

La Gouvernance de l'Entreprise : de la Technique à l'Éthique

DOUICI Zohra - M^{aitre}

assistante à l'université d'Alger 3, doctorante à l'ESC

الملخص

في صيغتها الأولية، وعوض أن تنصب حوكمة المؤسسات على الطريقة التي يسير بها المسكرون مؤسساتهم فقد اهتمت بالتقنيات التي تحكم سلوك هؤلاء المسكرين، في حين تعمل الاتجاهات الحديثة على إبراز الطابع الأخلاقي لحوكمة المؤسسات بشكل يجعل المؤسسة عنصرا فعالا في التنمية المستدامة.

الكلمات الأساسية : حوكمة المؤسسات، أصحاب المصالح في المؤسسة، أخلاقيات الأعمال والتنمية المستدامة.

Résumé

Dans sa conception préliminaire, la gouvernance de l'entreprise se focalisait sur les techniques qui gouvernent (surveillent) les dirigeants et non plus sur la manière dont ceux-ci gouvernent l'entreprise. La tendance actuelle est cependant de faire de cette manière une vraie éthique contribuant au développement durable.

Mots clés : gouvernance des entreprises, parties prenantes, éthique et développement durable.

Introduction :

C'est à la « théorie traditionnelle » de la gouvernance qu'est, d'abord, consacré cet article c'est-à-dire une gouvernance centrée sur les intérêts des actionnaires et qui revient toujours comme leitmotiv dans les discours des grandes entreprises, les conceptions récentes faisant état d'une conciliation des intérêts des différentes parties nécessaires à la survie de l'entreprise (dites parties prenantes) seraient dans un deuxième temps prônées.

Cette recherche se propose, partant, de mettre en lumière la mutation profonde qu'a subie la « théorie de la gouvernance » notamment suite aux scandales financiers retentissants en tentant de répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise pourrait-elle conduire à un développement durable partagé par tous ?

1. Genèse et définition

Il convient d'aborder au préalable la genèse et la définition de la notion de gouvernance.

1.1. Genèse

Empruntée du domaine militaire, passée ensuite dans la littérature managériale, la notion de gouvernance n'a cessé de susciter débats et controverses.

1.1.1. La gouvernance lato sensu

Le terme de gouvernance est issu du latin « *gubernare* », qui est emprunté au grec « *kubernâo* » qui désigne le pilotage d'un navire. Il était employé en ancien français comme synonyme de gouvernement (art ou manière de gouverner).¹

1.1.2. La gouvernance des entreprises

Les pratiques relevant de la gouvernance des entreprises ont des origines anciennes dans la mesure où elles sont indissociables du concept même d'entreprise. En effet, la gouvernance d'entreprise faisait déjà problème au XVIII^e siècle². Les interrogations d'Adam SMITH depuis 1776 sur l'inefficacité des entreprises dont les dirigeants ne sont pas propriétaires en sont révélatrices.³

La notion de gouvernance d'entreprise n'a cessé d'évoluer à travers le temps, ainsi durant la période 1985-1996, la gouvernance apparaissait comme un thème relevant plus particulièrement de la stratégie, elle était ensuite associée à la finance⁴ et, suite aux scandales financiers retentissants qui ont émaillé l'année 2002 aux Etats-Unis (Enron, Worldcom...)

¹ OLIVIER B. (2005), « Gouvernance d'Entreprise: Elargir La Problématique », *Revue Economique et Sociale*, volume 1, n°63, p. 71.

² DIALLO Mbaye Fall, *La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers*, Master Gestion, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> consulté le 03-06-2010.

³ « Les directeurs de ces sortes d'entreprises (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soignée que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi, la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie » SMITH Adam, « la richesse des nations », 1776.

⁴ TREBUCQ Stéphane, la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologique et philosophique, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE-université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, 20 et 21 Mars 2003 cité dans OUDAÏ Moussa sous la direction du Pr. BERRAG Mohammed, *essai d'application de la gouvernance budgétaire axée sur la performance en Algérie*, mémoire de magister option comptabilité à l'école supérieure de commerce d'Alger, 2009/2010, p 1.

puis en Europe (Ahold, Parmalat, ...) et s'étaient ipso facto, transmis au reste du monde (scandale Khalifa en Algérie...), il s'avérait clairement que la gouvernance n'a pu éviter la mise en place de *stratégies destructrices de valeur*. Dès lors, une gouvernance capable d'endiguer ces stratégies devient l'objet de multiples recherches avancées. La question de la qualité de la gouvernance des entreprises s'est, partant, généralisée.¹

1.2. Définition

La *gouvernance de l'entreprise* ou encore le *management du management*² traduction faisant presque l'unanimité du « *corporate governance* » est selon MONKS R.A.G et MINOW N. (1997) *constituée du réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise*³.

À s'en tenir à cette définition restrictive, le débat sur la gouvernance de l'entreprise se réduit à l'ensemble des dispositifs qui sont de nature à contraindre les managers à agir dans l'intérêt des actionnaires.

