

Université Moulay Ismaïl de Meknès
Faculté des Sciences juridiques Economiques et Sociales

Master Finance Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

Evolution du concept de gouvernance d'entreprise

Préparé par M. aziz AFKIR

Encadré par M. BENCHKARA

Année Universitaire 2008/2009

Plan

Introduction

Chapitre I : notion de gouvernance

I- Historique et Evolution du concept de gouvernance

II- Quelques utilisations du concept de gouvernance

Chapitre II : le Concept Gouvernance d'entreprise

I- Contexte historique de l'émergence du débat sur la Gouvernance d'entreprise

II- Quelques définitions du concept de gouvernance d'entreprise

III- Genèse du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

IV- Evolutions progressives du cadre conceptuel de la Gouvernance d'entreprise

Conclusion

Introduction

Les déceptions auxquels ont été confrontés récemment certaines entreprises telles qu'Enron aux Etats-Unis, ou bien encore France Télécom et Vivendi Universal en France, de même que les scandales financiers qui ont frappé le Crédit Lyonnais ou Air France dans les années 1990, ont contribué à relancer l'intérêt du public pour les débats en matière de gouvernance.

Force est de constater que les connaissances et les règles établies jusqu'à ce jour en matière de gouvernance n'ont pu empêcher certaines tentatives de désinformation aux dépend des actionnaires.

Ces règles n'ont pas davantage évité la mise en œuvre de stratégies s'avérant singulièrement destructrices de valeur pour nombre de parties impliquées. En termes de spoliation, les apporteurs de fonds, actionnaires et banquiers, sont loin d'être les seules victimes. Les salariés peuvent perdre leurs emplois et leur épargne retraite, les divers fournisseurs et sociétés de conseil et d'audit une part significative de leur chiffre d'affaires, et les clients la continuité des produits et services pour lesquels ils ont opté. En conséquence, l'efficacité des procédures de contrôle et des systèmes d'alerte, supposée incarner une bonne gouvernance des entreprises est aujourd'hui largement remise en cause à l'échelle locale et internationale.

Ainsi le concept de gouvernance d'entreprise sort de l'ombre pour se répandre dans l'usage.

Dans un premier chapitre nous présenterons la notion de gouvernance dans son évolution pour finalement se pencher dans un second chapitre sur l'évolution du concept de gouvernance d'entreprise.

Chapitre I: La notion de Gouvernance

I- HISTORIQUE ET EVOLUTION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE

Au cours des dernières décennies, les débats sur la « Gouvernance » ont nourri de réelles controverses parmi les acteurs de l'économie mondiale mais aussi au rang des classes politiques.

Face à la complexité des sociétés et à cause des dynamiques de libéralisation politique et économique mises en œuvre dans les années 1980, les termes classiques utilisés pour décrire le politique se révèlent réducteurs. Tous ces termes sont par ailleurs trop "politiques", désignant trop directement le personnel politique pour être largement acceptés par les Etats, les premiers acteurs du système international - comme norme internationale... C'est pourquoi les organisations internationales et l'ensemble des acteurs réclamaient un tel outil.

Le concept de « gouvernance » tel qu'il est alors développé par les universitaires américains, permet d'organiser et d'enrichir les catégories classiques d'analyse et de désigner aux sciences sociales et aux politiques de nouveaux acteurs et processus à étudier.

Les premiers essais classiques en sciences politiques sur le sujet parlaient de « gouvernabilité », un concept centré sur deux composantes principales à savoir le droit et l'ordre. Avec la fin de la guerre froide, le concept de gouvernance s'est substitué à celui de gouvernabilité.

L'ambiguïté dont fait objet le mot gouvernance tient du fait de son contexte historique et de son évolution multidimensionnelle.

Ainsi, pour ne citer que les notions les plus fréquemment étudiées à l'heure, et dans la mesure où les problèmes de coordination entre acteurs se déclinent à la fois aux niveaux de l'État, de la ville, de l'entreprise, de l'ordre mondial, voire européen, actuelle il est désormais question de gouvernance locale, de gouvernance urbaine, de gouvernance d'entreprise, de gouvernance de l'emploi, de gouvernance mondiale, de gouvernance des régions européennes ou de gouvernance multi-niveaux.

Cette polysémie rend difficile une définition unique, stabilisée, de la gouvernance. Un détour par l'étymologie du terme permet pourtant de proposer un cadre général dans lequel inscrire les définitions de la gouvernance. Le terme de « gouvernance » vient du latin « gubernare », ce qui signifie gouverner, piloter un navire. Il s'agit donc de l'art ou de la manière de gouverner, en favorisant un mode de gestion des affaires original dans un environnement marqué par une pluralité d'acteurs (une firme, un État, une collectivité locale, une organisation non gouvernementale, une association ou une instance internationale) qui disposent, chacun à des degrés divers et de façon plus ou moins formelle, d'un pouvoir de décision. La complexification de l'environnement socio-économique qui en découle accroît l'incertitude et justifie le recours à de nouveaux modes d'organisation. Cependant, l'action de gouverner suppose aussi que l'on s'interroge sur la direction dans laquelle on souhaite « piloter le navire », d'où une réflexion sur la finalité de l'action. Quels sont les objectifs poursuivis par ceux qui gouvernent les actions des autres ? Quels moyens, quelles règles

(formelles, informelles), quelles formes de rationalité sont mis en œuvre ? Autant de questions qui amènent des réponses parfois opposées, suscitant le débat entre les différentes approches. D'aucuns ont aussi la même conception en définissant la gouvernance comme l'art de gouverner les sociétés et les organisations. Les adeptes de cette conception prétendent que les racines de la gouvernance remontent à un mot latin « gubernator » qui vient du grec « Kubernetes » relatif à l'individu tenant le gouvernail des navires de guerre. Le rôle du « gubernator » n'était ni de ramer, ni de décider de ceux qui rament ou de la combinaison, son rôle est de surveiller la trajectoire du navire. Par conséquent la première définition du mot gouvernance est surveiller et diriger¹.

