



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

(A comité de lecture)

N° 3 Aout 2016

**GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION :
ANALYSE DES APPROCHES THEORIQUES**

**CORPORATE GOVERNANCE AND MANAGEMENT CONTROL:
ANALYSIS OF THEORETICAL APPROACHES**

KARIM Khaddouj

PH à la FSJES de Salé

UM5 Rabat

Email : karim.khaddouj@gmail.com

Résumé

Aujourd'hui, le système de gouvernance joue un rôle capital dans l'amélioration de la performance des entreprises. Il appartient à chaque entreprise de définir une structure de gouvernance qui soit à la fois spécifique et suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Vouloir imposer à toutes les entreprises des règles de gouvernance identiques peut perturber, voire déstabiliser, un système de gouvernance qui est par ailleurs globalement cohérent et efficace. Dans ce papier de recherche et à partir d'une large revue de littérature portant sur les principales théoriques de la gouvernance, nous avons mis en valeur la montée en puissance de la problématique de la gouvernance et analyser ses différents mécanismes.

Mots clés : gouvernance, théorie de gouvernance, mécanisme de gouvernance

Abstract

Today, the system of governance plays a vital role in improving business performance. It is for each business to define a governance structure that is both specific and sufficiently flexible to adapt to environmental changes. To impose on all firms the same governance rules can disrupt or destabilize a system of governance that is also globally consistent and efficient. In this paper research from a broad review of literature on the main theoretical governance, we have highlighted the rise in power of the issue of governance and analyze its various mechanisms.

Keywords: governance, governance theory, governance mechanism

Introduction

La gouvernance d'entreprise (parfois appelée gouvernement d'entreprise) peut être définie de manière générale comme le contrôle exercé principalement par les actionnaires sur les décisions que prennent les managers. Plus précisément, Charreaux (1997) la définit comme l'étude de « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de limiter le pouvoir et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Sous cette définition, le choix des formes de gouvernance, et donc des mécanismes mis en œuvre afin de réguler l'action des dirigeants, est essentiel pour atteindre un double objectif : assurer la pérennité de la firme, d'une part et maximiser la performance de cette dernière au regard principalement des critères définis par les apporteurs de capitaux, d'autre part.

La gouvernance d'entreprise est donc essentiellement un système de «contrôle de La gestion» de l'entreprise, c'est-à-dire un système de contrôle de la manière dont les dirigeants s'acquittent de leurs obligations vis-à-vis de leurs mandants, les actionnaires (et plus généralement, et de plus en plus, de toutes les « parties prenantes » concernées par la bonne marche de l'entreprise).

Ce contrôle de la gestion est donc nécessairement différent du contrôle de gestion (sans «la»). En effet, le contrôle de gestion concerne principalement les mécanismes que les dirigeants mettent en œuvre pour être en mesure de contrôler ce que font leurs subordonnés à qui ils délèguent des responsabilités. C'est, dans un schéma classique de contrôle de gestion que les dirigeants sont en position de contrôleurs. Mais ces dirigeants sont eux-mêmes contrôlés, par leur conseil d'administration par exemple, et sont donc dans la situation de l'arroseur arrosé...

Pourtant, quelle que soit l'option retenue, la problématique générale de la gouvernance d'entreprise repose sur le constat d'évidence que les logiques d'efficience et de création de valeur se heurtent inévitablement au problème de la répartition de la richesse ainsi créée, ou encore, pour utiliser des termes que l'on définira plus loin, au problème du partage de la « rente organisationnelle ». Ce problème existe parce que les différents acteurs en présence ont des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. C'est vrai si on se limite à l'analyse de la relation actionnaires/dirigeants, c'est encore plus vrai si on intègre à l'analyse les autres parties prenantes et en particulier les salariés.

Comment faire alors pour qu'une catégorie spécifique d'acteurs ne s'approprie pas indûment cette « rente organisationnelle » ?

Comment garantir que ceux qui ont les responsabilités exécutives agissent dans le respect des intérêts de tous les acteurs concernés et non seulement en considération de leur propre intérêt?

Comment favoriser la mise en place de processus décisionnels et de contrôle assurant à la fois pérennité, efficience opérationnelle et développement harmonieux de la firme ?