PEREZ. R (2003) livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : *le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de ladite entreprise, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci*.⁴

La problématique de la gouvernance des entreprises soulève, ainsi, deux types de questionnement : dans quel(s) intérêt(s) l'entreprise doit-elle être gérée ? Quelles structures de décision et de contrôle convient-il d'adopter ?⁵ En synthétisant, paraît-il difficile de donner une définition à la gouvernance du fait que chaque acteur de l'entreprise cherche à définir et

¹BEN ATITALLAH Rihab, BEN JEDIDIA Lotfi, FAKHFAKH Hamadi, L'investigation empirique gouvernance d'entreprise - politique de financement : quelles difficultés pour les pays émergents? p.2 Disponible sur : <http://www.memoireonline.com> consulté le 23-07-2010.

²BAUDRY B., *économie de la firme*, Paris, éd. la découverte, 2003 cité dans ECHKOUNDI Mhammed, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : Vers une prise en compte des parties prenantes » disponible sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/ECHKOUNDI%20Mhammed%20.pdf> consulté le 14/11/2010, p.3.

³MINOW N. et MONKS R.A.G.(1997), «Corporate Governance: An International Review», blackwell business, *volume 5, n° 4* cité dans: CABY J. et HIRIGOYEN G. (2005), *création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, Economica 3^e éd., Paris, , p. 63.

⁴ PEREZ. R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La découverte, Paris cité dans : ECHKOUNDI Mhammed, op. cit., p3.

⁵COUTROT T. et REBÉRIOUX A., « Gouvernance d'entreprise : quels pouvoirs pour quelles finalités? », article élaboré dans le cadre du groupe de travail du conseil scientifique d'Attac« Economie solidaire et démocratie économique » Février 2005 disponible sur le site officiel d'Attac vu le 14 septembre 2011. □

mettre en place une gouvernance qui renforce la réalisation de ses objectifs voire son pouvoir de décision.

2. La théorie « traditionnelle » de la gouvernance

S'inscrivant dans le courant de pensée capitaliste venu des États-Unis où les dirigeants disposent d'un pouvoir fort face à un actionnariat très dispersé et partant de l'hypothèse suivante : parce qu'ils sont capables de s'affranchir des différents mécanismes de contrôle mis en place pour les contrôler, les dirigeants d'entreprises sont en mesure de s'attribuer des rentes au détriment des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise¹, l'approche «juridico-financière» de la gouvernance, dite « traditionnelle » ou « financière » ou « modèle patriarcal de la gouvernance » ou bien encore « gouvernance de l'agence » est « *la technique d'alignement du comportement des dirigeants sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire via des incitations et des mécanismes de contrôle* ».

2.1. Du cadre conceptuel

L'étude des problèmes liés à la gouvernance d'entreprise a pour origine les interrogations d'Adam SMITH (1776) sur l'inefficacité des entreprises dont la direction était confiée à un agent non-proprétaire. Ensuite, BERLE A. et MEANS G. (1932) prolongent la réflexion en montrant que la séparation entre la propriété et le contrôle conduit à une situation où la divergence des intérêts entre propriétaires et dirigeants est problématique².

2.1.1. Théories institutionnelles

Le point de départ de l'institutionnalisme en économie résulte des travaux de COASE R. de 1937 portant sur la nature de l'entreprise³. Le débat sur la gouvernance des entreprises s'est, depuis, apparu en s'étayant sur les conceptions proposées par les différentes théories à l'entreprise.

En effet, la théorie des coûts de transaction et celle de l'agence furent l'ossature de la théorie de la gouvernance.

¹BANCEL Franck (1997), la gouvernance des entreprises, Economica Paris, p7.

²BERLE A. et MEANS G. (1932)., the modern corporation and private property, Macmillan, new york, cité dans BANCEL F (1997)., op. cit., p 13.

³COASE. R., « the nature of the firm », 1937 cité dans BANCEL F. (1997)., op. cit., p 12.

2.1.1.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie néoclassique assimila l'entreprise à une boîte noire incapable de générer de la valeur par un processus ou une stratégie spécifique. Elle se réduit en une fonction de production exogène (f_x) devant obtenir, à partir des inputs, un optimum d'output pour garantir sa survie.¹

Partant des conclusions de COASE R.(1937), ALCHIAN et DEMSETZ (1972) proposent ensuite la *théorie des droits de propriété* qui définit l'entreprise par une fiction légale où nouent une multitude de contrats entre différents acteurs disposant chacun de sa propre fonction d'utilité². Selon cette conception, l'entreprise est un mode d'organisation concurrent au marché devant son existence au fait qu'elle permet de réduire un certain nombre de coûts notamment les coûts de contrôle et de l'information.

2.1.1.2. La théorie de l'agence

Fondée à l'origine sur la théorie des droits de propriété et sur la notion de relation d'agence empruntée à l'approche principal-agent, la théorie de l'agence se veut une théorie de la coordination et du contrôle au sein des organisations, centrée sur les dirigeants et, plus particulièrement, sur leur statut particulier au sein du processus conduisant à la génération et répartition de valeur.³

L'essence de l'entreprise se trouve, ainsi, dans les relations contractuelles (entre employés, fournisseurs, clients). Celle-ci ne s'assimile pas à un individu, c'est une fiction qui sert de foyer à un processus complexe au sein duquel les objectifs conflictuels des agents sont amenés à l'équilibre à travers un ensemble de relations contractuelles.