Cependant La plupart des acteurs s'entendent pour dire que la gouvernance a trait à la prise de décision dans le but d'orienter. La gouvernance aborde maintenant les questions liées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de la société.

Il faut également noter que le concept de gouvernance a été conçu de façon différente suivant les transformations historiques des sociétés qui vont l'employer. Ainsi nous avons :

- La gouvernance médiévale :

À l'origine, au XIII^e siècle en France, les termes de *gouvernance*, *gouverne* et *gouvernement*, ne semblaient pas véritablement distincts sur le plan sémantique. Renvoyant tous à la métaphore du gouvernail d'un navire, ces notions signifiaient «l'action de piloter quelque chose».

- La gouvernance de l'âge classique :

L'émergence de l'État moderne à partir du XVI^e siècle et la réflexion conceptuelle sur le pouvoir que ce phénomène a suscité, a progressivement conduit à l'autonomisation de la notion de *gouvernement* par rapport à celle de *gouvernance*. En effet, à partir des réflexions de Machiavel sur l'État et de Jean Bodin sur la souveraineté absolue, se forge progressivement la conception d'un État monopolisant l'entièreté du pouvoir s'exerçant sur une population circonscrite à un territoire donné. Dans cette perspective, la notion de gouvernement s'associe à l'idée du pouvoir stato-centré et hiérarchisé, elle s'apparente «aux réflexions sur l'autorité de l'État comme totalité²». Parallèlement, la gouvernance, prise dans le sens de la science du gouvernement, c'est-à-dire conçue comme la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question du pouvoir, se perpétue, en retrait cependant.

- La gouvernance moderne :

C'est selon cette conception, plus liée à l'idée de *gestion* qu'à celle de *pouvoir*, que la gouvernance va s'exporter vers le monde anglo-saxon, notamment les États-Unis. Ainsi, se nourrissant du pragmatisme américain, la notion de *Governance* va occuper une place de choix dans l'analyse méthodique des politiques publiques, de la gestion, voire de la sociologie des organisations. Le terme rejailli dans les années 1990 pour «référer à un pilotage pragmatique des pouvoirs³», tendant ainsi à reconquérir son sens politique initial.

- La gouvernance aujourd'hui

Sans que cela soit le fait d'un théoricien ou d'une école particulière, la notion de gouvernance réapparaît à l'intérieur d'un courant de pensée assez hétéroclite au début des années 1990, qui entend redéfinir les processus classiques de prise de décision en tenant compte de la multipolarité naissante au sein d'un monde en pleine transformation. En fait, avec la chute du mur de Berlin qui symbolisait la fin du monde bipolaire, il semblerait que l'État ait perdu son

¹ John O'GRADY, « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002.

² Jean-Pierre Gaudin, *op. cit.* p.28.

³ *Ibid.*, p.30.

caractère central dans l'action politique, et ce dans trois domaines essentiellement : les relations internationales, les régulations économiques et le rapport aux pouvoirs locaux. Dans ce contexte de crise de l'État moderne, il est apparu nécessaire de repenser les rapports entre les différents acteurs, que ce soit au sein des entreprises, dans les États nationaux ou dans le système mondial. Cette nouvelle approche en termes de partenariat, de pluralité d'acteurs et de pouvoirs multicentrés, rejette l'analyse classique des rapports de pouvoirs conçus sur le mode de la verticalité entre des autorités ordonnancées de manière hiérarchique. Elle privilégie plutôt l'analyse en réseaux, au sein desquels une pluralité d'acteurs échangent et interagissent sur le mode de la coopération ou de la concurrence, ce qui implique une nouvelle forme procédurale à la fois de la prise de décision mais aussi de l'action publique. Il a donc été nécessaire de repenser la manière de gouverner et le rapport entre l'État et la société.

II- QUELQUES UTILISATIONS DU CONCEPT DE GOUVERNANCE

Gouvernance	L'ensemble des mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de la société ; l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social.
Gouvernance Mondiale	L'ensemble des processus par lesquels les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre, contrôlées et placées au service d'une économie mondiale qui serait porteuse d'ordre, de justice, de liberté, d'efficacité.
Gouvernance globale	Elle ne se limite pas aux institutions et organisations officielles qui participent à l'élaboration et à la diffusion des normes et des règles régissant le monde, mais aussi les institutions étatiques, les coopérations intergouvernementales, les lobby et groupes de pression, des mouvements sociaux internationaux jusqu'aux ONG, poursuivant tous des objectifs et ayant un rapport avec les lois internationales et les systèmes d'autorité.
Gouvernance sociale	Elle articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens.
Gouvernance d'entreprise	La gouvernance de l'entreprise est définie comme le système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques. Ce ne sont pas donc les seuls propriétaires qui devraient exercer ce contrôle mais les créanciers, les salariés, les clients, les autorités publiques...cette approche idéale de la gouvernance débouche sur une conception de l'entreprise citoyenne, les décisions managériales sont supposés

	prendre en considération les intérêts des différents stakeholders.
Gouvernance clinique	un cadre à travers du quel les organisations sont tenues pour responsables de l'amélioration continue de la qualité de leurs prestations et services et doivent garantir de hauts standards de soins en créant un environnement dans lequel l'excellence en matière de soins peut prospérer.

Chapitre II:Le concept de gouvernance d'entreprise

I Contexte historique de l'émergence du débat sur la Gouvernance d'entreprise

Le renouveau du problème sur la gouvernance d'entreprise (corporate governance) s'est d'abord manifesté aux Etats-Unis après la découverte de scandales comptables massifs dans des entreprises telles qu'Enron, Worldcom, Adelphis, etc. Tout cela a brutalement révélé les défaillances d'un système de surveillance des directions générales jusque-là souvent considéré comme le plus performant au monde. Il en est résulté un débat très vif pendant toute l'année 2002, et plusieurs décisions d'ores et déjà entrées en application.