Ce papier de recherche apportera des éléments de réponse aux questions posées ci-dessus en décrivant dans un premier temps le contexte dans lequel la problématique de la gouvernance a émergé. Nous verrons ensuite que certaines approches théoriques qui ont joué un rôle très important dans la réflexion sur la gouvernance. Enfin, nous analyserons les effets des mécanismes de la gouvernance en dernier lieu.

I. CONCEPTS DE GOUVERNEMENT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La distinction entre les deux concepts se retrouve dans la différence qu'il convient de faire entre gouvernance et gouvernement d'entreprise, deux termes pourtant souvent confondus. Selon Caby et Hirigoyen (2005), la gouvernance d'entreprise renvoie à la question centrale du partage des pouvoirs et des responsabilités autour de l'argent. Les deux auteurs distinguent cette notion de celle de gouvernement d'entreprise, davantage orientée vers l'intérieur de l'organisation, ainsi que l'envisageait déjà Chevalier en 1937 : « Le problème de l'organisation des entreprises est des plus complexes. En l'envisageant à des points de vue différents, nous avons découvert [...] un problème administratif, qui est celui du gouvernement de l'entreprise et de la coordination des efforts ».

Autrement dit, le gouvernement de l'entreprise fait référence aux pouvoirs du dirigeant et au champ de ses décisions managériales. La gouvernance, quant à elle, concerne l'ensemble des mécanismes internes et externes du contrôle des pouvoirs du dirigeant et de sa latitude managériale.

Notons que la notion de gouvernance d'entreprise ne se limite pas a priori à la prise en compte des intérêts des seuls actionnaires (en anglais « *shareholders* ») : le souci de pérennité de l'entreprise intègre les aspirations d'autres acteurs concernés par la bonne marche de l'entreprise. Clarke (1998) a établi une liste de ces autres « parties prenantes » (traduction de l'anglais « *stakeholders* » qui signifie littéralement les détenteurs d'enjeu) : fournisseurs, clients, salariés, banquiers, gouvernement, public, ou encore environnement.

Sont également concernés par l'activité de la firme, plus ou moins directement, d'autres acteurs : l'État, les collectivités territoriales, voire les mouvements consuméristes.

On voit que les acteurs sont multiples, mais, dans la réalité, où se situe le pouvoir ? Qui prend les décisions essentielles ? Qui est susceptible d'influencer les choix annoncés par les managers ? La décision revient-elle à ses seuls détenteurs de parts sociales (les *shareholders*) ou doit-elle associer les autres acteurs concernés tels que les salariés, les clients ou les collectivités territoriales dans lesquelles sont implantées les usines ? On peut poser la question de manière plus générale : la gouvernance des entreprises concerne-t-elle seulement la relation entre les détenteurs du capital, d'une part, et ceux à qui ils délèguent le management de la firme, d'autre part ; ou bien doit-elle être analysée de manière plus complexe en associant les différentes parties prenantes ? Selon la réponse apportée à cette question, les dispositifs de gouvernance observés seront très différents quant à leur nature et, surtout, à leur fonctionnement.

II. LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GOUVERNANCE

Le problème du contrôle des décisions des dirigeants n'est pas spécialement récent : il existe depuis que se développent les grandes entreprises, ce qui entraîne la dilution du capital et la dissociation entre propriété et management. Les propriétaires ont pris conscience du risque que leur faisait courir l'absence de régulation des dirigeants qu'ils mandatent avec pour mission d'optimiser la performance de la firme. Pour Berle et Means (2004), cette prise de conscience s'est opérée après la crise de 1929 où le risque de spoliation a été clairement avéré : « Le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle, qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires, et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants. ». Dans ce cadre, les actionnaires devraient mettre en place des systèmes de contrôle chargés de veiller à la défense de leurs intérêts pour prévenir les comportements opportunistes des dirigeants.

Cette question du contrôle des dirigeants, et donc celle de la gouvernance d'entreprise, a pris récemment une ampleur inédite et s'est installée au centre des débats sur les performances managériales. Trois raisons principales expliquent ce regain d'intérêt : le rôle croissant des investisseurs financiers dans le développement des entreprises, les crises boursières et financières récentes, et les pratiques managériales inefficaces voire frauduleuses qui ont marqué l'actualité récente.