2.1.2. Un système de gouvernance « fiable »

A s'en tenir à la théorie « traditionnelle », il s'agit dans ce qui suit de broser un tableau de définitions d'un système de gouvernance « fiable ».

¹ MOURGUES N. (1993), financement et coût du capital de l'entreprise, Economica, Paris, cité dans BANCEL F. (1997), op. cit., Pp. 7-8.

² ALCHIAN A. et DEMSETZ H. (1972), « production, information cost and economic organization », American economic review, volume. 62 cité dans : BANCEL F. (1997), op. cit., p12.

³ CHARREAUX G., « Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael JENSEN : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations », Cahier du FARGO, n° 1041203, Décembre 2004, Version révisée mai 2005, p4.

GUGLER, MUELLER et YURTOGLU (2003) définissent un système de gouvernance « fiable » par un système qui aligne les intérêts des dirigeants et des actionnaires et conduit à une maximisation de la richesse des actionnaires¹.

SHLEIFER et VISHNY arguent qu'un « bon » système de gouvernance est une combinaison adéquate de la protection légale des investisseurs et de la concentration de la structure de propriété.²

Ces définitions invoquent les mécanismes de la gouvernance traditionnelle. Ceux-ci sont explicités comme suit

2.2. Mécanismes de la gouvernance « traditionnelle »

La gouvernance des entreprises dans sa conception « traditionnelle » met en jeu, afin d'aligner le comportement des dirigeants sur la maximisation de la richesse des actionnaires des leviers incitatifs et/ou des mécanismes de contrôle.

2.2.1. Les leviers incitatifs

Il y a de nombreux mécanismes par lesquels la politique de rémunération des dirigeants peut procurer des incitations à la maximisation de la richesse des actionnaires, tels que des bonus, et des révisions de salaires indexés sur la performance financière, et des stock-options.³

Si tant est que les actionnaires soient rationnels, ils sont de ce fait conscients du comportement du dirigeant susceptible d'évoluer contrairement à leurs intérêts. Dans ces conditions, ils n'acceptent plus de payer les actions au prix initial, mais à leur nouvelle valeur d'équilibre, entraînant une diminution de valeur de l'entreprise représentative d'un risque résiduel⁴. L'affectation de stock-options ou l'actionnariat des dirigeants est supposée de

¹GUGLER P., MUELLER D. et YURTOGLU B., «Corporate Governance and the Returns on Investment», (2003) cité dans : CHATELIN Céline, stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE- université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, 20 et 21 mars 2003.

² BEN ATITALLAH Rihab, BEN JEDIDIA Lotfi, FAKHFAKH Hamadi, op. cit.

³JENSEN M. C. et MURPHY K. J., (1990), «performance pay and top-management incentives », journal of political economy, volume 98, n° 2, Pp. 225-264 cité dans CABY J. et HIRIGOYEN G. (2005), op. cit., p.66.

⁴ JACQUILLAT B. et LEVASSEUR M. (1984), « Signaux, mandats et gestion financière : synthèse de la littérature », Finance, volume 5, Pp. 8-89 cité dans POULAIN-REHM T., op. cit, p4.

nature à réduire cette perte résiduelle induite¹. L'idée séminale est d'indexer les salaires des dirigeants sur la performance boursière de l'entreprise en leur attribuant des stock-options.

Encensée depuis les années quatre-vingt-dix, la rémunération sous forme de stock-options fait pourtant l'objet de nombreuses critiques et connaît même une décrue manifeste. Le cas le plus marquant est à l'évidence celui de Microsoft qui a renoncé aux stock-options en 2003 alors qu'il était jusque-là le plus grand utilisateur.²

2.2.2. Les leviers coercitifs

Les mécanismes de contrôle censés être plus coercitifs à la latitude discrétionnaire des dirigeants sont indiqués dans le tableau suivant :

Tableau N° 1: les mécanismes de contrôle en « gouvernance traditionnelle »

l'Etat	il intervient par le biais des réglementations qu'il impose en matière d'élaboration d'états financiers et en mettant en place des mécanismes de surveillance des marchés financiers.
Le marché des biens et des services	du fait de la concurrence, une entreprise mal gérée doit normalement disparaître. La crainte de voir l'entreprise disparaître, constitue une incitation pour les managers à bien gérer l'entreprise.