L'AFFAIRE ENRON : UNE ILLUSTRATION DE TAILLE !

Au pays de B.Obama la faillite Enron semblait quelque peu traumatisant .Enron, ce n'était certainement pas une de dotcom qui vendaient du vent mais plutôt du solide. De l'électricité du gaz des pipe-linesbref cent milliards de dollars de chiffre d'affaires soit la septième entreprise américaine.la société texane apparaît régulièrement parmi les plus admirées du pays.

Ironie de l'histoire, du jour au lendemain il n'en restait plus rien. Un quart des vingt mille employés sont à la rue.les actions vidées de toute substance, les caisses de retraite évaporées, des salariés ruinés tandis que le Boss Kennett Lay lui se frottait tranquillement les mains avec ses 205 millions de dollars encaissés grâce à ses stock-option.

Pour la firme qui ouvre son capital au public, il ya tout d'abord une obligation de morale : celle de diffuser des comptes qui reflètent la situation de la société. Enron esquaiva ce premier principe

Les comptes sont ensuite contrôlés par des reviseurs dont la tache consiste à certifier que les données sont dignes de confiance (après analyse bien sur).En apposant leur label, ils engagent ainsi leur crédibilité. Or Andersen, le reviseur d'Enron, a approuvé des comptes gravement manipulés. Il fallait être diablement présomptueux pour mettre en doute la probité d'Andersen. Et pourtant depuis la faillite les documents concernant Enron ont une fâcheuse tendance à passer dans la broyeuse du reviseur

Les redoutables analystes de wall street n'ont rien vu venir en épluchant les résultats annuels. Et puis pourquoi éplucheraient-ils les comptes d'une société dont l'action pulvérise tout record ? Le gendarme n'a pas gendarmé ; la Securities and Extange Commission ne s'est plus penchée sérieusement sur le cas Enron depuis 1997.il ya bien assez les canards boiteux

Quant aux directeurs et administrateurs d'Enron, ils étaient trop occupés à s'en mettre plein les poches pour se soucier de la pérennité de la compagnie

Quant au reviseur Anderson pourquoi contester les comptes et perdre un bon client quand on touche des dizaines de millions pour ses services ?

Avides de mandats les conglomérats bancaires comme JP Morgan Chase et Citigroup cumulent des fonctions souvent conflictuelles. Difficile de rester critique en étant à la fois créancier, partenaire commercial investisseur et conseiller fiscal. Les mêmes banques ont continué à recommander le titre, même lorsqu'il était évident que quelque chose ne jouait pas. Enron est à la base un distributeur de gaz et suite à la libéralisation des marchés le groupe peut jouer les intermédiaires entre acquéreurs et vendeurs dans les secteurs les plus divers : eau, électricité, câbles téléphoniques.

Grace aux activités de courtage, les revenus montent en flèche. En bourse, l'action flambe.

De nombreux salariés-actionnaires deviennent millionnaires. C'est le bonheur.

Le trading demande cependant beaucoup de capital. L'entreprise emprunte toujours et l'endettement explose. Et encore le public ne sait pas tout. Le groupe s'est engagé pour des milliards de dollars dans des opérations qui ne figurent pas dans les comptes.

Ces opérations sont dissimulées dans la comptabilité des sociétés partenaires. Le même subterfuge permet de camoufler les pertes et de combler les bénéficiaires

En octobre 2001 Enron annonce des pertes pour le troisième trimestre Bizarre : la valeur nette de l'entreprise a soudain diminué de 1,2 milliard de dollars.

Wall Street demande des explications. Les autorités de surveillance se réveillent. La SEC ouvre une enquête. Chez les créanciers et les partenaires, c'est le sauve-qui-peut général. En quelques heures, l'entreprise est à cours de cash.

Aux Etats-Unis l'honnête citoyen est sous le choc.

Le laisser faire économique est-il vraiment la condition d'une vie meilleure ?

En tout cas l'affaire Enron met les Américains dans le doute.

Et pourtant plusieurs entreprises avaient les mêmes pratiques

Ainsi aux Etats-Unis, pour la première fois la loi du 31 juillet 2002 dite Sarbanes-Oxley Act qui relève du domaine législatif fédéral fut adoptée. Il s'agit de l'obligation pour les présidents et les directeurs financiers de certifier personnellement les comptes ; de l'interdiction de nommer des administrateurs non indépendants au comité d'audit du conseil d'administration ; et de l'encadrement des avantages particuliers des dirigeants.

Par contre en Europe, en matière de gouvernance d'entreprise, les règles de référence sont devenues nécessaires. Le Royaume-Uni prend la tête en la matière avec la publication en 1992 du rapport Cadbury intitulé « The Financial Aspects of Corporate Governance » dont les pays européens s'inspirent. Des dispositions portent notamment sur le fonctionnement effectif des conseils d'administration et de leurs comités spécialisés, sur l'indépendance des administrateurs, et sur les mécanismes de rémunération et de responsabilisation des dirigeants opérationnels.

En France le terme de « gouvernance » est d'origine anglaise de la traduction de l'anglais « corporate governance » un courant d'opinion d'origine anglo-saxonne en réaction à la série de scandales aux USA au Royaume-Uni.

