



*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique*



Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion*

Département des Sciences Financières & Comptabilité

Polycopié

Master 2 (Audit & Contrôle de Gestion)

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Réalisé par :

Dr Mouloud GUERCHOUH

SOMMAIRE

Chapitre 1 : définitions et origines de la gouvernance d'entreprise : une notion polysémique et ambivalente

- A.** *La perception de la gouvernance et dans la théorie des droits de propriété*
- B.** *La contribution remarquable de la théorie de l'agence*
- C.** *La gouvernance dans le cadre de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT)*
- D.** *La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles des organisations*
 - a.** *Théorie de l'enracinement des dirigeants*
 - b.** *La théorie de la dépendance envers les ressources (TDR)*
 - c.** *La Théorie fondée sur les Ressources et les Compétences (TRC) (Resource Based View – RBV)*
 - d.** *La théorie de l'intendance (Stewardschip theory) et l'avènement du dirigeant humaniste*

Chapitre 2 : évolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline Vs connaissance

- A.** *Approche actionnariale (Shareholding) de la gouvernance : sécuriser l'investissement financier des Shareholders*
- B.** *Approche partenariale (stakeholding) de la gouvernance*
- C.** *Prolégomènes des conflits cognitifs et l'apport spécifique de l'approche socio-stratégique et cognitive de la gouvernance*

Chapitre 3 : mécanismes de la gouvernance d'entreprise

- A.** *Quelques rappels des soubassements théoriques des approches de la gouvernance*
- B.** *Taxinomie des mécanismes de gouvernance*
 - a.** *Mécanismes internes*

b. Mécanismes externes.

**Chapitre 4 : étude comparative de la "praxis" internationale de la gouvernance
(les Systèmes Nationaux de Gouvernance)**

A. Critères de distinction entre les (SNG)

B. Comparaison entre les SNG orienté marchés et le SNG orienté réseaux

Chapitre 5 : les scandales financiers

A. Les raisons des scandales financiers

B. Les leçons à tirer des scandales financiers

C. Quelques exemples les plus édifiants des scandales financiers

a. L'affaire ENRON

b. L'affaire PARMALAT

Avant-propos

Dans le contexte économique actuel de globalisation, caractérisé par une instabilité économique accrue et une intensité concurrentielle croissante entre les entreprises, la question de la compétitivité est considérée unanimement comme un impératif pour la survie de ces entreprises. Devant cette saturation concurrentielle, les entreprises sont tenues, d'une part, de démultiplier les biens et les services produits afin de répondre aux exigences croissantes de leurs clients et de conquérir d'autres parts de marché, et d'autre part, de créer de la valeur pour les propriétaires. Cela signifie que les entreprises se doivent d'atteindre des niveaux de performance élevés, car elles sont évaluées sur la base de leurs performances et en fonction de la rationalité des choix décisionnels réalisés et de leur portée. Cette performance est entendue comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat, elle désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre. Cette définition ne désigne pas seulement les résultats de l'action (niveau d'efficacité), mais surtout les facteurs qui contribuent à la réalisation de ces résultats et principalement à la création de la richesse (niveau d'efficience). À cette fin, les firmes sont engagées dans une course effrénée pour la redéfinition de leurs stratégies et de leurs organisations, afin d'augmenter leurs gains et de réduire leurs coûts, et ce en intégrant davantage le critère d'efficience dans cette quête (création de valeur ou de rente organisationnelle). L'efficience et la création de valeur passent impérativement par la réduction des coûts d'organisation et de fonctionnement dans lesquels tous les acteurs de l'entreprise sont impliqués, chacun à sa façon, par leurs multiples décisions et les diverses relations qu'ils entretiennent, notamment celles qui lient les propriétaires des entreprises aux dirigeants qu'ils nomment à la leur tête. Cela explique pourquoi nous assistons ces dernières années à un changement dans les modes de gestion des entreprises, avec notamment la prise en considération croissante des rapports entre actionnaires et managers des entreprises.

À cet égard, il convient de tenir compte dans l'analyse du fonctionnement organisationnel de la firme tant des différents rapports entre les propriétaires et les dirigeants que du processus de création de valeur et des modes de sa répartition susceptibles d'affecter ces relations. Cela met le manager au centre de l'analyse en tant que premier élément ou maillon d'une longue chaîne de création de valeur et ce, en raison des différentes décisions dans lesquelles il est impliqué et qui conditionnent l'avenir de l'entreprise... Le manager n'est toutefois pas l'acteur qui assume le risque le plus important dans l'entreprise (surtout s'il n'est pas dirigeant-propriétaire), comparativement aux apporteurs de capitaux comme les investisseurs et surtout les actionnaires qui sont généralement dispersés, désorganisés et éloignés des réalités du terrain. Cela pourrait rendre le manager davantage tenté par l'optimisation de ses intérêts individuels au détriment de ceux des actionnaires et de la firme, nécessitant par conséquent sa surveillance. Les propriétaires de l'entreprises sont alors tenus de mettre en place des dispositifs de contrôle des décisions managériales, afin de juguler le comportement stratégique des dirigeants, composant ainsi ce qui est appelé le système de gouvernance d'entreprise. Dans cette perspective, la question du système de gouvernance d'entreprise devient alors incontournable, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser la performance et la stratégie de la firme.

La dimension prise par la gouvernance dans le fonctionnement organisationnel de la firme s'est traduite par des recherches foisonnantes et ne cesse de susciter la curiosité de bon nombre de chercheurs, et par conséquent d'alimenter la production scientifique depuis de nombreuses années. La gouvernance d'entreprise constitue un champ d'observation et de recherche très fertile pour de nombreux chercheurs en sciences de gestion. Il en résulte une profusion de publications, manuels, ouvrages ou guides de bonne gouvernance qui lui sont consacrés. De plus, la multiplication des scandales financiers et boursiers retentissants (Enron-Andersen, Worldcom aux Etats-Unis, Ahold aux Pays-Bas,

Parmalat en Italie, France Télécom et Vivendi Universal en France, etc.), qui ont ébranlé les grandes entreprises dites démocratiques ces dernières années tout en entraînant des pertes financières substantielles et défrayé la chronique, n'ont fait que relancer des débats déjà très controversés sur l'organisation de la structure du pouvoir au sein de ces entreprises et sur le contrôle des dirigeants censés accroître la richesse de la firme, et enraciner cette problématique.

Au centre de ces scandales figure la rémunération excessive des dirigeants qui s'accaparent une part substantielle de la rente organisationnelle au détriment des actionnaires. Cela ne va pas sans susciter des débats et des réactions fortes des différents acteurs socio-économiques et politiques (notamment aux États Unis d'Amérique et en Europe), quant à sa légitimité et sa justification, surtout après les larges subventions dont les grandes entreprises cotées en Bourse ont bénéficié pour se viabiliser après la crise financière de 2008. Ces débats interpellent ainsi, aussi bien les académiciens et les professionnels à se pencher davantage sur la meilleure manière de gouverner les entreprises, que les législateurs à se doter d'un arsenal juridique plus étoffé en vue de mieux encadrer les pratiques des entreprises et surtout de leurs dirigeants, tout en améliorant les moyens de contrôle des actionnaires et autres parties prenantes à travers notamment une meilleure transparence vis-à-vis des différents critères de rémunération (atténuer l'asymétrie informationnelle)...

À travers ce polycopié, adressé aux étudiant.e.s, de la filière Sciences Financières et Comptabilité, Master 2 (Audit & Contrôle de Gestion), nous avons voulu mettre à leur disposition un support du cours pour le module "Gouvernance d'Entreprise" dont nous avons la charge, et un outil pédagogique susceptible de leur permettre de s'imprégner de ce qui entoure la gouvernance d'entreprise, dite aussi gouvernance managériale, organisationnelle ou encore micro-gouvernance.

Chapitre 1 :

Définitions et origines de la gouvernance d'entreprise : une notion polysémique et ambivalente

..... **p. 07**

- A. La perception de la gouvernance et dans la théorie des droits de propriétép. 11**
- B. La contribution remarquable de la théorie de l'agence.....p. 22**
- C. La gouvernance dans le cadre de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT).....p. 31**
- D. La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles des organisationsp. 42**

Chapitre 1 : définitions et origines de la gouvernance d'entreprise : une notion polysémique

L'objet de cette section est de clarifier le parcours historique et étymologique du concept de la gouvernance tout en soulignant l'acception courante.

Les origines étymologiques de la gouvernance sont diverses et il est important avant d'approfondir notre analyse de connaître les différentes définitions de la gouvernance. Ces définitions de la gouvernance - car il faut bien utiliser le terme pluriel en vue des diverses influences qui sont à l'origine d'une multitude de perceptions et de son caractère polysémique- sont diverses et évoluent en fonction des mutations que les entreprises et leur fonctionnement ont subies, mais surtout en fonction de l'activité académique intense qu'elle a suscité depuis des décennies.

Etymologiquement, le mot gouvernance vient du grecque "*kubernân*" qui signifie "diriger" qui a donné *kubernêtikê*, « l'art du pilotage » d'un char ou d'un navire. Le terme a évolué vers le latin pour devenir "*gübërnäre*" et désignait de manière plus précise "gouverner les hommes" (Maugeri, 2014, p. 13), ou "*gubernamen*" qui prend un sens précis concernant la seule gestion de l'Etat (Gomez, 1996, p. 234). On rencontre le vocable gouvernance dans la langue française au XIII^{ème} siècle, utilisé comme équivalent de "gouvernement", puis au XIV^{ème} siècle avec le sens d'« *art de gérer* », et à partir de 1478 pour désigner certains territoires du nord de la France dotés d'un statut administratif particulier (Paye, 2005, p.13). Son équivalent anglais « *governance* » est attesté pour la première fois en 1380, avec le même sens. Mais ce n'est que dans les années 1980 que les mots "gouvernance" et "*governance*" ont refait véritablement leur apparition et ont été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons, ainsi que par certaines institutions internationales (ONU, Banque Mondiale et FMI, notamment), de nouveau pour désigner " l'art ou la manière de gouverner". L'utilisation du mot gouvernance dans la littérature

économique remonte au débat entamé par *Berle et Means* (1932) pour expliquer le dysfonctionnement de la firme managériale ou démocratique et la crise de 1929 - par la défaillance du système de contrôle des dirigeants ayant une fonction d'utilité distincte de celle des actionnaires - ce qui a favorisé l'apparition de comportements opportunistes. Puis, il sera utilisé en 1937 dans l'article devenu très célèbre de *Coase* « *the nature of the firm* ». Avec le temps, le concept de gouvernance a évolué considérablement et a pris plusieurs définitions. Le comité britannique, dans son rapport annuel *Cadbury* (1992), a souligné que « *la gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* ». *Shleifer et Vishny* (1997)¹ ont défini la gouvernance comme l'« *ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur l'investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants* ». Cette définition sous-entend que le rôle d'un système de gouvernance est de limiter, par le biais d'un ensemble de mécanismes, le pouvoir des dirigeants et des actionnaires de contrôle et que la valeur de la firme est appréciée à l'aune des intérêts des différents investisseurs. Néanmoins, même s'ils insistent sur la notion de contrôle, ils restent vagues sur les moyens dont sont dotés les investisseurs pour surveiller la gestion de leurs fonds. Quant à *La Porta et al.* (2000), ils soutiennent que « *la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des dispositions, des institutions et des règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs minoritaires par les dirigeants majoritaires* ». Cette définition signifie que l'objectif de la gouvernance est de protéger les actionnaires de l'opportunisme des dirigeants, mais également elle met l'accent sur l'existence de frictions qui peuvent subsister entre les actionnaires minoritaires et ceux majoritaires, dues essentiellement aux comportements opportunistes de ces derniers. Selon un 'rapport final du groupe d'experts sur la gouvernance d'entreprise en Suisse', « *la gouvernance peut être définie d'un*

¹ In, *Wirtz* (2008), p. 8.

double point de vue : au sens large, comme l'ensemble 'des questions d'organisation et de structures qui sont en rapport direct ou indirect avec la protection des actionnaires'' et au sens strict, comme l'ensemble des questions d'organisation et de contrôle des principaux organes dirigeants des entreprises, c'est-à-dire essentiellement des questions d'équilibre et de transparence » (Ludentu, 2008, p.11). Ces deux définitions mettent en évidence la question de l'équilibre de pouvoir entre les différentes composantes de l'entreprise et l'importance de la transparence pour le maintien de cet équilibre. Williamson (1985)² définit la *'corporate governance'* ou la gouvernance d'entreprise, qu'il élargie à l'ensemble des organisations (même étatiques), comme étant les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise (ou l'organisation) et ses dirigeants. Cette définition montre que l'objet de la gouvernance n'est pas l'apanage des entreprises managériales, mais il peut être étendu à des organisations ou institutions étatiques, tels que les gouvernements. Charreaux (1997, 2004), en définissant la gouvernance comme *« l'ensemble des mécanismes organisationnels ou institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, managériaux ou politiques, autrement dit qui 'gouvernent'' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »*, semble approuver la perception de Williamson (1984), dans le sens où la définition qu'il propose parle aussi bien de la gouvernance publique que de la gouvernance privée.

Toutefois, certains auteurs confondent parfois entre le management et la gouvernance. Selon Pérez (2003, p. 24), l'objet de la gouvernance n'est pas d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, ce qui conduirait à confondre gouvernance d'entreprise et management, mais plutôt la façon dont ils sont gouvernés. C'est ainsi qu'il qualifie la gouvernance d'entreprise de *« management du management »*. Le terme *'gouvernance'* ne doit pas être confondu avec celui

² In, Charreaux (1997), p. 442.

‘gouvernement’’, même s’ils ont la même origine. Selon le Journal Officiel de la République Française, repris par (Maugiri, 2015, p. 14) « *le gouvernement, c’est le hiérarchisme, l’autoritarisme, le centralisme ; la gouvernance, c’est la délibération, la démocratie, le consensus* ». Par ailleurs, le caractère plurivoque de la gouvernance a longtemps empêché son institutionnalisation. En France par exemple, l’institutionnalisation de ce terme n’intervient que le 22 Avril 2009, date à laquelle le Journal Officiel de la République Française publia la définition du mot gouvernance : « *manière de concevoir et d’exercer l’autorité à la tête d’une entreprise, d’une organisation, d’un État [...]. La gouvernance s’apprécie non seulement en tenant compte du degré d’organisation et d’efficacité, mais aussi et surtout d’après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités* » (Maugiri, Op. Cit.). En Algérie, le Code Algérien de Gouvernance d’Entreprise (2009) définit la gouvernance comme celle qui « *...est à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assumer la responsabilité et la compétitivité de l’entreprise par le biais de : la définition des droits et des devoirs des parties prenantes ; le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent* » (GOAL, 2009, p. 16).

Nous retenons cette définition de la gouvernance qui résume toutes celles évoquées précédemment « *...un système permettant la défense de l’intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l’entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s’assurant que l’objectif de création de valeur pour l’ensemble des parties prenantes est bien pris en charge* » (Cabane, 2013, p. 24). Cette définition rend compte implicitement des dissensions potentielles entre les différentes parties prenantes en termes d’intérêts, de répartition de pouvoir et de responsabilité, et le rôle de système de gouvernance à travers ses différents mécanismes dans la création et le partage équitable de la valeur.

Cette analyse conceptuelle nous a permis de dissiper le flou entourant les notions d'efficacité et de gouvernance, et d'aborder d'une meilleure façon les différents fondements théoriques relatifs à ces deux notions dans la section suivante.

Le présent chapitre porte sur une revue de littérature se rapportant à la gouvernance d'entreprise et à l'efficacité organisationnelle. L'objectif est de permettre une meilleure compréhension de l'objet, l'évolution et les prolongements de la gouvernance d'entreprise et des différentes perceptions de l'efficacité et ce, au regard de la théorie prégnante ou dominante de la gouvernance. La théorie dominante de la gouvernance (les théories contractuelles de la firme regroupant la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction) est qualifiée d'orthodoxe, car elle se limite à une perception restreinte de la création de valeur basée sur la capacité des organisations à réduire les origines de l'inefficacité.

A. La perception de la gouvernance et dans la théorie des droits de propriété

L'idée de départ de la théorie des droits de propriété, désormais (TDP), est l'existence des droits de propriété associés à un comportement individuel qui est la maximisation de l'utilité, débouchant sur une augmentation de l'efficacité collective. Cette perception met en avant la supériorité de la propriété privée sur le reste des formes de propriété, s'opposant ainsi aux idées marxistes et s'inscrivant dans une approche néolibérale (Courlet, 1987, p. 66). La TDP s'interroge sur les effets que pourrait avoir la structure des droits de propriété sur l'efficacité de l'entreprise et, par conséquent, sur sa performance. Dans cette perspective, deux approches se distinguent : l'une est positive et tente d'expliquer comment les comportements des agents économiques sont influencés par les différents systèmes de droits de propriété et quelles en sont les conséquences sur le bien-être social et/ou les processus économiques. Ainsi, par rapport au comportement individuel, le fait de mettre en place des droits de propriété sur des ressources augmente-t-il

l'incitation à les exploiter efficacement ? Par rapport aux organisations, la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle dans l'entreprise accroît-elle leurs performances ? Et concernant le système économique, du moins en ce qui concerne notre travail, on peut s'interroger particulièrement sur l'efficacité des entreprises algériennes, notamment les entreprises publiques au regard de la TDP³. L'autre approche est normative et cherche à déterminer le système de droit de propriété permettant une meilleure efficacité des entreprises.

Ce point aborde en premier lieu les bases conceptuelles de la théorie des droits de propriété : tout d'abord, nous débutons par les origines de cette théorie, pour enchaîner avec ses hypothèses et son contenu. En deuxième lieu, nous examinons certaines organisations (particulièrement l'entreprise publique) au regard de la TDP et enfin, nous clorons cette section en expliquant sa perception de la gouvernance d'entreprise et de son efficacité organisationnelle.

Les origines de la TDP sont européennes et nord-américaines. Les origines européennes sont très lointaines et remontent à ceux qui ont posé les bases de la philosophie libérale, tel que *Locke* (1690)⁴: « ...l'homme est propriétaire de son travail et des fruits de son travail... ». Puis, aux influences de la pensée économique, tel que *Smith* (1776)⁵ qui condamne toute intervention des gouvernements dans la propriété individuelle, car elle atténue les droits de propriété : « l'on ne peut guère s'attendre à ce que [les régisseurs de l'argent d'autrui] y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent dans le maniement de leurs fonds ». Ou encore *Say* (1884), pour qui la violation des droits de propriété par la limitation de leur libre usage est synonyme d'une inefficacité. Les origines nord-américaines, quant à elles, sont plus récentes et remontent aux travaux sur les droits

³ Cela ne sous-entend pas que nous négligerons les autres formes de propriété.

⁴ In, *Amann* (1999, p.16).

⁵ In, *Chatelin et Tribucq* (2003, p. 05).

de propriété menés durant les années 60 par *Alchian et Demsetz*, et sur les coûts de transaction par *Coase*. Puis durant les années 70, *Furuboth et Pejovich* (1972) ont approfondie considérablement les travaux de leurs prédécesseurs.

À travers ses postulats, la TDP maintient globalement les fondements analytiques néoclassiques. Elle s'accorde en effet avec la théorie standard sur le principe de la rationalité substantive et le comportement de maximisation, elle marque néanmoins une rupture quant à la perception de la firme comme une entité complète et indivisible⁶. Elle considère que quel que soit le droit de propriété qu'il possède, l'individu est motivé par la recherche de son intérêt individuel et la maximisation de sa fonction d'utilité. Concernant le comportement de l'individu, elle souligne que celui-ci est significatif, car il reflète ses préférences. En outre, c'est l'imperfection de l'information et l'existence des coûts de transaction qui expliquent le comportement économique des individus, quant à leurs choix. Elle rejette la maximisation du profit comme la seule composante de la fonction d'utilité d'un agent; il s'agit de la maximisation de la fonction d'utilité et non seulement le profit, même si le profit reste une motivation, ce qui signifie que les agents économiques ont d'autres objectifs que celui du profit (*Amann*, 1999, pp. 19-20).

Il existe une multitude de définitions des droits de propriété : *Tezena Du Montcel et Simon* (1977)⁷ avancent que « ...les droits de propriété forment un ensemble d'anticipations qui se matérialisent par des lois...Détenir des droits c'est avoir l'accord des autres membres de la communauté pour agréer d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer ses propres

⁶ La TDP considère que l'entreprise n'est pas une entité complète et indivisible, car elle est constituée d'individus qui maximisent leur utilité, ce qui implique que le centre d'analyse n'est plus la firme mais les agissements des individus qui la composent et qui peuvent expliquer leurs préférences. Ces individus sont soumis ainsi aux contraintes imposées par le système dans lequel ils sont insérés.

⁷ In, *Amann* (1999), p. 21.

activités à la condition qu'elles ne soient pas prohibées... ». Cette définition signifie que détenir un droit de propriété revient à acquérir ou à avoir la permission de la communauté à l'utiliser sous certaines règles et de faire restriction à son utilisation par autrui. Il est préférable que le contrôle d'une ressource (rare) aille vers ceux qui sont le plus aptes à faire un usage efficient, sinon il en résulterait une double perte à la fois pour le propriétaire que pour la société. La définition proposée par *Pejovich et Furuboth (1972)*⁸ « *...les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont rapport à l'usage des choses... »*, met en avance le caractère intangible des droits de propriété transférés entre les agents économiques, *i.e.* que ne sont pas les choses qui sont échangées, mais des droits d'usage sur les choses.

La TDP, soutient que les droits de propriété, s'ils sont garantis et spécifiés, pourraient fournir des incitations et des motivations à utiliser d'une manière plus efficiente les ressources et valoriser les actifs. Ces incitations ont comme effets de procurer des avantages ou des inconvénients pour celui qui jouit des droits de propriété ou pour les autres individus. Il s'agit d'une autre fonction qui est l'internalisation des externalités⁹. Cette dernière engendre des coûts [externalité positive (coût d'exclusion), externalité négative (coût de protection)]. Les droits de propriété deviennent effectifs lorsque les gains attendus de l'internalisation sont

⁸ Idem, p. 22.

⁹Une externalité est la conséquence de la détention et la jouissance d'un droit de propriété dont seul le propriétaire devait bénéficier (externalité positive). Cependant, une externalité est négative lorsque que l'individu exerce son activité et jouit de son droit tout en faisant subir à autrui des coûts auxquels ils n'ont pas consenti. Le concept d'externalité est introduit par *Sidgwick (1887)* pour caractériser les divergences entre intérêt privé et intérêt public, puis développé par *Marshall (1890)* en présentant le concept d'économies externes positives pour montrer que la décroissance des coûts de production industriels a pour origine non seulement les économies internes (organisation, taille de l'entreprise), mais également d'économies externes, ce qu'il appelle le « *progrès général de l'environnement industriel* » (*Costes, 2009, p. 30*).

supérieurs aux coûts de cette internalisation (Demsetz, 1967)¹⁰. En résumé, la notion d'externalité signifie que chacun va supporter le coût de ses actions, mais va jouir également des bénéfices de celles-ci.

L'analyse de la propriété dans la TDP porte sur deux points essentiels : la possession du droit de contrôle résiduel et l'allocation du bénéfice résiduel. Le droit du contrôle résiduel (*l'usus*), qu'on interprète comme étant la propriété d'un actif, est le droit de prendre la décision sur l'utilisation de l'actif préétabli par le contrat ou par certaines règles qui régissent la vie économique. Les droits de propriété sont étroitement liés aux contrats. Détenir un droit de contrôle résiduel signifie aussi avoir la possibilité d'affecter librement l'actif à l'emploi qui apparaît à son détenteur le plus optimal, de changer cette affectation à chaque fois que les évaluations sociales se modifient (Barrère, 2001, p. 21). Il est difficile de trouver des contrats qui précisent tous les droits des différentes parties prenantes. Dans le cas où le contrat précise toutes les éventualités et tous les droits des différentes parties et, dans le cas où il n'y a pas d'imprévus, le droit résiduel n'aura pas le sens d'exister, car les termes de contrat ont tout défini. Ce genre de contrat ne détermine pas les actions que doit mener chaque partie mais, il détermine plutôt dans quelle mesure elles auront la possibilité de prendre une décision. Dans le cas des contrats concernant des transactions complexes, il est impossible de déterminer toutes les possibilités, ainsi que les responsabilités de chaque partie. Il s'agit de contrats incomplets dans lesquels il est difficile de connaître les droits de prise de décision à cause du nombre important d'actifs. Le bénéfice ou rendement résiduel (*le fructus*) qui est le droit de posséder les revenus de l'utilisation de l'actif par son propriétaire. En d'autres termes, le bénéfice résiduel est le revenu net, *i.e.* le solde ou ce qui reste après règlement de l'ensemble des charges à payer (Milgrom & Roberts, 1997, p.379). De cette façon, le propriétaire peut recevoir et garder les

¹⁰ In, Couret (1987), p. 64.

bénéfices résiduels de l'actif. De ce point de vue, l'intérêt individuel englobe la totalité de l'intérêt social de l'emploi de l'actif. Ce concept engendre un autre qui est celui de '*requérant ou créancier résiduel*' qui correspond au propriétaire qui possède le droit de recevoir son revenu net de la firme. Le concept du bénéfice résiduel est lié au type de contrat : dans le cas d'un contrat complet, tel que le partage des richesses, le bénéfice résiduel est inexistant, mais lorsque le contrat est incomplet reflétant des situations complexes (les éventualités et les imprévus sont indétectables), le droit de possession du bénéfice résiduel n'est pas déterminable. Un autre point nodal de la TDP qu'on peut greffer aux deux cités précédemment est *L'abusus* qui est la possibilité d'aliéner la ressource ou l'actif, donc d'organiser son transfert vers un autre propriétaire et un autre emploi plus profitable puisque surévalué.

Quant à l'efficacité des droits de propriété comme un système incitatif, la TDP stipule qu'elle dépend de deux conditions qui sont l'*exclusivité* et la *transférabilité* comme l'affirment (Fufuboth & Pejovich, 1972)¹¹: « *Détenir un droit sur un bien, c'est pouvoir l'utiliser, ou changer la forme, la substance, en transférer tous les droits par la vente ou une partie seulement par la location* ». L'exclusivité signifie la liberté de jouissance et du libre exercice ou disposition d'un droit de propriété par un individu sans interférence d'autrui dans le cadre légal par le contrat, une législation ou par d'autres règles¹². L'exclusivité se réfère au caractère absolu du droit. Ce sentiment de liberté et de pouvoir sur une propriété est susceptible de créer des incitations et des motivations. La transférabilité aussi appelée cessibilité ou encore diffusion, est la liberté dont jouit l'individu et qui lui confère le droit de le céder à un autrui par la vente, la location ou en changeant sa forme. La

¹¹ In, Amann (1999), p. 23.

¹² L'exclusivité ne veut pas dire sans restriction ; on peut jouir librement de ce droit mais selon les dispositions légales.

transférabilité, si elle est respectée et non entravée par une réglementation sévère et excessive, permet de tirer profit ou d'obtenir le meilleur usage par d'autres individus. Selon *Amann* (1999, pp.23-24), en plus des conditions de l'efficacité qui sont l'exclusivité et la transférabilité, il faut noter l'importance du caractère séparable ou partitionnable des droits de propriété, *i.e.* que plusieurs individus peuvent détenir différents attributs sur un même bien, bien évidemment dans la mesure où le bien peut être détenu par un ou plusieurs personnes. Il s'agit de *la partitionabilité*. Pour la TDP, toute restriction, légale ou pas, apportée aux trois conditions des droits de propriété qui sont l'exclusivité, la transférabilité et la partitionabilité d'un bien, associées à leurs trois attributs, est considérée comme une atténuation des droits de propriété sur ce bien, qui affecte la valeur que ce soit pour le propriétaire ou pour autrui et aboutit au relâchement des systèmes d'incitation.

L'atténuation des droits ou précisément le degré du respect des conditions et attributs des droits de propriété, sont à l'origine de formes de propriété diverses et différentes formes d'entreprises. Nous distinguons plusieurs formes de propriété : *la propriété privée* qui se caractérise par le respect total des attributs des droits de propriété et les externalités sont internalisées. *La propriété privée atténuée* se référant à l'existence d'un nombre plus au moins important de restrictions qui rendent la propriété privée et ses caractéristiques, définies auparavant, plus au moins atténuées. Il s'agit de restrictions liées à certaines règles de contrôle des prix, des quotas de production, etc. (*Pejovich*, 1971)¹³. *La propriété publique non atténuée* qui évoque la propriété publique au sens strict. Elle se définit par l'attribution des droits sur un actif d'un agent public (État ou autres), et se caractérise par l'absence des attributs des droits de propriété. Il y a un droit d'usage, mais le droit de bénéfice résiduel et le droit de transfert de l'actif sont absents. *La propriété publique atténuée* qui renvoie à l'existence du droit de propriété d'appropriation du rendement

¹³ In, *Amann*, (1999), p. 25.

résiduel, mais pas celui de transfert. *La propriété commune* qui se rapporte à l'exercice des droits de propriété par l'ensemble des membres de la communauté sans interférence d'autres institutions, c'est donc uniquement un droit d'usage réparti entre les différents membres qui est exercé.