Tableau N°1 (suite)

Le marché financier	il intervient dans la gestion des managers par le biais des OPA. ³ La menace pour l'OPA constitue pour le manager une incitation à bien gérer l'entreprise.
Le marché du travail des dirigeants	les dirigeants sont évalués en fonction des performances qu'ils obtiennent. Des performances mesurables par la valeur de l'entreprise.
Le conseil d'administration	lors de chaque assemblée annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs de la société pour qu'ils agissent dans leurs intérêts.
La rémunération des dirigeants	pour inciter les dirigeants à réduire leur opportunisme, leur rémunération est indexée sur leur performance.
Surveillance exercée	si les actionnaires ne sont pas satisfaits de la prestation des

¹JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of the Firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure », (1976), Journal of financial economics, volume 3, n°10, Pp. 305-360 cité dans POULAIN-REHM T., « gouvernance des entreprises et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle », revue du financier, disponible sur le site : <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/poulain.pdf> consulté le 17/05/2010.

² CABY J. et HIRIGOYEN G. (2005),, op. cit., p 67.

³ L'OPA est une technique qui permet à une entreprise de prendre le contrôle d'une autre entreprise cotée en proposant à son actionnariat dispersé l'acquisition des titres en circulation.

par les actionnaires	dirigeants, ils peuvent les remplacer.
----------------------	--

Source : FERANDON B. (2003), « Panorama des théories de la firme, Les nouvelles logiques de l'entreprise », Cahiers français, n°309, p 56.

Comme indiqué par le tableau ci-haut, en accord avec la perspective anglo-saxonne libérale de la gouvernance, la discipline des dirigeants est censée, en premier lieu, être assurée de façon spontanée par les mécanismes de marché. Ainsi, dans son article pionnier, FAMA (1980) attribue-t-il au marché des dirigeants le rôle principal.¹ Cette discipline spontanée s'exerce également à travers d'autres marchés, tout particulièrement les marchés des biens et services et le marché financier. Des marchés concurrentiels des biens et services qui s'accompagnent de faibles rentes, dissuadent en principe les dirigeants de trop prélever au détriment des actionnaires. Quant au marché financier, il intervient de différentes façons.

En premier lieu, par sa fonction d'évaluation, il est censé intégrer immédiatement les conséquences des erreurs managériales dans les cours des actions et assurer ainsi, s'il est suffisamment efficient, un contrôle permanent. En second lieu, en facilitant le transfert du contrôle au moyen des OPA, il accroît la pression sur les dirigeants non performants.

Les imperfections des marchés font, cependant, qu'il est nécessaire de compléter la discipline qu'ils assurent spontanément en introduisant des mécanismes conçus intentionnellement dans cet objectif. En ce sens, des mécanismes organisationnels imposés par le droit comme l'assemblée générale des actionnaires ou le conseil d'administration.²

3. Le renouveau de la gouvernance

En réaction aux dérives du modèle « traditionnel » qui fait de la richesse de l'actionnaire l'objectif ultime de l'entreprise aux dépends même des intérêts des autres parties prenantes nécessaires à la survie de l'entreprise, le renouveau de la théorie de la gouvernance renvoie pour l'essentiel à la prise en compte des intérêts souvent contradictoires de l'ensemble de ses parties prenantes de l'entreprise. À cela s'ajoutent les appels de prise en compte des biais comportementaux au fond même de cette théorie et la tendance actuelle de faire de la gouvernance une éthique.

¹FAMA E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », Journal of Political Economy , volume. 88, n° 2, Pp. 288-307 cité dans CHARREAUX G. (2009), droit et gouvernance : l'apport du courant comportemental, Cahier du FARGO, n° 1091001, p3.

²CHARREAUX G. (2009), op. cit., p3.