Et depuis le début des années quatre-vingt-dix, la notion s'est répandue en France lorsque les affaires qui ont ébranlé les secteurs bancaires et d'assurance ont démontré que les contrôles du droit français étaient aussi inefficaces que lourds et pénalisants. Cependant l'exemple le plus célèbre en France fut « VIVENDI Universal »

Alors, la tentation d'inclure les règles en matière de gouvernance d'entreprise dans le champ législatif est forte, comme l'a illustré récemment la loi dite « nouvelles régulations économiques » de 2001, et comme l'a également illustrée à nouveau la loi dite de « sécurité financière » soumise au Parlement en 2003. Or cette attribution ne va pas soi, compte tenu de la très grande diversité de situations d'entreprise-notamment, en matière de structures d'actionnariat-qui redent quelque peu discutable l'idée de sanctionner par la loi un modèle de gouvernance uniforme.

En effet, il existe deux formes de gouvernance d'entreprise en France, pour la première, c'est la société avec conseil d'administration. Dans cette forme le conseil d'administration délègue tous ses pouvoirs à un directeur général, mais en pratique, le président avait le plus de pouvoirs. Et la seconde est la société anonyme à directoire (fonction exécutive) et conseil de surveillance (fonction de contrôle). Depuis 1995, il y a plusieurs rapports qui ont eu pour objectif de renforcer l'indépendance des administrateurs par rapport au président du conseil d'administration, qui concentrait trop de pouvoirs à lui seul.

II Quelques définitions du concept de gouvernance d'entreprise

Puisieurs définitions ont été proposées pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise dont on peut retenir entre autres :

« La gouvernance d'entreprise est modelée par l'ensemble des règles, législatives et réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles, qui définissent les modalités de gestion de l'entreprise. Le concept est associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise »⁴.

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des règles permettant aux actionnaires de s'assurer que les entreprises dont ils détiennent des parts sont dirigées en conformité avec leurs propres intérêts, ainsi que des informations et des surveillances permettent aux partenaires d'une institution de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. Partout dans le monde, ces règles s'organisent autour d'un schéma à trois étages : les actionnaires réunis en assemblée générale délèguent leur pouvoir de contrôle à un conseil d'administration (ou de surveillance), qui lui-même supervise l'action opérationnelle de la direction générale de l'entreprise.

Selon G.Charreaux la gouvernance est l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants.

III Genèse du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

A-De la firme capitaliste à la firme managériale

Au début du XIX^{ème} siècle, l'entreprise avait pour finalité la transformation optimale des inputs en outputs. La firme se présentait comme une boîte noire, c'est à dire une fonction de production visant à transformer des flux d'entrée (matière première, capital, travail) en flux de sortie (services, produits finis...).

⁴ Avocats Picovschi : Cabinet d'Avocats à Paris

Cette situation est justifiée par l'état de l'environnement de l'époque, qui était peu concurrentiel et stable et où l'information est parfaite et sans coût. Le manager de cette entreprise, dite classique, avait pour mission d'organiser, de fixer les objectifs, de contrôler les résultats et de mesurer les écarts, il est aussi le propriétaire, soit de façon directe ou parce qu'il appartient à la famille fondatrice. Le manager se présente donc comme un homme orchestre conduisant les affaires de la société vers une constellation d'intérêts et cherchant à maximiser la création de valeur économique.

A la fin du XIX^{ème} siècle, le développement des affaires, la mutation de l'environnement et l'avancée technologique ont instauré de nouvelles règles d'organisation et de gestion. Dès lors il a fallu restructurer de façon optimale la production en vue d'accroître la rentabilité et pour s'adapter à l'évolution technologique. L'unicité du manager propriétaire va être remise en cause avec le développement du capitalisme industriel et la complexité croissante de l'environnement. L'entreprise doit recourir à l'instauration des techniques de production en grandes séries dans le but de réduire les coûts et de maximiser les débouchés afin de se différencier des concurrents. L'accroissement de la taille de l'entreprise suite à l'évolution des affaires et le recours des entrepreneurs au financement extérieur, pour se payer de nouvelles structures de production, entraîneront la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme managériale, caractérisée par la séparation entre la propriété et le management.

Dans le même cadre de réflexion, A.A. Berles et G.C. Means⁵ ont étudié ce phénomène en 1929 aux Etats Unis d'Amérique. Considérant la composition du capital des 200 plus grandes firmes américaines.

Ces deux auteurs ont signalé dans leur célèbre ouvrage *The Modern Corporation and Private Property*, l'autonomie croissante des managers par rapport aux propriétaires, c'est selon eux, l'origine des problèmes rencontrés par les actionnaires, incapables de connaître l'état réel de la situation financière de l'entreprise.

En 1967, dans *Le Nouvel Etat Industriel*, J.K. Galbraith inventa le concept de technostructure, il la définit⁶ comme « *une entité collective parfaitement définie dans les grosses sociétés, englobant le président, l'administrateur délégué, les directeurs généraux, les titulaires des autres principaux postes d'état major. Elle ne comprend cependant qu'une petite proportion de ceux qui contribuent, en y participant, à l'information des groupes de décision : elle englobe tous ceux qui apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision. C'est la technostructure et non plus la direction qui est l'intelligence directrice, le cerveau de l'entreprise.* »

Selon J.K. Galbraith le besoin des technocrates s'est manifesté à partir du moment où dans l'industrie moderne un grand nombre de décisions importantes font appel à des informations qu'un seul homme ne peut posséder, ces décisions requièrent couramment des connaissances scientifiques et des techniques spécialisées.

B- La firme managériale

La firme managériale est caractérisée par la dichotomie entre la propriété et le management, en effet, J.K. Galbraith note que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence

⁵ A.A. BERLES et G.C. MEANS, « *The Modern Corporation and Private Property* », McMillan, 1932.

⁶ John Kenneth GALBRAITH « *Le Nouvel Etat Industriel* » nrf, éditions Gallimard Paris, 2ème Edition 1974, p.81-93.

d'intérêts, entre les actionnaires et les managers dans un premier lieu, et avec les autres stakeholders dans un deuxième lieu.