II.1. La prise de pouvoir des actionnaires et la financiarisation de l'économie

II.1.1. De la gouvernance managériale à la gouvernance actionnariale

À la suite de la crise de 1929, les États développés ont reconnu aux syndicats un pouvoir de négociation important et institué une fiscalité progressive sur les revenus et les héritages. Ces mesures ont contribué à faire éclater la propriété des entreprises et à transformer le capitalisme qui est alors devenu « managérial » (Galbraith, 1967), ce qui signifie que les managers ont pris le pouvoir à des actionnaires plus nombreux mais aussi plus dispersés.

Ces managers privilégiaient alors l'augmentation du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés afin d'accroître leur pouvoir plutôt que la rentabilité pour les actionnaires. Et, afin de pacifier les relations sociales, ils acceptaient de partager avec les salariés les gains de productivité réalisés. La conjonction de ces phénomènes s'est traduite par une baisse du taux de profit des entreprises entre les années 1960 et les années 1980 (Plihon, P, 2003).

À la fin des années 1970, le compromis entre managers et salariés est remis en cause par la « révolution conservatrice » menée par Ronald Reagan et Margaret Thatcher. Les politiques, menées en Grande-Bretagne et aux États-Unis dans un premier temps puis dans la majorité des pays industrialisés, se sont alors traduites par des mesures de forte baisse de la fiscalité sur les revenus et les patrimoines, une remise en cause du pouvoir des syndicats et une libéralisation des échanges.

Dans le même temps, les marchés financiers ont aussi été profondément transformés par un mouvement de libéralisation qui s'est manifesté par :

- Le décloisonnement des marchés (abolition des frontières entre les marchés séparés et ouverture des frontières nationales) ;
- La déréglementation de ces marchés (éclosion et développement de multiples produits financiers extrêmement diversifiés) ;
- La désintermédiation (la finance directe par le marché s'est substituée à la finance indirecte, c'est-à-dire au financement par les banques, ce qui a parfois été appelé financiarisation de l'économie).

Dans ce contexte, les managers ont rompu leur alliance implicite avec des syndicats affaiblis par l'ouverture des frontières et la concurrence des travailleurs des pays en voie de développement. Ils se sont rapprochés des actionnaires en acceptant notamment, *via* les

stock-options, de lier leur sort à celui du cours des actions. De « managériale », la gouvernance est progressivement devenue « actionnariale ». On est ainsi entré, au cours des années 1980 et 1990 dans l'ère de ce que certains ont appelé le capitalisme financier (Chandler, 1988).

II.1.2. La financiarisation de l'économie

La fin des années 1990 est illustrée par une vague sans précédent d'opérations de croissance externe par fusions, absorptions, acquisitions dont les montants ont atteint des niveaux record, notamment dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (par exemple l'acquisition en 2000 par Vodafone de l'allemand Mannesmann dans le cadre d'une OPA de 137 milliards d'euros), mais aussi dans des secteurs d'activité plus traditionnels (dans la distribution, la banque, les industries pétrolières, etc.). De telles opérations ont permis de révéler le rôle croissant joué par les marchés financiers dans le développement des firmes, au détriment des techniques traditionnelles du financement par les banques. Non seulement le niveau des opérations excluait l'hypothèse du seul financement par l'emprunt, mais, de plus, les investisseurs financiers, au premier rang desquels se situent les grands fonds de pension anglosaxons, secoués par les différentes crises asiatique et russe de 1997-1998, réorientaient leurs capitaux vers les économies occidentales.

La place importante de ces investisseurs dans le financement du développement des entreprises européennes a largement contribué à répandre le modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprise en modifiant les structures du pouvoir et en imposant aux équipes dirigeantes des règles plus contraignantes en matière de transparence et de souci de l'intérêt des actionnaires.

Ce modèle anglo-saxon de gouvernance a ainsi été porté par le besoin énorme de financements extérieurs pour les entreprises européennes. Au cœur de ce modèle se situent l'impératif d'un niveau élevé de rentabilité, mais aussi l'exigence de performance du manager mesurée à travers des indicateurs financiers comme la valeur actionnariale (« *shareholder value* ») ou la valeur ajoutée économique (EVA). Cette dernière, pourtant conçue à l'origine pour les sociétés cotées, a eu un tel succès dans le monde des entreprises que le *leitmotiv* de « création de valeur pour l'actionnaire » a été repris y compris par des firmes non cotées.