Ces formes de propriété conduisent à la formation des formes d'organisation qui se caractérisent par l'hétérogénéité des comportements de leurs dirigeants. *L'entreprise capitaliste classique* : Alchian et Demsetz (1972)¹⁴ définissent l'entreprise comme étant « ... *une organisation efficiente de production en équipe* ». Toutefois, si certaines conditions ne sont pas respectées, la production en équipe peut engendrer certains problèmes du fait de la participation d'un nombre important de personnes à la production. Cela est susceptible de rendre la mesure de leur contribution marginale très difficile et très onéreuse, et de ce fait, leur rémunération n'est pas liée à leur productivité individuelle, générant ainsi un comportement de cavalier libre (*passager clandestin*). Alchian et Demsetz (1972)¹⁵ proposent un moniteur dont le statut sera différent des autres membres, afin d'éviter le problème de "qui contrôle qui" et qui aura la tâche de mesurer et contrôler la contribution de chacun des membres. Il sera aussi doté d'une présence dans tous les rapports contractuels, de la possibilité de modifier les structures de l'équipe, de recevoir le rendement résiduel (*créancier résiduel*) et de céder les droits découlant de son statut. Cela permettrait de régler le problème d'information imparfaite et le *risque moral* propre à la production en équipe. Il s'agit du respect total des attributs des droits de propriété qui procure des incitations permettant ainsi l'efficience. Le créancier résiduel, qui est aussi l'agent central (*contrôleur résiduel*)¹⁶, exerce un contrôle et un effort de discipline sur l'équipe, ce qui constitue une source d'efficience. *La*

¹⁴ In, Coriat & Weinstein, (1995), p. 85.

¹⁵ In, Coriat et Weinstein (1995), p. 86.

¹⁶ La confusion entre la fonction de décisionnelle et celle de contrôle, préconisée par Berle et Means (1932), mais aussi par Alchian et Demsetz (1965). Pour eux, ce principe est l'essence de la firme.

grande entreprise moderne (l'entreprise managériale) qui est représentée par la grande société anonyme dont l'analyse suscite un double raisonnement : *premièrement*, il y a ceux qui soutiennent *Berle* et *Means* et qui la qualifient d'organisation inefficace, du fait de la séparation entre la propriété et le contrôle qui ne répond pas aux critères d'efficacité néoclassique, ni aux attributs des droits de propriété, générant un affaiblissement de ces droits. En effet, en considérant que le capital se trouve dilué entre un nombre important de propriétaires, d'un côté les dirigeants ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires (ils détiennent au mieux qu'une partie des actions) et se retrouvent avec une grande marge de manœuvre. D'un autre côté, les propriétaires, du fait des coûts très importants de contrôle et de détection des pratiques discrétionnaires des dirigeants (liés surtout à l'imperfection de l'information), renoncent au contrôle ou du moins relâchent leur surveillance des dirigeants. Cela va permettre aux dirigeants de maximiser leur fonction d'utilité ou augmenter leurs dépenses de biens non pécuniaires. *Deuxièmement*, certains critiquent ce raisonnement et soutiennent que tant que les actionnaires continuent de supporter les pertes et retirent les bénéfices (tant que les bénéfices sont supérieurs aux pertes), et qu'ils peuvent toujours échanger les actions sur un marché ouvert, l'attribution de la gestion de leurs ressources à des managers n'a aucune incidence sur la firme et la dispersion de la propriété n'est qu'un arrangement institutionnel. Au contraire, elle permettrait l'exploitation des gains de spécialisation par la partitionabilité et l'aliénabilité des droits de propriété (*Coriat & Weinstein*, 1995, pp. 90-91). Dans l'*entreprise publique* qui se caractérise par l'absence de contrôle véritable de « l'actionnaire », de menace de prise de contrôle d'entreprises et de mécanismes incitatifs classiques des managers, on observe une atténuation des droits de propriété¹⁷ : d'un côté, le salarié n'est pas motivé pour augmenter son effort, car c'est toute la collectivité qui va en bénéficier, alors qu'il

¹⁷ L'usus est possédé collectivement par les salariés, alors que le fructus et l'abusus appartiennent à l'Etat.

est le seul à supporter le coût de l'effort. D'un autre côté, les managers qui ne bénéficient pas du rendement résiduel poursuivraient leurs propres intérêts, ce qui va provoquer une déficience des mécanismes incitatifs et par la même une perte d'efficacité. Ajoutant à cela, l'absence de la cessibilité des droits de propriété qui limite le choix de l'agent public. Pour l'*entreprise socialiste* qui appartient à l'État et dans laquelle aucun agent interne ne détient la responsabilité, personne n'est donc motivé à rechercher le bien-être de l'entreprise, car le statut des travailleurs est protégé et le pouvoir de l'entreprise est limité, en plus de l'inexistence de sanctions (faillite). L'absence de rotation de la classe dirigeante rend les managers en activité sans motivation et les incite à poursuivre leurs propres objectifs, essentiellement celui de maintenir l'institution existante (Amann, 1999, p. 31). Les dirigeants privilégient l'accumulation du capital pour les périodes difficiles, générant ainsi l'inefficacité. Dans l'*entreprise coopérative* qui exprime la propriété collective non cessible, le *fructus* appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants. Fréquemment, ils cherchent à maximiser leurs fonctions d'utilité, notamment les salaires au détriment du réinvestissement. Le contrôle est peu efficace, car il est effectué par des personnes désignées par les salariés.

Le tableau suivant résume les différentes formes de propriété traitées précédemment :

Tableau synoptique des types de propriété

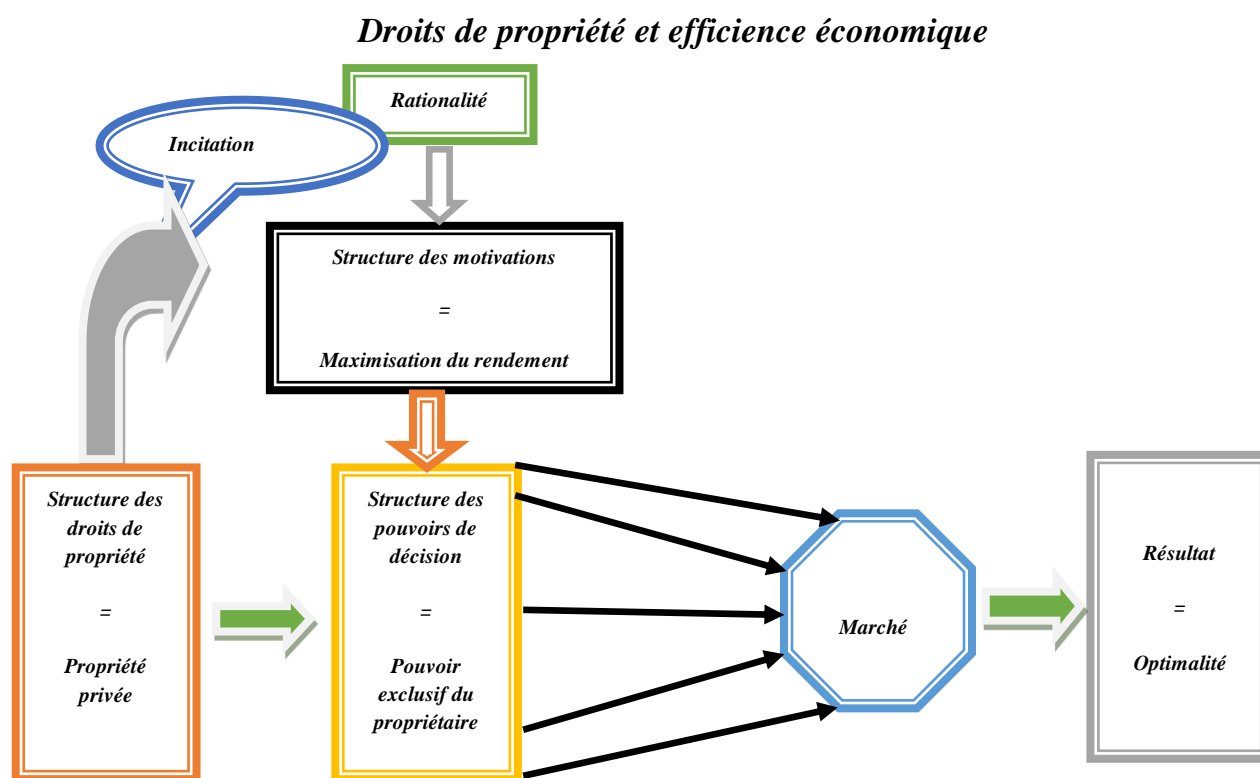
<i>Qui possède</i> →	<i>Individu</i>	<i>Individus</i>	<i>Organisation</i> <i>(Entreprise)</i>	<i>Organisation</i> <i>(État)</i>
Caractéristiques du droit de propriété ↓				
<i>Exclusif</i>	Oui	Oui	Oui	Oui
<i>Usus</i>	Oui	À l'employé	Oui	Oui
<i>Fructus</i>	Oui	Au propriétaire	À l'employé	À la collectivité

<i>Cessible</i>	Oui	Parfois limité	Non	Non
<i>Abusus</i>	Oui	Partagé	Éventuellement aux employés	Non
<i>Type de propriété</i>	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
<i>Type d'entreprise</i>	Capitaliste	Coopérative	Managériale	D'État

Source : Gomez (1996), p. 39.

De ce que nous avons vu concernant la TDP, nous constatons que celle-ci a tenté de démontrer la supériorité des systèmes de la propriété privée sur toutes les autres formes de propriété, notamment la propriété collective. Elle considère que les relations entre les agents qui composent l'entreprise ne sont que des rapports contractuels reflétant des échanges de droits de propriété sur des biens. L'existence de droits de propriété non atténués procure à leur détenteur des incitations et des avantages qui influencent, déterminent et modifient considérablement son comportement. De là, l'efficacité d'un système de droits de propriété est fonction de l'aptitude de chaque cocontractant à minimiser les coûts contractuels dans un contexte d'incomplétude de contrats et compte tenu de la manière dont sont délimités et affectés les droits de propriété (exclusivité et transférabilité), ainsi que des incitations que cette affectation génère. Ce faisant, et comme le précise *Hansmann* (1988)¹⁸, une forme organisationnelle efficace est celle pour laquelle la structure de propriété (issue de la manière dont ces droits sont définis et répartis) permet de minimiser l'ensemble des coûts de transaction qui sont issus de l'ensemble des relations de la firme avec ses partenaires. Et le contraire pourrait donc expliquer l'inefficacité de certaines formes organisationnelles.

¹⁸ In, *Chatelin* (2003), pp. 6-7.



Source : Barrère (2001), p.20.

L'apport principal de cette théorie est de tracer les frontières de l'entreprise de manière assez nette. La propriété des actifs tangibles détermine l'entreprise. Ce qu'on reproche principalement à la théorie des droits de propriété est la faiblesse des validations empiriques (Couret, 1987, p.70). Bien que les droits de propriété reposent sur l'existence de relations contractuelles libres qui aboutissent au choix le plus efficace, cela n'implique pas forcément que tout est une relation contractuelle. Dit autrement, les relations entre les différents individus qui composent la firme ne peuvent être vues uniquement selon une vision contractuelle.

B. La contribution remarquable de la théorie de l'agence

Le concept de "l'agence" est très ancien; ses origines remontent aux années 1920 avec Knight (1921) qui explique la résolution des problèmes d'agence par le choix de bons leaders pour les activités de gestion. Mais, les prémisses de la théorie

de l'agence sont formulées dans les années 1930 par *Berle et Means* (1932) qui, dans leurs travaux, s'interrogent sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision sur la performance des firmes managériales. Ces travaux ont tenté de démontrer que lorsque le dirigeant détient une part significative du capital de l'entreprise, ses intérêts convergent avec ceux des autres actionnaires, et par conséquent, la performance financière de l'entreprise est plus importante. Puis au milieu des années 70, dans le prolongement de ces travaux, *Jensen et Meckling* (1976), en se basant également sur les travaux de *Ross* (1973) et en prenant du recul par rapport à la démarche d'*Alchian et Demsetz*, donnent une définition plus réaliste de la firme et la qualifient de "nœud de contrats" et développent ainsi les fondements de la théorie de l'agence. La théorie de l'agence est intimement liée à celle des droits de propriété, car elle s'inscrit également dans les théories contractuelles des organisations et s'en inspire considérablement.

Globalement, une agence est définie comme étant toute situation où l'autorité et la responsabilité sont déléguées de telle façon que ceux qui supportent le risque sont séparés de ceux qui décident et gèrent. En d'autres termes, une relation d'agence est la situation dans laquelle un individu (propriétaire) dépend de l'action d'un autre individu (manager). La relation d'agence est généralement conflictuelle, car les intérêts des individus sont rarement convergents¹⁹, et ces conflits induisent des coûts divers. Les conflits d'agence qui découlent de la coopération entre les différents individus portent sur les droits de propriété. Ils sont issus des divergences dans l'allocation et l'affectation des décisions dans le but de créer des valeurs, ou

¹⁹ Cette divergence d'intérêt a été déjà évoquée par *Smith* (1776) dans "la richesse des nations", où il soutient que les directeurs des compagnies (cotées) étant les gestionnaires de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent la même vigilance exacte et soucieuse que les associés apportent souvent dans le maniement de leur fonds.

dans l'appropriation et le partage de ces valeurs²⁰. De ce point de vue, la théorie de l'agence est associée au problème de la gestion de la relation entre les propriétaires et les gestionnaires, et s'interroge sur la manière qui permettrait de raccorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires (Rouleau, 2007, p.99), afin de minimiser les coûts d'agence. Dès lors, la théorie de l'agence se voit comme une théorie qui explique les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits et la réduction des coûts qui en résultent (Théorie Positive d'Agence), ou comme celle qui propose des mécanismes d'incitation et de contrôle permettant de diminuer ces coûts (Théorie Normative d'Agence).

La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales essentielles, comme l'a mentionné Charreaux (1987, p. 25) : *premièrement*, tous les individus sont supposés agir de façon à maximiser leur fonction d'utilité. *Deuxièmement*, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais, l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine. La théorie de l'agence s'appuie dans sa conception sur la notion de contrat qui est à la base de l'existence de l'entreprise, considérée comme un ensemble d'individus liés par des relations contractuelles. La firme est un système de contrats libres entre agents égaux. Le contrat induit une relation d'agence entre un principal et un agent, de telle façon que le principal dépend de l'agent. L'action de l'agent se fait dans une situation d'incomplétude de contrats, d'imperfection et d'asymétrie informationnelle, ce qui génère des conflits surtout d'intérêts, inducteurs de coûts

²⁰ Byrd, Parrino & Pritsh (1998) distinguent trois catégories de conflits d'agence : **1-** problèmes d'efforts qui naissent lorsque les actionnaires craignent qu'ils ne puissent pas atteindre le niveau de rendement souhaité, à cause de l'insuffisance d'effort fourni par les dirigeants. **2-** Mauvaise allocation des ressources de la firme ou son détournement pour des fins individuelles par les dirigeants. **3-** Problème d'horizon temporel découlant de la divergence dans la perception de l'horizon entre les actionnaires (vision longtermiste) et les dirigeants (vision courttermiste). **4-** La prédisposition à l'acceptation des risques par les actionnaires, car ils peuvent les réduire en diversifiant leurs investissements et *a contrario*, l'aversion au risque affichée par les dirigeants.

d'agence. Et le tout dans l'hypothèse de la rationalité limitée et en supposant que chaque acteur cherche non pas la maximisation mais la satisfaction de son utilité, et en prenant des décisions satisfaisantes et non pas optimales, même si chacun poursuit son intérêt personnel (*hasard moral*)²¹.

Il existe plusieurs interprétations de la relation d'agence : *Premièrement* la relation principal-agent que nous pouvons décrire à l'aide des deux définitions suivantes : « *on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une relation de ces parties, désignée comme agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier* » (Ross, 1973)²². « *Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs parties) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* » (Jensen & Meckling, 1976)²³. Cette représentation désigne la relation d'agence comme celle qui est limitée à un principal qui délègue la décision à un agent. Elle implique que seuls les intérêts du principal sont pris en compte, ceux des dirigeants par contre sont négligés. Cette relation de délégation est asymétrique, car il est difficile pour que l'agent choisisse l'action optimale qui augmente l'utilité du principal, du fait que ce dernier aura du mal à choisir le meilleur mécanisme incitatif pour l'agent.

²¹ Il n'y a pas de contradiction dans ce que nous venons de développer, tout dépend de type d'approche, *i.e.* qu'il s'agisse de la TPA ou de la TNA. Les individus sont maximisateurs de leur utilité sous contraintes qui peuvent être cognitives et les choix effectués prennent en considération les coûts d'acquisition du savoir et de l'information. La TPA retient une conception de la rationalité contraire à la TNA et proche de celle de *Williamson*, *i.e.* de type limité, tout en maintenant le caractère calculateur de l'individu sous contraintes cognitives. En effet, les différences entre la TPA et la théorie principal-agent résident notamment dans le modèle de rationalité retenu, par les variables fondamentales des modélisations et par les méthodes utilisées (Charreaux, 2000, p. 196).

²² In, *Gomez* (1996), p. 104.

²³ In, *Charreaux* (1999), p. 75.

C'est aussi une relation d'autorité du fait qu'il s'agit d'une cession de droits décisionnels, *i.e.* le (franchiseur) qui cède certaines de ses décisions à un (franchisé), tout en supposant que les deux acteurs sont rationnels dans cette affectation.

Deuxièmement, la relation d'agence dyadique ou de coopération qui signifie que la relation d'agence n'est pas nécessairement une relation d'autorité. Aucun des acteurs n'est subordonné à l'autre. Il s'agit d'une double relation dans laquelle chaque acteur peut être « ... *successivement et réciproquement, comme le principal ou agent* » (Charreaux, 1999, p. 82). Dès lors, la relation d'agence n'est qu'un sous-ensemble de relations de coopération dans laquelle la maximisation de l'utilité du principal avec un seuil minimal de l'utilité de l'agent n'est plus considérée.

Troisièmement, la représentation de la relation d'agence comme un nœud de contrats dans lequel les relations d'agence ou de coopération individuelles prennent une forme plus complexe et dépassent les simples relations principal-agent à principaux multiples. C'est un nœud de contrats, *i.e.* de multiples relations de coopération qui sont tissées entre les différents acteurs d'une organisation. Cette approche propose d'inclure d'autres acteurs qui prennent parti dans l'organisation. Ce faisant, l'entreprise est définie comme un nœud de contrats implicites ou explicites régissant les relations entre la firme et ses principaux partenaires (créanciers, dirigeants, etc.).

La relation d'agence est conflictuelle et génère par conséquent des coûts multiples. Les coûts d'agence représentent donc les coûts des conflits²⁴ d'intérêts dans les situations de coopération et sont égaux à la somme des coûts de conception,

²⁴ Les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle. Pour les conflits précontractuels, l'incertitude et l'asymétrie de l'information concernant les capacités de l'agent et les termes de contrat, engendrent des coûts liés à l'acquisition de l'information à la transmission de l'information et à l'inadaptation. Les conflits post-contractuels se manifestent sous forme de « risque moral » dans le cas où l'agent ne respecte pas ses engagements.

de mise en œuvre et de maintenance des systèmes d'incitations et de contrôle, et de la perte résiduelle (manque à gagner lié à la résolution imparfaite de ces conflits). Les coûts d'agence trouvent leurs origines *premièrement* dans la divergence entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires, en raison de la disparité de l'attitude face au risque (les dirigeants ont une aversion au risque et les actionnaires, notamment ceux spéculatifs et non-salariés, sont peu averses), ainsi que la nature des bénéfices privés et les horizons temporels très divergents entre les deux protagonistes. *Deuxièmement*, dans l'asymétrie de l'information associée à l'incomplétude des contrats établis entre les actionnaires et les dirigeants (Dardour, 2009, pp.22-23).

Les coûts d'agence sont de trois types : les dépenses de surveillance ou de contrôle (*monitoring*), et d'incitation qui coûtent au principal pour motiver et orienter le comportement de l'agent mandataire. Les coûts d'obligation ou de dédouanement (*bonding*) qui représentent les coûts supportés par l'agent pour ne pas léser le principal, pour le mettre en confiance et prouver l'absence de déviance. Et enfin, les coûts entraînés par la perte résiduelle (supportés par le principal); le principal doit prévoir le coût des écarts entre ses objectifs et les réalisations de l'agent. La perte résiduelle désigne donc, l'estimation des dépenses pouvant être engendrées par les écarts de comportements de l'agent. Les conflits d'agence engendrent des coûts supérieurs aux gains attendus de la coopération associée à la relation d'agence, et le risque de perte résiduelle est important.

Face aux conflits d'intérêts qui caractérisent la relation d'agence et qui génèrent des coûts pour la firme, la question de réduire ces coûts d'agence se pose avec acuité. Deux branches de la théorie de l'agence se distinguent alors quant à leur façon d'appréhender ce problème, mais également par rapport à leur perception de la relation d'agence (principal – agent, ou nœud de contrats): la théorie normative d'agence (TNA) et la théorie positive d'agence (TPA). La première se base sur des

aspects normatifs et la seconde sur des aspects positifs, même si cette séparation est souvent absurde, car il y a des points de rencontre entre les deux courants, chacun comporte des aspects positifs et normatifs et concourt, à sa façon, à une meilleure compréhension des phénomènes coopératifs (*Jensen & Meckling, 1976*)²⁵.

La Théorie Normative d'Agence (TNA) est très formalisée; le cadre retenu est assez simple et ne retient le plus souvent qu'un principal et un agent. Elle a été développée par les économistes moins intéressés par les problèmes de l'entreprise. Elle cherche, à partir de modèles fondés sur des hypothèses portant sur les structures de préférences, les structures d'information et la nature de l'incertitude, à étudier le partage optimal du risque entre les agents. Elle propose des mécanismes de contrôle et d'incitation susceptibles (par la définition de contrats optimaux) de réduire les coûts d'agence : soit, concevoir un emploi simple et routinier de sorte que les comportements deviennent facilement observables, prévisibles et rémunérés en conséquence. Ou bien, prévoir un emploi plus complexe et plus intéressant, et investir dans les systèmes d'information, afin de mieux connaître et appréhender les comportements. Ou finalement, envisager un emploi complexe et intéressant, mais recourir à une évaluation plus simple, tels que les bénéfices ou la rentabilité (évaluation basée sur les résultats).

Parallèlement à la théorie normative d'agence, s'est développée une théorie positive d'agence (TPA). La TPA se distingue de la TNA en adoptant une démarche moins normative et qui explique les formes d'organisation comme modes de résolutions des conflits d'agence et la réduction des coûts qui en découlent²⁶. En d'autres termes, les formes organisationnelles apparaissent comme mode de

²⁵ In, *Charreaux (1999)*, op.cit.

²⁶Cette démarche suppose que les formes organisationnelles sont en concurrence, et celles qui survivent sont celles qui permettent de minimiser les coûts d'agence. Pour cela une analyse des contrats est centrale dans toutes les organisations. Ces contrats spécifient d'une part, la nature des "créances résiduelles" et d'autre part, l'allocation des étapes du processus de décision entre les agents.

réduction des coûts de coopération, y compris ceux résultant des effets externes, ou de maximisation du bien être des parties prenantes d'une organisation. Elle définit la firme comme une fiction légale où se rencontrent des objectifs conflictuels d'individus dans une sphère de relations contractuelles, rejetant ainsi l'existence même de la notion de l'organisation ou de la firme²⁷.

La TPA se veut une théorie de coordination et du contrôle appliquée à la gestion des organisations et centrée sur les dirigeants. Elle se consacre à l'analyse des relations au sein des organisations en mettant l'accent sur le fait qu'une coordination efficace résulte de la combinaison de plusieurs mécanismes contractuels et institutionnels imparfaits. Elle met en évidence l'adéquation entre l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation (processus de décision) et les mécanismes de rémunération (nature des créances résiduelles ou tires de propriétés).

Le processus décisionnel des organisations qui constitue le focal de la TPA, se fait selon quatre étapes : l'*initiative* qui consiste en l'émission de la production portant sur l'utilisation des ressources; la *ratification* du choix des propositions à mettre en œuvre; la *mise en œuvre* consistant à exécuter les décisions ratifiées; et enfin la *surveillance* qui s'interprète comme la mesure des performances des agents et les décisions de récompenses et de sanctions. D'un côté, l'initiative et la mise en œuvre forment la fonction de décision (*décision management*), d'un autre côté la ratification et la surveillance constituent la fonction ou système de contrôle (*décision de contrôle*). On distingue dans celui-ci le système d'évaluation et de mesure de la performance, ainsi que le système d'incitation qui permet de spécifier la relation entre la mesure de la performance et ses conséquences en termes de

²⁷Sur ce point, Charreaux (1987, p. 30), écrit « ... il n'y a plus de distinction claire entre les transactions internes aux organisations et les transactions externes. L'organisation n'est qu'une fiction légale et ne doit son existence qu'à la forme juridique qu'elle revêt ; en fait, elle n'est plus qu'un contrat particulier ».

sanctions et de récompenses (Charreaux, 2000, p. 200). L'adéquation entre le processus de décision et les titres de propriété peut se faire comme cela est suggéré par (Fama & Jensen, 1983): la séparation des fonctions (précisément des organes chargés d'assumer les fonctions) d'assomption du risque et de décision conduit à des processus de décision où il y a séparation des fonctions de décision et de contrôle. La réunion des fonctions de décision et de contrôle entre les mains d'un nombre limité d'agents conduit à une concentration des titres de propriété chez ces mêmes agents.

Pour conclure ce point, nous pouvons notifier que la théorie d'agence et celle qui étudie, du point de vue normatif, les systèmes de gouvernance en se basant sur l'analyse des relations asymétriques d'agence établies entre les différents contractants en vue de trouver des mécanismes incitatifs, conduisant l'agent à choisir l'option optimale du point de vue du principal, par exemple d'accorder des actions de l'entreprise '*stock-option*' aux dirigeants. Du point de vue positif, la théorie de l'agence, qui se démarque de la relation principal-agent principalement par le modèle de rationalité retenu, par les variables fondamentales des modélisations et par les méthodes utilisées (Charreaux, 2000, p. 194), étudie les formes organisationnelles comme modes de gouvernance permettant à la firme de diminuer les coûts issus de l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats accompagnant les relations d'agence. De là, l'efficacité des systèmes de gouvernance et des formes organisationnelles s'explique par leur capacité à minimiser les coûts organisationnels (coûts d'agence totaux '*explicites*' et '*implicites*')²⁸ issus de la coopération entre les individus d'une organisation ou entre organisations et à exploiter les gains d'opportunité. En outre, le niveau

²⁸ Chatelin (2001, p.132) explique que « les coûts explicites sont liés à la mise en place de mécanismes de surveillance et de révélation de l'information (dédouanement). Les coûts implicites de cette coopération sont relatifs à l'imperfection des mécanismes dans leur rôle d'alignement des intérêts de chacun ».

d'efficience est déterminé par la cohérence et la complémentarité entre l'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle.

Toutefois, la théorie de l'agence et la thèse de *Berle et Means* (1932) ont été sévèrement critiqués, notamment par *Demsetz* (1983) qui a développé la thèse de la neutralité des structures de propriété qui suppose que le processus de maximisation du profit est fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement et que, par conséquent, toutes les structures de propriété sont équivalentes (*Charreaux*, 1991).

C. La gouvernance dans le cadre de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

Les théories économiques conventionnelles (classique et néoclassique) se basent sur le postulat que les activités économiques sont coordonnées par les mécanismes de marché (système de prix). Cependant, pourquoi cette coordination sur le marché coexiste-elle avec un autre mode de coordination qui est la firme? En d'autres termes, si le marché, tel que défini par *A. Smith* comme mode de coordination est si efficient, pourquoi la firme existe-elle? Il faut rappeler que les économistes libéraux étaient des fervents défenseurs du système des prix et donc du marché (*main invisible*), comme la seule institution économique efficace, réduisant le rôle de la firme à une fonction de production n'ayant ni épaisseur ni dimension et où les coûts de transaction et d'organisation sont nuls. C'est à cette question que *Coase* a tenté de répondre dans un article devenu très célèbre publié en 1937 (*the nature of the firm*). *Coase* a avancé l'argument selon lequel la firme existe parce que dans certaines circonstances, mais pas dans toutes, elle permet l'exécution des transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché. La firme se caractérise par l'absence d'un système de prix, remplacé par un mécanisme interne de coordination (*Ghertman*, 2006, p.193). En effet, il en coûte parfois plus cher de coordonner les échanges sur le marché que de coordonner ou de les gérer au sein de l'organisation. Dès lors, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode de l'allocation des

ressources et comme mécanisme de coordination des activités marchandes (*Joffre*, 1987, p. 84). La conséquence de ce raisonnement est que l'on peut plus concevoir l'entreprise comme une fonction de production, une entité abstraite sans dimension ni épaisseur (la firme "point" néoclassique), mais une forme d'organisation alternative au marché²⁹. Cela tient du fait qu'on perçoit l'organisation comme un ensemble de règles contractuelles résultant des choix ou de négociations entre individus. Ces règles internes peuvent être modifiées par l'entreprise dans des délais très courts, ce qui permet d'avoir des coûts d'allocation des ressources (fonctionnement)³⁰ dans l'échange, moins importants que si l'on procède par le marché. Cela implique que l'entreprise constitue une organisation plus efficiente que le marché, car elle permet de réduire les coûts de transaction. Cet argument a été repris plus tard par *Williamson* pour étudier les organisations et développer une théorie du développement des formes organisationnelles. Cette théorie est désignée comme celle des coûts de transaction et s'inspire de plusieurs auteurs en plus de *Coase*, tels que *Commons*, *Hayek*, *Simon*, *Arrow*, *Barnard*, *Chandler* et surtout *North & Akerlof*.