La firme managériale est composée de plusieurs stakeholders qu'on appelle aussi ayants droits, parties prenantes ou requérants, il s'agit de tous les agents dont le bien être est affecté par les actions engagées par la firme⁷

J. Pasquero (1989), utilisant le concept de requérant, estime *qu'il s'agit des partenaires socio-économiques de l'entreprise dont l'objectif est de peser sur elle pour faire valoir ce qu'ils définissent comme étant leurs droit.*

Parmi les stakeholders, on distingue principalement, les actionnaires, le dirigeant, les salariés, les clients et la collectivité ; et dans le cadre d'une vision plus élargie, on intègre aussi les fournisseurs, les créancier, bailleurs de fonds, les syndicats, l'Etat...

La firme managériale devient d'autre part un lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur créée entre les stakeholders, puisque ces derniers disposent d'intérêts plus ou moins divergents voire contradictoires. La question est comment rallier les intérêts et trouver un terrain d'entente, d'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise.

B.1 Le conflit, une notion essentielle

La mise en place de tout système de gouvernance et de contrôle au sein de l'entreprise repose implicitement sur un constat plus général de conflictualité potentielle des relations humaines. Les aspirations des individus pouvant diverger, des tensions peuvent apparaître. Il suffit pour s'en convaincre d'observer les conflits pouvant survenir au sein d'un couple, d'une famille ou de toute collectivité humaine.

Dans une logique d'agence, c'est-à-dire de séparation des fonctions de propriété et de décision, et de délégation de pouvoir, le conflit prend racine dans la possibilité d'un comportement de l'agent (dirigeant) non conforme aux intérêts du principal (actionnaire). On retrouve alors les pratiques courantes de contestation de tout pouvoir, tant au niveau de son exercice que de sa légitimité. Il en résulte un coût de gestion du conflit, que celui-ci soit latent ou qu'il éclate ouvertement. Dans l'hypothèse où les individus pourraient vivre spontanément en harmonie, la mise en place de structures de gouvernance serait dénuée de sens.

De ce fait, les approches en gouvernance semblent très largement consubstantielles à la notion de conflit. Le fait même que les dirigeants soient créatifs leur permet d'engager un jeu dynamique entre la définition de règles rassurantes et l'identification opportuniste de comportements conformes à celles-ci, tout en trahissant leur engagement moral vis-à-vis de leurs actionnaires. En ce sens, la créativité peut être une source récurrente de conflits, et tel Sisyphe, la gouvernance est condamnée à inventer sans cesse de nouveaux systèmes de régulation.

B.2 Permanence des controverses

Sur un plan plus opérationnel, on peut relever la constance de controverses exprimant une série d'interrogations concernant la qualité de l'information financière, et la mesure de la création de valeur. Chacun sait que l'information financière peut, en effet, être manipulée à des fins personnelles. De telles stratégies, rendues évolutives par la nature créative des individus, entretiennent la nécessité d'un débat permanent portant sur l'efficacité des contrôles de l'information. Outre cela, le nécessaire recours à l'information disponible dans les processus de prise de décision débouche inévitablement sur des problématiques récurrentes de

⁷ Jérôme MAATI « Le gouvernement d'entreprise », De Boeck Université Bruxelles 1999, p.7-8.

mesure. En d'autres termes, il s'agit de déterminer si les outils de mesure de la performance peuvent fournir au dirigeant un système d'orientation valable, bien adapté à sa mission et aux finalités de l'entreprise.

IV Evolutions progressives du cadre conceptuel de la Gouvernance d'entreprise

Au-delà des concepts fondamentaux, tels que la valeur créée et « maximisée », au-delà de la fiabilité de l'information financière, de nombreuses controverses ont renouvelé le champ de la gouvernance, consécutivement à la volonté d'intégrer des phénomènes nouveaux et d'une complexité croissante. Les va-et-vient entre prédictions théoriques et observations empiriques reflètent le processus de construction/révision d'une théorie, dans la perspective d'élaborer éventuellement une théorie générale de la gouvernance. Dans le cadre de ce processus, il est alors devenu nécessaire de procéder à la révision de certains concepts fondateurs tels que la propriété ou la performance. Une telle démarche devrait donner lieu à une réinterprétation de la création de valeur et de sa répartition, et à une redéfinition de la gouvernance.

A- Révision conceptuelle de la propriété

L'approche des droits de propriété fondée sur la notion d'incomplétude contractuelle associe traditionnellement au concept de propriété (d'un actif) celui de *créancier résiduel* qui décide en cas d'imprévu, et assume les pertes ou les gains retirés de son usage (Hart 1990, Hart et Moore 1990). La performance résulte de la meilleure allocation possible du droit de propriété, de sorte que son détenteur est incité à maximiser la valeur de ce droit, puisqu'il en est le seul bénéficiaire, et qu'il en assume de la sorte les altérations possibles. Dans le contexte de séparation de la propriété et de la gestion au sein des entreprises managériales, cette approche s'est donc concentrée sur le statut de l'actionnaire-proprétaire.

1- Remise en question des droits de propriété et des relations d'agence

L'approche originelle de la gouvernance attribue le statut de créancier résiduel aux actionnaires en considérant qu'ils assument l'intégralité des pertes de l'entreprise et perçoivent la totalité des flux nets de liquidités après répartition de la valeur entre les autres partenaires de la firme. Cette perspective confère ainsi un rôle primordial aux mécanismes de protection de leurs intérêts, dans le niveau de performance de l'entreprise. En tant que propriétaires, ils exercent ainsi le droit de contrôle des décisions (ratification et surveillance), inhérentes à la fonction de propriété telle qu'elle est définie par Fama et Jensen (1983). Cette approche est celle qui est retenue dans les travaux tant des praticiens (rapport Cadbury, Viénot 1 et 2, Bouton...) que des théoriciens de la gouvernance actionnariale. Celle-ci, considérée sous l'angle des mécanismes permettant d'aligner les intérêts de l'agent (le dirigeant) sur ceux du principal (créanciers résiduels comme les actionnaires ou les créanciers financiers) insiste tout particulièrement sur la préservation de la propriété du capital financier (Shleifer et Vishny 1997).