II.2. Les crises boursières et financières

Le schéma de gouvernance anglo-saxon et son statut de modèle-référence ont été sérieusement ébranlés sans être pour autant remis en cause dans les pratiques par la conjonction de plusieurs événements, en commençant par la crise boursière de 2000. Cette dernière a été provoquée par un gonflement irrationnel à partir de 1997, de la valeur des titres des entreprises de la « nouvelle économie », dans les secteurs des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et des biotechnologies (les fameuses « *starts-up* Internet » par exemple). Malgré la faiblesse évidente des résultats des entreprises concernées et l'inconsistance des dividendes servis, l'envolée des cours causa une bulle spéculative qui brusquement creva début 2000. Une autre crise, plus grave car plus générale, touche le système financier depuis 2007 jusqu'à nos jours.

II.3. Les pratiques frauduleuses et les faillites d'entreprises

L'événement le plus marquant pour l'histoire de la « corporate governance » a été la multiplication de scandales résultant de la découverte de pratiques comptables frauduleuses ayant entraîné la faillite de certaines entreprises. Les affaires très médiatisées d'Enron et de Worldcom aux États-Unis, de Vivendi et de la Société Générale en France, d'Ahold aux Pays-Bas, ou encore de Parmalat en Italie ont mis en évidence les limites d'efficacité des systèmes de gouvernance, y compris dans le berceau même du modèle de référence, c'est-à-dire aux États-Unis. C'est d'ailleurs là aussi que les conséquences d'une crise financière et de la faillite de grandes entreprises sont les plus graves pour les ménages.

Ces affaires ont donné le sentiment que le management, en connivence avec les auditeurs, avait maquillé sciemment les comptes, au détriment des autres parties prenantes, actionnaires, salariés et fonds de pension, créanciers, clients et fournisseurs. Elles mettent en lumière les manipulations possibles de l'information financière permettant de publier des données mensongères sur les performances de nature à duper les actionnaires. Ce sont les mécanismes de gouvernance, censés prémunir ces derniers du risque de spoliation, qui n'ont pas fonctionné correctement. Ces affaires ont donc révélé les failles des dispositifs de contrôle et de régulation qui sont au cœur du modèle boursier de gouvernance actionnariale.

III. APPROCHES THEORIQUES DE LA GOUVERNANCE ET SES MECANISMES

La réglementation et les rapports réalisés sur la gouvernance reprennent plus ou moins explicitement des présupposés théoriques issus des théories de la gouvernance. Il est donc nécessaire de comprendre ces cadres théoriques pour appréhender correctement les lois et normes qui encadrent la gouvernance aujourd'hui.

Le cadre théorique de base liant performance et gouvernance de la firme reprend les termes du problème tel qu'il a été posé par Berle et Means dans les années 1930 : il s'agit de concevoir des systèmes de régulation du comportement des dirigeants permettant de préserver les intérêts des actionnaires.

En d'autres termes, il convient de limiter les pouvoirs des dirigeants en contraignant et contrôlant leurs décisions (Charreaux, 1997). Cette perception de la gouvernance privilégiant la relation entre dirigeants et actionnaires a été conceptualisée grâce aux approches «contractualistes» qui s'appuient sur les théories institutionnelles de l'entreprise : théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction. L'objectif est de «discipliner» les managers, afin que ces derniers agissent au mieux des intérêts des détenteurs du capital. Si ce courant théorique est actuellement dominant, d'autres approches proposent une vision moins conflictuelle des rapports entre actionnaires et managers et envisagent la gouvernance dans une optique partenariale (c'est-à-dire intégrant l'intérêt des différentes parties prenantes). D'autres approches encore s'appuient quant à elles sur une analyse des mécanismes de la création de valeur, faisant alors appel aux théories cognitives de la firme : la gouvernance est vue comme un dispositif favorisant les apprentissages organisationnels et l'innovation.