Les origines épistémologiques de la TCT sont diverses; elle se trouve au carrefour de plusieurs sciences: de l'économie, elle s'inspire du courant institutionnaliste et celui dit « imperfection du marché » (*market failures*). De la sociologie des organisations, *Williamson* a emprunté le concept de *rationalité*

²⁹ À ce sujet, [*Jensen & Meckling* (1976), in *Chatelin* (2003), p. 04.] définissent l'organisation sur laquelle sont fondées d'une manière générale les théories contractuelles « *la firme [est] une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs complexes d'individus (dont certains « peuvent » représenter d'autres organisations) à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles* ».

³⁰ Les coûts de fonctionnement sont incontournables et ils sont de quatre type : les coûts d'exécution (problème de la non-rentabilité de certaines activités); les coûts d'information (reliés au système d'information, comme le prix) ; les coûts de taille (étendue du marché) et coûts de comportements (reliés à l'intérêt individuel) (*Rouleau*, 2007, p. 103).

limitée, et du comportement de “satisfaising” à Simon, en introduisant “l’opportunisme individualiste”.

Au centre de l’analyse de *Williamson*, on trouve la notion de coûts de transaction qui désigne l’ensemble des coûts découlant du contrat définissant le transfert de propriété entre individus ou entre organisations. Ces coûts sont fonctions des comportements des individus impliqués dans la transaction et des propriétés objectives du marché³¹. Ces contrats sont généralement incomplets, ce qui peut entraîner la nécessité ou même la possibilité de renégociations et une marge de manœuvre aux parties prenantes. Cette incomplétude va permettre aussi des comportements opportunistes et la manipulation de l’information par les agents (*Coriat & Weinstein, 2010*).

Les coûts de transaction sont différents des coûts issus du transfert physiques de la possession, tels que les opérations de stockage et de transports (*Joffre, 1987, p.89*). Ils concernent les ressources utilisées pour concevoir et suivre les contrats portant transfert des droits de propriété d’un individu à un autre, d’une organisation à une autre³², les efforts de certification de la qualité, etc.

Aux différentes transactions correspondent des coûts de transaction divers, aussi bien dans leur nature que dans leurs caractéristiques. La variété des modes d’organisation des transactions montre que les transactions diffèrent selon certaines caractéristiques (*Milgrom & Roberts, 1997, p.42*), et l’économie des coûts de transaction suppose qu’il existe des raisons économiques de choisir de coordonner les échanges par le marché ou par la hiérarchie. Ces raisons dépendent des caractéristiques des transactions. Fondamentalement, la TCT retient quatre caractéristiques des transactions dont il faut tenir compte, afin d’opter pour la forme

³¹ Ces comportements dépendent de deux concepts qui sont la rationalité limitée et l’opportunisme.

³²La théorie des coûts de transaction emprunte à la théorie des droits de propriété la notion de transfert de la propriété au lieu du transfert physique des biens.

de gouvernance la plus efficiente : *La spécificité des actifs* lorsqu'un agent économique utilise un actif pour une transaction donnée et qu'il ne pourra redéployer cet actif pour une autre transaction sans engendrer un coût élevé (Ghertman, 2006, p. 207). L'exemple de la spécificité de certains sites, de l'actif physique, du capital humain (exogène ou endogène à la firme)³³, du capital relié à la marque, etc. Certaines activités contractuelles nécessitent un investissement spécifique sur lequel un engagement à l'avance s'avère risqué. En effet, chaque partie craint que l'autre profite abusivement de la situation; c'est ce que *Williamson* appelle le problème du 'hold-up' (Nguyen, 1995, p.121). Alors, chaque partie tente d'avoir des garanties du contrat, ce qui nécessite d'inclure une tierce personne. *La fréquence et la durée de la transaction influent* sur les coûts de transaction concernés, car si les parties prenantes ont des relations fréquentes, cela permettrait d'élaborer des mécanismes ou des dispositifs de sanction ou de récompense susceptibles de créer des liens entre les partenaires, permettant ainsi de réduire le champ ou le cadre formel et coûteux des transactions. Ou encore de développer des routines susceptibles de leur permettre la réduction des coûts liés par exemple aux situations conflictuelles. *L'incertitude et la complexifié* : lorsqu'il s'agit d'une transaction simple, l'incertitude ne peut exister qu'à un degré très faible, ce qui signifie que les parties prenantes dans la transaction n'ont pas de mesures préventives à établir ni de situations particulières et éventuelles à gérer, et par conséquent moins de coûts de transaction. En revanche, le caractère complexe de la transaction engendre une plus grande incertitude sur les termes de contrat, *i.e.* que la définition du contrat lui-même reste une chose très dure à construire, en raison de

³³ Un ensemble de compétences organisationnelles opérationnelles, relationnelles et intellectuelles développées par les parties prenantes de l'organisation, notamment les salariés : les compétences opérationnelles ou techniques se réfèrent à la capacité du salarié à maîtriser le contenu technique de son travail; les compétences relationnelles sont liées à la capacité à coopérer avec les autres salariés dans la résolution des problèmes; les compétences intellectuelles renvoient à la capacité de faire face à des opérations inhabituelles (Chabaud, 2001, p. 131).

l'importance de l'incertitude. Afin d'élaborer un contrat qui ne lèse aucune partie et qui comprend des mesures préventives (chose qui est dure à réaliser), le contrat comprendra seulement les personnes aptes à prendre des décisions, les limites applicables à la décision, les obligations et les procédures³⁴. *Les difficultés de mesure de la performance* : dans certaines transactions, la mesure de la performance et de la responsabilité, ou des parts de responsabilité des performances sont très difficiles à déterminer. La recherche de l'évaluation de la performance et la détermination de son responsable s'avèrent très coûteuse. Pour cela, les personnes s'arrangent généralement, afin de simplifier les mesures ou de réduire l'importance. Lorsque les responsabilités ne sont pas faciles à définir, les performances des gens et des faits deviennent dures à mesurer. Et lorsque la mesure de la performance est difficile, il est préférable de définir les responsabilités et réduire ou simplifier les mesures de performance. *La connexité des transactions* : certaines transactions sont interreliées et interdépendantes, *i.e.* que la dissociation d'un contrat d'un autre va générer des coûts importants. Ainsi, la détermination des termes d'un contrat et la réalisation d'une transaction passent la réalisation d'une autre.

Exemples de transaction

Caractéristiques de l'investissement

		<i>Non spécifique</i>	<i>Mixte</i>	<i>Idiosyncrasique</i>
<i>Fréquence</i>	<i>Occasionnelle</i>	Achat d'équipements standards	Achat d'équipement sur commande	Construction d'une usine
	<i>Récurrente</i>	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site d'un produit intermédiaire à travers des étapes successives

Source: Williamson, (1994), p. 101.

³⁴ On exclue les détails comme la quantité, le prix, la date qu'on trouve généralement dans un contrat simple.

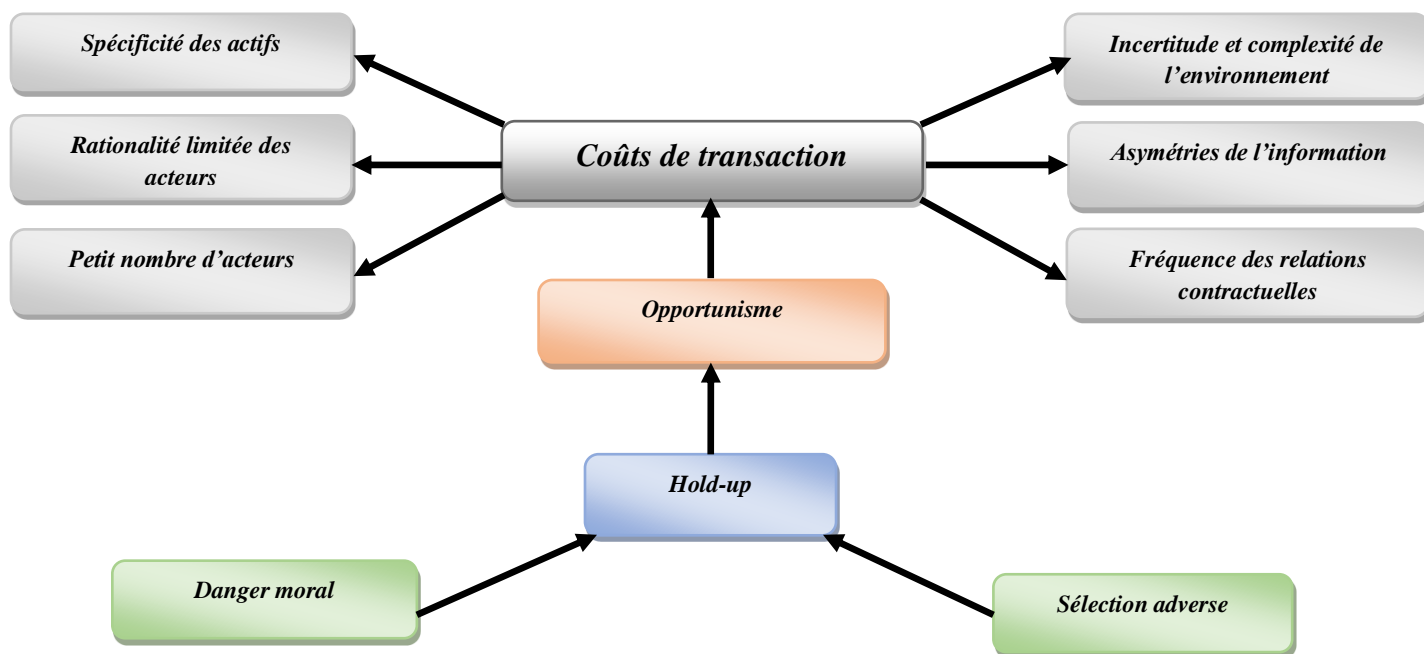
Notant qu'il existe deux types de coûts de transaction : les coûts de coordination et les coûts de motivation, et chaque type est défini selon la nature de la transaction, *i.e.* à l'intérieur ou à l'extérieur de la firme³⁵. *Les coûts de coordination* : la transaction à effectuer engendre des coûts liés à la coordination des différentes parties concernées par cette transaction. Nous distinguons les coûts de coordination à l'intérieur de la firme et les coûts de coordination à l'extérieur de la firme. Les coûts de coordination à l'extérieur de la firme (sur le marché) sont généralement des coûts de coordination liés à l'étude du marché (clients, fournisseurs, etc.), afin de déterminer les prix de vente et les prix d'achat, ainsi que les coûts engendrés par un mauvais choix de la transaction la plus rentable. Les coûts de coordination à l'intérieur de la firme (par la hiérarchie) qui renvoient aux coûts liés à l'information à l'intérieur de la firme. Que ce soit des coûts de l'information du bas vers le haut de la hiérarchie (les coûts de transmission et de dépouillement des informations éparpillées, et d'élaboration d'un plan), ou des coûts d'information du haut vers le bas (les coûts de communication du plan élaboré par le sommet de la hiérarchie vers le centre opérationnel, *i.e.* vers les personnes chargées de la mise en œuvre). Ajoutant à ceux-là, les coûts découlant du choix d'un plan adéquat des décideurs. Pour *les coûts de motivation*, nous distinguons deux types de coûts de transaction associés aux motivations : l'un est lié à l'asymétrie informationnelle, étant donné que l'information est imparfaite et donc incomplète et asymétrique, les parties prenantes de l'accord ou de la transaction n'ont pas toutes les informations pour juger si les termes du contrat sont acceptables et réellement

³⁵ On peut également établir une autre catégorisation des coûts de transaction : des coûts de type *ex ante* qui sont associés à la rédaction du contrat, la négociation et la garantie d'un accord. Les coûts *ex post* prennent plusieurs formes, tels que les coûts de mauvaise adaptation occasionnés par le fait que les transactions se désajustent; les coûts de marchandage occasionnés si ces efforts bilatéraux sont faits pour corriger des divergences *ex post*; les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent; les coûts d'établissement d'engagements sûrs (Williamson, 1994, pp. 39-41).

respectés. Cela implique qu'il régnerait un climat de doute entre les contractants, et les transactions avantageuses ne vont pas aboutir, ce qui est susceptible de générer des coûts de recherche des moyens de prévention contre les comportements opportunistes éventuels des contractants. Et l'autre est issu de l'obligation imparfaite, *i.e.* l'incapacité des contractants à respecter leurs engagements stipulés dans le contrat, soit à cause de leur rationalité limitée, soit en raison de leur opportunisme. Dans ce cas, ils doivent se munir de dispositions et des moyens préventifs, générant ainsi des coûts supplémentaires.

Les coûts de transaction présentent les caractéristiques diverses, et varient selon la nature de la transaction impliquée et la manière dont elles s'organisent. Ils correspondent aux coûts de fonctionnement du système, *i.e.* aux coûts de coordination et de motivation. Cela signifie que ces coûts peuvent se répercuter sur la variation des coûts de transaction et donc, sur l'allocation des activités au sein de la firme ou d'autres organisations formelles. Aussi, ils varient selon les formes d'organisation, et donc selon la nature et le type de transactions impliquées, et par conséquent les formes d'organisation diffèrent selon leur convenance à ce problème, etc.

Les facteurs de la formation des coûts de transaction



Source : Joffre, (1999), p. 150.

Les caractéristiques des transactions associées au choix du type de contrat (formes contractuelles) déterminent les formes de gouvernance (modes de gouvernance). Nous distinguons trois formes de gouvernance : *premièrement*, le cas d'un actif non spécifique, et quelle que soit la fréquence de la transaction et l'intensité de l'incertitude, la forme de gouvernance qui correspond au contrat classique et la plus efficiente est la *gouvernance par le marché*. C'est le cas d'une transaction standardisée (l'inexistence d'un véritable contrat, ou un contrat dont tous les termes de la transaction sont spécifiés à l'avance par les protagonistes). *Deuxièmement*, le cas d'actifs spécifiques ou mixtes et à forte fréquence de la transaction, le contrat néoclassique s'impose sous la forme d'une structure de *gouvernance bilatérale* (les alliances, les ententes de sous-traitance et les partenariats). Mais, dans le cas où la fréquence est faible, la mise en place d'une gouvernance bilatérale trop coûteuse n'est pas justifiée. Donc, une forme

intermédiaire se basant sur l'arbitrage d'un tiers pour résoudre les conflits s'impose. C'est la structure de gouvernance trilatérale. *Troisièmement*, le cas d'actifs spécifiques avec une forte fréquence des transactions, un contrat personnalisé est conseillé avec une structure de *gouvernance spécifique* (structure unifiée "l'internalisation"- structure bilatérale). Ainsi, la *gouvernance unifiée* s'impose comme la forme d'organisation la plus efficiente dans le cas d'un actif très spécifique et d'une transaction à forte fréquence.

Sur la base de ce qui précède, *Williamson* (1994) a construit son modèle d'analyse des relations contractuelles, vues sous l'optique des coûts de transaction. Pour lui, certains arrangements institutionnels (*governance structure*) correspondent à une minimisation de ces coûts, comme le soulignent *Garrette* et *Quélin* (1992, p. 335) : « *dans cette approche, le choix d'une structure de gestion (governance structure) repose sur le critère d'une minimisation de la somme des coûts de transaction...* ». *Williamson* (1994) montre que les caractéristiques des transactions impliquées induisent des formes contractuelles variées; chaque transaction doit correspondre à un type de contrat qui induit une structure d'organisation particulière, et qui permet de réduire les coûts de transaction. En d'autres termes, compte tenu des caractéristiques des transactions, les gestionnaires ont des arbitrages à faire en matière de coûts pour choisir la forme de gouvernance la plus avantageuse. *Williamson* (1994) identifie trois types de contrat : *le contrat classique* qui correspond à une transaction ponctuelle relativement à un objet délimité, ou à une forme contractuelle traditionnelle des échanges sur le marché, dont tous les termes de contrat sont bien définis et toutes les éventualités sont prévues. Par conséquent, la connaissance des contractants compte très peu. Il correspond à la structure du marché. *Le contrat néoclassique* qui renvoie à une transaction dont la fréquence s'étale à long terme et à forte incertitude et complexité. Dans ce cas, on ne peut prévoir toutes les éventualités, d'où la possibilité d'émergence des conflits causés par les comportements opportunistes éventuels. De

là, un arbitrage d'un tiers de nature juridique (cour, tribunal) s'avère nécessaire, et par conséquent des coûts supplémentaires. Et enfin, *Le contrat personnalisé* qui est induit par la longue fréquence et la complexité très intense des liens entre les contractants. Ces deux paramètres engendrent des relations personnalisées et durables, *i.e.* qu'en plus des liens issus du contrat initial, il existe d'autres relations de type administratif qui vont régler les rapports entre les différentes parties prenantes.

Structure de gouvernance efficaces selon Williamson

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Marché (1) (contrat classique)	Contrat avec arbitrage (2)	
	Forte		Contrat bilatéral (3)	Internalisation (4)

Source : Williamson (1994), p. 106.

La TCT a examiné l'organisation sous l'angle des relations contractuelles. Elle constitue une approche qui combine les apports des théories juridico-économiques et en organisations, pour identifier les modes alternatifs de gouvernance différents du marché, dans le but d'en définir des critères et des attributs pertinents, et d'expliquer l'efficacité et la performance de ces modes de gouvernance de la firme.

La firme est confrontée aux problèmes de coordination et de coopération entre les agents motivés par des objectifs individuels et collectifs, dans un environnement caractérisé par l'incertitude et l'instabilité³⁶. Ces problèmes sont inducteurs de coûts liés à l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats. Ce faisant, les modes de gouvernance efficaces se caractérisent par leur capacité à coordonner en réduisant les coûts de transaction (*Guerchouh*, 2002, p. 27), et pareillement les formes organisationnelles se caractérisent par leur capacité à minimiser les coûts de transaction. À ce sujet, (*Coriat & Weinstein*, 2010, p. 3) soulignent que l'objet central de la théorie de la firme (au sens de *Williamson*) « ...est d'identifier ce que sont les formes organisationnelles et " structure de gouvernance " les plus efficaces, dans différents contextes, formes qui sont supposées émerger spontanément du jeu des interactions entre agents. Le problème est alors de trouver le système contractuel le plus efficace ». Concernant l'efficacité d'une forme organisationnelle, *Williamson* (1998)³⁷ stipule que celle-ci est présumée efficace lorsqu'aucune alternative supérieure et réalisable ne peut être mise en œuvre avec des gains nets.

Cependant, la TCT a essuyé quelques critiques quant à certains points, tels que l'incertitude, le caractère statique de la théorie et l'existence de la firme. En effet, le modèle de l'économie des coûts de transaction de *Williamson* ne retient qu'une incertitude bien balisée. Les managers ont la possibilité de déterminer la structure de gouvernance la meilleure, or selon la véritable incertitude, celle qui

³⁶ À ce sujet, [*Levitt & March* (1990), in *Chatelin* (2001), p. 91] montrent que les théories de l'organisation visent à examiner le problème organisationnel résidant dans la distinction entre les systèmes conflictuels (formés d'individus en relation d'échange mais dont les objectifs sont différents) et systèmes coopératifs (composés d'individus agissant rationnellement au nom d'un objectif commun), tel que soulevé par *Barnard* (1938). Par conséquent, les théories de l'organisation visent à transformer les systèmes conflictuels aux systèmes coopératifs.

³⁷ In, *Germain* (2001), p. 44.

surprend tout le monde, ne peut être intégrée dans les calculs rationnels (*Slater & Spencer*)³⁸. Pour *Ghoshal et Moran*³⁹, la TCT ne peut prétendre jouer un rôle normatif, car les recommandations qu'en pourrait en déduire mènent à une impasse. Multiplier les moyens de prévention judiciaires pour contrer l'opportunisme génère plus de contrôle, qui à son tour engendre des coûts supplémentaires, des comportements de méfiance et une baisse d'efficacité.

Concernant la firme et la question de son existence, celle-ci est considérée comme un ensemble de relations contractuelles et d'arrangements institutionnels. Cependant, certains auteurs soutiennent l'approche basée sur les ressources de (*Penrose*) qui perçoit la firme comme un ensemble de compétences. En effet, le fait de privilégier la statique comparative entre les formes organisationnelles sur la base des coûts de transaction les plus faibles, la TCT néglige les aspects dynamiques, tels que l'apprentissage, l'innovation et le développement technologique. L'efficacité retenue est statique et réside dans la minimisation des coûts de transaction, plutôt que sur l'efficacité dynamique et l'avantage à long terme (*Hodgson*, 1999, p. 93)

D. La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles des organisations

L'un des résultats des travaux de *Berle et Means* (1932) qui n'a pas eu certes d'effet dans l'immédiat sur la théorie de la gouvernance, mais qui n'est pas de moindre importance, suggère que l'objectif de la firme ne peut être la maximisation de la valeur pour les actionnaires, du fait que la séparation fonctionnelle de la gestion et de la propriété induit que les actionnaires ne peuvent constituer les seuls créanciers résiduels. Ce constat est à l'origine de l'apparition des théories alternatives de gouvernance d'entreprise (*Lepage*, 2011, p. 28)

³⁸ In, *Papillon* (2001), p. 81.

³⁹ *Idem*, p. 77.

Les théories contractuelles des organisations ont abordé la gouvernance d'entreprise sous une optique purement contractuelle; il est intéressant de voir d'autres théories qui ont des perceptions différentes et non contractuelles de la gouvernance de la firme et de son efficacité. En effet, l'inscription d'autres théories dissociées des théories financières nous offre une autre perception de la gouvernance et permettra de palier les incohérences théoriques en intégrant l'ensemble des acteurs participants au processus de création de valeur dans la firme. À cet effet, nous traitons la théorie de la dépendance envers les ressources, puis la théorie de l'enracinement des dirigeants et nous terminons par le courant fondé sur les ressources et les compétences, et la théorie de l'intendance.

- ***Théorie de l'enracinement des dirigeants***

La notion de l'enracinement des dirigeants est relativement nouvelle dans le domaine de l'économie et de la gestion, même si ce concept a été évoqué il y a longtemps. Au XVI^{ème} siècle, *Machiavel* dans '*Il principe*', un ouvrage destiné à *Laurent de Médicis*, traitait déjà des moyens et des subterfuges que les dirigeants pourraient utiliser pour conquérir, conserver et accroître leur pouvoir.

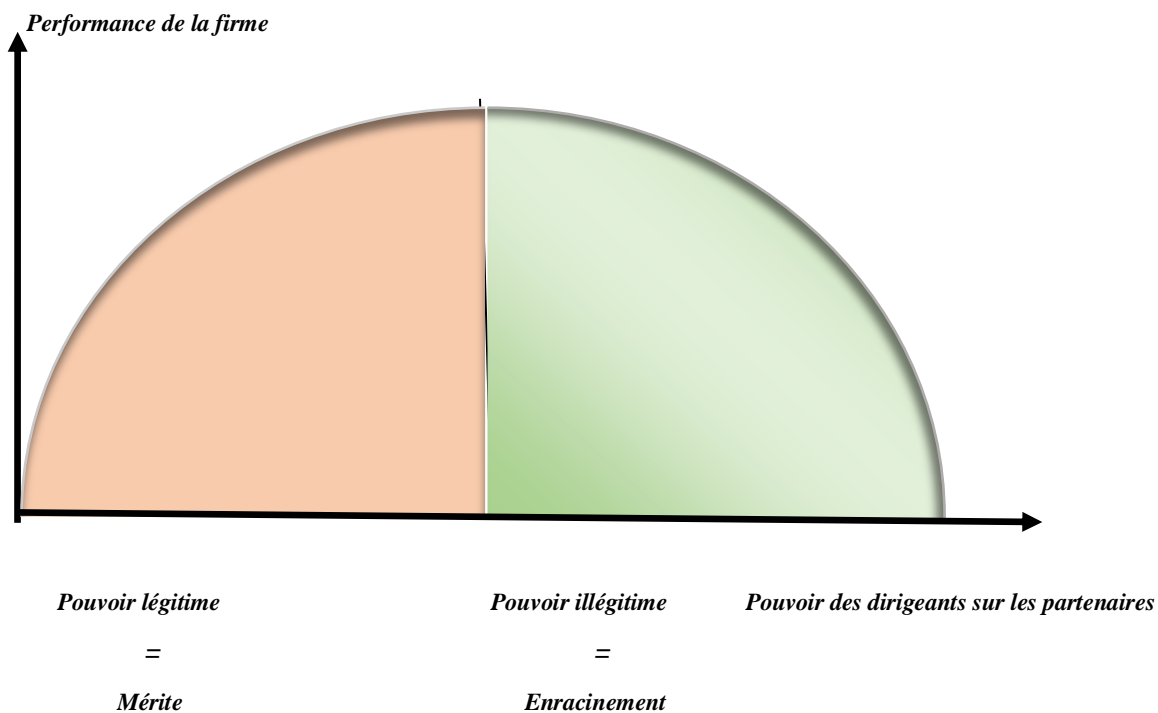
Le pouvoir intra-organisationnel a été traité dans la littérature économique [*Pfeffer & Slancik (1978) & Pfeffer (1982)*], mais sans l'associer à l'action ou à la démarche stratégique. De plus, les théories contractuelles des organisations, notamment la théorie de l'agence, ont traité la question du pouvoir et les mécanismes mis en place pour réduire le comportement opportuniste des dirigeants. Cependant, en dépit de toutes les procédures et les mécanismes incitatifs ou coercitifs mis en place, les dirigeants peuvent trouver des moyens d'annihiler les mécanismes de contrôle pour s'enrichir au détriment des actionnaires. Sinon, comment expliquer que malgré la médiocrité parfois des résultats, les dirigeants demeurent longtemps à la tête de leurs entreprises et continuent de manager? Aussi, comment des mécanismes censés renforcer l'efficacité des organisations peuvent être détournés par les dirigeants pour s'enraciner davantage dans leur fonction?

Autant de questions auxquelles la TED a tenté de répondre. *A contrario* des théories précédentes, la TED se voit comme celle qui tente d'expliquer pourquoi et comment des formes organisationnelles et des acteurs inefficients continuent d'exister sur un marché supposé concurrentiel.

Mais avant de traiter ce point, une définition de l'enracinement des dirigeants s'impose. Nous définissons l'enracinement des dirigeants comme celui qui traduit la volonté de l'agent (dirigeant) de neutraliser les mécanismes de gouvernance et de contrôle mis en place dans le cadre du contrat, et sur lesquels il s'était *a priori* entendu avec le principal (actionnaire), pour s'accaparer des avantages personnels importants et élargir son espace discrétionnaire. *Pacquerot* (1997, p.108) définit l'enracinement des dirigeants « ... *comme un excès de pouvoir sur les partenaires par rapport à leur performance* ». En d'autres termes, il s'agit d'un pouvoir illégitime exercé par les dirigeants sur les autres parties. On peut définir aussi l'enracinement des dirigeants comme l'acte qui traduit la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes.

Les premiers développements de la TED reviennent à *Shleifer* et *Vishny* (1989) et *Morck, Shleifer* et *Vishny* (1990). Ils indiquent que le processus d'enracinement passe la réalisation d'investissements spécifiques par les dirigeants pour se rendre indispensables aux yeux des actionnaires et augmenter par la même le coût de leur remplacement. Une situation qui permet d'accroître la sécurité d'emploi, la rémunération et la liberté d'action des dirigeants au détriment des actionnaires. Ces investissements spécifiques, selon la TED, sont des investissements complémentaires à leur capital humain qui leur permettent de dégager des rentes et d'éliminer les autres équipes dirigeantes du marché des managers. Il existe deux types : investissement par diversification et investissement de croissance.

Le dirigeant procède à l'investissement par diversification lorsqu'il constate qu'il y a un concurrent potentiel capable de réaliser de meilleures performances que lui, et dans le souci de réduire le risque global qu'il encourt, il diversifie les activités de la firme dans des domaines où il est doté d'avantages compétitifs. Dans le but de s'enraciner, le dirigeant peut établir des contrats implicites avec ses subordonnés et ses collaborateurs, telles que des promesses d'avancement ou de promotion. Il s'agit de l'investissement de croissance. De plus, le dirigeant peut opter pour une autre stratégie d'enracinement qui est l'achat de la rentabilité. Le dirigeant, pour se passer pour une personne performante et améliorer sa réputation aux yeux des actionnaires, peut cacher des résultats de performances médiocres en usant de rachat d'activités appartenant à d'autres entreprises plus performantes (stratégie de croissance externe). Ainsi, il va diluer la mauvaise rentabilité qu'il a réalisée dans la bonne rentabilité des activités rachetées. En outre, dans le cas d'un départ du dirigeant, celui-ci peut demander des indemnités de départ extrêmement importantes '*parachutes dorés*'. Nous illustrons la relation entre la légitimité du pouvoir des dirigeants et la performance de firme dans la figure suivante.