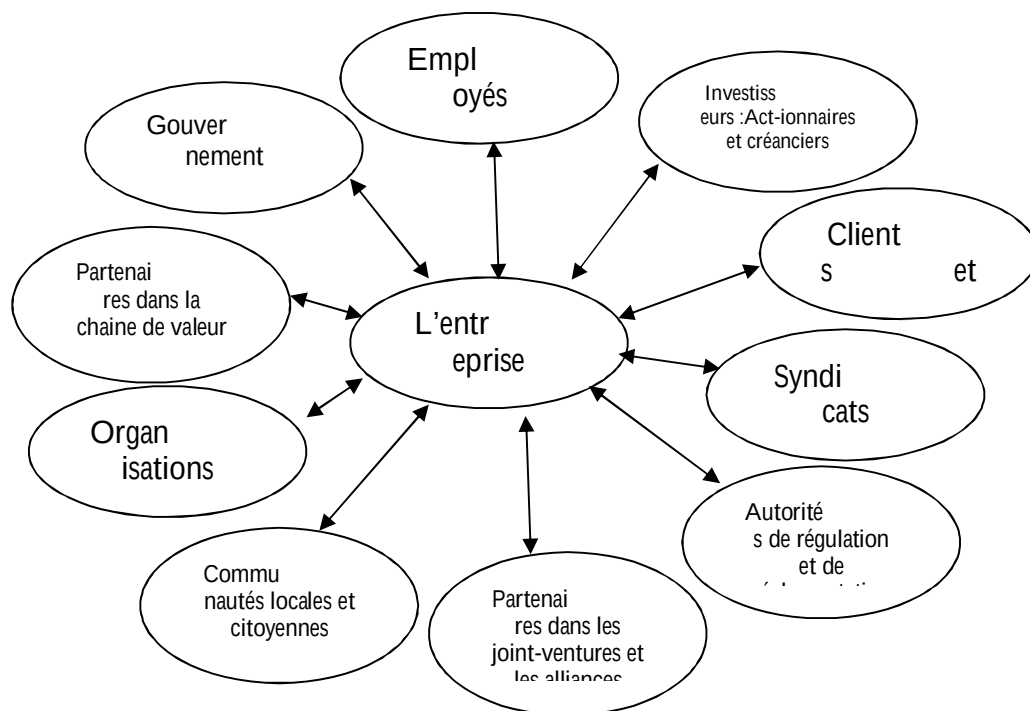
3.1. Gouvernance et parties prenantes

Alors que les actionnaires tendent à ne voir dans la gouvernance qu'un « ensemble de moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de leur rentabilité », du fait des relations d'interdépendance entre les acteurs impliqués, un tel objectif ne saurait être l'objectif monolithique de la stratégie des entreprises parce qu'il ne saurait être exclusif de ceux des autres parties prenantes de l'entreprise.¹

3.1.1. Théorie des parties prenantes

Les *parties prenantes* ou « *stakeholders* » ou encore « *partenaires* » de l'entreprise sont l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de l'entreprise et dont la survie de cette dernière dépend.²

Schéma N° 1: vision pluraliste de l'entreprise



Source : CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard, op. cit., 2005, p127.

Outre les actionnaires les parties prenantes de l'entreprise sont les salariés (dirigeants et non dirigeants), les clients, les fournisseurs, les prêteurs, l'environnement et la société dans son ensemble.

¹ ECHKOUNDI M., op. cit.

² CHARREAUX G. et DESBRIERES P. (1998), « gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 1, n°2, p. 57.

3.1.2. Actionnariat des salariés non dirigeants

Par extension à l'actionnariat des salariés dirigeants, l'actionnariat des salariés non-dirigeants s'inscrit dans une perspective de gouvernance partenariale et permet de rémunérer le risque du capital humain spécifique à l'entreprise¹.

L'attribution de stock-options aux salariés non dirigeants joue un rôle bicéphale : de manière formelle, par la participation des salariés aux instances de représentation et de décision de l'entreprise, de manière informelle, aussi, par l'instauration d'un régime de confiance. La participation institutionnelle au conseil d'administration permet aux employés de protéger leur investissement en capital humain spécifique à l'entreprise et conduit à une amélioration de leur satisfaction, implication et productivité.²

3.1.3. Gouvernance partenariale

La gouvernance partenariale (ou modèle des stakeholders) représente le modèle continental européen prônant la prise en compte de l'entreprise dans sa pluralité.

3.1.3.1. Extension du cadre conceptuel

Les travaux en gouvernance partenariale s'inscrivent dans une approche élargie de la théorie positive de l'agence.

Ainsi, HILL C. et JONES T. (1992)³ avancent une théorie de l'agence généralisée où toutes les parties prenantes sont prises en compte. Dans cette perspective, le rôle des dirigeants est de prendre des décisions visant à maximiser la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

¹Le capital humain spécifique à l'entreprise correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un employé sur la base d'un corpus de connaissances et de connaissances collectives spécifiques à une entreprise.

² POULAIN-REHM T., « L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ? » disponible sur : <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/poulain.pdf> consulté le 03/02/2012.

³ HILLMAN A. J. et KEIM G. D. (2001), « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », Strategic Management Journal, volume. 22, N°. 2, Pp. 125-139.

LAFFONT J.J. et MARTIMORT D. (1997)¹ proposent une vision de l'entreprise en tant qu'ensemble de contrats multilatéraux entre chaque partie prenante (principal) et le dirigeant (agent commun).

3.1.3.2. Passage à la gouvernance partenariale

Depuis 1997, HIRIGOYEN G. préconise le passage d'une gouvernance d'agence faisant primer les intérêts des actionnaires à une gouvernance partenariale (modèle continental-européen de la gouvernance) où seraient substitués les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise².

Dans cette optique, la performance de l'entreprise n'est plus seulement appréciée au regard des seuls intérêts des actionnaires mais au regard de ceux de l'ensemble des parties prenantes. Le comportement du dirigeant peut alors être interprété comme le résultat d'un opportunisme sous contraintes des parties prenantes.

En somme, la gouvernance partenariale traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de l'entreprise, bien au delà de la seule maximisation de la richesse des actionnaires mais ne fait que généraliser la démarche de la gouvernance de l'agence à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

3.2. Vers une approche comportementale de la gouvernance

À l'instar de la finance de marché qui a recours à l'argument comportemental pour comprendre les anomalies des marchés financiers, inexplicables dans le paradigme de l'efficience des marchés, l'aménagement de la gouvernance d'entreprise dans une perspective comportementale paraît incontournable en raison du pouvoir explicatif limité du courant juridico-financier dominant³ même s'il semble prématuré de parler d'une vraie crise de la gouvernance.