Une approche alternative de la propriété, actuellement en cours de développement, considère que le statut de détenteur de la créance résiduelle, autrement dit de celui qui assume les pertes résiduelles et les gains résiduels issus des décisions prises, peut être diffus au sein de l'organisation. Le dirigeant est considéré alors dans une dimension dyadique, c'est-à-dire en tant qu'agent et principal. Dans ces circonstances, il est tout à fait légitime qu'il protège son

capital humain (Castanias et Helfat 1991). Plus largement, les salariés (Blair, 1995) et l'ensemble des parties prenantes (Charreaux 1995, Charreaux et Desbrières 1998) ont vocation à participer dans l'entreprise aux décisions, celles-ci affectant leur relation contractuelle (ou non) avec la firme. De plus, placés en amont du processus de création/répartition de la valeur, ils sont censés détenir l'information ou la connaissance spécifique susceptible d'optimiser la prise de décision ou de réduire le gaspillage des ressources en cas de conflit.

Les études de Berle et Means (1932), proposent une vision synthétique des principales versions de ce statut de créancier résiduel, depuis les années trente et qui expliquent la séparation des fonctions de propriété et de décision reflétant la révolution organisationnelle intervenue au sein des entreprises américaines.

La propriété est donc une variable endogène de la performance élargie à l'ensemble des partenaires de la firme. Cette lecture de la propriété plus complexe suggère une approche explicative et élargie des relations d'agence entre les différents individus qui coopèrent au sein d'une organisation.

A l'instar de Fama et Jensen (1983a et b), le processus de décision en matière d'allocation des ressources et partant de création de valeur relève essentiellement de quatre composantes : l'initiative de la décision, sa ratification, sa mise en œuvre et enfin sa surveillance. La propriété de tel ou tel droit décisionnel est efficacement allouée dans la mesure où elle est associée à celui qui détient l'information (ou la connaissance) spécifique. L'efficacité organisationnelle consiste en ce sens, à doter de droits décisionnels les détenteurs de l'information nécessaire à une prise de décision (exercice du droit) optimale, en intégrant les contraintes d'incertitude et de rationalité limitée, voire procédurale. Dans les organisations complexes, cette information/connaissance étant diffuse, les auteurs remarquent que l'allocation des composantes du processus décisionnel se traduit par un regroupement de l'initiative et de la mise en œuvre d'un côté, et de la ratification/surveillance de l'autre au sein de toute l'organisation. La séparation fonctionnelle traditionnelle entre actionnaire et dirigeant devient alors un cas particulier de la structure de propriété dans une relation contractuelle donnée.

Cet élargissement de la propriété et des relations d'agence conduit par conséquent à envisager l'ensemble des mécanismes susceptibles de contribuer à aligner les intérêts des différents partenaires en présence au sein de la coalition organisationnelle. Rappelons ici que cette approche partenariale, de la création de valeur et de sa répartition, tend à présenter l'organisation (la firme) comme une forme de coopération alternative au marché qui s'instaure en raison des gains mutuels qu'elle seule permet de réaliser. Symétriquement, l'insatisfaction d'un ou plusieurs partenaires laisse supposer la possibilité d'une rupture contractuelle pouvant engendrer une adaptation organisationnelle ou sa disparition pure et simple. Cette relecture du fonctionnement organisationnel conduit, dans le sillage de la théorie positive de l'agence, à envisager les caractéristiques de la gouvernance partenariale.

2. Extension de la gouvernance : Coopération, gains mutuels et approche élargie

Les travaux en gouvernance partenariale inscrits dans la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling 1976, 1992) appréhendent l'organisation comme un système contractuel coopératif où interagissent différents partenaires aux intérêts divergents. Supposant l'existence de conflits entre cocontractants parmi lesquels agit le dirigeant, cette approche propose une analyse du fonctionnement organisationnel à partir des mécanismes de gouvernance. Les parties prenantes s'appuient contractuellement ou non sur ces derniers afin de discipliner ou d'infléchir le comportement décisionnel du dirigeant. L'entreprise est considérée comme un ensemble de contrats, et de mécanismes de gouvernance permettant la

sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité respective²¹. Dans cette optique, l'analyse porte sur l'explication du processus organisationnel de création et de répartition de la valeur partenariale.

Cette approche globale permet d'envisager le processus de création et de répartition de la valeur partenariale comme un processus interindividuel. Celui-ci est alors susceptible d'induire une série complexe de conflits tant d'un point de vue contractuel (fondés sur l'asymétrie informationnelle) que d'un point de vue cognitif (fondés sur la connaissance qui est une interprétation des informations existantes construite à partir du modèle cognitif propre à l'individu). Une matrice des conflits potentiels, au centre desquels le dirigeant doit procéder aux choix des ressources dont dépendra la performance organisationnelle, peut être proposée.