Légitimité du pouvoir des dirigeants et performance de la firme

Source : Pacquerot (1997), p. 108.

Trois notions occupent l'aspect central dans l'enracinement des dirigeants et accentuent leurs comportements opportunistes : l'asymétrie de l'information associée aux contrats implicites⁴⁰ signés avec les partenaires, l'incomplétude des contrats et l'incertitude qui constituent des leviers d'enracinement et d'opportunisme des dirigeants. Concernant l'asymétrie informationnelle et les contrats implicites, les dirigeants qui occupent une place centrale dans les nœuds de contrats, disposent d'une meilleure vision et un meilleur accès à l'information que les autres partenaires de la firme. C'est une position fortement stratégique qui leur permet de contrôler une grande partie de l'information, mais surtout de réduire sa disponibilité et la rendre rare pour les autres agents. Ce faisant, l'asymétrie

⁴⁰ Milgrom et Roberts (1997, p. 179) définissent le contrat implicite comme étant des attentes (généralement) communes, et même si ces attentes ne sont pas explicitement formulées, elles apportent un complément important aux contrats écrits incomplets.

informationnelle joue en faveur des dirigeants qui l'utilisent pour réduire l'efficacité du contrôle par les partenaires de la firme et leur permet de s'enraciner. En outre, le caractère asymétrique de l'information constitue une barrière à l'entrée pour les équipes dirigeantes concurrentes qui seraient dans l'incapacité de gérer l'entreprise d'une façon optimale sans disposer des informations nécessaires sur les autres partenaires (Milgrom et Roberts, 1997, p.107). Dans le cas d'une forte incertitude, le contrat devient incomplet et les coûts de recherche d'un contrat complet sont importants. Une situation dont vont profiter les dirigeants pour s'enraciner davantage.

Selon les auteurs de la TED, l'enracinement des dirigeants peut avoir des incidences diverses et contradictoires sur la performance des entreprises. Ainsi, Morck, Shleifer et Vishny (1990)⁴¹ affirment que l'enracinement des dirigeants influence négativement sur les performances de la firme, car il est la cause de la défaillance des mécanismes de gouvernance. En procédant à des investissements spécifiques, les dirigeants réduisent la concurrence des autres équipes managers, ce qui leur permet de gérer l'entreprise sans maximiser la richesse des actionnaires, tout en développant un comportement opportuniste. C'est un raisonnement qu'ils partagent avec la théorie de l'agence. Cependant, d'autres développements sont venus reconsidérer le raisonnement précédent; Castanias et Helfat (1992) signifient que les dirigeants, en détournant les mécanismes de contrôle et en réalisant des investissements spécifiques, vont gérer d'une meilleure façon les autres actifs de la firme et générer des rentes, ce qui ne sera pas le cas dans des "situations habituelles" et, de ce fait, mêmes les actionnaires vont en bénéficier. Un autre raisonnement suppose que l'enracinement offrirait aux dirigeants la sérénité suffisante pour maximiser la richesse des actionnaires en leur permettant de procéder à des investissements à long terme.

⁴¹ In: Pacquerot (1997), pp. 120-121.

Quoi qu'il en soit, les différents courants de la TED sont d'accord sur le fait que l'enracinement est une réponse des dirigeants aux mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires de la firme⁴². Il est aussi la conséquence de la défaillance des systèmes de gouvernance censés contraindre les équipes managériales à gérer la firme en optimisant les intérêts des actionnaires⁴³. De là, il apparaît que l'inefficience de la gouvernance est la cause, mais aussi le motif de l'enracinement. Ainsi, pour une gouvernance efficiente, la TED insiste sur l'indépendance des contrôleurs à l'égard des dirigeants. Des contrôleurs indépendants, motivés mais surtout compétents, afin qu'ils puissent déjouer les manœuvres des dirigeants opportunistes.

- ***La théorie de la dépendance envers les ressources (TDR)***

La question liée à l'influence du pouvoir dans le processus de prise de décision dans les organisations a été de tout temps un champ d'analyse très varié. Au moment où la conception traditionnelle de la prise de décision vise la manière dont les individus exercent le pouvoir pour orienter le processus de décision à leur avantage, une autre acception de la décision s'est développée dans le sillage de la

⁴² Cela suppose que les dirigeants sont actifs face aux mécanismes mis en place pour les contrôler, contrairement à la théorie de l'agence qui leur attribue un rôle passif face aux mécanismes, car elle les considère comme ne pouvant pas influencer leur mise en place, ni réagir autrement qu'en faisant des choix permettant la maximisation de intérêts des actionnaires (Lepage, 2011, p. 30). En réalité, on se demande souvent si les mécanismes de gouvernance s'imposent aux dirigeants ou s'ils sont mis en place avec leur accord, voire à leur initiative (Charreaux, 1997a). Par ailleurs, Billard et al. (2001) dans une sorte d'interrogation/affirmation, s'interrogent sur le fait que le dirigeant ne participe-t-il pas effectivement à la construction des mécanismes censés limiter son pouvoir discrétionnaire ?

⁴³ Shleifer et Vishny considèrent que la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements. Ainsi, ils limitent la sphère de la gouvernance aux seuls conflits entre les actionnaires et les dirigeants.

théorie de la contingence⁴⁴. Celle-ci, dont *Lawrence, Lorsch, Burns et Stalker* ont été les pionniers, s'intéresse à la question du pouvoir dans les organisations et met en avant les ressources du pouvoir. Il existe des disparités entre les personnes, entre les niveaux hiérarchiques et entre les unités opérationnelles dans l'organisation, ce qui signifie que ces personnes sont en situation d'inégalité par rapport à l'accès aux ressources et aux privilèges, rendant ainsi certains dépendants des autres. Aussi, en plus du pouvoir exercé d'une manière formelle et transcrite, il y a lieu de souligner l'existence de pouvoirs informels issus des inégalités d'accès aux ressources du pouvoir.

En effet, il existe des contingences propres à l'exercice du pouvoir dans les organisations (*pouvoir intra-organisationnel*) qui rendent certaines sous-unités organisationnelles dépendantes des autres. Cette notion de contingence du pouvoir intra-organisationnel est à l'origine de la contingence stratégique et de la théorie de la dépendance envers les ressources, développée par *Pfeffer et Slancik* (1978). La TDR soutient, qu'en plus des contingences du pouvoir intra-organisationnel qui induisent une interdépendance des unités structurelles, il y aurait des contingences du pouvoir inter-organisations qui font que les organisations sont interdépendantes et dépendantes de leur environnement par rapport aux ressources rares et, de surcroît, indispensables à leur survie. Ces ressources rares peuvent être des ressources financières, l'information, l'expertise, l'accès aux membres de direction, les contrats, etc. Selon la TDR, n'importe quel élément peut être une source de

⁴⁴Les théoriciens de la contingence stipulent que le pouvoir est structurel et dépend des différences entre les unités opérationnelles et la rareté des ressources que celles-ci possèdent. Le fonctionnement de l'organisation et le pouvoir qui s'exerce doivent être analysés par l'influence de l'environnement. Par conséquent, on ne peut pas comprendre le système organisationnel si on n'en repère pas les déterminants extérieurs (contingents) qui influent sur sa construction et l'évolution de cette construction organisationnelle. Et que le système organisationnel existe et se maintient par ce qu'il apporte comme réponses aux attentes de son environnement.

pouvoir; c'est la rareté de cet élément dans un contexte donné qui lui confère du pouvoir à ceux et à celles qui le possèdent (Rouleau, 2007, p.117).

Pour Pfeffer (1981)⁴⁵, il existe deux types de pouvoirs : ‘*pouvoir réel*’ et ‘*pouvoir perçu*’. Le premier concerne le comportement et l'analyse des ressources qui le rendent possible. Il est contingent et difficilement modifiable autrement que par l'accès aux ressources. Le second pouvoir, quant à lui, est relié à l'interprétation et à la manière dont les personnes perçoivent le pouvoir. Il n'est qu'une question d'attitude et peut, par conséquent, être entretenu, modifié ou contesté par l'utilisation de discours et de symboles organisationnels. Au milieu des années 80, Mintzberg (1986, p.39) a défini le pouvoir comme « *la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels* ». Cependant, il ne se contente pas d'analyser le pouvoir dans l'organisation, mais aussi autour de celle-ci. En se basant sur cette adéquation entre le pouvoir interne et externe à l'organisation, il développe la notion de coalition interne et de coalition externe et aboutit, en fonction des relations spécifiques entre les deux types de coalition, à déduire six combinaisons ou configurations de pouvoir ‘naturel’⁴⁶.

⁴⁵ In, Rouleau (2007), p. 118.

⁴⁶ *L'organisation à structure simple* centralisée et autocratique, caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur, PME... En d'autres termes, de petite taille avec des règles peu formalisées. *La bureaucratie mécaniste* qui doit sa force à sa technostucture (contrôleurs financiers, ingénieurs et planificateurs). Adaptée à la production de masse et comprend plusieurs strates de direction et des procédures. Elle tend à réagir lentement aux changements et peine à motiver ses employés. Donc, une technostucture qui standardise les procédures du travail. C'est une structure adaptée à un environnement stable et simple. *La bureaucratie professionnelle* qui se fonde sur l'expérience partagée beaucoup plus que sur la hiérarchie (exemple des hôpitaux, écoles). Fonctionnement plus démocratique et employés en théorie plus motivés. Cette structure présente un fort pouvoir de compétence, mais où l'agent s'identifie plus à la fonction qu'à la structure (exemple des médecins dans un hôpital). *La structure découpée en départements (divisionnalisée)* qui caractérise les grandes entreprises industrielles. Un petit noyau contrôle l'orientation des nombreuses unités périphériques (filiales) au fonctionnement autonome (forte répartition des tâches). *L'adhocratie* caractérisant les industries de pointe, structure par projet intégrant des équipes de spécialistes. Structure adaptée à un

Concernant la gouvernance d'entreprise, la TDR met l'accent sur l'existence de pouvoir et l'interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui la composent, en plus de ceux qui constituent son environnement et avec lesquels elle interagit. Cela suppose alors que les organisations sont des systèmes ouverts et dépendent d'entités externes pour leur survie. En effet, les organisations dépendent de leur environnement, car elles y tirent les ressources dont elles ont besoin pour leur fonctionnement. Parfois, elles se retrouvent dans des situations où ces ressources sont rares et difficiles à obtenir, ce qui rend les organisations vulnérables. Le rôle des gestionnaires consiste, dans ce cas, à anticiper cette dépendance en créant ce que *Pfeffer* appelle la « contre dépendance » (*Messi Enguene*, 2012, p.22). À cette fin, la TDR propose que les organisations puissent tisser des relations avec les éléments externes de leur environnement, afin de réduire la dépendance et l'influence de l'environnement externe et d'obtenir les ressources nécessaires. Et dans une démarche plus normative, *Pfeffer* et *Slancik* (1978)⁴⁷ proposent aux organisations cinq options pour réduire cette dépendance : l'intégration verticale, les joint-ventures, le conseil d'administration, les autres relations inter-organisationnelles, l'action politique et la succession de l'exécutif.

Toutefois, comme le signale *Charreaux* (2000, p.11), l'argumentation qui sous-entend cette théorie ne relève pas du paradigme de l'efficacité dans lequel s'inscrivent les théories de la gouvernance, mais plutôt de celui du pouvoir, même si nous estimons que cette théorie peut expliquer en partie l'efficacité ou l'inefficacité des organisations dues à la défaillance des systèmes de gouvernance.

environnement turbulent. *L'organisation missionnaire* avec forte culture d'entreprise et système de valeurs. Et enfin, *L'organisation politisée ou arène politique* qui se caractérise par un fort jeu de pouvoir.

⁴⁷ In, *Messi Enguene* (2012), p. 23.

- ***La Théorie fondée sur les Ressources et les Compétences (TRC) (Resource Based View – RBV)***

La théorie fondée sur les ressources stratégiques et les compétences est considérée comme la plus représentative des théories cognitives. Elle est apparue au début des années 1980 et se réfère à un ancien ouvrage de *Penrose* (1959) qui souligne l'importance des ressources internes de l'entreprise dans la détermination des avantages concurrentiels. Elle représente un ensemble de constructions qui sont parfois très hétérogènes, mais qui convergent sur certains points permettant de construire cette théorie. Elle prend en compte les faiblesses constatées dans les théories contractuelles des organisations, notamment la théorie des coûts de transaction. À ce sujet, *Dutraive* (2008, p.42) écrit que ces approches basées sur des ressources internes de la firme « ... *biens qu'assez divers, fondent cependant toute l'explication des mécanismes du fonctionnement de la firme sur une conception des comportements qui diffère singulièrement de celle que partagent les approches dites contractuelles* ».

Il s'agit d'une refonte de l'analyse des ressources de l'avantage concurrentiel de *Porter* (1982). Pour la TRC, l'avantage concurrentiel ne résulte pas seulement des facteurs externes à la firme, *i.e.* des caractéristiques de l'industrie, mais surtout des ressources, compétences, connaissances et capacités dynamiques que l'entreprise est capable de mobiliser et d'agencer, afin de se distinguer de ses concurrents et rendre son imitation difficile (*Dietrich*, 2013, p.134). L'entreprise est alors définie comme un portefeuille de ressources (*Puthod & Thevenard*, 2007) qui cherche à réduire l'incertitude venant de son environnement (*Koenig & Van Wijk*, 1992).

Nous allons, dans un premier temps, définir les ressources et les compétences, puis nous traiterons certaines théories qui sont à l'origine de la TRC,

ainsi que ses fondements et enfin, nous terminerons par une synthèse de ce qui la distingue des théories contractuelles.

Nous pouvons définir les ressources comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en six catégories : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, organisationnelles et la réputation (*actif invisible*). Barney (1986, 1991)⁴⁸ définit les ressources de la firme comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir...etc., contrôlés par une firme qui améliore son bon fonctionnement et son efficacité. Une firme obtient un avantage concurrentiel soutenu lorsqu'elle utilise ses ressources pour mettre en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut être suivie par ses concurrents actuels et potentiels. Aucune autre firme ne peut être capable de dupliquer les bénéfices de cette stratégie* ». En combinant plusieurs ressources, on peut constituer une compétence. Il s'agit d'un processus qui est souvent assimilé à une forme d'apprentissage organisationnel, ce qui fait qu'il est rare que les ressources prises isolément soient considérées comme créatrices de valeurs (raisonnement emprunté à la théorie évolutionniste).

Concernant les sources et les origines de la TRC, plusieurs théories et branches sont à l'origine de la TRC, nous pensons principalement à la « *Resource Based View* » (Wernerfelt, 1984) & Barney, 1986), la théorie des compétences centrales ou fondamentales (Hamel & Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997), la théorie évolutionniste (Penrose 1959, Nelson & Winter, 1982), la théorie behavioriste (Simon, Cyert & March) ou encore la théorie de la connaissance « *Knowledge Based View* » (Grant, 1996).

⁴⁸ In, *Quellin et Arregle* (2000), p. 57.

Nous n'allons pas traiter d'une manière exhaustive toutes ces théories, mais nous retiendrons celles qui nous semblent fondamentales.

Les apports de la théorie behavioriste ou comportementaliste : pour la théorie behavioriste (*Simon, Cyert & March*), en critiquant la vision néoclassique de la firme, elle considère que cette dernière « ...ne peut être représentée par un point, mais qu'elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples, et dans laquelle les processus de prise de décision passent par des séries de médiation (entre bureaux, services, départements, directeurs des différentes divisions... » (*Coriat & Weinstein, 1995, p.26*). Cette définition implique que la firme est définie en terme organisationnel. Elle est constituée d'individus qui poursuivent des objectifs différents, chacun deux vont se heurter aux objectifs des autres, et compte tenu de leur rationalité limitée (remise en cause de la rationalité substantive), leur comportement ne peut être maximisateur, mais celui de *satisficing*. Ce qui va engendrer des situations conflictuelles, et par conséquent des coûts issus de leur résolution. Pour la résolution de ces conflits, la théorie behavioriste stipule qu'il existe un "super manager" doté d'un « slack organisationnel »⁴⁹ qu'il peut utiliser pour fédérer les autres membres à adopter l'objectif général de la firme. La mission de l'organisation est de trouver des mécanismes qui permettent de réduire les coûts liés à la prévention et la résolution de ces conflits, et le maintien de la cohésion du groupe. Par ailleurs, la rationalité limitée et le comportement de satisfaction réduisent considérablement la capacité de la firme à répondre d'une manière spontanée et automatique à son environnement. Ainsi, de la théorie behavioriste, la TRC a emprunté la notion de la rationalité limitée et le comportement de satisfaction.

Les apports d'Edith Penrose : *Penrose (1959)*, en s'appuyant sur ses travaux sur la théorie de la firme repris sur les recherches de *Alfred Chandler*, montre que

⁴⁹ Dit aussi surplús organisationnel ou managérial, budget discrétionnaire ou encore réserve de gestion.

la firme n'est pas seulement un lieu de traitement des informations mais aussi et tout autant un lieu de déploiement de compétences spécifiques. Elle a mis en avant l'importance des ressources tangibles et intangibles pour expliquer l'existence et la croissance de la firme. Elle considère la firme non pas comme une addition du stock de ressources dont elle dispose, mais comme une collection de ressources dynamiques qu'il y a lieu de créer, gérer et combiner pour une meilleure performance, *i.e.* celles qui déterminent ses compétences.

La théorie évolutionniste *néo-schumpétérienne*: les premières inspirations évolutionnistes découlent de deux articles d'*Alchian* (1950) et *Penrose* (1952) qui s'interrogeaient sur les principes de prise de décision dans la firme dans un environnement d'information imparfaite. Puis, de *Nelson* et *Winter* qui ont mis en place les fondations de cette théorie. Les évolutionnistes rejettent la vision néoclassique et celle contractuelle de la firme; celle-ci ne peut être représentée par un point, ni comme un nœud de contrats, elle est vue du point de vue de la cohérence. Sur ce point, *Weistein* et *Azoulay* (2000, p. 120) allèguent que « *la théorie évolutionniste donne une place centrale aux problèmes de compétences et d'apprentissages organisationnels, depuis Nelson et Winter (1982), jusqu'aux travaux les plus récents. [...]. Ils (les évolutionnistes) visent à construire une théorie générale des organisations, ici clairement et radicalement opposée aux approches contractuelles, expliquant les comportements et les performances des organisations comme résultantes de dynamiques d'apprentissage, individuelles et collectives* ». Pour les évolutionnistes, la firme est guidée par certaines règles qui font qu'elle évolue et change avec les mutations de son environnement. Au fur du temps, les individus dans la firme acquièrent des savoirs-faires par l'*apprentissage*. Ces derniers vont devenir des *routines* organisationnelles⁵⁰ qui constituent un répertoire composé

⁵⁰Les routines évoquées par les évolutionnistes ne sont pas des routines statiques, mais celles dynamiques qui s'enrichissent à travers le temps par l'apprentissage, et sont dirigées vers le comportement de quêtes qui

de réponses quasi-automatiques pour la firme qu'elle peut utiliser dans sa quête de solutions à des problèmes particuliers. C'est ce qui fait que certaines firmes survivent et d'autres disparaissent (*la sélection*)⁵¹. Les compétences organisationnelles vont tracer un sentier (*path dependancy*)⁵² d'évolution pour la firme. Une évolution qui n'est ni lente et graduelle, ni libre et aléatoire, mais celle qui suit un sentier bien déterminé par *les compétences foncières organisationnelles*⁵³. La théorie évolutionniste rejette aussi le principe de la rationalité *substantive* néoclassique. Les individus ne naissent pas parfaitement rationnels, ils ont une *rationalité limitée* qui évolue à travers le temps, c'est la

font que la firme évolue et se transforme moyennant des risques ultérieurs. Ces routines sont aussi tacites, *i.e.* méconnues des autres opérateurs et donc intransférables. C'est ce qui fait la différence entre les firmes en termes de choix de portefeuille d'activités, de performances, et de la logique de l'évolution et de transformation. Autrement dit, ce qui distingue les firmes n'est pas le choix des facteurs, mais les savoirs-faires et les compétences organisationnelles (routines et apprentissage) (*Guerchouh*, 2002, p. 38).

⁵¹Pour contrer l'idée néoclassique qui dit que la maximisation du profit est l'objectif et la condition de survie des entreprises, et que la sélection par le marché fait que toute entreprises n'ayant pas un comportement de maximisation de profit est éliminée, la théorie évolutionniste avance que l'existence d'une pluralité d'environnements de sélection est à l'origine de l'existence de plusieurs trajectoires technologiques. Ces dernières suivent la structure du marché où les environnements institutionnels, technologiques, financiers... des entreprises sont mouvants. Ceci dit que ce sont ces environnements qui vont différencier l'évolution des firmes et la sélection qui s'opèrent entre elles à travers le temps (*Guerchouh M*, 2002, p. 39).

⁵² Sur cette question de contrainte de sentier, la théorie évolutionniste affirme que la firme est dotée d'un actif spécifique et d'autres actifs secondaires tout au long de la chaîne de valeur. Ces actifs sont parfois à l'origine du changement de trajectoire d'évolution de la firme. C'est pour cette raison que parfois une firme qui active dans un domaine se retrouve dans un autre, car elle essaye d'exploiter ses actifs spécifiques ou principaux qui constituent des opportunités technologiques, organisationnelle, etc. Parfois aussi, des actifs secondaires peuvent devenir des actifs principaux et pousser la firme à changer de sentier d'évolution.

⁵³ [*Teece*, in *Coriat & Weinstein* (1995), p. 129-130] définit les compétences foncières comme « *un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base concurrentielle d'une entreprise dans une activité particulière* ». Elles ont la caractéristique d'être tacites et, par conséquent, non transférables, ce qui constitue l'avantage concurrentiel et fait la différence entre les firmes.

*rationalité procédurale*⁵⁴. L'efficacité de la firme, par conséquent, réside dans sa capacité à formaliser, organiser les compétences organisationnelles et à les utiliser dans la recherche de solutions adéquates aux contraintes de son environnement. La firme est présentée dans cette théorie comme un '*nœud de compétences*'. La théorie évolutionniste a établi une relation entre le principe de la sélection par la concurrence entre les firmes, emprunté au *Darwinisme économique*, et l'efficacité des systèmes de gouvernance, en transposant le principe de la sélection naturelle au domaine de la gouvernance. À cet effet, seules les firmes capables de créer des valeurs durables, *i.e.* ayant un système de gouvernance efficace survivent.

De la théorie évolutionniste, la TRC retient les notions de routine, apprentissage, rationalité procédurale et compétences organisationnelles. Quant à la perception de la firme, et du point de vue stratégique, la TRC constitue une rupture avec les approches classiques et néoclassique. Elle se différencie en affirmant qu'il n'existe pas d'algorithme de production préétabli et que l'identification tant des ressources que de leur combinaison est matière de réflexion. Il y a une hétérogénéité des firmes, même si elles appartiennent à une seule industrie. La firme n'est plus perçue comme une combinaison de couples produit/ marché, mais comme un ensemble de ressources. L'intégration des compétences conduit à percevoir l'entreprise comme un ensemble de compétences organisées et une structure ou une architecture organisationnelle (*Quelin, 1995 & Grant, 1996*). L'adoption de cette définition de la firme modifie ainsi les conditions d'établissement d'un avantage

⁵⁴ Sur ce point, [*Simon H (1976), in Gomez (1996), p.180*] allègue que différentes formes de rationalité coexistent et remet en cause l'univocité de la conception d'une rationalité substantielle attachée à chaque individu (recourir à la capacité substantive de raisonner pour trouver des solutions aux problèmes posés). Il montre qu'il existe une forme de rationalité dite « procédurale » qui permet aux acteurs de résoudre des problèmes par l'adoption d'une raison commune, construite collectivement et qui constitue des procédures de calculs. Par ailleurs, l'école Autrichienne parle plutôt de la rationalité organique qui a donné naissance à la rationalité procédurale.

concurrentiel (*Barney*, 1991, p. 100). Dès lors, ce n'est plus les contraintes externes (client, fournisseurs...) qui déterminent la stratégie de la firme, mais les ressources et les compétences internes qu'il faudrait valoriser pour constituer l'avantage concurrentiel.

Du point de vue décisionnel, elle considère que les décisions relevant de la firme ne sont pas prises dans un contexte d'allocation optimale des ressources acquises sur le marché, mais plutôt en fonction des compétences existantes et construites au cours de l'activité de la firme, et dans la firme même (*Dutraive*, 2008).

En référence aux développements sur la perception de la TRC de la gouvernance de la firme, nous pouvons conclure que cette dernière repose sur les capacités d'apprentissage accumulées dans les routines organisationnelles (structure et procédures de décisions) et sélectionnées par le marché. C'est l'ensemble de ces routines qui constitue les compétences organisationnelles de la firme et qui la différencie des autres entreprises. Ainsi, son efficacité dépend de son aptitude à produire et à mobiliser les connaissances construites à travers le temps.

L'une des critiques essuyées par la TRC concerne la durabilité de l'avantage concurrentiel dans l'élaboration de la stratégie qui n'a aucune relation avec le temps historique, mais elle le relie plutôt au "temps logique". En réalité, la TRC scrute plus la préservation de l'avantage concurrentiel contre l'imitation que sa durabilité. En outre, la TRC ignore le versant négatif des ressources, *i.e.* les faiblesses de la firme (*Germain*, 2001, p. 46).

Les apports remarquables des théories cognitives peuvent être résumés d'une part, dans l'introduction puis l'approfondissement de la connaissance et la compétence dans le processus de création de valeur ou de rente organisationnelle, et d'autre part, dans la résolution des conflits cognitifs issus non seulement de la

divergence d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, mais également entre les différents acteurs de la firme.

- ***La théorie de l'intendance (Stewardschip theory) et l'avènement du dirigeant humaniste***

Si les théories contractuelles traitent de la réduction des coûts liés aux comportements opportunistes des dirigeants dans la répartition de la valeur, la théorie de l'intendance considère le comportement des dirigeants comme étant "altruiste"⁵⁵ et non opportuniste, et accorde une place prépondérante dans son analyse de la gouvernance sur la création de valeur. Elle s'oppose ainsi à l'hypothèse de l'individualisme qui prédomine dans la majeure partie des travaux sur la gouvernance, notamment dans la théorie de l'agence. Elle part de la critique des valeurs opportunistes des dirigeants "la délinquance managériale" et considère que les dirigeants sont de "bons intendants" de la société qui ne poursuivent pas uniquement leurs propres intérêts, mais se comportent comme intendants dont les objectifs coïncident parfois avec ceux des propriétaires en retirant une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même si les intérêts de l'intendant et ceux du mandant divergent, l'intendant aurait un comportement de responsable et de coordinateur épanoui dans l'organisation, et non pas un comportement caractérisé par l'individualisme et la défection.

Les plus grands représentants de ce courant sont *Davis, Schoorman* et *Donaldson* (1997) qui ont fondé la théorie des perspectives psychologiques et sociologiques. Ils remettent en cause la relation d'agence principal-agent en termes de gouvernance, comme ils le font remarquer « *les coûts d'agence ne constituent*

⁵⁵ Pour la théorie de l'intendance, certains comportements des dirigeants, même s'ils sont déviants, ne résultent pas d'un comportement opportuniste, mais relèvent plus de la disparité des perceptions due à la divergence de leur schémas mentaux qui est source de désaccord.

pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information » (Trébucq, 2003, p.07). Cela suppose que le système de gouvernance se doit non plus de contrôler et de surveiller le comportement du dirigeant, mais de lui accorder la liberté pour stimuler ses capacités créatrices et innovatrices. Le contrôle des dirigeants est improductif, car il crée un climat de suspicion constituant des freins à la motivation. Cependant, les actionnaires seraient contraints de faire des choix en fonction du niveau du risque qu'ils sont prêts à assumer : soit une relation de confiance, soit une relation de défiance et de méfiance envers les dirigeants. Conséquemment, la définition des systèmes de contrôle et d'incitation doit intégrer ces différents paramètres. Concernant les systèmes de motivation et d'incitation, et contrairement à la théorie de l'agence pour qui la motivation est de nature matérielle et financière, la théorie de l'intendance se focalise plutôt sur des motivations d'ordre psychologiques (réalisation ou accomplissement de soi).

Par ailleurs, même *Berle* et *Means* indiquent que si les profits vont uniquement aux actionnaires, ces profits n'inciteraient plus personne. De ce fait, si les dirigeants s'approprient une part des bénéfices, cela ne constituerait pas une source d'inefficacité, mais une rétribution du revenu, et donc une incitation à l'efficacité. La pratique de puiser dans les profits est généralement tolérée tacitement par les actionnaires, qui la considèrent comme un élément implicite du contrat entre eux et les managers.

La théorie de l'intendance considère le pouvoir individuel comme émanant de la personnalité et de la reconnaissance des compétences des dirigeants, ce qui explique leur implication et leur engagement presque fusionnel dans la culture

d'entreprise et dans l'atteinte des objectifs. Tandis que pour la théorie de l'agence, le pouvoir est d'origine organisationnelle et coercitif.