L'introduction des biais comportementaux, c'est-à-dire « la rationalité limitée », transforme la question de la gouvernance. Ainsi, les conflits entre actionnaires et dirigeants ne naissent pas uniquement de comportements stratégiques intentionnels, mais également

¹LAFFONT J. et MARTIMORT D. (1997), *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*, Princeton University, cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit., p11.

²HIRIGOYEN G. (1997), « salariés-actionnaires : le capital sans le pouvoir ? », *pouvoir et gestion coll. Histoire, gestion et organisation*, n°5, presse de l'université des sciences sociales de Toulouse, p 45.

³CHARREAUX G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire.. », *Revue française de gestion*, volume 4, n° 157, p 215.

d'erreurs de jugement ou de biais comportementaux. La question de l'asymétrie d'information évolue en raison des phénomènes psychologiques liés à l'interprétation de l'information qui sont ignorés par l'approche traditionnelle, or l'influence de l'information sur les comportements est tributaire des filtres et biais cognitifs.

La seconde transformation touche à la gestion des conflits d'intérêts, c'est-à-dire aux modalités de conception et de mise en œuvre de la gouvernance. Non seulement les mécanismes de gouvernance spontanés ou intentionnels peuvent voir leur action affectée par les biais comportementaux, par exemple, si les marchés sont frappés d'exubérance, mais ils exercent eux-mêmes, à l'occasion, une action psychologique sur les biais. Ainsi, les rémunérations incitatives sont parfois accusées de renforcer la surconfiance des dirigeants, ce qui les entraîne à prendre des risques trop importants.¹

3.3. Gouvernance éthique et développement durable

Comme le souligne BEAUFORT V., l'étude de la gouvernance d'entreprise n'est pas seulement l'étude de mécanismes et de règles, elle doit également intégrer une dimension éthique et prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise² dans une perspective de développement à la fois économique, équitable et durable.

2.3.1. Gouvernance éthique

Etayée par une conception très récente de la théorie des parties prenantes, la gouvernance éthique préconise l'ancrage des valeurs de base dans la gestion même des entreprises.

2.3.1.1. Prolongement récent de la théorie des parties prenantes

Dans une acceptation plus large et en se référant à STIGLITZ (2006) : une partie prenante est tout acteur concerné par la bonne marche de l'entreprise. De ce fait, elle englobe tous ceux qui participent au nœud du contrat, mais aussi ceux qui peuvent subir des externalités négatives du fait de l'activité de l'entreprise³.

¹CHARREAUX G. (2009), droit et gouvernance : l'apport du courant comportemental, Cahier du FARGO, n° 1091001, Pp. 3-4.

² BEAUFORT V. (2005), Gouvernance d'entreprise en Europe, Economica, Paris, cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit, p12.

³ STIGLITZ. J., un autre monde : contre le fanatisme du marché, traduit en français par CHEMLA P. (2006), éd. Fayard, cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit, Pp. 12-13.

Ainsi, la théorie des parties prenantes dans ses prolongements très récents souligne la responsabilité de l'entreprise, conçue comme une entreprise collective, productrice à la fois d'externalités positives (génération d'emploi) et négatives (pollution). De ce fait, l'entreprise ne saurait s'exonérer de certains comportements. Il s'agit d'une conception de l'entreprise qui se distingue de la représentation de l'entreprise comme un ensemble de relations contractuelles interindividuelles.¹

STIGLITZ .J (2006), propose quelques initiatives qui vont dans le sens de la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise. « *Faire payer aux entreprises les dégâts qu'elles causent- blessures de travailleurs ou de l'environnement- les incitera à agir de façon plus responsable, et vérifier que leurs salariés le font aussi.* ». STIGLITZ poursuit en écrivant : « *Plusieurs changements feraient beaucoup pour corriger le système. Le premier serait de permettre aux habitants des autres pays de porter plainte dans les pays d'origine de l'entreprise en faute.* ».²

2.3.1.2. Définition de la gouvernance éthique

La gouvernance éthique met en avant l'idée de rendre de la concordance entre les stratégies des entreprises et l'intérêt public. C'est ainsi, qu'en plus de la prise en compte de toutes les parties prenantes présentes au sein de l'entreprise, cette dernière sera amenée à prendre en compte les collectivités où elle opère.

Comme le souligne STIGLITZ (2006), «*S'il est défendable d'instaurer la responsabilité des chefs d'entreprise en matière comptable à l'égard des actionnaires et des autres parties concernées, il est encore plus justifié de le faire dans d'autres domaines. Dévaster l'environnement n'est pas un crime moins grave que voler les investisseurs en manipulant les livres de comptes....suivre une politique environnementale saine, ne devrait pas constituer une trahison de la confiance des actionnaires, même si les profits en souffrent.*»³

La façon dont l'éthique peut s'intégrer à la gouvernance de l'entreprise, afin de tendre vers une amélioration des pratiques a suscité débats et controverses⁴. Quant aux « relations

¹ ECHKOUNDI Mhammed, op. cit, p12.

² STIGLITZ. J. (2006), op. cit, cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit, p 23.

³ STIGLITZ J. (2006), op. cit, p.281 cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit., p 5.

