faut qu'il y ait choix, donc compétition entre des offreurs. Or, dans de nombreux groupes humains, notamment ceux vivant en situation d'insularité, la concurrence et la réussite individuelle ne sont pas valorisées culturellement. Loin d'être perçue comme utile, la concurrence est vécue comme une agression, un trouble de l'existant, de la tradition et de la paix sociale. De fait, en restreignant la mobilité des personnes, l'insularité enracine les conflits et les transpose du plan des individus à celui des lignées. Le trouble semé par la concurrence apparaît ainsi, non seulement comme moralement répréhensible, mais aussi comme irréversible. Son préjudice perdure à travers les générations. La prudence et l'expérience incitent donc nombre d'îliens à privilégier le consensus, au détriment de la compétition. Ce phénomène est d'autant plus fort que la mobilité des habitants est restreinte par l'éloignement et le coût des déplacements hors de l'île, empêchant ainsi les habitants de faire l'expérience d'autres modes de fonctionnement. Simultanément, tout nouvel entrant, cadre étranger ou métropolitain, est perçu comme "de passage". Il perd ascendant et crédibilité en proportion de la durée qu'on lui reconnaît. Ainsi, dans le destin lié des îliens, une rationalité historique fondée sur la pérennité des acteurs peut l'emporter sur la rationalité économique ou technique.

L'inhibition de l'esprit concurrentiel ne se traduit pas seulement par une moindre compétitivité du groupe social concerné ; elle altère aussi les diagnostics et les remèdes qu'il porte sur ses problèmes. Le cas de la production de perle en Polynésie en est un exemple. D'évidence, la chute des cours mondiaux et le tassement des ventes de perles polynésiennes tiennent à l'accroissement de la concurrence mondiale, concurrence portée par de nouveaux producteurs importants (Chine, Australie et, bientôt, Thaïlande et Birmanie). Il

est donc probable que, comme nombre de produits agricoles, la perle verra ses cours mondiaux diminuer. Face à cette tendance globale, la Polynésie adopte une attitude géocentrique. Elle s'efforce de fixer le prix minimum de ses perles en les taxant à l'exportation. Elle envisage aussi de ne plus négocier ses perles ailleurs qu'en Polynésie, niant ainsi le rôle central de Hong Kong dans le négoce mondial de la perle et des pierres précieuses.

Un autre facteur de renforcement des attitudes anti-concurrentielles des cultures insulaires réside dans le besoin d'identité communautaire. Plus ce besoin est fort, plus il accentue le géocentrisme et l'importance de la tradition. L'un des raisons de cette tendance tient au caractère transitoire de la tutelle étrangère. Il invite les autochtones à préparer la relève et incite les métisses à affirmer leur appartenance locale. En outre, la prodigalité de la nation tutellaire stimule chez l'autochtone la recherche d'un avantage négociable. Par exemple, l'émergence d'un dialecte local et l'exigence de sa reconnaissance peuvent favoriser l'emploi autochtone.

La quête identitaire est d'autant plus robuste qu'elle bénéficie d'une histoire commune aux autochtones, histoire valorisant les temps précédant l'arrivée des nations tutellaires. Une mythologie du paradis perdu est alors souvent convoquée, notamment dans certaines îles tropicales où une nature généreuse et les récits de voyageurs émerveillés ont nourri le mythe d'une terre d'abondance à laquelle les autochtones eux-mêmes se mettent à croire. Dans ce paradis terrestre, la peur de manquer est émoussée, entraînant le sentiment que rien de vraiment grave ne peut arriver et inhibant encore plus le désir de compétition et de mobilité. C'est le cas de la Polynésie Française, où de nombreuses personnes de tous âges sont persuadées qu'aucun endroit du monde ne serait plus exorable.

Ainsi, la "culture", dont la fonction essentielle est de permettre d'évoluer, devient au contraire un facteur de fixation temporelle et

géographique, aggravant les handicaps de l'isolement et de la non-compétitivité.