Le tableau suivant présente une comparaison entre la théorie de l'intendance et la théorie de l'agence.

Comparatif et synthétique entre la théorie d'agence et la théorie de l'intendance

	<i>Théorie de l'agence</i>	<i>Théorie de l'intendance</i>
<i>Individu</i>	Homo economicus	Besoins de réalisation de soi
<i>Comportement</i>	Individualisme - Opportunisme	Intérêt général (et de l'organisation) - coopération- adhésion
<i>Motivation</i>	Extrinsèque – Économique – sécurité de l'emploi	Intrinsèque - Apprentissage - Réussite - Épanouissement
<i>Engagement</i>	Distanciation avec l'organisation	Adhésion au projet organisationnel collectif
<i>Mécanismes de gouvernance</i>	Pouvoir institutionnel – coercition/Récompense	Pouvoir personnel - Respect - Compétence - Savoir
<i>Lien entre opérationnalité et contrôle</i>	Séparation entre les organes de gestion et de décision	Processus décisionnel et opérationnels joints
<i>Objectif</i>	Contrôle des performances	Autonomie - faciliter– inciter à innover
<i>Horizon de performance</i>	Court terme	Long terme
<i>Philosophie de gestion/ Environnement</i>	Surveillance/Environnement stable	Participative – Auto contrôle – Global/Environnement instable

Source : Adapté de Davis et al. (1997).

Synthèse comparative entre les différentes théories traitées

Les théories alternatives et théories dominantes de la gouvernance susmentionnées présentent des ressemblances, comme elles ont dévoilé quelques dissemblances notables. Ces théories s'opposent généralement sur quatre dimensions : l'unité d'analyse, la dimension analysée, la nature de coûts d'inefficience et les modes de gouvernance efficients. Nous proposons en premier lieu une comparaison en termes de fondements et de conception de la gouvernance, puis en deuxième lieu une catégorisation de l'efficience découlant des différentes interprétations de l'efficience constatées. À titre de comparaison entre les théories contractuelles des organisations et les théories cognitives, notamment la TRC, nous soulignons que la théorie cognitive se démarque des théories contractuelles des organisations sur plusieurs points. Elle marque une rupture en ce qui concerne l'allocation des ressources, en reconsidérant la notion d'acquisition des ressources chère aux théories contractuelles. En effet, pour la TRC les ressources ne peuvent être acquises sur le marché, mais elles émanent d'une construction interne de la firme à travers le temps avec l'apprentissage et les routines. Donc, elle substitue l'allocation des ressources par la création des ressources. Elle se distingue également des TCO qui prônent un raisonnement d'efficience, en termes de minimisation des coûts d'agence et de transaction. La théorie cognitive propose plutôt de se focaliser sur les ressources et les compétences différentielles conférant à la firme une meilleure efficacité. Toutefois, elle retient de la TCT l'idée de la spécificité des actifs comme un facteur stratégique important.

Concernant la rationalité, la théorie cognitive considère que la firme est incapable de faire des calculs optimaux ou d'avoir un comportement de maximisation (*rationalité substantive*)⁵⁶, compte tenu de l'environnement et de sa

⁵⁶ En ce qui concerne la rationalité parfaite ou substantielle, les théories des compromis (théorie normative d'agence par exemple) stipulent que la personnalité des dirigeants n'a aucune implication positive ou

conception de la firme comme un ensemble d'individus ayant des objectifs divergents. Dans ce contexte, les décideurs ne peuvent que se contenter de résultats et de solutions satisfaisantes, mais qui sont tout de même susceptibles de s'améliorer, car leur rationalité aussi progresse avec le temps en apprenant de leurs expériences (*rationalité procédurale*).

Dans les théories contractuelles, la firme est analysée comme une unité de traitement d'informations ou comme un ensemble d'arrangements contractuels destinés à répondre au problème d'asymétrie informationnelle. Cependant, dans la théorie cognitive, la firme est perçue comme une organisation apprenante '*learning organization*'. Concernant l'information, elle stipule que celle-ci dépend de l'interprétation subjective des individus et, en considérant leur rationalité limitée, l'information peut être interprétée est perçue différemment. Ainsi, la TRC met l'accent sur l'importance de la connaissance et de la compétence dans les processus décisionnels. Pour la théorie cognitive, la fonction de production ne peut être réduite à une combinaison optimale des facteurs de production, mais celle-ci relève plutôt des compétences au sein de l'organisation qui constituent un facteur d'amélioration du travail humain, ainsi que les facteurs favorisant le développement de ces compétences.

Nous pouvons noter aussi d'autres antagonismes entre les théories cognitives, en particulier la TRC, et les théories contractuelles, notamment sur les éléments qui se réfèrent à la perception de la firme et la notion de l'efficacité. Les approches contractuelles considèrent la firme comme un nœud de contrats, alors que la TRC la perçoit comme un nœud de compétences. De même, les théories

néglige soit-elle sur la définition d'une structure optimale. Leur rôle se borne à prendre des décisions optimales en intégrant parfaitement leur environnement et en ayant une parfaite connaissance des incidences futures des options qu'ils ont prises. Cela implique que les qualités intrinsèques des dirigeants sont complètement ignorées.

contractuelles se focalisent sur l'efficacité statique, au moment où la TRC considère plutôt une efficacité dynamique qui dépend du caractère également dynamique des compétences évolutives.

Le tableau suivant résume les divergences et les complémentarités entre les théories contractuelles et les théories cognitives.

Grille comparative des théories de la firme

	<i>Théories contractuelles</i>			<i>Théories cognitives</i>
	<i>Théorie de l'agence</i>	<i>Théorie des coûts de transaction</i>	<i>Théorie des droits de propriété</i>	
<i>Unité d'analyse</i>	Individu	Transaction	Individu	Individu – Ressource-Organisation/Environnement
<i>Dimension analysée</i>	Relation d'agence	Spécificité des actifs	Droit de propriété	Processus de création de valeur
<i>Coûts concernés</i>	Perte résiduelle	Coûts d'inadaptation	Coûts d'inefficacité	Coûts d'opportunité, d'innovation
<i>Préoccupation contractuelle</i>	Gouvernance <i>ex ante</i> et <i>ex post</i> par les différents mécanismes	<i>Ex post</i> – Gouvernance	<i>Ex ante</i> - Alignement	Répertoire de connaissances
<i>Rationalité</i>	Limitée (davantage organique dans la TPA)	Rationalité limitée	Rationalité substantive	Rationalité procédurale

Source : Adaptée de Charreaux (2000), p. 208.

Quelques questions relatives aux chapitre 1

- À partir de différentes définitions de la gouvernance d'entreprise (GE) susmentionnées, donnez en la vôtre ?
- Pourquoi la (GE) est considérée comme le management du mangement?
- Quelle est la perception de la théorie juridico-financière de la GE?
- Pourquoi la dépendance envers les ressources (différentiel d'informations ou de compétences) constitue un problème de gouvernance?
- Donnez une synthèse des apports des théories cognitives à la gouvernance d'entreprise comme sujet d'analyse.

Chapitre 2 :

Evolution des approches de la gouvernance d'entreprise : discipline Vs connaissancep. 67

- A. Approche actionnariale (Shareholding) de la gouvernance : sécuriser
l'investissement financier des Shareholdersp. 67***
- B. Approche partenariale (stakeholding) de la gouvernancep. 70***
- C. Prolégomènes des conflits cognitifs et l'apport spécifique de l'approche
socio-stratégique et cognitive de la gouvernancep. 78***

Chapitre 2 : évolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline Vs connaissance

La revue de littérature sur la gouvernance a généré plusieurs déclinaisons théoriques sous formes d'approches de la gouvernance. Les théories dominantes de la gouvernance d'entreprise ont structuré deux approches de la gouvernance : l'*approche actionnariale* et l'*approche partenariale*. Celles-ci abordent la question épineuse de la répartition de valeur à travers les relations délicates entre le dirigeant et les agents et/ou les autres parties prenantes de l'entreprise ou de son environnement. Elles sont axées sur le contrôle et la discipline des dirigeants pour qu'ils maximisent la fonction d'utilité des propriétaires ou des autres acteurs. Il s'agit d'approches dites *disciplinaires* de la gouvernance d'entreprise. Parallèlement à ces approches disciplinaires, a émergé une troisième approche dite *approche cognitive* de la gouvernance qui se base, pour appréhender la problématique de l'efficacité des systèmes de gouvernance d'entreprise, sur les capacités des organisations ou des structures à apporter des réponses aux problèmes de processus de création et de répartition de la rente organisationnelle. Nous traiterons chacune de ces approches et déduirons leur acception de l'efficacité.

A. Approche actionnariale (Shareholding) de la gouvernance : sécuriser l'investissement financier des Shareholders

Cette approche est associée à la théorie de l'agence, notamment dans sa branche normative, et c'est la définition de la relation d'agence comme une relation principal-agent qui est à l'origine de l'étude de la relation entre les actionnaires (supposés agir comme principal unique), et le dirigeant (l'agent). Les actionnaires (*shareholders* ou encore *Stockholders*) sont supposés être les seuls créanciers résiduels du moment qu'ils sont aussi les seuls à être exposés au risque de spoliation et de perte résiduelle, en raison du comportement opportuniste du dirigeant censé maximiser la valeur actionnariale créée par l'entreprise. Les autres parties prenantes

(créanciers financiers), qui sont liées à la firme (actionnaires et dirigeants), sont supposées être protégées par des contrats régissant et garantissant leurs investissements et les contres parties qui leur reviennent (*Williamson*, 1984, 1985). Dans cette perspective, le rôle du système de gouvernance est de sécuriser l'investissement financier des actionnaires par la mise en place des règles et mécanismes disciplinaires visant à encadrer les droits et obligations des dirigeants, et à sauvegarder la valeur actionnariale. Ce raisonnement se base sur deux hypothèses : *primo*, les intérêts (investissements financiers) des actionnaires sont les moins protégés contre l'individualisme des dirigeants ; *secundo*, les *shareholders* ont des intérêts homogènes, *i.e.* qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts entre eux.

Dans cette optique normative, le système de gouvernance repose sur deux types de mécanismes ou de leviers qui s'inscrivent dans la vision actionnariale : internes et externes à l'entreprise. L'importance ainsi que l'efficacité et l'efficience de ces mécanismes varient en fonction du type d'entreprise concernée, et chaque entreprise établie une hiérarchie de mécanismes qui lui sont propres, en fonction de ses caractéristiques. Par ailleurs, l'inefficience de ces mécanismes donne naissance à des pertes de valeur, conséquence de sous-investissements, de dépenses somptuaires et de sursalaires. Selon la TED, même si on multiplie les procédures et les mécanismes de contrôle, les dirigeants pourraient s'accaparer d'une partie de la rente organisationnelle en recourant à des investissements spécifiques, ce qui rend leur remplacement excessivement coûteux pour les actionnaires qui vont continuer à les maintenir dans leurs postes tant que les pertes de la rente organisationnelle sont inférieures aux coûts de leur remplacement. Cette situation accentue l'enracinement des dirigeants.

Etant donné que les seuls créanciers résiduels sont les *shareholders* ; une situation qui se justifie (selon cette approche) par le fait que les autres apporteurs de

facteurs de production sont rémunérés à leurs coûts d'opportunité, *i.e.* le prix requis (qui peut accepter) par l'agent pour entreprendre ou poursuivre la transaction (Charreaux, 2006, p. 306), les actionnaires sont les seuls à capter la valeur créée par l'entreprise. Ce faisant, les mécanismes de gouvernance ont pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en maximisant la valeur de la firme qui est assimilée à la valeur actionnariale. Ce faisant, leur efficacité se mesure par la seule valeur actionnariale.

Cette approche reposant sur la séparation totale entre la propriété et la décision (gestion) évoquées par *Berle et Means* (1932) est erronée ou du moins incomplète, car si elle peut être compréhensible dans le cas de l'entreprise managériale anglo-saxonne caractérisée par un actionnariat anonyme et dispersé et par l'absence 'supposée' de conflits entre les actionnaires⁵⁷, elle ne peut se justifier dans d'autres types d'économies (européennes ou japonaises) caractérisées par la concentration fréquente du capital qui donne lieu à des actionnaires majoritaires mais également à des actionnaires minoritaires, ce qui suppose parfois une spoliation de ces petits apporteurs par les actionnaires dominants. D'ailleurs, « *en termes de spoliation, les actionnaires sont loin d'être les seules victimes* » (*Chatelin et Trébucq*, 2003, p.02). Cette situation conduit les systèmes de gouvernance à se focaliser davantage sur les conflits actionnaires majoritaires/actionnaires minoritaires que sur les conflits traditionnels dirigeants/actionnaires.

Ce modèle a essuyé des critiques aussi quant à sa fonctionnalité et son efficacité, surtout lorsqu'on connaît le rôle négligeable des actionnaires dans le financement des entreprises (rôle passif), ainsi que le rôle peu convainquant du

⁵⁷ L'approche actionnariale n'est valable que dans les grandes entreprises managériales qui se caractérisent par la séparation de la propriété de la gestion. Elle n'aurait pas été appropriée dans les firmes entrepreneuriales, en raison de l'absence du problème de contrôle étant donné la forte concentration du capital chez les dirigeants et de la faiblesse de l'asymétrie informationnelle.

système disciplinaire actionnariale dans l'efficience des organisations. Ces limites conduisent à étendre ce système à d'autres parties prenantes de la firme appelées communément *stakeholders*.

B. Approche partenariale (stakeholdering) de la gouvernance

C'est au cours des années 1960 que le terme *Stakeholders* a fait son apparition. Selon *Freeman* (1984), il apparaît pour la première fois en 1963 dans les travaux sur la stratégie, publiés par *Ansoff* et *Stewart*. Ils ont utilisé ce terme pour distinguer entre le terme *Stockholders* (actionnaires) des parties prenantes ayant un intérêt dans la firme et subissent certains risques liés aux activités de celle-ci⁵⁸. Mais la diffusion et la popularité de ce terme, et le développement d'une théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*), reviennent à *Freeman* (*Gond et Mercier*, 2004, p.03).

Cette approche a connu un fort développement depuis les années 70 ; elle trouve ses origines et sa légitimité théorique dans l'introduction de la notion de "forces vives" ou "*stakeholders*"⁵⁹ dans les relations d'agence, et de l'existence des relations de pouvoir et d'interdépendance entre la firme et les différents groupes qui composent son environnement. En d'autres termes, tous ceux qui considèrent qu'ils ont un intérêt et des attentes dans les actions de la firme, et affectés par les décisions de celle-ci. Donc, elle trouve son ancrage dans les prolongements de la théorie positive d'agence (TPA), en élargissant la relation d'agence traditionnelle entre les apporteurs de capitaux, à l'ensemble des relations contractuelles au sein de

⁵⁸ Concernant l'exposition des parties prenantes aux risques relatifs aux activités de la firme, il y'a lieu de signaler qu'il existe ce que nous appelons les parties prenantes volontaires qui acceptent (en général volontairement) d'être exposées à certains risques, et celles involontaires qui subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec la firme.

⁵⁹ Le terme est traduit le plus souvent par l'expression "partie prenante", "détenteurs d'enjeux", mais aussi "partie intéressée", ou "ayant droit" (*Gond et Mercier*, 2004, p. 03).

la firme⁶⁰, ainsi que la remise en cause de la légitimité de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires. Dans cette perspective, les actionnaires ne sont plus considérés comme les seuls actionnaires résiduels puisqu'ils occupent uniquement une propriété passive, reléguant ainsi la gestion active aux dirigeants (*Charreaux* 2004). Ce faisant, au primat des seuls actionnaires serait substitué celui des parties prenantes de la firme retenant, par conséquent, la vision d'une firme plurale.

Le tableau suivant présente les efforts fournis et les attentes directes distinctes des *stakeholders* vis-à-vis des entreprises, ainsi que les informations spécifiques qu'ils leur réclament :

Les attentes spécifiques des différents stakeholders

<i>Parties prenantes</i>	<i>Actifs fournis</i>	<i>Les attentes directes des stakeholders</i>	<i>Informations fournies par les entreprises</i>
<i>Dirigeants et Salariés</i>	Temps, habiletés et compétences	Rémunération convenable et conditions de travail adéquates, sécurité de l'emploi, formation	Rapport de l'entreprise, nouvelles sur l'emploi, négociation
<i>Actionnaires</i>	Capital	Dividendes et appréciation du cours boursier	Rapports et comptes annuels, informations sur les fusions et les OPA
<i>Clients</i>	Revenu de la firme	Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité/prix	Publicité, documentations, entretien
<i>Banquiers</i>	Financement	Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des	Ratios de couverture, nantissement, prévision de trésorerie

⁶⁰ Les *shareholders* ne sont plus considérés comme les seuls à être exposés au risque, mais d'autres parties prenantes encourent également un risque en ayant investi des facteurs de production humains ou sous forme de capital dans la firme. Néanmoins, les actionnaires sont les créanciers résiduels les plus exposés, car leur rémunération effective est pour une grande part émane de la plus-value en capital, le dividende étant inférieur au coût d'opportunité. En ce sens, la TPA appréhende l'organisation comme un système contractuel coopératif où interagissent différents partenaires aux intérêts divergents (*Chatelin et Tribucq*, 2003, p. 16).

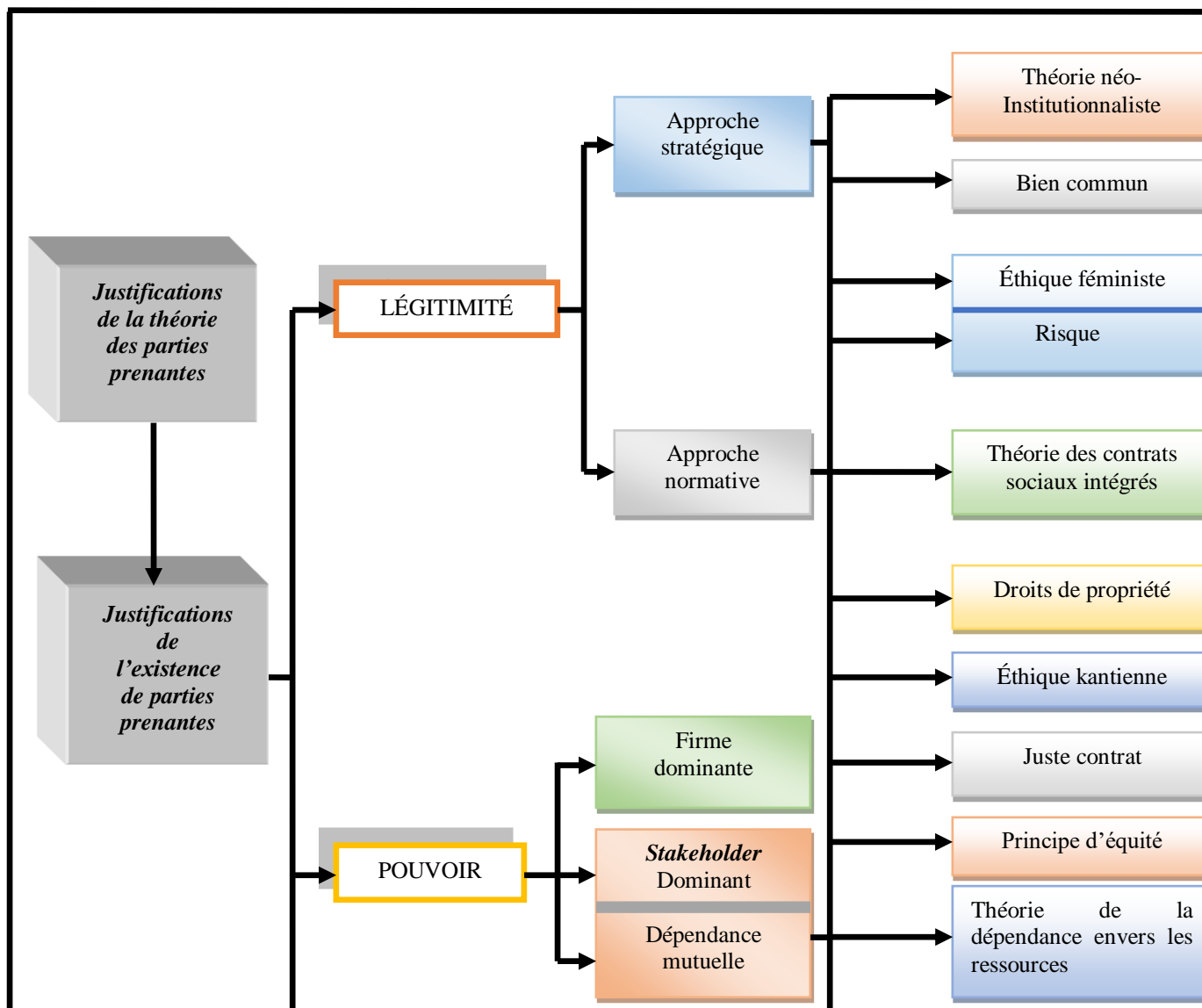
		garanties, production de trésorerie	
Fournisseurs	Intrants	Relation stable et durable	Paiement dans les délais
Gouvernement	Infrastructures nationales	Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité et données fidèles	Rapports aux organismes officiels, communiqués de presse
Public	Location et infrastructures locales	Sécurité des opérations, contribution à la communauté	Rapports sur la sécurité, reportages
Environnement	Ressources diverses	Substitution des ressources non durables et activités non polluantes	Rapports sur l'environnement Rapports de conformité

Source : de l'auteur (adapté de *Caby et Hirigoyen, 2005, p. 132*)

Ces éléments nous entraînent naturellement dans une interrogation sur le partage de la rente organisationnelle. En raison de la non séparabilité investissement/financement, le partage de la richesse impacte les autres apporteurs de facteurs de production dont les incitations dans la création de valeur sont tributaires de leur participation au partage de la rente, accédant ainsi au rang de créanciers résiduels (*Charreaux, 2006, p. 307*). *A contrario* de l'approche actionnariale, la valeur créée est une valeur partenariale, car la firme est perçue différemment. Cette dernière est assimilée à une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. Dans la mesure où les décisions de la firme entraînent l'ensemble des *stakeholders*, et compte tenu de la représentation de la firme comme un nœud de contrats, la création de valeur liée au système de gouvernance ne peut être limitée à la seule relation dirigeants/actionnaires.

Nous présentons dans la figure suivante et d'une manière synthétique les diverses justifications théoriques de l'existence des *stakeholders*.

Les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes



Source : adapté de Andriof et Waddock (2002) et Phillips et al. (2003)⁶¹.

À la lumière de ce qui a été présenté, il convient d'avancer que l'approche partenariale de la gouvernance propose une analyse du fonctionnement

⁶¹ In, Gond et Mercier, (2004), p.5.

organisationnel à partir des mécanismes de gouvernance. Dans cette optique, l'analyse porte sur l'explication du processus organisationnel de création et de répartition de la valeur partenariale. Toutefois, concernant la création de valeur et, à l'instar de l'approche actionnariale, l'approche partenariale traite principalement de la réduction des coûts relatifs aux comportements opportunistes des dirigeants (approche disciplinaire) et n'accorde qu'une attention négligeable au processus de la création de valeur. De ce fait, le système de gouvernance n'a d'influence sur la création de valeur qu'à travers une répartition optimale de la rente sur l'ensemble des parties prenantes, dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme⁶².

La création de richesse dans l'approche partenariale peut être appréhendée de deux manières : *Premièrement*, par rapport à la place qu'occupe ou que l'on attribue aux dirigeants dans la création de valeur et à la contrainte liée à leur contrôle et leur enracinement. Si on se réfère aux travaux de *Castanias et Helfat (Cf. chapitre 1, section 3, p. 57)*, les investissements spécifiques et la latitude discrétionnaire des dirigeants sont bénéfiques pour l'ensemble des *stakeholders*, car ils génèrent une plus grande rente. Par ailleurs, les investissements spécifiques ne sont pas exclusifs aux dirigeants, car les autres parties prenantes procèdent également à leurs propres investissements spécifiques et développent leurs actifs spécifiques sans être soumis au risque du *hold-up* de la part des autres partenaires (*Hoarau et Teller, 2001, p. 127*). La création de valeur partenariale revient donc aux investissements spécifiques effectués par les dirigeants et autres parties prenantes de la firme, ainsi qu'aux différentes relations de coopération verticales et horizontales.

⁶² À ce sujet, *Charreaux (2006, p. 310)* allègue que l'objet de la gouvernance est de réduire les pertes d'efficacité nées des conflits associés au partage de la rente et, particulièrement, celles liées au sous-investissement résultant de la spécificité des actifs et des phénomènes d'holdup.

Deuxièmement, le terme de *stakeholders* et ses différentes acceptions⁶³ qui débouchent sur deux visions majeures de l'approche partenariale (*Gond et Mercier, 2004, p.09*), ayant chacune une perception différente de la création de valeur : une vision instrumentale et descriptive qui instrumentalise la théorie des parties prenantes, du fait qu'elle considère les *stakeholders* comme des facteurs de production ou un moyen pour atteindre les objectifs des actionnaires et des dirigeants. Elle indique que la firme qui noue des relations contractuelles avec ses partenaires (considérés comme des facteurs de production) sur la base de la coopération et de confiance mutuelle, obtient des avantages concurrentiels sur les firmes qui s'abstiennent à le faire. Les dirigeants sont responsables simultanément de la répartition de la rente, en optimisant la valeur des actionnaires et en s'occupant systématiquement des intérêts des autres parties prenantes. Une vision éthique (vers une Responsabilité Sociale de l'Entreprise) qui s'inspire des principes Kantiens (*Auguste Kant*) sur l'équité, l'éthique et la justice. Elle cherche à comprendre les relations entre la firme et son environnement. Cependant, elle ne pourrait se contenter d'une approche descriptive, car elle doit faire bénéficier toutes les parties prenantes (les satisfaire, coordonner les intérêts et renforcer leur confiance) (*Igalens et Point, 2009, p.08*). Les relations entre la firme et ses parties prenantes doivent être fondées sur des considérations morales (dialogue, transparence et confiance) et non pas sur l'instrumentalisation. Il s'agit de la mise en évidence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)⁶⁴ envers ses partenaires et toutes les composantes de son environnement.

⁶³ Selon qu'il s'agisse d'une acception large ou restreinte, de *stakeholders* volontaires (primaires) ou involontaires (secondaires), ou même de l'acception du terme *stake* (se réfère-t-on à la notion d'enjeu, de pari ou d'intérêt), cela peut aboutir à deux théories majeures des parties prenantes.

⁶⁴ La RSE se présente comme un modèle partenarial de gouvernance de la firme qui vise à réallouer les droits de contrôle dans la firme et à substituer à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, un objectif de maximisation de valeur partenariale (*Dupuis, 2008, p. 80*).

Le tableau de la page suivante résume la diversité des approches théoriques mobilisant la notion de *stakeholders* :

Typologie et caractéristiques des théories des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocat (*)
Approches analytiques	Approches narratives	Métaphorique	Les SH comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitroff (1983)
							Freeman (1994)
							Litz (1996)
		Normative	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995)	
						Donaldson et Dunfee(1999)	
						Wood et Jones (1995)	
Éthique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Yuthas et Dillard (1999)				
Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Éthique féministe	Wicks et al(1994)				
			Burton et Dunn (1996)				

			<i>RSE fondée sur le principe de fiduciarité et de légitimité de l'entreprise</i>	<i>Justice sociale</i>	<i>Principes centrés sur le système économique</i>	<i>Théories de la justice</i>	<i>Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)</i>
				<i>Capitalisme kantien</i>	<i>Principes centrés sur le système économique</i>	<i>Théorie éthique</i>	<i>Freeman et Evan (1990)</i>
<i>SHT comme Science sociale (stratégique)</i>	<i>Approches analytiques</i>	<i>Instrumentale</i>	<i>Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle</i>	<i>Effizienz des relations / contrats relationnels</i>	<i>Comportement concurrentiel</i>	<i>- Théorie des réseaux sociaux - Théories contractuelles</i>	<i>Preston et al. (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)</i>
		<i>Descriptive</i>	<i>Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise</i>	<i>Orientation vers la performance et vers la justice</i>	<i>Comportement managérial</i>	<i>Économie managériale / Psychologie / Sociologie</i>	<i>Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et al. (1997)</i>
				<i>Étude de la nature et des valeurs des SH</i>	<i>Comportement organisationnel</i>	<i>Théorie des organisations / Théories de la décision</i>	<i>Brenner et Cochran (1991) Berman et al. (1999)</i>

Source : d'après Andriof et Waddock (2002), in Gond et Mercier, (2004), p.08.

- (1) Typologie proposée par Jones et Wicks (1999).
- (2) Catégorisation globale des approches proposée par Andriof et Waddock (2002).
- (3) Typologie retenue par Andriof et Waddock (2002), reprenant la typologie de Donaldson et Preston (1995) et y ajoutant l'approche métaphorique proposée par Freeman (1994).