III.1. Les théories économiques et contractuelles de la gouvernance

Montmorillon (2002) rappelle que « c'est bien à partir de la microéconomie que s'est forgé le modèle implicite de référence [...] de l'entreprise et de la décision managériale ». Dans ce modèle, le rôle du dirigeant n'est pas explicité. Ainsi, la théorie financière néo-classique a d'abord cherché à élaborer des règles normatives permettant de maximiser la richesse des actionnaires, alors considérés comme propriétaires exclusifs de la firme.

Puis, un certain nombre d'interrogations sur la validité du modèle néo-classique ont conduit à l'élargissement du champ de la finance d'entreprise. Il s'est alors agi de comprendre les comportements réels des organisations en matière d'investissement, consacrant ainsi le

passage d'une démarche normative (c'est-à-dire prescriptive) à une démarche positive (c'est-à-dire descriptive et explicative). Cela a donné naissance à la finance organisationnelle et a conduit à l'élargissement de la conception de la firme en tant qu'organisation en s'écartant de la fiction de la boîte noire. Il y a là une « altération du modèle néo-classique » (Charreaux , 2001).

Néanmoins, le cadre néo-classique demeure une référence implicite. En effet, certains modèles se réfèrent à l'optimum de Pareto, lorsqu'ils estiment qu'en présence d'imperfections de l'information, le niveau d'investissement peut être sous-optimal.

Plusieurs améliorations du modèle néo-classique ont alors donné naissance à différentes théories. Et c'est dans ces théories que la gouvernance d'entreprise trouve ses origines. Plus précisément, trois théories peuvent être considérées comme fondatrices de la gouvernance d'entreprise.

- La théorie des droits de propriété, qui considère que la forme de la propriété a une influence sur l'efficacité de la firme ;
- La théorie de l'agence, qui prend en compte l'existence de conflits d'intérêts, et qui constitue le fondement le plus important de la gouvernance ;
- La théorie des coûts de transaction, qui s'intéresse aux formes de la coordination, à partir du concept d'opportunisme.

Chacune d'elles apporte un éclairage différent sur le contrôle du dirigeant. Il s'agit de montrer comment les spécificités de chacune se sont intégrées avec cohérence au sein de la théorie de la gouvernance d'entreprise.

III.2. Théorie des droits de propriété

Selon Amann (1999), l'objectif de la théorie des droits de propriété est de comprendre comment différents types de droits de propriété peuvent influencer différents systèmes économiques. Pour cela, Furubotn et Pejovich (1972) partent de la distinction classique des droits de propriété entre l'*usus* (le droit d'utiliser un bien), le *fructus* (le droit d'en percevoir les fruits), et l'*abusus* (le droit de vendre le bien). L'*usus* et le *fructus* traduisent « l'exclusivité » sur un bien. L'*abusus* concerne la « transférabilité » de ce bien.

De ce fait, pour les théoriciens de ce courant, l'efficacité d'une entreprise sera plus ou moins grande selon le type de propriété qui la caractérise (propriété privée, propriété publique...).

III.3. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence apparaît avec les travaux de Jensen et Meckling (1976). Les auteurs partent du constat qu'il existe dans toutes les firmes managériales une divergence potentielle d'intérêts entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Ces deux parties sont liées par une relation dite d'agence, c'est-à-dire une relation par laquelle « une personne a recours au service d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ».

Selon Ross (1973) le principal (l'actionnaire) confie l'*usus* de son droit de propriété à l'agent (le dirigeant), ce dernier étant chargé d'agir dans l'intérêt du principal. Chacune des deux parties accepte de coopérer car elle a intérêt à participer à l'échange (les actionnaires ont besoin du capital humain des dirigeants, et les dirigeants ont besoin des capitaux financiers détenus par les actionnaires).

L'idée directrice de cette théorie est qu'en raison des divergences d'intérêt entre les deux types d'individus, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits qui ont un coût et qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération.

La théorie de l'agence repose sur trois hypothèses :

- Une représentation de la firme comme nœud de contrats ;
- L'existence d'une divergence d'intérêt entre les agents ;
- Une asymétrie d'information entre le principal et l'agent. De ce fait, le principal doit faire en sorte de se protéger contre les comportements opportunistes de l'agent en mettant en place une structure organisationnelle qui permette de surveiller l'agent et de minimiser la divergence d'intérêt.