⁴ BENBRAHIM Z., « Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques », CAIRN info disponible sur le site <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-1.htm> consulté le 31/01/2012, résumé de l'article.

sociales » entre les salariés et l'entreprise une bonne gouvernance se caractérise par des relations sociales favorables entre ses différents acteurs, ou, autrement dit, par des rapports humains de qualité. En d'autres termes, il s'agit de la capacité à « travailler ensemble »¹

Pour CLARKSON M. (1995) seul le souci d'équité peut dicter la conduite de dirigeant en la matière, sur la base de principes moraux éthiques. Ce qui permet à CHARREAUX G. d'écrire: « dans une perspective normative un système de gouvernance doit avoir pour objectif de garantir la viabilité de la coalition qui permet à l'entreprise d'être génératrice de richesses». ²

En somme, la gouvernance éthique, c'est la réalisation des valeurs de base par l'entreprise, à savoir la transparence, la responsabilité, l'équité et la responsabilisation.³

2.3.2. Gouvernance développement durable

En se référant à ELKINGTON J. (2006) désormais, qui dit « bonne » gouvernance, dit gouvernance « durable ».

Issu des prolongements récents de la gouvernance éthique, le développement durable constitue un nouveau modèle de gouvernance parce qu'il redéfinit les finalités de l'entreprise et préconise, ce faisant, un traitement plus équitable des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, parce qu'il est basé sur la conciliation des considérations économique, sociale et environnementale, aussi connue sous le vocable « triple bottom line »⁴.

Pour LO S.F. et SHEU H.J (2007), le développement durable constitue un modèle de gouvernance dont la finalité consiste en la génération de valeur à long terme basée sur une conciliation des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Comparativement au

¹ PHILIPPON, T. (2007), le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail, Seuil, Paris, cité dans BAGGIO S. et SUTTER P. E., « La gouvernance sociale en entreprise et sa mesure : une présentation du baromètre de gouvernance sociale » disponible sur : <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/presbgsjan09.pdf> vu le 09/04/2011.

² CHARREAUX G. (1997), le gouvernement des entreprises, Economica, Paris, cité dans ECHKOUNDI Mhammed, op. cit, p12.

³ SHKOLNIKOV A. et SULLIVAN J. D. (2007), « la déontologie des affaires: la composante essentielle de la gouvernance d'entreprise », Le Centre International pour l'Entreprise Privée, p 3.

⁴ ELKINGTON J. (2006), « Governance for Sustainability », CorporateGovernance: An International Review, volume 14, n°6, p. 522 cité dans REMILLARD D. et WOLFF D., « Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept de développement durable : une étude exploratoire dans le secteur de la construction » disponible sur : <http://www.jstor.org> vu le 26/03/2011, p3

DIALLO M., La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, Master Gestion, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 03-06-2010.

modèle axé sur la génération de valeur pour l'actionnaire, le développement durable introduit de manière explicite des paramètres affectant le bien-être de toutes les parties prenantes, et non seulement celui des actionnaires, ce qui permet, indirectement, d'allonger l'horizon temporel des décisions stratégiques¹.

Conclusion

L'adhésion aux principes de gouvernance d'entreprise libéraux établis aux Etats-Unis avant plus de deux siècles ne semble aujourd'hui plus de mise car la vieille notion de propriété juridique est au sein du courant même rejetée comme la normalisation comptable en est révélatrice. Outre les seuls actionnaires, l'entité est la propriété de ses clients, employés, la société dont elle est l'émanation et l'environnement dans lequel elle évolue.

La tendance actuelle de faire de la gouvernance une vraie éthique est de nature à conduire à la fois à la génération durable de valeur et au partage équitable de celle-ci entre les différentes parties prenantes intervenant dans son processus de génération.

Bibliographie

ALCHIAN A. et DEMSETZ H., « production, information cost and economic organization », American economic review, Décembre 1972, vol. 62.

BAGGIO S. et SUTTER P. E., « La gouvernance sociale en entreprise et sa mesure : une présentation du baromètre de gouvernance sociale » disponible sur : <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/presbgsjan09.pdf>.

BANCEL Franck, la gouvernance des entreprises, Paris, éd. Economica, 1997.

BAUDRY B., économie de la firme, Paris, éd. la découverte, 2003.

BEAUFORT V., Gouvernance d'entreprise en Europe, Paris, éd. Economica, 2005.

BEN ATITALLAH Rihab, BEN JEDIDIA Lotfi, FAKHFAKH Hamadi, L'investigation empirique gouvernance d'entreprise - politique de financement : quelles difficultés pour les pays émergents? Disponible sur : <http://www.memoireonline.com>.

BENBRAHIM Zouhair, « Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques », CAIRN info, résumé disponible sur le site <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-1.htm>.

BERLE A. et MEANS G., the modern corporation and private property, new york, éd. Macmillan, 1932.

¹ LO S.F. et SHEU H.J. (2007), « Is corporate sustainability a value increasing strategy for business? », Corporate Governance, volume 15, n° 2, Pp. 345-358 cité dans WOLFF D. et REMILLARD D., op. cit, p 3.

CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard, création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Paris, éd. Economica, 3^e éd., 2005.