Nonobstant les explications plus plausibles sur les systèmes de gouvernance liés à la notion de valeur qu'elle propose, l'approche partenariale reste prisonnière de la démarche normative⁶⁵ et disciplinaire, et d'une perception statique et réactive de l'efficacité. De même, elle ne parvient pas à expliquer l'origine des connaissances qui fondent les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les stratégies et le processus de création de valeur, même si elle admet le rôle des compétences et des connaissances dans la création de la rente organisationnelle. En effet, elle ne s'interroge pas sur l'origine de la rente organisationnelle (issue de la coopération), or l'existence de cette rente suppose des compétences distinctives que seul le capital humain est capable d'apporter, du moment que le capital financier en est indifférent par définition, donc incapable de l'apporter par lui-même (Charreaux, 2000, p. 08). De plus, sur le plan pratique, le système de gouvernance aura du mal à identifier d'une manière exhaustive toutes les parties prenantes de l'organisation, ainsi que leurs diverses interactions et leurs influences (pouvoir). En ce qui concerne l'évaluation de l'optimisation de la valeur de la firme, elle est très complexe du fait que l'on intègre des dimensions psychologiques et sociologiques.

C. Prolégomènes des conflits cognitifs et l'apport spécifique de l'approche socio-stratégique et cognitive de la gouvernance

Les approches contractuelles disciplinaires (actionnariale et partenariale) focalisent leur analyse de la valeur sur l'orientation des mécanismes de gouvernance vers la minimisation des coûts de gouvernance. Autrement dit, par la réduction de l'asymétrie informationnelle entre dirigeants et *shareholders*, ou par une répartition équitable et optimale de la valeur entre les différents *stakeholders*. Elles se basent sur l'hypothèse de la rationalité substantive néoclassique et le comportement de maximisation des agents, comme elles supposent que l'ensemble des opportunités

⁶⁵ Igalens et Point (2009, p. 08) soulignent que « la nouvelle gouvernance des parties prenantes s'inscrit de facto dans une approche normative ».

d'investissement est connu. Donc, il ne reste aux agents que de prendre la meilleure décision incitative (dans le partage de la trenté organisationnelle) pour maximiser la valeur. Cela implique qu'elles ne conçoivent pas la création de valeur comme un processus construit.

Pour expliquer ce processus de création de valeur, il faut élargir l'analyse à d'autres théories, et les mieux placées sont les théories cognitives. L'approche cognitive est construite à partir de trois théories principales : la théorie behavioriste, la théorie évolutionniste et la théorie de la stratégie fondée sur les ressources et les compétences.

La théorie béhavioriste ou comportementaliste, représentée par (*Simon, Cyert et March*), considère la firme comme un nœud politique, un groupe d'individus aux intérêts multiples et dans lequel le processus de prise de décision passe par des séries de médiations, de négociations et d'apprentissages organisationnels. Elle est aussi un système de comportements sociaux interreliés d'un certain nombre d'individus dont les intérêts divergent même si leur destin est commun (*Coriat et Weinstein, 1995, p.26*). Et compte tenu de son hypothèse de la rationalité limitée, de la diversité des objectifs et l'incertitude de l'environnement, les agents ne peuvent adopter un comportement de maximisation, mais celui de satisfaction.

La théorie évolutionniste, représentée par (*Schumpeter, Penrose, Freeman, Nelson et Winter*), définit la firme comme un groupe cohérent d'individus. Cette cohérence se réalise à travers quatre facteurs déterminants : l'apprentissage et les routines, la sélection, la contrainte du sentier (*path dependancy*) et les compétences foncières (*Cf. chapitre 1, section 3, p. 57*). La firme est un ensemble d'actifs spécifiques (principaux ou secondaires) et de compétences. La théorie évolutionniste substitue la rationalité substantive néoclassique par la rationalité procédurale et le comportement optimal par celui adaptatif. Concernant le processus de décision, elle insiste sur le fait que celui-ci dépend des compétences et des

connaissances organisationnelles acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles, et non pas d'un choix préexistant d'opportunités d'investissement.

Dans la théorie fondée sur les ressources et les compétences, la firme est perçue comme un ensemble de ressources (actifs tangibles et intangibles) qui se cristallisent pour former les compétences de la firme. Ce sont ces compétences qui déterminent la stratégie de la firme et les choix décisionnels qui s'y opèrent.

De là, l'approche cognitive perçoit la firme comme un programme ou un répertoire de connaissances qui organise et coordonne les activités et les compétences cognitives pour lui permette de créer de nouvelles opportunités. La firme est orientée vers l'objectif de croissance durable qui dépend non pas de l'information⁶⁶, mais de la capacité de la firme à apprendre et des connaissances accumulées.

Dans cette perspective, la création et l'appropriation de valeur ne se limitent pas à un système informationnel permettant une répartition équitable de la rente organisationnelle entre les différents *stakeholders*, mais elle réside dans la création de valeur durable. Et dans ce domaine, le management joue un rôle prépondérant, car il représente des capacités d'imagination, de perception et de construction de nouvelles opportunités. Ces dernières ne sont pas uniquement celles présentées par l'environnement externe de la firme (comportement adaptatif), mais également celles construites dans une perspective de croissance durable et fondées sur les compétences évolutives de la firme.

⁶⁶ L'approche cognitive met en avant la connaissance qui est une notion plus dynamique que celle de l'information, car cette dernière dépend de l'interprétation subjective des individus, et compte tenu de leur rationalité procédurale, cette interprétation diffère d'un individu à un autre (une même information peut être interprétée différemment) et ce, contrairement aux théories contractuelles orthodoxes pour qui toute information est interprétée d'une manière identique par les agents.

Le principe disciplinaire et contraignant introduit par les théories contractuelles, pour qui les systèmes de gouvernance se caractérisent par leur capacité à résoudre les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les autres *stakeholders*, a été adopté par l'approche cognitive de la gouvernance. Toutefois, en plus de ce principe, elle introduit la notion de conflits cognitifs. Ce faisant, d'un côté, les dirigeants possèdent l'autonomie nécessaire qui leur permet de détecter et de développer les opportunités d'investissement (création de valeur) et, d'un autre côté, leur comportement opportuniste se voit réduit considérablement (répartition équitable de valeur).

Bien que nous ayons traité l'approches actionnariale et l'approche partenariale séparément, cela ne sous-entend aucunement qu'il n'y a pas de relations entre elles, comme le précisent *Ben Larbi et Ohanessian* (2008, p. 4) « *les approches actionnariale et partenariale ne sont pas exclusives. Bien au contraire, elles sont complémentaires même si elles relèvent d'idiologies empreintes de considérations économiques, sociales ou culturelles qui ne font pas toujours l'unanimité* ». En effet, l'approche actionnariale est propre aux économies capitalistes des pays anglo-saxons (les États Unis, le Royaume Uni et l'Australie) qui se caractérisent par de grands marchés liquides de capitaux et dont la priorité des actionnaires (institutions) est de maximiser le niveau de rentabilité. Quant à l'approche partenariale, elle est plus fréquente et a eu plus de succès dans les économies capitalistes de l'Europe continentale, caractérisées par des marchés plutôt petits et moins liquides et dont le pouvoir est concentré principalement entre les banques, les pouvoirs publics et quelques grandes familles. Néanmoins, sous l'effet de certains facteurs, telles que la mondialisation, certaines contraintes relatives aux vagues de privatisation et l'implication accrue des investisseurs dans

la gestion des entreprises, les disparités existantes commencent à se diluer et les deux types d'économie sont en train de changer en se rapprochant davantage⁶⁷.

Par ailleurs, les trois approches de la gouvernance traitées précédemment (l'approche actionnariale, l'approche partenariale et l'approche cognitive) présentent une limite commune, elles n'ont qu'un pouvoir faiblement explicatif des phénomènes organisationnels. Selon une étude de grande ampleur menée par *Larcker et al.* (2004)⁶⁸ sur l'incidence de l'ensemble des mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises américaines, ils concluent que l'approche traditionnelle n'explique au mieux que 09%.

Conséquemment, plusieurs voies et approches ont été explorées pour améliorer le pouvoir explicatif des théories de la gouvernance. L'une d'elle, présentée par *Charreaux* (2006), consiste à rompre en partie avec l'approche purement disciplinaire, *i.e.* associer l'approche partenariale avec le "levier cognitif" de la création de valeur par les connaissances et les compétences (TRC). L'approche partenariale qui se base sur un levier disciplinaire et incitatif de création de valeur peut permettre d'analyser les conflits d'intérêts associés à la coopération entre les différentes parties prenantes, ainsi que leur résolution et, parallèlement, le levier organisationnel (cognitif basé sur les compétences) peut expliquer la création de valeur par les connaissances et les compétences qui influencent le processus décisionnel des managers. Il s'agit par conséquent, de créer des synergies entre les approches contractuelles (TDP, TPA, TCT), les courants stratégiques (TDR, TRC, TED) et certaines théories hétérodoxes, telles que la théorie évolutionniste et la théorie comportementaliste.

⁶⁷ Ce point fera l'objet d'un traitement et développement ultérieurs.

⁶⁸ In, *Charreaux* (2006, p 171).

Malgré les antagonismes majeurs constatés entre les approches disciplinaires et l'approche cognitive, *Charreaux* (2006, p. 315) pense qu'on peut construire une théorie synthétique de la gouvernance de la firme, où peuvent être réunies simultanément les dimensions disciplinaires et incitatives, ainsi que les dimensions cognitives. En effet, la perception de firme comme un nœud de contrats et les quelques points de convergences existants laissent entrevoir que quelques passerelles entre ces approches sont possibles et ouvrent la voie à une approche intégrale ou élargie de la gouvernance.

Cette approche intégrale met le dirigeant au centre des conflits, tant du point de vue contractuel (fondé sur l'asymétrie informationnelle) que du point de vue cognitif (fondé sur les connaissances et les compétences)⁶⁹. De là, la performance de la firme est déterminée, d'un côté, par les choix effectués par les dirigeants (compétences) et, d'un autre côté, par la qualité des systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance, et donc de contrôle (*Charreaux*, 2009, p. 04).

La matrice ci-après présente les conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation :

Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation

	<i>Dirigeants</i>	<i>Actionnaires</i>	<i>Clients</i>	<i>Fournisseurs</i>	<i>Environnement</i>
<i>Dirigeants</i>	Conflits cognitifs entre dirigeants Généraux intermédiaires inférieurs	Type d'investissement, politique de financement Conflits	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitifs	Coût Qualité industrielle Conflits contractuels et cognitifs	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs

⁶⁹ Le dirigeant se place au centre, soit du nœud contractuel qui forme l'entreprise, soit du faisceau de transactions reliant l'entreprise à ses divers partenaires.

	opportunité /choix d'investissement	contractuels et cognitifs			
Actionnaires	/	Conflits cognitifs : Minoritaires/majoritaires Individuels, collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	Conflits indirects en fonction des arbitrages opérés entre rentabilité et qualité des produits	Conflits contractuels et cognitifs coûts	Rentabilité Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
Clients	/	/	Conflits cognitifs Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
Fournisseurs	/	/	/	Conflits cognitifs sur produit organisation	Engagement éthique, Pollution, développement local...
Environnement	/	/	/	/	Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

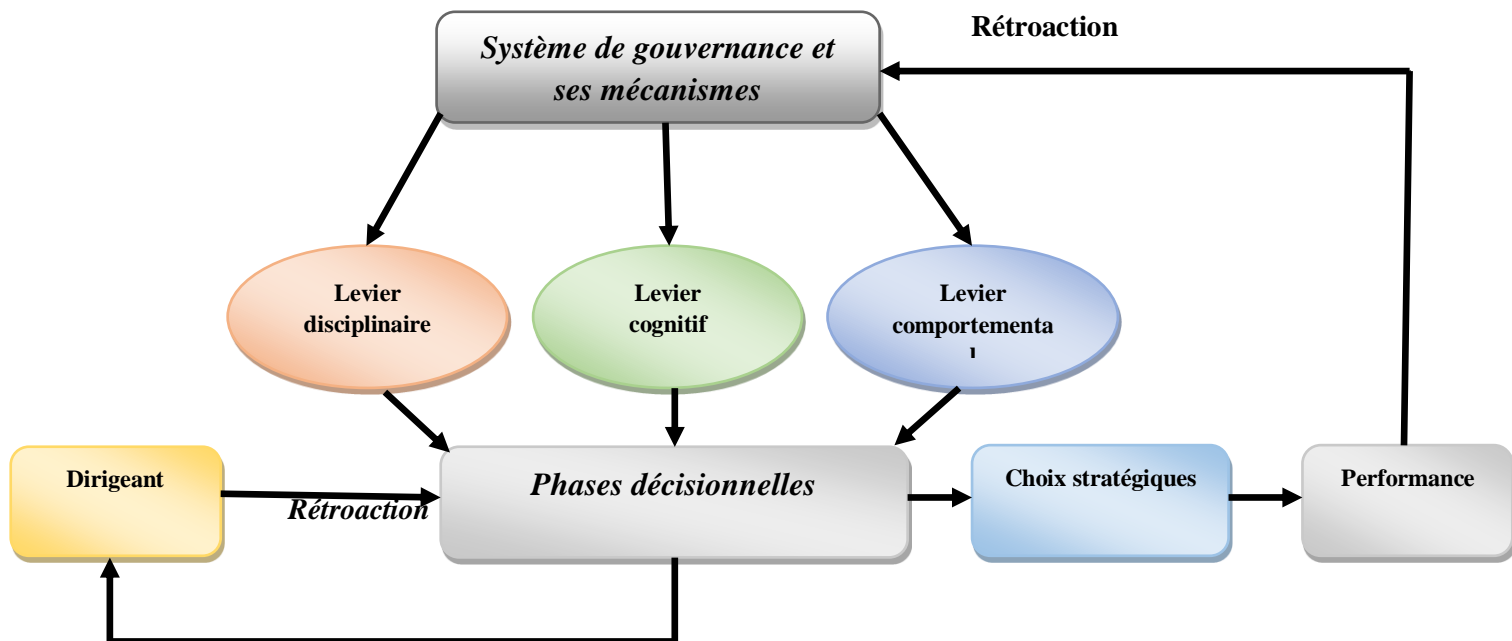
Source : Chatelin et Trébuçq, (2003), p. 18

Toutefois, pour une meilleure efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs dans le cadre de cette gouvernance intégrale ou élargie, il y'a lieu d'introduire une dimension comportementale dans la modélisation de la gouvernance d'entreprise. En effet, un courant ou une approche comportementale de la gouvernance s'est développé en économie et en droit (*Jolls et al.*, 1998)⁷⁰ ces années récentes et explique que l'efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs se réalise à l'aune des biais comportementaux qui affectent les décisions managériales. Pour cette approche, les biais cognitifs et émotionnels, occasionnels ou systémiques affectent considérablement les décisions des agents économiques, notamment celles des dirigeants (*Charreaux*, 2005). Ils sont inducteurs de pertes de valeurs, parfois plus notables que celles générées par l'opportunisme. Dès lors, la fonction des systèmes de gouvernance est d'éviter que ces biais ne se manifestent (fonction de débiaisage), ou de corriger leurs effets lorsqu'ils sont cognitifs (*Charreaux*, 2011, p. 11).

Par cette nouvelle approche de la gouvernance d'entreprise, *Charreaux* (2008) veut « proposer une approche intégratrice de la latitude capable d'offrir une meilleure compréhension du lien entre caractéristiques du dirigeant, système de gouvernance et performance de la firme ». Ce méta-modèle de gouvernance (intégral) combine ainsi les enseignements des différents courants de la gouvernance susmentionnés et l'approche comportementale (*Lepage*, 2011, p. 36). C'est ce qui le rend, d'un côté, plus complet, car il ne s'appuie pas sur un seul levier ou mécanisme, mais incorpore tous les types (disciplinaires, cognitifs et comportementaux) et il considère par ailleurs le dirigeant comme un acteur actif du système de gouvernance (*Wirtz*, 2008). D'un autre côté, il est plus dynamique, car les performances passées influencent le système de gouvernance présent, comme il permet de dépasser les limites de la théorie de l'agence. La figure suivante illustre cette dynamique :

⁷⁰ In, *Charreaux* (2011), p. 11.

Modèle de gouvernance intégrale ou élargie



Source : Charreaux (2008).

Questions relatives au chapitre 2

- Selon la théorie dominante de la GE, pourquoi peut-on concevoir deux déclinaisons des approches de gouvernances ?
- Quelles sont les limites des approches disciplinaires de la GE ?
- Quelles sont les ruptures théoriques affichées par l'approche cognitive de la GE à l'égard des approches disciplinaires ?
- Pourquoi l'approche élargie de la GE associe les biais comportementaux des dirigeants ?

Chapitre 3 :

Mécanismes de la gouvernance d'entreprise p. 89

- A. Quelques rappels des soubassements théoriques des approches de la gouvernance.....p. 89***
- B. Taxinomie des mécanismes de gouvernancep. 92***

Chapitre 3 : mécanismes de la gouvernance d'entreprise

L'objet de cette section est d'identifier, de définir et de catégoriser les différents mécanismes de la gouvernance d'entreprises. Après un rappel des soubassements théoriques relatifs aux différentes approches de gouvernance, nous présentons une typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise, puis nous insérons ces mécanismes dans l'architecture organisationnelle, afin de connaître leurs modalités d'action.

A. Quelques rappels des soubassements théoriques des approches de la gouvernance

Le cadre théorique de la gouvernance est caractérisé par la prégnance des théories contractuelles qui ont structuré deux approches principales de la gouvernance : l'approche actionnariale et l'approche partenariale. Celles-ci traitent la question délicate du partage et de la création de la rente organisationnelle à travers des mécanismes disciplinaires censés discipliner les dirigeants et limiter leur latitude discrétionnaire, dans le but de sécuriser l'investissement des actionnaires ou des parties prenantes. Parallèlement à cette approche disciplinaire, s'est développée une approche dite cognitive de la gouvernance. Celle-ci met en avant le processus de création de valeur en se basant sur les connaissances et les compétences comme déterminants du processus décisionnel.

Les approches actionnariale et partenariale (en impliquant la TPA et ses prolongements) mettent la relation d'agence au centre de l'analyse de la question de la gouvernance d'entreprise. Les relations d'agence entre le principal (actionnaires) et l'agent (les dirigeants) ou entre les dirigeants et les autres parties prenantes génèrent des conflits d'intérêt et des coûts, dus essentiellement à l'asymétrie de l'information, à l'existence de comportements opportunistes et à la divergence d'intérêts. Ces coûts sont synonymes de pertes de valeur. L'objectif central du

Le système de gouvernance est de réduire au mieux les pertes de valeur résultant alors, soit du comportement déviant du dirigeant censé poursuivre ses propres intérêts, soit de la spoliation liée à la suprématie et l'autocratie des actionnaires dominants. Pour réduire ces pertes de valeur, l'approche contractuelle (notamment partenariale) de la gouvernance propose une analyse du fonctionnement organisationnel à partir d'un certain nombre de mécanismes ou modes de gouvernance. Ces derniers s'expliquent alors par la recherche d'une économie de coûts contractuels par les différentes parties prenantes (Chatelin, 2001, p. 150). Par ailleurs, l'approche cognitive conduit à reconsidérer le rôle de la gouvernance en fonction de sa capacité à identifier et à mettre en œuvre les investissements créateurs de valeurs sous leur dimension cognitive (perception des opportunités de croissance, la coordination cognitive, l'apprentissage organisationnel).

Les deux conceptions (disciplinaire et cognitive) ne sont pas nécessairement incompatibles, elles se complètent et peuvent s'enrichir mutuellement et aboutir à des typologies de modes de gouvernance similaires. Toutefois, cette dimension cognitive introduit des rôles des mécanismes de gouvernance parfois très différents. Ce faisant, il ressort de ces différentes approches de gouvernance d'entreprise une multitude de mécanismes préventifs et curatifs des différents conflits d'agence ou cognitifs entre les différents *Stakeholders*.

Le tableau suivant synthétise le rôle attribué au système de gouvernance par les différentes approches susmentionnées :

Influence sur la valeur et rôle du système de gouvernance selon les différentes approches de gouvernance

	<i>Gouvernance juridico-financière</i>	<i>Gouvernance partenariale disciplinaire "cognitive" et</i>	<i>Gouvernance comportementale</i>
Coûts	Coûts d'agence "informationnels" liés aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers : coûts de fonctionnement des mécanismes et pertes résiduelles définies par rapports à la norme idéale.	Approche par la remédiabilité : 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 les différentes parties prenantes ; - Coûts de fonctionnement des mécanismes (incluant le coût des effets pervers).	Coûts d'agence et coûts de compétence modifiés par les biais comportementaux : coûts de fonctionnement incluant le coût des effets pervers.
Gains	Les "ains" sont définis en termes de réduction des coûts d'agence informationnels, c'est-à-dire de rapprochement vers la norme. Il n'y a pas de gains d'exploration, tout se résumant à un problème de transfert d'information.	"gains" cognitifs liés aux compétences conduisant à une meilleure vision, à la construction d'opportunités, à un meilleur avantage compétitif..	Gains de compétence modifiés par les biais comportementaux.
Rôle du système de gouvernance	Leviers disciplinaires. Réduction des conflits	Leviers disciplinaires et cognitifs. Accroître le gain net en tenant	Leviers disciplinaires, cognitifs et comportementaux.

	d'intérêts et des coûts d'agence.	compte de l'interdépendance des gains et des coûts et des dimensions disciplinaires et cognitives.	de et	Accroître le gain net en tenant compte de l'influence des biais comportementaux. Il peut être efficace de laisser certains biais subsister en partie.
--	-----------------------------------	--	-------	---

Source : Charreaux (2005)

B. Taxinomie des mécanismes de gouvernance

Il existe une multitude de mécanismes de gouvernance, néanmoins il est impossible de disposer d'une liste exhaustive, car le système de gouvernance est contingent à la forme des entreprises et à leurs caractéristiques (Wirtz, 2011).

En se basant sur le critère de réduction des coûts d'agence, la théorie normative d'agence identifie deux types de mécanismes de contrôle (*monitoring*) des dirigeants : mécanismes internes et mécanismes externes. En élargissant l'analyse à d'autres *stakeholders*, notamment les salariés, et en nous basant sur le principe d'efficacité des mécanismes et formes organisationnelles dans la réduction des coûts de transaction et des coûts d'agence de Williamson (1985) (Cf. chapitre 1, section 2, p. 42 et suivantes), nous pouvons aboutir à deux types de mécanismes de gouvernance : les mécanismes intentionnels de nature institutionnelle et les mécanismes spontanés de nature contractuelle. Deux typologies des mécanismes de gouvernance composant les systèmes de gouvernance des entreprises, associées aux courants théoriques de l'agence et des coûts de transaction, peuvent ainsi être conjuguées.

Le croisement entre ces deux critères de classification permet de concevoir une typologie élargie des mécanismes de gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997, pp. 149-150): *premièrement*, les mécanismes externes (la discipline par le marché) qui sont la résultante d'un fonctionnement spontané des marchés, tels que le marché des biens et services, le marché financier (particulièrement, comme lieu

de réalisation des prises de contrôle), les relations de financement avec les banques, le marché de travail, notamment celui des managers et l'environnement légal, politique et réglementaire ; *deuxièmement*, les mécanismes internes qui sont le fruit d'une conception intentionnelle de la firme, tels que le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels ou informels mis en place par les employés et le conseil d'administration.

Nous synthétisons les types de mécanismes de gouvernance dans le tableau suivant :

Typologie des mécanismes de gouvernance

	<i>Mécanismes internes</i>	<i>Mécanismes externes</i>
<i>Mécanismes intentionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblée des actionnaires) • Conseil d'administration. • Structure formelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal et réglementaire
<i>Mécanismes spontanés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure informelle. • Surveillance mutuelle. • Culture d'entreprise. • Réputation interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés des biens et des services, financier, du travail, politique, du capital social. • Intermédiation financière. • Environnement 'sociétal', médiatique.

Source : Charreaux, (2000). p.08.

a . Mécanismes internes

Nous distinguons deux catégories de mécanismes internes de gouvernance d'entreprise⁷¹: les mécanismes internes intentionnels et les mécanismes internes spontanés.

⁷¹ Charreaux (1997, p. 424), en reprenant la classification faite par Jensen (1993) et Mintzberg (1983), distingue deux types d'acteurs détenteurs d'influence : les acteurs appartenant à la coalition externe (propriétaires, associés, fournisseurs, clients, concurrents, regroupements de salariés, les différents publics et

- Le conseil d'administration (CA)

Le CA est un mécanisme majeur dans la gouvernance d'entreprise, car il peut influencer l'action des dirigeants en matière de création de valeur, comme il est susceptible de leur faciliter le repérage des meilleurs projets, ainsi que l'élaboration de la stratégie d'investissement (Wirtz, 2008, p.29). Principalement, il est constitué des dirigeants, des actionnaires majoritaires, de représentants des actionnaires minoritaires, d'administrateurs non dirigeants (externes), etc. D'une manière concise et sur le plan pratique, il est chargé de représenter les actionnaires, rémunérer et évaluer et, dans certains cas, révoquer les dirigeants.

De plus, on lui attribue plusieurs autres missions :

- Le CA est chargé donc du contrôle et de la discipline des dirigeants ; veiller à ce qu'ils ne développent leur latitude discrétionnaire et lutter contre leur enracinement. Il est aussi chargé d'une mission d'évaluation des dirigeants à travers une estimation des capacités et des efforts des dirigeants (une performance médiocre est synonyme soit d'une incompétence, soit des efforts insuffisants). On distingue deux types de contrôle : l'un est prospectif, constitué de l'ensemble de procédures correctives permettant d'anticiper certains comportements des dirigeants ; et l'autre est rétrospectif et représente l'ensemble des procédures et outils permettant une évaluation comparative entre les résultats et les standards prédéfinis.

Le CA dispose de deux leviers d'action privilégiés : le mode de rémunération des dirigeants, dont on distingue trois catégories (Charreaux, 1997, p. 43): *premièrement*, la rémunération indépendante de la performance réalisée (salaires, retraites et assurance vie). Celle-ci est fixe et, si elle est négociée régulièrement, permet de résoudre les conflits. Cependant, le système incitatif devient défaillant et les dirigeants auraient tendance à accroître leurs prélèvements non pécuniaires. *Deuxièmement*, la rémunération tributaire de la performance qui est évaluée à partir

les administrateurs) et ceux constituant la coalition interne (le PDG, les opérateurs, les cadres, la technostructure, les supports logistiques et l'idiologie).

des cours boursiers (attribution d'actions aux dirigeants et *stock-options*). Ce mode de rémunération est incitatif, car les dirigeants bénéficient de l'augmentation de valeur de l'action, ce qui peut les conduire à prendre plus de risques dans les investissements. *Troisièmement*, la rémunération dépendante des mesures comptables et de la performance (bonus...) qui permet de résoudre les conflits liés aux divergences d'ambitions et d'horizons. Ajoutant à cela, la surveillance mutuelle entre les dirigeants siégeant au conseil.

- Elaboration des orientations stratégiques de la firme : le CA intervient dans le processus décisionnel relatif à l'élaboration des stratégies d'investissement de l'entreprise.
- Il constitue un pont entre la firme et son environnement par la mise en place de moyens permettant une meilleure visibilité de l'environnement et des sources de financement, comme il contribue à l'amélioration de l'image de marque de la firme.

Sur un plan théorique, et selon les approches disciplinaires, par le contrôle qu'il exerce sur les dirigeants, le CA permet de réduire les coûts d'agence et de transactions entre les différents *stakeholders*, et maximise la valeur. De ce fait, il constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions entre l'ensemble des partenaires au sein de la firme (Williamson, 1985). Charreaux (2000, pp.10-12) décrit le CA comme celui qui « *intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe. [...] il intervient pour protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur, préserver et accroître le caractère productif du nœud de contrats, [et] contribue au processus d'innovation* ». Son efficacité se réalise si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur (sous-investissement ou sur-investissement, dépenses somptuaires) qu'il permet. L'approche actionnariale met l'accent sur certains attributs du CA qui lui permettent de minimiser la perte de la rente organisationnelle, tels que l'indépendance du CA;

son rôle disciplinaire qui dépend du type du CA⁷²; sa taille (nombre d'administrateurs siégeant au CA)⁷³; sa forme (unitaire ou non); sa composition (proportion des administrateurs externes siégeant au CA et leur influence, contre la proportion des membres internes à la firme)⁷⁴; la séparation des tâches entre le président et le directeur général, et l'indexation de la rémunération des dirigeants à la performance boursière. Cependant, cette efficacité du CA liée à son pouvoir disciplinaire est relative, car les dirigeants disposent de stratégies pouvant neutraliser la fonction de contrôle du CA, telles que l'information sélective des administrateurs, la nomination d'administrateurs qui leur sont favorables (cadres internes, conseillers divers...) et autres stratégies d'enracinement. Par conséquent, le CA doit être associé à d'autres mécanismes (internes ou externes). Sur ce point, Charreaux (2000, p. 6) souligne que le CA « *n'est qu'un instrument particulier du système de gouvernance; il intervient, soit de façon complémentaire, soit pour substituer à d'autres mécanismes internes ou externes* ». De plus, ce rôle disciplinaire n'est apparent que dans les grandes sociétés cotées en Bourse (sociétés dites managériales), là où le capital est diffus (absence d'actionnaires de contrôle), car dans le cas inverse c'est l'actionnaire dominant qui assure le *monitoring*. D'autant plus, si on se réfère à la composante du CA, des salariés ou des créanciers par exemples sont parfois membres. De ce fait, cette fonction disciplinaire peut dépasser les seules relations actionnaires/dirigeants pour toucher d'autres parties

⁷² En combinant entre le critère du pouvoir du CA sur les dirigeants et celui de l'activité du conseil (implication du CA dans l'élaboration de la stratégie), Charreaux (1997, p. 161) obtient quatre types de CA : contrôleur; formel; dominant et participatif.