À ce titre, la théorie de l'agence explique le développement des systèmes d'incitation des dirigeants de type *stock-options* et le développement des systèmes de surveillance comme l'audit ou l'accent mis sur l'indépendance du conseil d'administration.

Pesqueux (2002) souligne la portée idéologique du modèle de Jensen et Meckling, lorsqu'il rappelle que leur projet est de démontrer la supériorité de l'entreprise capitaliste privée sur les formes coopératives et autogérées. Ainsi, il s'agit, d'une part, de démontrer l'efficacité productive supérieure du mode capitaliste d'organisation des firmes dans une économie de marché relativement à des modes totalement ou partiellement démocratiques et, d'autre part, d'établir la préférence des agents économiques pour ce mode.

III.4. Théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'est développée depuis 1975 grâce aux travaux de Williamson (1975). Elle présente l'organisation des transactions comme un choix visant à économiser de la rationalité tout en se gardant des risques d'opportunisme des individus. Elle insiste sur l'organisation interne comme source de création de valeur. En cela, elle complète la théorie de l'agence, qui est centrée sur la discipline des accords contractuels.

L'analyse en termes de coûts de transaction trouve ses racines dans les travaux de Coase (1937). Ce dernier explique l'existence de la firme par sa capacité à économiser des coûts que doit assumer un producteur lorsqu'il cherche à apprécier les besoins du marché, les techniques ou les facteurs de production. Il met en évidence les concepts clés de la théorie : le coût de l'organisation de la production à travers le mécanisme des prix ou le mécanisme de la hiérarchie, l'opportunisme, et la rationalité limitée.

Cette théorie repose donc sur deux hypothèses :

- l'opportunisme des agents, c'est-à-dire la recherche par chacun de son intérêt propre à travers tout effort calculé pour tromper, désinformer, déguiser, ou induire en erreur un autre agent ;
- la rationalité limitée qui traduit le fait que l'individu éprouve des difficultés à stocker et à traiter l'information de manière fiable.

Du fait de l'opportunisme des agents et de leur rationalité limitée, tout agencement économique induit des coûts de transaction¹.

En résumé, les théories contractualistes de la firme proposent une représentation de l'organisation de l'entreprise basée sur le contrat, l'asymétrie d'information et l'opportunisme et en déduisent des formes optimales de gouvernance en ce qui concerne les frontières mais aussi les structures organisationnelles permettant de s'assurer que les dirigeants vont bien agir dans l'intérêt des actionnaires. Ce sont des approches disciplinaires de la gouvernance.

¹ Un « **coût de transaction** » se définit comme le coût de fonctionnement du système économique. Williamson précise cette notion en introduisant une distinction entre les coûts de transaction *ex ante* (coûts liés à la recherche de partenaires, à la négociation et à la mise en place d'avant-projets), et les coûts de transaction *ex post* (liés à la surveillance du respect des engagements contractuels).

IV. ANALYSE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE

Les théories présentées ci-dessus donnent des visions bien différentes les unes des autres de ce que devrait être une bonne gouvernance. Les théories économiques contractuelles mettent l'accent sur la dimension disciplinaire de la gouvernance, alors que les approches partenariales incitent sur la nécessaire prise en compte de la diversité des parties prenantes et que les approches cognitives insistent sur la nécessité de trouver des modes de gouvernance qui permettent de faire émerger des opportunités pour l'organisation et d'y aligner les schémas mentaux. Il est donc normal que les mécanismes de gouvernances mis en avant par ces différentes théories diffèrent.

On peut classer les mécanismes au cœur des systèmes de gouvernance en fonction de deux critères principaux, leur origine (interne ou externe) et leur caractère (intentionnel ou spontané).

On peut en effet différencier, les mécanismes internes, c'est-à-dire les mécanismes spécifiques à la firme (comme le conseil d'administration ou la surveillance mutuelle des dirigeants), et les mécanismes externes, qui regroupent le marché du travail, les marchés boursiers, les organismes fournisseurs de crédit. On peut aussi différencier les mécanismes intentionnels, c'est-à-dire les mécanismes ayant pour but explicite de limiter la latitude et contrôler le dirigeant (mécanismes « disciplinaires »), et les mécanismes spontanés, où la fonction d'encadrement des dirigeants se fait par le jeu « naturel » du fonctionnement des marchés et des institutions.