Cette matrice permet d'appréhender non seulement les conflits, mais aussi les possibilités d'éventuelles convergences d'intérêts sur un plan cognitif et/ou contractuel, comme celles qui concernent les dirigeants adjoints directs du PDG⁸, ou les actionnaires et les clients dont les intérêts peuvent converger lorsque la valeur perçue par une partie prenante contribue à augmenter la rentabilité dont bénéficie l'autre partie. Cette approche soulève la question du rôle joué par la gouvernance dans la réduction potentielle de conflit cognitif entre dirigeant et administrateurs notamment. Pour aller plus loin, l'approche cognitiviste est susceptible de remettre en cause l'indépendance des administrateurs dans la mesure où la convergence des représentations peut influencer positivement sur les choix financiers créateur de valeur. Dans ce sens, la perception des « risqueurs » lorsque l'Etat conserve une partie du capital peut conduire le dirigeant et certains actionnaires à privilégier des investissements particulièrement risqués compte tenu de la garantie associée à l'actionnaire public. Dans cette perspective, la gouvernance des entreprises « partiellement privatisées » devrait alors intégrer ce paramètre cognitif notamment dans le fonctionnement du conseil d'administration. Plus largement, comme le souligne R. Vatinet au sujet de l'évolution du droit commercial, « c'est une question de mentalité, il y a aujourd'hui beaucoup d'actionnaires étrangers dans le capital des sociétés françaises qui conçoivent les rapports avec leurs dirigeants dans l'esprit de leur propre droit. » De plus, les travaux en gouvernance partenariale ont permis d'identifier plus finement les mécanismes disciplinaires du processus décisionnel. Certains sont plus ou moins spécifiques à l'organisation, d'autres sont spontanés et liés à l'ordre des marchés, ou plus intentionnels, d'autres enfin de nature variable sont issus de la réglementation ou plus implicites.

Dans le prolongement de cette révision du concept de droit de propriété et de ses implications sur la notion de gouvernance élargie, la performance et sa relation à la création de valeur font l'objet d'un essai de relecture.

B- Révision conceptuelle de la performance

Si l'on se réfère à la théorie micro-économique et financière classique, on constate que la performance de l'entreprise est évaluée à partir des choix managériaux visant à maximiser la valeur de la firme. La création de valeur et sa maximisation sont estimées à l'aune de la richesse des actionnaires, autrement dit par la valeur des flux financiers secrétés par les investissements des apporteurs de fonds. Elle se matérialise classiquement par la

⁸ Certains hauts dirigeants se déplacent régulièrement d'un siège à l'autre avec leur *staff* personnel, comme C. Blanc par exemple qui de la RATP à Air France a tenu à garder au sein de son équipe quelques collaborateurs rapprochés. Dans la reprise de Vivendi, J.R. Fourtou accède au pouvoir avec H. Lachmann (Président de Schneider Electric, Président du comité de stratégie de Vivendi) et un auditeur de PriceWaterhouse également auditeur chez Schneider Electric et Aventis (d'où vient J.R. Fourtou), Le Monde 12/11/02, extrait de *Mon vrai journal*, de JM Messier.

capitalisation boursière, ou valeur de marché des actions de l'entreprise⁹. L'approche standard de la gouvernance est fondée sur cette conception de la performance « actionnariale », tous les moyens d'alignement des intérêts entre dirigeant et actionnaires devant être mis en œuvre à moindres coûts dans le cadre de cette maximisation de la richesse des actionnaires. La remise en cause de leur statut de créancier résiduel, considéré comme plus diffus au sein de l'organisation soulève par conséquent la question de la performance à l'égard des partenaires dans leur ensemble. L'extension de la première approche conduit *a priori* à considérer la performance comme la maximisation de la richesse des partenaires (« *stakeholder view* »). La gouvernance consiste alors à mettre en œuvre tous les moyens concourant à sa réalisation. En corollaire, cette relecture pose le problème de la mesure de la valeur partenariale.

1-Création de valeur partenariale - processus décisionnel et gouvernance

L'approche partenariale de la gouvernance, au même titre que l'approche actionnariale repose sur la recherche d'une minimisation des coûts d'agence liés aux divergences d'intérêts et à l'incomplétude informationnelle affectant les différents agents. L'apport des sciences cognitives permet d'intégrer plus largement la recherche d'une minimisation des coûts organisationnels qui intègrent les conflits cognitifs sous-jacents aux termes implicites des contrats et à leur interprétation. Cet élargissement de la notion de conflits, si elle complexifie l'analyse, présente néanmoins l'avantage d'intégrer une dimension du processus décisionnel ignorée jusque là dans le champ de la gouvernance comme le souligne Charreaux (2002). En effet, la recherche de convergence d'intérêts, donc de minimisation des coûts d'agence, inclut en outre la recherche de convergence en matière de *capacité* créative, source essentielle de l'avantage de l'organisation par rapport aux concurrents. La création de valeur autrement dit les gains mutuels issus de la coopération, résident dans la réduction des conflits d'intérêts et plus particulièrement dans la maximisation des investissements productifs.

En ce sens, la performance résulte de la création de richesse qui provient de la réalisation d'un investissement créateur de valeur. Cette réalisation dépend de la capacité de chaque individu impliqué dans le processus d'investissement à en retirer un gain satisfaisant. Or, "l'appropriation" ou "l'aptitude à s'approprier" de la valeur est fonction de la capacité des mécanismes de gouvernance à garantir les intérêts des partenaires. La gouvernance doit alors permettre une intervention efficace c'est-à-dire qui garantisse à l'individu une influence effective sur le processus décisionnel.

2- Mesures élargies de performance

Ces révisions conceptuelles posent l'ultime question de la mesure de performance conçue dans la perspective partenariale du bien être social le plus achevé. En fait, le problème de l'approche élargie de la gouvernance et de la performance réside principalement dans la complexité des variables en jeu.