⁷³ Il y a une corrélation positive entre la taille du CA et son efficacité. Toutefois, [Jensen (1993), in Andriamasi et Rakoto (2008, p. 64)] montre qu'il existe une taille optimale au-delà de laquelle le CA n'est plus efficace ou du moins son efficacité n'augmente pas avec l'accroissement de la taille.

⁷⁴ [Fama (1980) et Jensen (1983), in Caby et Hirigoyen (2005), p.91] ont préconisé de faire entrer au Conseil des administrateurs externes, *i.e.* n'exerçant pas de fonctions managériales dans l'entreprise, afin de renforcer l'indépendance et la qualité du contrôle.

prenantes. Cette vision partenariale des relations au sein du CA, bien qu'elle lui attribue également un rôle disciplinaire, elle le perçoit néanmoins comme un instrument facilitant la création de valeur. En effet, comme cela est stipulé dans la théorie de l'intendance (*Cf. chapitre 1, section 3, p. 60*), les dirigeants peuvent se comporter comme de bons intendants, humanistes et menés de bonnes intentions. Dès lors, le CA apparaît comme un organe hiérarchique qui, en plus de son rôle arbitral dans la répartition de la rente organisationnelle, on lui confère la mission de coordonnateur du travail en équipe (salariés, fournisseurs, dirigeants d'autres sociétés...). Cela soulève le doute sur l'efficacité et même sur la justification du rôle disciplinaire du CA. Il s'agit de la mise en évidence de l'importance accordée au caractère collectif de la création de valeur (valeur partenariale).

Dans la théorie cognitive de la gouvernance, le rôle du conseil d'administration dépasse la seule défense des intérêts des actionnaires, il constitue un mécanisme chargé d'assurer la meilleure coopération possible entre le dirigeant et les actionnaires (*Charreaux, 2000*). Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe. À cette fin, il doit être composé principalement d'administrateurs ayant les capacités de contribuer à la création de compétences dynamiques et assister les dirigeants dans la conception d'une vision facilitant l'apprentissage organisationnel, *a contrario* des approches financières qui insistent sur l'importance de l'indépendance des administrateurs pouvant exercer un contrôle sur les dirigeants. Conséquemment, la qualité du CA ne se mesure pas par le degré de son indépendance et de l'existence d'administrateurs externes, mais par la diversité des membres qui le composent et de leurs compétences.

- Assemblée des actionnaires

Les actionnaires avec leur droit de vote constituent un mécanisme déterminant de la gouvernance. Ils détiennent la majorité des actions de la firme qui

sont transigées sur le marché financier. Ils participent aux assemblées générales (même si on s'accorde généralement à reconnaître le faible taux de participation aux assemblées générales) et aux CA à travers leur représentants. Ils ont la possibilité de vendre leurs actions, comme ils peuvent manifester leur approbation ou désapprobation quant à la politique menée par l'équipe dirigeante. La présence d'un actionnaire dominant constitue un moyen efficace de contrôle sur l'équipe directionnelle et évite les écarts de conduite.

- La culture d'entreprise

Elle est définie comme un ensemble de valeurs, de façons de penser et de croyances communes quant à la manière dont les choses doivent être réalisées (*Milgrom et Roberts, 1997, p. 179*). La culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation. Elle est considérée comme l'ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ; la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et qui la distingue des autres. C'est un ensemble de relations implicites entre les parties prenantes de l'organisation qu'il est difficile à modifier et qui encadrent le comportement des dirigeants.

- Les salariés

Grâce à leurs représentants au comité de l'entreprise, les salariés ont le droit à l'information sur la situation financière de l'entreprise, comme ils participent au processus décisionnel en demandant via leurs représentants dans le CA des expertises de gestion et en alertant en cas d'irrégularités constatées et avérées, les services de justice compétents.

b. Mécanismes externes.

Ce sont des mécanismes qui ne sont pas mis en place par l'entreprise.

- Les agences de réglementation, système légal et environnement politique

Le système légal agit en faveur des investisseurs et des actionnaires/propriétaires à travers la formalisation et la divulgation de l'information liée à la firme, les restrictions sur les transactions et les sanctions. Néanmoins, son efficacité est relative, car le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est considérable (*Label et Koyo, 2012, 74*).

L'environnement politique est représenté par les pouvoirs publics (internationaux, nationaux, locaux...) et les partis politiques. Sa contribution aux entreprises revêt des formes diverses (contrôle réglementaire et législatif, formation du capital humain, sécurité, subventions et aides multiples, etc.) (*Charreaux, 1997, p.49*). Il peut contraindre par exemple les entreprises à utiliser plus de main d'œuvre ou même s'immiscer dans la composition de cette main d'œuvre (exiger d'inclure des catégories d'âge ou de sexe déterminées). Les salariés et les actionnaires peuvent utiliser la voie politique pour faire pression sur les dirigeants et, inversement, ces derniers peuvent s'enraciner davantage en utilisant cette même voie (promesse de création d'emploi, *lobbying*...).

- Les créanciers

Ils empêchent les dirigeants de s'accaparer des liquidités excédentaires dégagées par les différentes activités de la firme et le réinvestissement très risqué et peu rentable de ces liquidités. De plus, ils veillent à la réduction du risque que les capitaux prêtés soient utilisés à d'autres fins que le financement des projets qui les intéressent. Ils peuvent recourir à divers moyens, tels que les clauses contractuelles, les clauses de garantie, les paiements échelonnés, etc.

- Les investisseurs institutionnels

Tels que les fonds de pensions, fonds de placement ‘*mutual funds*’, fonds d’arbitrage ‘*hedge funds*’, fonds spéculatifs, organismes chargés de la retraite des salariés, compagnies d’assurance, etc.). Les investisseurs financiers ont pour projet la pérennité et la valorisation du portefeuille et de l’argent d’autrui qui leur sont confiés et qu’ils font prospérer par l’acquisition des diverses valeurs mobilières des différentes entreprises. Ils détiennent des titres de propriété sur les entreprises qui leurs permettent de générer de la richesse en utilisant leurs droits de *fructus* et d’*abusus* et en comparant les gains de leurs investissements avec ceux qu’ils obtiendraient de tout autre investissement en calculant ce que les économistes appellent un ‘coût d’opportunité’. Ils participent rarement à la gestion de l’entreprise, sauf s’ils sont contraints⁷⁵, et portent peu d’intérêt à l’entreprise dont ils détiennent des titres. Leur participation dans le capital de l’entreprise n’est qu’un investissement parmi d’autres ; d’ailleurs c’est l’un des points qui les différencient des actionnaires. Toutefois, ils constituent un levier efficace de contrôle de l’équipe dirigeante autant que les actionnaires, mêmes si leurs rôles et leurs objectifs sont différents, et ce grâce à la possibilité qu’ils ont de vendre les actions de l’entreprise et de l’impact sur le marché. Aussi, ils peuvent intervenir par exemple en redéfinissant le fonctionnement du conseil d’administration pour qu’il soit plus efficace dans son rôle de représentant des actionnaires et dans le contrôle des dirigeants (Milgrom et Roberts, 1997, p. 678).

⁷⁵ C’est pour cette raison que le législateur a contraint les investisseurs à participer au gouvernement d’entreprise, par exemple aux assemblées, ou tout au moins à transmettre leurs droits de vote et à rendre publiques leurs intentions vis-à-vis des résolutions présentées à l’assemblée générale (Gomez et Korine, 2009, p. 154).

- Marché des prises de contrôle (Offres Publiques d'Achat et Offre Publique d'Echange)

Il constitue une menace permanente pour les dirigeants incompetents et un mécanisme efficace d'incitation à la performance pour les dirigeants (Bancel, 1997, p. 24). Cependant, la prise de contrôle est un mécanisme très coûteux et elle n'est censée intervenir qu'en dernier recours. Ce mécanisme, s'il est prouvé qu'il enrichit les actionnaires, néanmoins ne constitue pas un moyen de création de richesse. Pareillement, il est peu efficace pour discipliner les dirigeants, car lors des prises de contrôle, on procède davantage à une redéfinition du système de rémunération qu'au remplacement des dirigeants qui ne constitue que la solution ultime. Toutefois, même si l'on procède au remplacement des dirigeants non performants, les nouveaux dirigeants pourraient vraisemblablement poursuivre des objectifs autres que ceux des actionnaires.

- Marché de travail (des managers)

Le marché de travail constitue à la fois un mécanisme disciplinaire et incitatif. Un marché concurrentiel des dirigeants devrait permettre d'orienter les dirigeants les plus efficaces vers les entreprises les plus performantes. Ainsi, les dirigeants les plus compétents, *i.e.* les plus aptes à créer de la valeur pour les actionnaires, ont intérêt à être recrutés par les firmes les plus performantes (Charreaux, 2000, p.13). *A contrario*, les dirigeants réalisant de mauvaises performances sont pénalisés, soit en perdant leur position dans l'entreprise, soit en entachant leur réputation. Ce mécanisme permet par ailleurs de fournir une base de référence par la détermination de la rémunération des dirigeants (Dhahri-Sellami, 2012, p.52).

- Le marché des biens et services ou la discipline par la concurrence

Il oriente les dirigeants à poursuivre des objectifs allant dans le sens des actionnaires/propriétaires, parce que s'il est compétitif il est susceptible de

contraindre la firme à rationaliser les coûts de production. Si les dirigeants opèrent des prélèvements trop importants, il en résulterait une hausse des prix et, de façon concomitante, une perte de compétitivité qui conduirait à des ajustements en sens inverse (Caby et Hirigoyen, 2005, p. 103). Néanmoins, pour qu'il soit efficace ce mécanisme doit être parfaitement compétitif. En effet, le marché concurrentiel dans lequel le risque de faillite est omniprésent, les dirigeants sont contraints de fournir un effort afin de ne pas mettre en péril leur entreprise, y compris dans les entreprises publiques. Labaronne (2002) souligne que durant la période de transition des pays de l'Est, les dirigeants des entreprises publiques ont engagé un ensemble de réformes par crainte de la menace que pourraient présenter les entreprises privatisées, mais également de l'éventualité de voir privatiser leur propre entreprise. Par contre, les dirigeants des entreprises non exposées à la compétition des autres firmes et donc à la faillite, tendent à abuser de la protection que leur offre le contexte d'un marché non concurrentiel.

- *Marché et intermédiaires financiers*

Le marché financier joue un rôle à travers les actionnaires qui, s'ils sont insatisfaits, pourraient toujours vendre leurs titres, entraînant ainsi la dépréciation de la valeur de la société. Cela se répercuterait négativement sur les dirigeants (baisse de la rémunération, notamment si elle est indexée à la performance et au cours...). Le marché financier permet aussi de prendre le contrôle d'une autre firme avec tout ce que cela peut générer comme menaces pour les dirigeants. La valeur de l'action qui s'établit dans les marchés boursiers reflète la performance des dirigeants et de la firme. Lorsque le prix de l'action baisse, cela constitue une opportunité pour les acquéreurs hostiles qui vont s'en passer, après la prise de contrôle, d'une direction peu performante. De là, les intermédiaires financiers ne sont pas que de simples créanciers de l'entreprise, ils ont un droit de regard sur certains aspects managériaux de l'entreprise, du moment où ils engagent également leurs intérêts.

Conséquemment, les dirigeants sont tenus par la réalisation d'un certain niveau de performance s'ils veulent convaincre ces banques de financer les investissements de la firme. Cela peut constituer dans ce cas un mécanisme efficace de contrôle des dirigeants. Toutefois, les banques ne choisissent pas généralement de financer un projet d'investissement, mais l'ensemble des opérations de la firme, et leur rentabilité ne dépend pas uniquement du financement d'un projet, mais d'une relation à long terme. De plus, les dirigeants choisissent notamment les banques qui leur permettent d'étendre leur pouvoir discrétionnaire et qui accordent plus de considération au facteur personnel, ce qui peut réduire copieusement l'efficacité de ce mécanisme.

- ***L'éthique et les valeurs de la société***

L'environnement social et culturel, à travers les valeurs et les règles d'éthique qu'il véhicule, influence le comportement des dirigeants. S'ils s'abstiennent à les prendre en considération, ils s'exposeraient à des pertes de parts de marché, de bons fournisseurs, etc.

- ***Les clients et les fournisseurs***

Ce mécanisme relève du caractère concurrentiel du marché des biens et services. Si les dirigeants propriétaires procèdent à des ponctions trop importantes, cela se répercuterait sur le prix et, par conséquent, une perte de clients et de compétitivité. Néanmoins, même si les clients, par les associations de consommateurs, pourraient faire pression sur les dirigeants, le pouvoir discrétionnaire et d'enracinement de ces derniers demeurent importants, et l'efficacité de ce mécanisme disciplinaire est limitée.

La grille suivante présente une liste étoffée mais non exhaustive des mécanismes de gouvernance délimitant la latitude discrétionnaire du dirigeant. Elle se base sur deux critères introduits par *Charreaux* (1997, op. cit.) : critère

intentionnalité⁷⁶ dans la mise en œuvre de ces mécanismes et critères de leur spécificité⁷⁷. *Chatelin* (2001, op. cit.) complète cette typologie en intégrant le critère de la nature réglementaire ou discrétionnaire des mécanismes de gouvernance. Elle distingue les mécanismes spécifiques et non spécifiques à la firme, intentionnels ou spontanés et ce, en fonction de la nature réglementaire, contractuelle ou d'influence de ces mécanismes (influence des parties prenantes), en notant le caractère complémentaire voire substituable de ces trois natures, selon les contextes organisationnels⁷⁸. Cette grille reprend fidèlement les différents types de mécanismes de gouvernance d'après la typologie élaborée par *Charreaux* (1997, p. 427) et complétée par *Chatelin* (2001, p. 156).

⁷⁶ Un mécanisme est intentionnel s'il a été conçu dans l'objectif de discipliner les dirigeants. Les mécanismes intentionnels s'opposent aux mécanismes spontanés qui peuvent être des mécanismes de marché par exemple (*Charreaux*, 2006, p. 121).

⁷⁷ *Charreaux* (1997, p. 425) considère comme spécifique tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise.

⁷⁸ Cela implique que la gouvernance d'entreprise représente un ensemble de mécanismes complémentaires et/ou substituables qui encadrent le processus décisionnel et par la suite le comportement de l'agent dirigeant (*Chatelin*, 2001, p. 156). Deux mécanismes apparaissent complémentaires (au sens de *Milgrom et Roberts*, 1997), lorsque le renforcement de la contrainte exercée par un des mécanismes entraîne un accroissement de celle associée à un autre mécanisme (*Charreaux*, 1997, p. 438). Deux mécanismes sont qualifiés de substituables, lorsqu'ils agissent sur le contrôle des dirigeants d'une manière similaire.

**Synthèse descriptive de la nature de la gouvernance et typologie des mécanismes
de gouvernance**

		<i>Mécanismes spécifiques</i>		<i>Mécanismes non spécifiques</i>	
		<i>Intentionnels</i>	<i>Spontanés</i>	<i>Intentionnels</i>	<i>Spontanés</i>
<i>Nature de la gouvernance</i>	<i>Réglementaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires • Concentration de la propriété • Droits de vote • Conseil d'administration • Type de conseil • Composition du conseil • Comité d'entreprise • Syndicat "maison" 		<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal/réglementaire • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux. • Associations des consommateurs 	
	<i>Contractuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditeurs internes • Systèmes de rémunération • Structures formelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation auprès des salariés • Réseaux de confiance informels 		<ul style="list-style-type: none"> • Marché des biens et des services • Marchés financiers • Prises de contrôle • Intermédiation financière • Crédit d'entreprises • Marché du travail • Marché du capital social • Marché de la formation
	<i>Influence des parties prenantes</i>				<ul style="list-style-type: none"> • Environnement sociétal • Environnement médiatique • Culture des affaires

Source : adapté de Charreaux (1997, p. 427) et Chatelin (2001, p. 156).

Cette grille de mécanismes de gouvernance est faite dans un rôle purement disciplinaire. Charreaux (2006, p.123) propose une représentation cognitive du système de gouvernance appréhendé à travers ses dimensions cognitives et en attribuant des rôles aux différents mécanismes identifiés autres que ceux disciplinaires.

Nous allons à présent tenter de faire une synthèse du fonctionnement des mécanismes de gouvernance, *i.e.* de la manière avec laquelle chaque mécanisme encadre le comportement des dirigeants ou le rôle de chaque mécanisme dans le système de gouvernance de la firme, à l'aide du tableau de la page suivante :

Le contrôle des dirigeants par les différentes parties prenantes

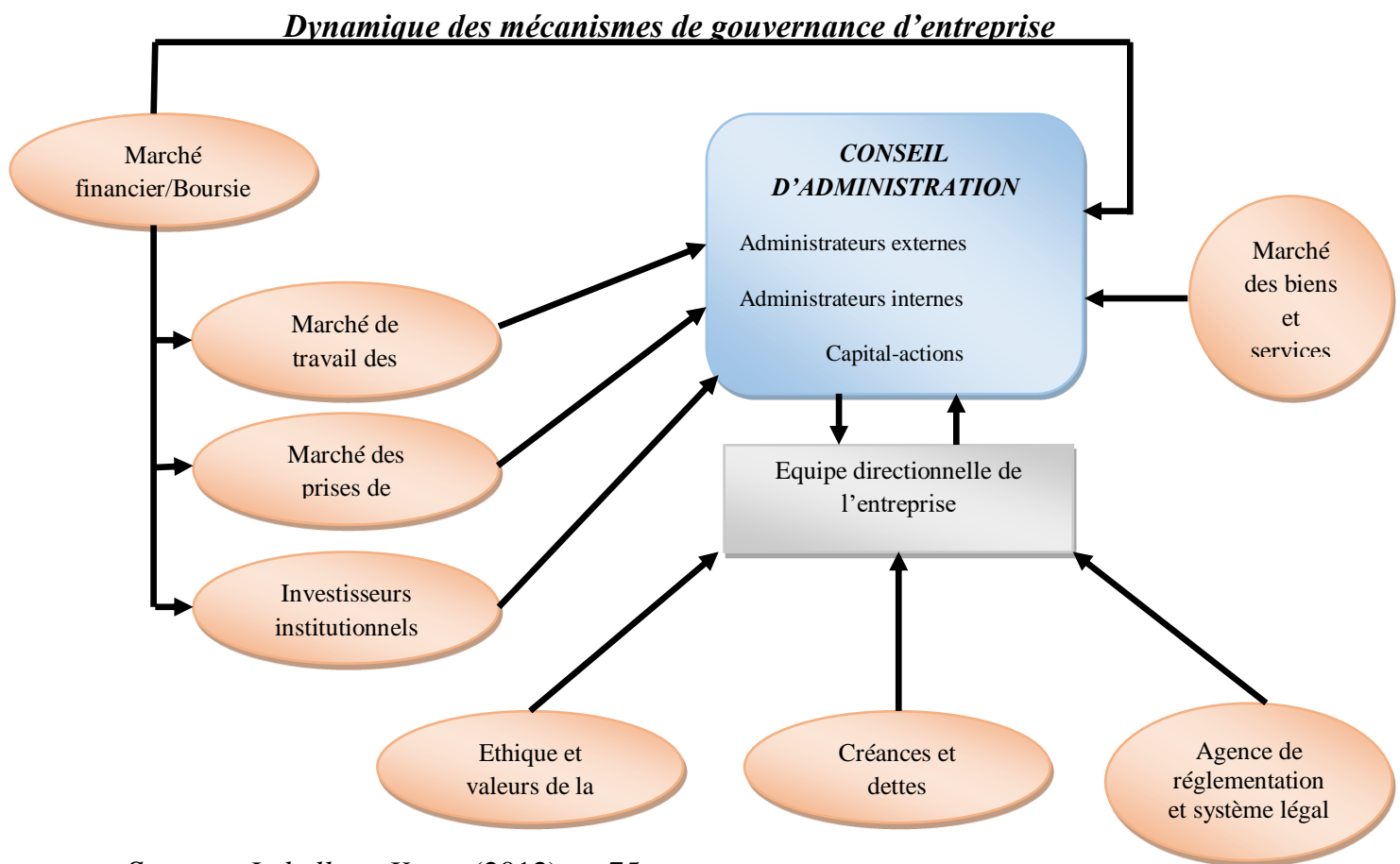
<i>Les contrôleurs</i>	<i>Mécanismes de contrôle</i>	<i>Types de contrôle</i>	<i>Modes de fonctionnement</i>
Actionnaires	Marché financier, prise de contrôle, fusions acquisitions	Prise de contrôle, contrôle financier, contrôle stratégique	Vente de titres, remplacement des dirigeants, refus d'avaliser certaines décisions, révocation, fixation de rémunération, refus de voter, audit des comptes
Salariés	Comité d'entreprise, délégués du personnel	Contrôle des actions, des décisions ou du comportement	Possibilité d'alerter les tribunaux, grèves
Banques	Comité de crédit ou conseil d'administration	Diagnostic global, ratios comptables	Refus d'octroyer de crédit, surveillance des comptes, prise et importance des garanties, rationnement du crédit
Les pairs	Surveillance mutuelle des dirigeants	Evaluation des dirigeants par les performances réalisées	Recrutement des dirigeants venus de l'intérieur ou de l'extérieur
État	Fisc, CAC	Contrôle fiscal, comptable et financier	Refus de subventions, augmentation de prise de participation, ouverture du capital
Clients	Marché des biens et services	Contrôle qualité	Changement de produit ou service

Fournisseurs	Contrôle des clients	Contrôle de la solvabilité	Retrait du marché, raccourcissement des délais de crédits fournisseurs
---------------------	----------------------	----------------------------	--

Source: Ebondo WA MANDZILA (2005), p. 50.

Nous venons de décrire les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise séparément et selon une configuration statique. Dans le point suivant, nous allons tenter de dynamiser ces mécanismes pour expliquer le fonctionnement d'un système de gouvernance d'entreprise.

La figure suivante illustre l'articulation des différents mécanismes de gouvernance :



Source : Labelle et Koyo, (2012), p. 75.

Notant tout de même que la force contraignante est plus notable dans le niveau institutionnel que celui organisationnel des mécanismes de gouvernance. Toutefois, cette hiérarchie établie est contestable (*Charreaux, 1997, p. 343*) car, d'un côté, ces mécanismes n'agissent pas systématiquement pour toutes les organisations, et d'un autre côté, elle ignore certains aspects. L'influence de l'intensité de la dépendance envers les ressources fait parfois que les relations d'influence directe (censées avoir un pouvoir contraignant faible) aient un pouvoir contraignant plus fort que les contraintes légales. En outre, les dirigeants peuvent se soustraire au pouvoir contraignant des différents mécanismes et parviennent à les neutraliser au moyen d'investissements spécifiques, de manipulation des comptes, de recours à l'endettement... comme cela a été explicité par la théorie de l'enracinement des dirigeants. Un autre aspect négligé est l'interdépendance et les effets éventuels de substituabilité ou de complémentarité des mécanismes de gouvernance. La dynamique des mécanismes de gouvernance se manifeste notamment dans un ensemble organisationnel reflétant l'architecture de l'organisation.

Questions relatives au chapitre 3

- Sur quelle base *Charreaux* a établi sa typologie des mécanismes de GE ?
- Les mécanismes de gouvernance agissent d'une manière préventive ou curative, expliquez.
- Quels sont les critères qui renforcent l'efficacité du Conseil d'Administration comme mécanisme de GE ?
- Pourquoi l'efficacité du critère de la surveillance mutuelles des dirigeants est conditionnée par l'existence d'un marché effectif des managers ?
- Pourquoi l'existence de médias libres et professionnels constitue un mécanisme efficace de la GE ?

Chapitre 4 :

***Étude comparative de la ‘praxis’
internationale de la gouvernance (les Systèmes
Nationaux de Gouvernance).....p. 111***

A. Critères de distinction entre les (SNG).....p. 111

***B. Comparaison entre les SNG orienté marchés et le SNG orienté
réseaux.....p. 112***

Chapitre 4 : étude comparative de la ‘praxis’⁷⁹ internationale de la gouvernance (les Systèmes Nationaux de Gouvernance)

Nous nous intéressons à présent aux systèmes de gouvernance mais à une échelle macro-économique après avoir traité la gouvernance à l'échelle micro-économique (entreprise), c'est-à-dire aux Systèmes Nationaux de Gouvernance (SNG).

A. Critères de distinction entre les (SNG)

Comme nous l'avons brièvement évoqué précédemment, il existe deux types majeurs de systèmes de gouvernance d'entreprise : l'un est un système Anglo-américain et l'autre Germano-nippon. La comparaison entre ces deux systèmes peut révéler des disparités mais aussi des similitudes multiples. Cette distinction peut être menée en se référant au mode de financement (systèmes orientés marchés contre systèmes orientés banques)⁸⁰, au rôle des acteurs en identifiant les systèmes internes (rôle prédominant des marchés) et les systèmes externes (rôle prédominant des comités)⁸¹, ou encore en se basant sur l'importance accordée aux seuls actionnaires ou à l'ensemble des *stakeholders* (systèmes orientés marché et ceux orientés réseaux)⁸². Cette comparaison ne vise nullement à démontrer la supériorité d'un système par rapport à un autre, mais uniquement à présenter et comprendre les avantages et les inconvénients de chacun et les divergences ainsi que les similitudes les caractérisant.

⁷⁹ Nous utilisons le mot ‘praxis’ au lieu de ‘pratique’ de la gouvernance, car nous nous n'intéressons pas aux pratiques opérationnels de la gouvernance dans cette section, mais plutôt à cet ensemble des activités matérielles, institutionnelles et intellectuelles qui contribuent à définition des systèmes de gouvernance dans un pays donné.

⁸⁰ Études de *Berglöf* (1990).

⁸¹ Études menées par *Franks et Mayer* (1992).

⁸² Études réalisées par *Moerland* (1995a, 1995b).

Les disparités ou les analogies qui peuvent subsister entre les différentes formes sont dues principalement au fait que leurs entreprises respectives sont soumises à des contraintes légales, réglementaires et juridiques propres à chacun des pays, et à des contrôles internes et externes de l'entreprise, à travers respectivement la structure du capital, la composition de la dette, du pouvoir réel du conseil d'administration, de l'intéressement et la rémunération des dirigeants, ainsi que l'intensité de l'influence du marché sur le contrôle des entreprises (Prowse, 1994).

B. Comparaison entre les SNG orienté marchés et le SNG orienté réseaux

À la taxinomie des systèmes de gouvernance d'entreprise élaborée par Moerland (1995a, 1995b), Charreaux (1997a) a incrusté les principales caractéristiques de ces deux systèmes en fonction de la distinction entre le rôle préventif et curatif. Les principales caractéristiques des deux systèmes de gouvernance (système anglo-américain et système germano-nippon) peuvent être synthétisées dans le tableau suivant :

Caractéristiques des deux formes de systèmes nationaux de gouvernance

	<i>Système de gouvernance anglo-saxon et américain externe ou orienté marchés (SGM)</i>	<i>Système de gouvernance germano-nippon interne ou orienté réseaux (SGR)</i>
<i>Définition</i>	Le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle, <i>i.e.</i> , les OPA et par le marché du travail ou des dirigeants.	Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principal de l'entreprise, et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisée et les salariés ou le facteur travail).
<i>Dimension</i>		
<i>Dimension préventive</i>		

Contrôle du management	Externe (marché de contrôle diversifié et efficace) par le marché, OPA, management <i>buyout</i> , obligations plus strictes d'information du public.	Interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les <i>stakeholders</i> (banques, salariés), obligations moins strictes d'informations du public.
Actionnaires	<p>Contrôle faible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital diffus - Contrôle principalement par les institutionnels - Contrôle fondé sur l'évolution du cours boursier - Objectifs court-termistes 	<p>Contrôle fort</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital concentré avec actionnaires dominants - Participation fréquente des banques - Structure de participation croisée - Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale - Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques - Perspective à plus long terme
Créanciers	<p>Contrôle passif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Endettement bancaire plus faible - Endettement par le marché important - Relation à plus court terme 	<p>Contrôle actif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation à long terme - Endettement important et bancaire - Importance du crédit interentreprises - Association fréquente de la banque au capital
Salariés	<p>Contrôle faible</p>	<p>Contrôle fort</p> <ul style="list-style-type: none"> - Représentation du conseil d'administration - Implication dans la décision
Rôle du conseil d'administration et des systèmes incitatifs	<p>Contrôle faible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil dominé par les dirigeants - Plus un rôle de conseil que de discipline à nuancer selon la composition - Modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance en termes de fonds propres - Contrôle centré sur les résultats et le cours 	<p>Contrôle plus fort</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil dominé par les principaux <i>stakeholders</i> - Présence des banquiers et des salariés - Réseaux d'administrateurs centralisés et denses - Systèmes de rémunération moins incitatifs - Contrôle à plus long terme, plus qualitatif et stratégique
Organisation interne du management	Modèle dual avec séparation entre le directoire et le conseil de surveillance.	Modèle basé sur un conseil d'administration composé de directeurs exécutifs et non exécutifs (les derniers contrôlant les décisions des premiers).