Si on croise ces deux critères, on obtient le tableau suivant² présentant les différents mécanismes possibles de gouvernance :

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes formels d'incitation et de contrôle • Systèmes de rémunération des dirigeants 	Environnement légal et réglementaire.
Mécanismes spontanés	Mécanismes informels de surveillance mutuelle (contrôle par la hiérarchie, contrôle « social », c'est-à-dire système de contrôles implicites existant dans toute organisation).	<ul style="list-style-type: none"> • Marché des dirigeants • Marché financier • Marché des prises de contrôle • Marché des biens et services

² Repris de Charreaux, par Depret, M.-H *et alii*, *Gouvernement d'entreprise*, De Boeck, 2005. Les parties en italique ont été ajoutées par nous au texte original.

Parmi les systèmes formels spécifiques à la firme, figurent les mécanismes incitatifs de rémunération des dirigeants (part variable liée aux performances, boni, attribution de stock-options...) et, bien sûr, le fonctionnement du conseil d'administration (c'est-à-dire sa composition, les équilibres de pouvoir).

Le conseil d'administration « classique » n'est pas la seule modalité possible : certaines sociétés anonymes sont constituées sous forme duale avec un directoire et un conseil de surveillance, d'autres sociétés encore ont un système spécifique de gouvernance lié à leur statut (exemple des sociétés publiques au sein desquelles s'exerce une tutelle ministérielle, ou des sociétés de presse au sein desquelles une « société des rédacteurs » permet aux journalistes de faire contrepoids aux propriétaires).

Parmi les dispositifs non spécifiques à la firme, outre l'environnement légal et réglementaire, qui se traduit par exemple par le rôle fondamental des commissaires aux comptes, on retiendra le rôle de régulation joué par les différents marchés. Les marchés financiers, d'abord, puisque le cours des actions reflète (en partie au moins) l'éventuelle inefficience des managers, ce qui ouvre la possibilité à une prise de contrôle par une autre entreprise. La perspective d'une OPA se traduit de manière assez mécanique par une remontée des cours de l'action. On voit donc que le « marché des prises de contrôle » participe à la « discipline » des managers.

Même si ces derniers ne sont pas sanctionnés financièrement lorsque leur firme est la proie d'une autre entreprise (avec le système des *stock-options*, ils enregistrent même fréquemment de coquettes plus-values), la réussite de l'OPA est souvent analysée comme une sanction de leur management, ce qui dégrade leur réputation et nuit à leur place sur le marché des dirigeants.

Le tableau suivant³ permet de synthétiser les différentes théories de la gouvernance d'entreprise et les mécanismes qui leur sont associés :

³ . D'après Charreaux, G., (2004), *op. cit.*

Modèles de gouvernance	Contractuel Actionnarial	Partenarial	Cognitif
<i>Aspects privilégiés dans la création de valeur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Discipline et répartition. • Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discipline et répartition. • Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect productif. • Créer et percevoir de nouvelles opportunités. • Aligner les schémas mentaux.
<i>Définition du système de gouvernance</i>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir un meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.
<i>Mécanismes de gouvernance</i>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier.	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats. Définition de la latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...
<i>Objectif de gestion</i>	Maximisation de la valeur actionnariale.	Maximisation de la valeur partenariale.	Recherche de la valeur pour l'entreprise.

Conclusion

Au terme de ce papier de recherche, nous avons exposé les différentes approches théoriques de la gouvernance et leurs différents mécanismes. Il est important de rappeler que ses derniers favorisent la création de richesse et l'amélioration de la performance des entreprises via leur système de contrôle de gestion. Une autre dimension de la gouvernance mérite d'être étudiée à savoir la dimension éthique.

Celle-ci incorpore trois préoccupations qui ne sont pas vraiment nouvelles : une préoccupation morale, une préoccupation d'équité et une préoccupation sociétale. La première est l'affirmation qu'une bonne gouvernance suppose un comportement exemplaire des administrateurs, acteurs centraux du système. De plus en plus d'entreprises ou d'associations d'entrepreneurs adoptent des « chartes » de déontologie des administrateurs appelant ces derniers au respect des lois et des statuts, à l'indépendance, au professionnalisme, à la loyauté, à l'implication, à la prévention d'éventuels conflits d'intérêts...