B Les Finalités de la Gouvernance

La seconde raison de douter de l'application possible de la "corporate governance" aux petits états insulaires du Pacifique tient à la finalité des règles de gouvernance. Pour la "corporate governance", les choses sont relativement simples: il s'agit d'améliorer la valeur de l'entreprise au bénéfice des propriétaires. Mais, dans le cas des petits états, on ne peut pas parler de propriété du pays. A moins d'envisager un statut de république bananière, tel le Guatemala de l'entre-deux-guerres qui louait la totalité du pays à la United Fruit, en contrepartie de la gestion complète de l'économie et des infrastructures.

Quelle finalité permettrait donc d'évaluer la qualité de la gouvernance d'un état et sa progression? On pourrait envisager que ce soit la production intérieure brute, ou bien le revenu médian des habitants. Cependant, de nombreuses voix s'élèvent contre cette définition monétaire du bonheur et réclament qu'on tienne compte d'une plus grande variété de facteurs: santé, éducation, sécurité. La planification devrait permettre de préciser les buts et les moyens d'atteindre des objectifs multiples, mais son manque de flexibilité l'a discréditée ou réduite au rôle de perspectives non contraignantes pour les gouvernements.

Multiples, contestés, rigides, les objectifs politiques n'ont donc pas la validité d'un marché constamment actualisé, asymptotiquement parfait et ne dépendant durablement d'aucune entité.

Pourtant, en soumettant de plus en plus les entreprises au verdict du court terme, le marché réduit leur capacité de survie. Ainsi, même si de petits états se vendaient à de riches entreprises, ils courraient le

risque d'être abandonnés lors de graves crises économiques, comme ce fut le cas du Guatemala.

Les finalités comptent donc aussi par la perspective temporelle qu'elles définissent²⁰. Si la perspective est trop courte, les objectifs sont tactiques et manquent de la cohérence nécessaire au progrès global. Si la perspective est trop étendue, les énergies se démobilisent.

Comme pour l'esprit de concurrence, la définition d'une perspective temporelle adéquate peut se heurter à la culture des petits états insulaires. Chaque culture possède une perspective temporelle particulière: à court terme ou à long terme, orientée davantage vers le passé ou vers l'avenir²¹. La perception du milieu et le rôle de la famille sont déterminants dans cette perspective. Plus la famille joue un rôle d'assurance, offrant la certitude de disposer d'un toit et d'une subsistance, moins l'individu se sent menacé par l'avenir et plus il centre son attention sur le court terme. L'individu sans projet à long terme gère son activité professionnelle sur un mode alternatif, n'entreprenant une activité salariée que lorsqu'elle s'avère vitale et l'interrompant dès qu'elle n'est plus indispensable. La peur de manquer, moteur important de l'accumulation et du travail qu'elle impose, fait alors défaut.

Entre une perspective temporelle identitaire à très long terme et une perspective économique à très court terme, un basculement permanent s'opère ainsi, privant le pays et ses habitants d'une bonne définition des finalités.

20 J M Aurifeille "L'évolution des valeurs et ses implications en Marketing: une enquête en Russie, Recherches et Application en Marketing" (1993) Paris: Fr.

21 G Hofstede *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (seconde édition, Sage Publications, Beverly Hills, 2001).

La question de la propriété foncière individuelle, élément majeur du développement, illustre les méfaits de ce basculement permanent. Sans les garanties hypothécaires qu'apporte la propriété, l'entrepreneur ne peut pas disposer des liquidités nécessaires pour créer et développer une affaire²². Cependant, lorsque des distributions de terres sont effectuées, on constate que la plupart des bénéficiaires revendent rapidement leurs biens à de gros propriétaires fonciers. Survient ensuite un sentiment d'expropriation, qui favorise l'ethnocentrisme identitaire et restaure une perspective à trop long terme.

VI CONCLUSION

L'analyse des règles de bonne "corporate governance" indique que les difficultés rencontrées par certains petits états insulaires du Pacifique tiennent moins à des problèmes de gouvernance qu'à une définition pertinente des finalités. Cette définition implique que soit réglées deux questions culturelles majeures: l'attitude face à la concurrence – souvent très négative dans les petites sociétés insulaires – et la référence à une perspective temporelle stable, ni court-termiste ni éternaliste.

22 H De Soto *The Mystery of Capital* (Basic Books, New York, 2000).