Dimension curative		
Transfert des droits de propriété	Relativement facile	Plus difficile
Changement des dirigeants	<p>Conflictuel, dépendant de l'enracinement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Par les marchés de prise de contrôle - Entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis-à-vis de l'actionnariat - Importance du marché externe des dirigeants 	<p>Plus facile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Souvent négocié à l'intérieur du "groupe" - Imposé de façon interne par les principaux <i>stakeholders</i> - Importance du réseau des dirigeants
Possibilités de sortie des stakeholders	Plus facile	Plus difficile (relations à long terme avec les banques et les salariés)
Réorganisation en cas de difficultés	<p>Plus conflictuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Souvent de façon externe et légale 	<p>Plus négociée, à l'intérieur du groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle important de la banque principale
Rémunération des dirigeants	Incitations pécuniaires limitées	Incitations pécuniaires fortes par un système étendu de <i>stock-options</i> .
Évolution et de l'activité	Stratégie de long terme, stabilisation et expansion	Bénéfice à court terme, maximisation du profit, principe du <i>Shareholder value</i> (création de valeur)
En résumé	<ul style="list-style-type: none"> - Système principalement régulé par les différents marchés - Meilleur traitement de l'information - Faiblesse des mécanismes spécifiques - Système peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence - Capacité préventive faible - Capacité curative plus forte mais coûteuse (prises de contrôle, mécanismes légaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - Système principalement régulé par les mécanismes spécifiques - Moins bon traitement de l'information - Système plus consensuel - Capacité préventive plus importante - Capacité curative moins importantes en raison des rigidités liées au respect des relations à long terme
Conséquences sur la performance économique	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure allocation du capital intersectorielle - Politique d'investissement sous-optimale - Meilleure flexibilité et adaptabilité - Favorise le court-termisme - Favorable aux activités nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus rigide - Favorise la coopération et l'investissement à long terme - Favorise les activités traditionnelles

Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Menace permanente pour les dirigeants - Allocation efficace des ressources - Respect de l'autonomie des agents économiques - Rôle curatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux <i>stakeholders</i> - Possibilité d'arriver au consensus - Rôle préventif
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier le court terme - Place centrale de l'information - Inciter les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion - acquisition pour s'enraciner. - Coût de contrôle et de surveillance - Risque de non-respect de la liberté des agents par l'intrusion de l'État sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier le long terme - Rigidité - Enracinement des dirigeants

Source : Adapté de Charreaux (1996, p. 47), Charreaux (1997, p. 465) et *Problèmes économiques* (2006, p.31).

La dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises qui affectent sensiblement leur gouvernance, sont généralement à l'origine des disparités existantes entre les pays. Par ailleurs, l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance étudiés n'est pas absolue, elle est contingente à plusieurs paramètres et chaque système présente des avantages et des inconvénients distincts, comme le souligne Charreaux (1997, p. 464) : « *chaque système présente simultanément des avantages et des inconvénients, ce qui explique la survivance de deux formes correspondant à deux types d'équilibre organisationnel* ». Ces systèmes acquièrent parfois des avantages croisés, *i.e.* l'avantage de l'un constitue l'inconvénient de l'autre. En réalité, il n'existe pas de système optimal de gouvernance qui combinerait les avantages des uns et des autres sans leurs inconvénients (exemple, concilier entre la facilité d'accès au marché obligataire des pays anglo-américains et avec la faible réglementation au capital des sociétés caractérisant le Japon et l'Allemagne) (Prowse, 1994, p147). Chaque système présente des avantages et des inconvénients, comme il offre une capacité de survie évidente. Néanmoins, rien ne peut permettre d'avancer ou de confirmer la supériorité d'un système par rapport à un autre sur le long terme, ou qu'un système

va s'imposer pour des raisons d'efficacité. D'ailleurs, l'introduction de mécanismes empruntés au système concurrent, même s'ils sont jugés plus efficaces, induirait une déstabilisation (Aoki, 1995). Néanmoins, ces deux systèmes ne sont pas immuables, comme nous l'avons signalé auparavant. Les effets de la globalisation des marchés, la mondialisation de l'allocation des capitaux, la compétition entre les Etats pour attirer les capitaux, font que les différents systèmes évoluent, s'affrontent, s'influencent mutuellement et se transforment (Charreaux, 1997, p.467). Les deux systèmes peuvent éventuellement évoluer à terme pour épouser des formes différentes (émergence probable d'une forme hybride⁸³, la disparition d'un des systèmes ou encore la tendance vers une certaine convergence⁸⁴).

Quoi qu'il en soit, rien ne peut permettre *a priori* de prédire les trajectoires (*path dependancy*) et les évolutions futures de ces deux systèmes, en raison de la difficulté de comprendre les systèmes organisationnels et des implications inattendues des mesures réglementaires et législatives obéissant non pas à des

⁸³ Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.

⁸⁴ Il existe deux thèses antithétiques concernant l'évolution des SNG : l'une parle de convergence et l'autre avance l'argument de la divergence selon une trajectoire ou '*path dependance*'. Au sujet de la convergence des SNG, Caby et Hirigoyen (2005, pp. 163-166) ou encore La Porta et al. (2000) stipulent qu'il existe une éventualité pour que tous les systèmes nationaux de gouvernance convergent. Cette convergence suppose alors l'existence d'un modèle optimal ou du moins supérieur aux autres, autrement dit plus efficace économiquement. L'éventualité de cette évolution renvoie à un alignement de l'ensemble des pays sur un modèle, tel que le modèle anglo-américain. Toutefois, les études de Palepu, Khanna, et Kogan (2002) conduisent à la conclusion selon laquelle ni les conceptualisations théoriques, ni les études empiriques ne laissent prétendre une telle convergence. En effet, même s'ils constatent une certaine convergence, celle-ci n'est qu'apparente, il s'agit uniquement de mouvements régionaux spécifiques entre des pays développés et interdépendants économiquement et non pas une convergence formelle. Quant à la thèse de la '*dépendance du sentier*', celle-ci repose sur l'idée selon laquelle les institutions du présent sont, dans une large mesure, déterminées par les institutions du passé (Dhahri-Sellami, 2012, p. 79). Pour North (1990, p.100), l'histoire compte et les choix d'aujourd'hui dessinent l'évolution progressive des institutions.

critères d'efficacité, mais plutôt à des considérations parfois idéologiques, historiques et culturelles. Toutefois, cette transition d'un système à l'autre existe sauf qu'elle n'est pas aisée, elle dépend fondamentalement des conditions institutionnelles ou politiques et de l'évolution des structures économiques du pays.

Actuellement, il existe des modèles mixtes (modèle de *Moerland*) qui se situent entre les systèmes orientés marché et les systèmes réseaux, *i.e.* que ses caractéristiques découlent des combinaisons des aspects des deux systèmes susmentionnés. Le concept d'entreprise dans les pays représentant ce système se trouve entre le point de vue instrumental (système orienté marché) et le point de vue institutionnel (système orienté réseau). Les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels le contrôle qui s'opère entre les firmes est exercé par les marchés, les banques et autres institutions financières. Ce système caractérise principalement les économies de certains pays, telle que la France. Le modèle mixte élargit la structure de propriété des entreprises en introduisant des actionnaires extérieurs à côté des *insiders*, tels que les créanciers. Le pouvoir dont dispose le dirigeant se caractérise par une prédilection pour la concentration (*Omri*, 2003). Par ailleurs, l'actionnaire minoritaire est susceptible de jouer un rôle important, à l'inverse du marché boursier dont le rôle économique est moins important comparé à celui tenu par le système orienté marché. De même, il n'existe pas un marché de contrôle actif comme le souligne *Omri* (2003). C'est pour cette raison que même si le financement et le contrôle sont assurés par le marché, ils sont complétés habituellement par des mécanismes spécifiques.

Questions relatives au chapitre 4

- Expliquez les critères utilisés dans la classification des SNG dans ce chapitre ?
- Quel est le rôle du conseil d'administration dans les deux SNG traités ?
- Selon vous, quel est le SNG le plus efficace entre celui orienté réseaux et celui orienté marchés ?
- Qu'est ce qui caractérise de SNG mixte ?
- Pourquoi les SNG ne sont pas immuables ?

Chapitre 5 :

Les scandales financiersp. 120

A. Les raisons des scandales financiersp. 120

B. Les leçons à tirer des scandales financiersp. 121

C. Quelques exemples les plus édifiants des scandales financiersp.123

Chapitre 5 : les scandales financiers

Nous allons présenter dans ce chapitre les scandales financiers que le monde a connus ces années récentes, dont les causes principales relèvent des défaillances des systèmes de gouvernance managériales...

A. Les raisons scandales financiers

Ces trente dernières années ont connu un nombre important de scandales financiers et boursier qui ont ébranlé l'économie mondiale en général et le monde des affaires et des entreprises en particulier, tels que des sociétés Enron, WorldCom, Adelphia Communication, Global Crossing, Halliburton, Tyco, Harken, Providian, etc. La gravité de ces scandales est reflétée par l'étendue des pertes morales et matérielles qui ont affecté un nombre considérable d'employés de ces firmes, de leurs filiales et sous-traitants et tous acteurs qui leur gravitent autour, ainsi que les pertes financières de milliers d'actionnaires et de bailleurs de fonds. Toutefois, il y'a lieu de souligner que c'est la conjugaison d'une pléthore de facteurs qui est à l'origine de ces scandales.

Fondamentalement, les mesures ultralibérales et les procédures de déréglementation qui ont accompagné le phénomène de mondialisation, constituent une large mesure, l'une des causes principales des scandales et crises financières de ces années récentes.

Un autre élément majeur dans les scandales financiers émane de l'emprise qu'exercent les instruments financiers sur l'économie de marché et leur utilisation systématique et sans retenue ni contrôle, ainsi que l'incapacité des mécanismes actuels à identifier les lacunes et les manipulations éventuelles de certains agents économiques.

- Des lacunes dans l'application des principes du gouvernement d'entreprise, notamment en matière de contrôle des dirigeants et leurs malversations, ainsi que le manque de volonté des autorités de régulation à jouer leur rôle d'une manière efficace et indépendante ;
- Déséquilibre entre l'évolution de la croissance économique annuelle des économies occidentales (4%) et celle de la capitalisation boursière des sociétés cotées en bourse ($\approx 15\%$) par an;
- L'incohérence entre la politique monétaire des banques centrales et la gestion des bulles spéculatives ;
- L'existence d'une multitude et diverses normes, méthodes et écritures comptables, complexes et inadaptées à la réalité économique des pays, qui favorisent la fraude et les malversations financières ;
- L'inadéquation de l'approche traditionnelle de l'audit à la réalité de plus en plus complexe de la vie économique.
- L'absence de la compétition entre les auditeurs susceptible de permettre de réduire le comportement opportuniste des auditeurs, en raison du caractère oligopolistique du marché de l'audit (Big 4 aux USA) ;
- Le manque d'indépendance et de sincérité des rapports d'audit, dû aux conflits d'intérêt entre la mission d'audit et les divers services qu'offrent les cabinets d'audit, tels que le conseil en matière financière, fiscale, comptable, stratégie, etc.,
- Manque d'effectivité des mécanismes de contrôle dans le domaine comptable et boursiers susceptible de d'anticiper sur les manipulations et autres abus.

B. Leçons à tirer des scandales financiers

Les scandales financiers qui ont secoué le système financier et qui ont nécessité l'intervention des banques centrales, des gouvernements ou des banques pour éviter

une catastrophe ou la limiter peuvent nous aider à tirer de nombreuses leçons pertinentes.

Bien qu'une seule source de risque puisse entraîner des pertes importantes, c'est généralement insuffisant pour provoquer une catastrophe financière. Aussi, pour que ce genre d'événements se produise, il faut habituellement une interaction entre plusieurs types de risques.

Des contrôles inadéquats ont aussi des effets pervers. Bien qu'ils ne puissent pas déclencher une perte financière réelle par eux-mêmes, des contrôles inadéquats permettent toutefois à une organisation de prendre davantage de risques, ce qui lui procure malheureusement plus de temps pour accumuler des pertes extrêmes.

La gestion du risque est un problème de gestion. Autrement dit, les catastrophes financières ne se produisent pas de façon aléatoire, elles sont en fait le résultat de failles profondes dans la structure de gestion et de contrôle des organisations.

Et l'une des solutions pour améliorer la structure de contrôle est de garder séparées ou cloisonnées les différentes responsabilités en matière de négociation, de conformité et de gestion des risques.

Pour réduire à l'avenir le risque d'autres scandales, on peut suggérer les pistes suivantes :

- Il faut former adéquatement les dirigeants des entreprises (incluant le conseil de surveillance) à la mécanique des produits dérivés et aux stratégies de couverture.
- Il faut une meilleure compréhension et en profondeur des marchés financiers.
- Une supervision plus efficace et effective des activités de trading à l'étranger et centraliser leur gestion, par les institutions financières.

- Une meilleure évaluation, contrôle et gestions des risques, en mettant en place notamment des mesures de risque qui tiennent compte du risque de liquidité en cas d'une vente forcée, afin d'anticiper et donc éviter que d'autres désastres financiers ne
- Les gestionnaires doivent tenter de mieux évaluer l'impact du risque de liquidité à la suite d'une liquidation forcée de grandes positions. Ils doivent aussi mieux comprendre le poids de leurs positions comparativement à la profondeur du marché.
- La création d'infrastructures institutionnelles efficaces adaptées à l'économie de marché;
- Le renforcement des systèmes de contrôle de la fiabilité des informations comptables et financières des sociétés cotées;
- La valorisation des principes de transparence et d'intégrité au sein des marchés boursiers;
- La nécessité d'une transformation du métier de l'audit dans sa forme traditionnelle en lui associant un autre concept, celui de l'assurance-services et/ou du risque-assurance;
- Instaurer un véritable système du contrôle de la rémunération des dirigeants, tel que le comité de rémunération, dans le cadre du gouvernement d'entreprise, tout en renforçant la transparence des informations financières et comptables en la matière;
- Appuyer le pouvoir de la gouvernance d'entreprise, notamment celui du comité d'audit au sein de cette instance, de façon à maintenir un bon équilibre entre les actionnaires, le marché et les dirigeants.

C. Quelques exemples des scandales financiers les plus édifiants

a. L'affaire ENRON (2000)

Créée en 1985, Enron était en 2000 la septième firme des Etats-Unis par le chiffre d'affaires (101 milliards de dollars) et la quinzième entreprise mondiale. Elle était à la tête de près de 3000 filiales, dont 693 étaient localisées dans le paradis fiscal des îles Caïmans.

Sa croissance a été extrêmement rapide, de 10 milliards de chiffre d'affaires dans des activités diverses du monde de l'énergie, en 1998, elle a multiplié ce chiffre en l'espace de deux ans. Une croissance fulgurante réalisée par ENRON grâce à ses activités de courtage par Internet et courtage aux industriels en proposant des produits tels que fioul, charbon, électricité, gaz, métaux, pâtes à papier, réseau téléphonique à haut débit, etc.

En plus du courtage, elle assure aussi la couverture du risque (garantie du prix, quel que soit l'évolution des cours). Cette dernière activité est rendue possible grâce à des produits dérivés, qui est une activité risquée de la spéculation sur les marchés à terme. La firme passe donc de l'industrie au commerce, puis à des activités purement financières. Elle passe ainsi d'une diversification de ces domaines d'activités à un changement de métier. Ces activités sont très visibles et pourraient attirer l'attention des spécialistes, si ce n'est le fait que Enron s'est assurée la protection de l'administration et des milieux politiques en créant des liens avec eux. Elle finance ainsi les partis, républicains comme conservateurs, les sénateurs, les managers d'ENRON ont créé des liens forts avec la Maison Blanche. Cela a permis d'empêcher le vote de certaines lois contraignantes et faciliter des opérations risquées grâce à l'influence qu'elle exerce sur le pouvoir politique, la presse et les médias, les empêchant ainsi de jouer leur rôle de surveillance des entreprises, et *in fine* freiner les opérations de contrôle sur ses activités risquées.

A cela s'ajoute le fait que le cabinet d'audit chargé de la vérification des comptes d'Enron, Arthur Andersen, travaillait aussi pour la firme, ce qui constitue un conflit d'intérêt patent.

Par ailleurs, et en dépit de l'existence d'un code éthique au sein de l'entreprise, qui est considéré par l'orthodoxie managériale et par le système judiciaire américain comme la défense adéquate contre les comportements moralement indésirables en entreprise, ainsi que de contrôle interne doté de pouvoirs étendus, les dirigeants disposaient de moyens de passer outre aux recommandations des contrôleurs. Le constat général, c'est que les mécanismes internes et externes de la gouvernance d'entreprise censés protéger l'entreprise et ses actionnaires contre des comportements opportunistes des managers, ont été inefficaces.

Les spécialistes mettent en cause la mainmise du capitalisme sauvage et de la doctrine de la main invisible sur l'ensemble de la sphère économique et en particulier sur les marchés financiers, ainsi que la croyance dans le fait que le marché est autorégulateur et donc qu'il n'est pas nécessaire de le surveiller. Cela a causé un relâchement des mécanismes de contrôle et d'évaluation des actions et agissements des managers.

La conséquence de cette crise est la faillite de ENRON qui a entraîné dans son sillage la perte de leur fonds de pension de 4.500 salariés qui ont perdu à la fois leur emploi et leur retraite.

b. L'affaire PARMALAT

D'une petite firme familiale de distribution de lait pasteurisé établie dans les environs de Parme dans les années 1960, PARMALAT s'est développée grâce à l'habileté de son fondateur, Calisto Tanzi, et aux généreuses subventions de l'Union européenne. Elle était considérée comme un exemple de réussite, impulsée par la dynamique de la mondialisation libérale.

Dès 1974, PARMALAT se mondialisait et s'installait au Brésil, puis au Venezuela et en Équateur. Elle s'entoura d'une nébuleuse de filiales et créa des sociétés relais dans des territoires offrant des facilités fiscales (île de Man, Pays-Bas, Luxembourg, Autriche, Malte), puis dans des paradis fiscaux (îles Caïmans, îles Vierges britanniques, Antilles néerlandaises).

En 1990, elle s'introduit en Bourse et devient ainsi le septième groupe privé d'Italie et le premier sur le marché mondial du lait de longue conservation. Elle employait quelque 37 000 salariés dans plus de trente pays, et son chiffre d'affaires atteignait, en 2002, 7,6 milliards d'euros; un chiffre supérieur au PIB de plusieurs pays du tiers monde.

L'action PARMALAT constitue l'une des valeurs les plus sûres de la Bourse de Milan, jusqu'à Jusqu'au 11 novembre 2003, lorsque des commissaires aux comptes expriment des doutes sur un investissement de 500 millions d'euros effectué sur le fonds Epicurum, basé aux îles Caïmans. Aussitôt, l'agence Standard & Poors abaisse la notation des titres Parmalat et la valeur de son action chute. Au même moment, la Commission des opérations de Bourse demande des clarifications sur la manière dont le groupe compte rembourser des dettes qui arrivent à échéance fin 2003. L'inquiétude s'empara des créanciers et des détenteurs d'actions. Dans le but de rassurer, la direction de PARMALAT annonce alors l'existence d'un montant de 3,95 milliards d'euros déposés dans une agence de la Bank of America aux îles Caïmans, et présente un document, établi par cette banque américaine, attestant la réalité du montant indiqué. La direction joue à quitte ou double : soit chacun se tranquillise, l'action remonte et les affaires reprennent, soit la méfiance demeure et c'est l'effondrement.

A cet instant, la Bank of America affirma que le document exhibé par PARMALAT pour prouver l'existence des 3,95 milliards d'euros est... un faux ! Un document à en-tête approximatif, grossièrement falsifié au scanner ! L'action

s'effondre. En quelques jours, elle ne vaut presque plus rien. Plus de 115 000 investisseurs et petits épargnants se retrouvèrent floués, certains ruinés. On va vite apprendre que l'endettement de PARMALAT s'élève à 11 milliards d'euros ! Et que comme dans les scandales ENRON, TYCO, WORLDCOM, AHOLD, etc. ; il a été sciemment dissimulé, depuis des années, au moyen d'un système frauduleux à base de malversations comptables, de faux bilans, de documents truqués, de bénéfices fictifs et de pyramides complexes de sociétés offshore emboîtées les unes dans les autres de manière à rendre impossible, ou du moins très ardue, la traçabilité de l'argent et l'analyse des comptes.

Comme dans l'affaire ENRON, les conséquences de la faillite de PARMALAT ont été désastreuses, non seulement sur les salariés, les fournisseurs, les clients et autres sous-traitants de l'entreprise, mais également sur l'économie italienne, européenne, et celles des pays de localisation des filiales du groupe PARMALAT.

Questions relatives au chapitre 5

- Quelles sont les raisons derrière l'éclatement des scandales financiers ?
- Quel est le rôle attribué ou qui incombe à la gouvernance d'entreprise dans l'apparition de ces crises ?
- Comment peut-on réduire les causes de ces crises et scandales financiers ?
- Quelles leçons peut-on tirer de ces scandales, notamment l'affaire ENRON et celle PARMALT ?

Références bibliographiques

Ouvrages

- **Bancel F.**, « *La gouvernance des entreprises* ». Édition Economica 1997.
- **Cabane P.**, « *Manuel de gouvernance d'entreprise* ». Edition EYROLLES, 2013.
- **Chabaud D.**, « *Théorie des coûts de transaction et compétences : la nécessaire prise en compte des mécanismes organisationnels* ». In « *La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique* ». Edition Vuibert, 2001, p. 129-145.
- **Charreaux G.**, (2006), « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, p. 297-356.
- **Charreaux G.**, (2006), « *Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire...* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, p. 171-188.
- **Charreaux G. & Wirtz P.**, « *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives* ». Edition Economica, 2006, p. 08.
- **Charreaux G.**, « *La politique positive d'agence : lecture et relectures...* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Edition Economica, 1999, p. 61 – 141.
- **Charreaux G.**, « *Vers une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises* ». In « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* ». Edition Economica, 1997 a, p421-469.
- **Charreaux G. & Pitol-Belin J-P.**, « *La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration* ». In « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* ». Edition Economica, 1997a, p. 165-192.

- **Charreaux G.**, « *La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Edition Economica, 1987, p. 19-56.
- **Coriat B. & Weinstein O.**, « *Les nouvelles théories de l'entreprise* ». Edition PUF, collection « que sais-je ? », 1995.
- **Couret A.**, « *La théorie des droits de propriété* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Edition Economica, 1987, p. 59-78.
- **Gomez P-Y.**, « *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion* ». Édition : InterEditions, Paris 1996.
- **Gomez P-Y. & Korine H.**, « *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises* ». Édition De Boeck Université *face à ses parties prenantes* ». Édition Dunod, 2009, p. 07.
- **Joffre P.**, « *L'économie des coûts de transaction* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Edition Economica, 1987, p. 79-102.
- **Joffre P.**, « *L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe siècle* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle* ». Edition Economica, 1999, p. 142 – 170.
- **Koenig Ge.**, « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle* ». Édition Economica, 1999.
- **Koenig Gi.**, « *Les théories de la firme* ». Edition Economica, 2ème édition, 1998.
- **Maugeri S.**, « *Gouvernance (s)* ». Edition Dunod, Paris, 2014.
- **Milgrom P. & Roberts J.**, « *Économie, organisation et management* ». Edition De Boeck Université, 1997.
- **Pérez R.**, « *La gouvernance de l'entreprise* ». Edition la Découverte, collection « repères », 2003, p 24.
- **Rouleau L.**, « *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* ». Edition Presses de l'Université du Québec, 2007.

- **Williamson O. E.**, « *Les institutions de l'économie* ». Edition InterEditions, 1994.
- **Wirtz P.**, « *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* ». Édition La Découverte, Paris, 2008.
- **Wirtz P.**, « *Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, 2006 p. 145-170.
- **Wirtz P.**, « *Système national de gouvernance, structure locales et logique de création et d'appropriation de rentes : les enseignements du cas Vodafone / Mannesmann* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, 2006, p. 195-222.

Articles de revues, communications et autres documents

- **Andriamasi V. & Rakoto Ph.**, « *Les mécanismes de gouvernance et l'amélioration de la pertinence de l'information comptable* ». Revue Française de Gouvernance d'Entreprise (RFGE) N° 4, 2ème trimestre 2008, p. 59-88.
- **Barrère C.**, « *Pour une théorie critique des droits de propriété* ». Revue ACTUEL MARX, N° 29, 2001, p. 21
- **Bernier L.**, « *La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique. Que retenir ?* ». Centre de recherche sur la gouvernance (CREGO) / ENAP (université de l'administration publique), Janvier, 2012.
- **Carbury A.**, « *Committee of the Financial Aspects of Corporate Governance* ». Report of a committee chaired by Adrian Cadbury, London Gee and Co. Ltd, 1992. Accès en ligne à l'adresse:
<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
- **Charreaux G.**, « *Pour une gouvernance d'entreprise comportementale, une réflexion exploratoire* ». Revue française de gestion, Vol. 31, N° 157, Juillet/Août, 2005, p. 215-238.

- **Charreaux G.**, « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* ». Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO), N° 1040101, 2004.
- **Chatelin C.**, « *Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas* ». Document de recherche L.O.G, 2005-01.
[Http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/](http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/)
- **Chatelin-Ertur C.**, « *Gouvernance des organisations : vers une théorie intégrée?* ». Note de synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches. Université d'Orléans.
- **Chatelin C. & Trébucq S.**, « *Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise* ». Working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 2003.
- **Coriat B. & Weinstein O.**, « *Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » : une revue critique des développements contemporains* ». Revue d'Économie Industrielle. Numéro spécial pour les 30 ans de la REI N° 129-130, 1er et 2ème trimestre 2010, p. 57-86.
- **Davis J. H., Schoorman D. F. & Donaldson L.**, « *Toward a stewardship theory of management* ». The Academy of Management Review N° 22 (1), 1997, p. 20-47.
- **Davis J. & Donaldson L.**, « *The distinctiveness of the agency theory and stewardship theory* ». Academy of Management Review, Vol 22, p. 611-613.
<http://www.todayscience.org/JBM/article/jbm.v1i1p52.pdf>
- **Debla F.**, « *Gouvernance d'entreprise et gestion de l'immatériel dans les entreprises privatisées en Algérie : exemple des ressources humaines* ». Revue recherches économiques et managériales N° 2, Décembre (2007 b), p. 59-76.
- **Ghertman M.**, « *Oliver Williamson et la théorie de coûts de transaction* ». Revue française de gestion, 1/2006, N° 160, pp. 191- 213.

- **Gond J. P. & Mercier S.**, « *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature* ». Working paper, 2004. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>
- **Labelle F. & Koyo C.**, « *Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME : 5 cas de PME québécoises financées par FIR* ». Revue Entrepreneurial Practice Review 2012, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- **Laporta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.**, “*Investor protection and corporate governance*”. *Journal of Financial Economics*, vol. 58, N° 1-2, 2000, p. 3-27.
http://scholar.google.com/citations?user=d_uKSrQAAAAAJ&hl=en
- **Moerland P. W.**, “*Corporate ownership and control structures : An international comparison*”. *Review of Industrial Organization*, N° 10, 1995b, p. 443-464.
- **North D. C.**, “*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*”. Cambridge University Press, New York, 1990
- **Paye O.**, « *La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique* ». *Revue Études Internationales*, Volume 35, Mars 2005, p. 13-40.
- **Prowse S.**, « *'Corporate governance' : comparaison internationale* ». *Revue d'économie financière* N° 31, 1994, pp. 119-158.
- **Puthod D. & Thevenard C.**, « *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON* ». *Revue de gestion*, 2007, vol 16, p. 135-154.

Thèses

- **Boussadia H.**, « *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant. Cas de l'entreprise publique algérienne* ». Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université de Tlemcen/FSECSG, 2014.

- **Chatelin C.**, « *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées* ». Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Bourgogne, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Décembre 2001.
- **Dardour A.**, « *L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse (France), 2009.
- **Dhahri-Sellami N.**, « *Convergence entre les institutions de gouvernance publique et privée : rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance. Cas des pays du Maghreb : Tunisie-Algérie-Maroc* ». Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université de Bordeaux IV-Université de Tunis (cotutelle), 2012.
- **Guerchouh M.**, « *Système de gouvernance et efficacité organisationnelle des entreprises algériennes: une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance* ». Thèse de Doctorat Ès Sciences Economiques, Université de Tizi-Ouzou/ FSECSG, Octobre 2017.
- **Ledentu F.**, « *Système de gouvernance d'entreprise en présence d'actionnaires de contrôle. Le cas suisse* ». Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), 2008.
<https://doc.rero.ch/record/9408/files/LedentuF.pdf>
- **Lepage F.**, « *Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises : analyse comparative des exploitations laitières France/Québec* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier SUPAGRO, 2011.