La deuxième préoccupation suppose un partage plus équitable de la valeur créée entre les différents contributeurs, ces derniers ne se résument pas au couple dirigeants-actionnaires.

D'autres parties prenantes de la firme, salariés, Etat, fournisseurs et clients, créanciers, peuvent être mieux représentées lors du partage de la rente.

La préoccupation sociétale, quant à elle, et en particulier celle d'un développement durable, est présentée comme une garantie de pérennité et de croissance à long terme de l'entreprise. La notion de développement durable « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987). Cette expression, sustainable development, est apparue en 1980 lors d'un congrès de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature. À cette époque, le développement durable est principalement axé sur l'aspect écologique.

Ce n'est qu'à partir du Sommet de Rio (1992) que les interdépendances entre économie et cadre de vie sont mises en avant. La plupart des recommandations qui ont été faites en matière de gouvernance d'entreprise s'inspirent de la théorie de l'agence. Cette théorie considère que les dirigeants sont potentiellement opportunistes et qu'il faut donc mettre en place des mécanismes de contrôle visant à réduire les coûts d'agence et à éviter la spoliation des actionnaires qui sont supposés être les seuls créanciers résiduels.

Cette vision disciplinaire de la gouvernance s'est développée un peu partout dans le monde au cours de ces trente dernières années au point que le modèle anglo-saxon a été implicitement reconnu comme la référence vers laquelle tous les systèmes de gouvernance devaient converger.

La plupart des recommandations ne cherchent de toute façon qu'à protéger les actionnaires et elles ne s'intéressent que très secondairement aux autres parties prenantes ou à la façon dont les stratégies sont construites. Or, contrairement à ce que laissent supposer la plupart des codes de bonne conduite, il n'existe pas de structure de gouvernance type qui soit applicable à toutes les entreprises quels que soient leur environnement et les contraintes auxquelles elles sont confrontées.

Bibliographie

- Amann, B. (1999)** « La Théorie des Droits de Propriété », in G. Koenig (coord.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise^{XXI} e Siècle*, Economica, p. 13-60.
- Berle et Means, cités par Charreaux, G.,** in « Le gouvernement d'entreprise », *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2004.
- Caby, J. et Hirigoyen, G. (2005)**, *Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise*, Economica.
- Chandler, A.,** *La Main visible des managers : une analyse historique* (Paris : Economica, 1988).
- Charreaux, G. (2001)**, « L'approche Economico-Financière de l'Investissement », in G. Charreaux (coord.), *Images de l'Investissement*, Vuibert, Coll. Fnege.
- Charreaux, G.,** « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997
- Chevalier, J. (1937)**, *La Technique de l'Organisation des Entreprises – Livre 1 : Le Gouvernement de l'Entreprise*, Dunod.
- Clarke, T. (1998)**, « The stakeholder Corporation : a Business Philosophy for the Information Age », *Long Range Planning*, Vol.31, n° 2, p. 182-194.
- Coase, R.H. (1937)**, « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol.4.
- Colasse, B. (2008)**, *Société Générale : les recommandations du Rapport Bouton ont-elles été respectées ?*
- Furubotn, E.G. et Pejovich, S. (1972)**, « Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol.10, n° 4, p. 1137-1162.
- Galbraith, J.,** *Le Nouvel État industriel : essai sur le système économique américain*. (Paris : Gallimard, 1967).
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976)**, « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n° 4, p. 305-360.
- Jensen, M.C. (1983)**, « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, Vol.58, n° 2, p. 319-339.
- Montmorillon (de), B. (2002)**, « Le Défi du Discernement Théorique », in M. Kalika (coord.), *Les Défis du Management*, Editions Liaisons, p. 17-30.
- Parrat, F. (2003)**, *Le Gouvernement d'Entreprise*, Dunod.
- Pesqueux, Y. (2002)**, *Organisations : Modèles et Représentations*, PUF
- Plihon, P.,** *Le nouveau capitalisme*, Paris : La Découverte, 2003.
- Ross, S. A. (1973)**, « The Economic Theory of Agency : the Principal's Problem », *American Economic Review*, Vol.63, n° 2, p. 134-139.
- Williamson, O.E. (1975)**, *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.