Le '*balanced scorecard*' ou tableau de bord prospectif (équilibré) proposé par Kaplan et Norton (1997) est un outil élaboré de management, conçu pour prendre en compte les multiples sources de création de valeur passées et futures afin de satisfaire pleinement l'ensemble des partenaires. Cet outil est également un vecteur de communication interne et permet de formuler, d'ajuster et de mettre en œuvre la stratégie d'entreprise. Qualifié par ses

⁹ Par extension, plusieurs mesures de la création de valeur actionnariale sont fondées sur la notion de valeur actuelle nette (voir Cabay et Hirigoyen 2001:15-32, Hoarau et Teller 2001:22-48).

auteurs d'outil d'aide à la formulation, à la clarification, et à la diffusion de la stratégie, il permet de garantir une traçabilité du processus de création de valeur. Cependant, à l'instar de Jensen (2001:310-315), on peut considérer que cet outil ne permet pas de pondérer les différents indicateurs de création de valeur, puisque le tableau ne garantit pas de mesure équilibrée et représentative de la performance. Il est vrai que la « multi-dimensionnalité » de cet outil ne permet guère au dirigeant de maximiser un objectif particulier. En revanche, « c'est un outil de spécification qui permet aux managers d'identifier les sources de création de valeur au sein de leur activité » (Jensen 2001:313). En définitive, le TBP offre une source d'information appréciable lorsqu'il s'agit d'appréhender la manière dont la valeur est créée au sein d'une activité mais il ne constitue en aucun cas une mesure objective de la performance¹⁰. L'approche de la performance, et finalement de sa communication, s'inscrit à l'heure actuelle dans un mouvement global d'interrogation au sujet du rôle sociétal¹¹ développé par les organisations (Hoarau et Teller, 2001).

Ces considérations nouvelles vis-à-vis de l'entreprise en matière de performance traduisent assurément le passage d'une vision micro à une vision méso/macro environnementale avec la prise en compte progressive des externalités positives et négatives. Jensen (2001) considère d'ailleurs que l'objectif de maximisation de la valeur ne peut être réalisable du fait des externalités existantes qui rendent multidimensionnels les critères de maximisation de la valeur. A ce propos, l'auteur pointe une limite centrale en ce qui concerne l'approche partenariale. En effet, cette considération multidimensionnelle de la création de valeur et de sa répartition empêche tout comportement réellement maximisateur. Il convient donc d'envisager la gouvernance non pas seulement comme une recherche de coordination

« Disciplinante » mais aussi comme une coordination innovante ou « productive de la création de valeur », selon l'expression de Charreaux (2002:55). L'étape intermédiaire du processus décisionnel, avant celle de la mesure de la performance, demeure celle de l'identification des sources de création de valeur. La gouvernance gagnerait donc à être considérée comme un système permettant au dirigeant d'allouer les ressources de la manière la plus créative. En ce sens, il devra intégrer les opportunités que les partenaires auront pu identifier, notamment aux niveaux intermédiaires et inférieurs de l'organisation, où l'information et les connaissances spécifiques sont généralement localisées.

L'approche développée par Charreaux et Desbrières (1998), fondée sur la vision économique de la valeur (coût/prix d'opportunité et valeur d'échange) laisse implicitement ouverte cette analyse de la création de richesse. Envisagée comme la variation nette d'utilité perçue¹² par les différents acteurs, la valeur partenariale créée se heurte toutefois au problème d'optimisation énoncé par Jensen.

¹⁰ dans le cas contraire, les dirigeants incités à exploiter cet outil pour mesurer la performance et ajuster le système de récompense/sanction se trouvent confrontés à des données conflictuelles. La confusion sous-jacente rend alors le tableau de bord contre-productif.

¹¹ A titre d'exemple, la société Air France communique sur plusieurs dimensions rattachées à la notion de développement durable, en présentant notamment des indicateurs de performance environnementale et sociétale qui permettent d'apprécier la contribution de l'entreprise à la sauvegarde de l'environnement.

¹² Différence entre valeur d'échange et prix (ou coût) d'opportunité pour chaque partenaire.

Conclusion

A l'issue de cette présentation, qui consistait à faire un essai de synthèse de l'évolution du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise ; nous pouvons remarquer que le concept de la corporate governance a évolué en fonction des problèmes souvent récurrents qui ont caractérisé le monde des affaires.

Ainsi le développement de la recherche en gouvernance suit le chemin de l'évolution historique du fonctionnement des entreprises.

La participation de plus en plus croissante des investisseurs institutionnels (Fonds de pension, assurances, sociétés d'épargne etc.. ..) ; la globalisation de l'économie mondiale, la séparation actionnaires/dirigeants et le développement des firmes dans la première moitié du 20ème siècle ont poussé la gouvernance d'entreprise vers une conception plus élargie comme : la recherche de coordination, d'alignement des intérêts spécifiques et respectifs du gestionnaire et des propriétaires.

Cependant les récents événements ayant secoué les places financières des plus importantes au plan international et les économies des pays développés au rang desquels les Etats unis la France et la Grande Bretagne ; ne vont-ils pas précipiter une reconsidération du concept de gouvernance d'entreprise ou encore ne remettent- ils pas en cause l'efficacité même de la corporate governance tant du point de vue conceptuelle que dans la pratique ?

Références bibliographiques

Ouvrages

MAATI Jérôme : « gouvernement d'entreprise » Paris harmatan 1999

PARRAT Frédéric « gouvernement d'entreprise » Paris MAXIMA 1999

G. Charreaux « gouvernement d'entreprise, corporate gouvernance, théories et faits. »
Economica, Edition 1997

ARMAND DAYAN « manuel de gestion » volume2 édition ellipses

Reuves et mémoires

Chatelin C (2001) 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, Université de Bourgogne.

Chatelin C (2002a) "Privatisation et gouvernance partenariale : enjeux théoriques et méthodologiques", article à paraître dans la Revue des Sciences de Gestion.

Chatelin C (2002b) "La privatisation d'Air France : un test de la théorie de la gouvernance partenariale", in Sciences de gestion et pratiques managériales, Réseau des IAE, Economica, pp. 225-238.

Mémoire « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie » par Wadji Ben Rejeb Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis

Canet, Raphaël. 16 mars 2004. «Qu'est-ce que la gouvernance ?». Conférences de la Chaire MCD. En ligne.

Sites web

www.chaire-cd.ca

www.oecd.org

www.gouvernance.fr

www.wikipedia.com

www.avocats-picovschi.com