CHARREAUX G., le gouvernement des entreprises, Paris, éd. Economica, 1997.

CHARREAUX Gérard et DESBRIERES Philippe, « gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, juin 1998, vol. 1, n°2, Pp. 57-88.

CHARREAUX Gérard, « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une

CHARREAUX Gérard, « Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael JENSEN : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations », Cahier du FARGO, n° 1041203, Décembre 2004, Version révisée mai 2005.

CHARREAUX Gérard, droit et gouvernance : l'apport du courant comportemental, Cahier du FARGO, n° 1091001, Octobre 2009.

CHARREAUX Gérard, droit et gouvernance : l'apport du courant comportemental, Cahier du FARGO, n° 1091001, Octobre 2009.

CHATELIN Céline, stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE- université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, 20 et 21 mars 2003.

COASE. R , « the nature of the firm », 1937.

COUTROT Thomas et REBÉRIOUX Antoine, « Gouvernance d'entreprise : quels pouvoirs pour quelles finalités? », article élaboré dans le cadre du groupe de travail du conseil scientifique d'Attac« Economie solidaire et démocratie économique » Février 2005 disponible sur le site officiel d'Attac.□

DIALLO Mbaye Fall, La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, Master Gestion, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com> vu le 03-06-2010.

DIALLO MbayeFall, La création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers, Master Gestion, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3 disponible sur : <http://www.memoireonline.com>.

ECHKOUNDI Mhammed, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise : Vers une prise en compte des parties prenantes » disponible sur : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/ECHKOUNDI%20Mhammed%20.pdf> .

ELKINGTON J., « Governance for Sustainability », Corporate Governance: An International Review, 2006, vol. 14, n°6.

FAMA E.F. « Agency Problems and the Theory of the Firm », Journal of Political Economy, 1980, vol. 88, n° 2, Pp. 288-307.

FERANDON B, « Panorama des théories de la firme, Les nouvelles logiques de l'entreprise », Cahiers français, n°309, 2003.

GUGLER Peter K., MUELLER Dennis C. et YURTOGLU Burrin B., «Corporate Governance and the Returns on Investment», 2003.

HILLMAN Amy J. et KEIM Gerald D., « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », Strategic Management Journal, Février 2001, Vol. 22, N°. 2, Pp. 125-139.

HIRIGOYEN Gérard, « salariés-actionnaires : le capital sans le pouvoir ? », pouvoir et gestion coll. Histoire, gestion et organisation, n°5, presse de l'université des sciences sociales de Toulouse, 1997.

JACQUILLAT B. et LEVASSEUR M., « Signaux, mandats et gestion financière : synthèse de la littérature », Finance, 1984, vol. 5, Pp. 8-89.

JENSEN M. C. et MURPHY K. J., «performance pay and top-management incentives », journal of political economy, 1990, vol. 98, n° 2, Pp. 225-264.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of the Firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure », Journal of financial economics, 1976,vol. 3, n°10, Pp. 305-360.

LAFFONT Jean-Jacques et MARTIMORT David, The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model, éd. Princeton University, 1997.

LO S.F. et SHEU H.J., « Is corporate sustainability a value increasing strategy for business? », Corporate Governance, 2007, vol. 15, n° 2, Pp. 345-358.

MONKS R.A.G et MINOW N., «Corporate Governance: An International Review», blackwell business, October 1997, vol. 5, n° 4, Pp. 180–205.

MOURGUES Nathalie, financement et coût du capital de l'entreprise, Paris, éd. Economica, 1993.

OLIVIER Bouba-Olga, « Gouvernance d'Entreprise: Elargir La Problématique », Revue Economique et Sociale, 2005, vol. 1, n°63, Pp. 69–78.

OUDAÏ Moussa sous la direction du Pr. BERRAG Mohammed, essai d'application de la gouvernance budgétaire axée sur la performance en Algérie, mémoire de magistère option comptabilité à l'école supérieure de commerce d'Alger, 2009/2010.

PEREZ. R., La gouvernance de l'entreprise, Paris, éd. La découverte, 2003.

PHILIPPON, T., le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail, Paris, éd. Seuil, 2007.

POULAIN-REHM Thierry, « L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ? » disponible sur :

<http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/poulain.pdf>.

POULAIN-REHM Thierry, « gouvernance des entreprises et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle », revue du financier, disponible sur le site : <http://www.cybel.fr/html/Communaute/rdf/pdf/poulain.pdf>.

réflexion exploratoire.. », Revue française de gestion, 2005, vol 4, n° 157, Pp. 215-238.

REMILLARD Denyse et WOLFF Dominique, « Gouvernance d'entreprise et diffusion du concept de développement durable : une étude exploratoire dans le secteur de la construction » disponible sur : <http://www.jstor.org>.

SHKOLNIKOV Aleksandr et SULLIVAN John D., « la déontologie des affaires: la composante essentielle de la gouvernance d'entreprise », Le Centre International pour l'Entreprise Privée, Août 2007.

SMITH Adam, « la richesse des nations », 1776.

STIGLITZ. J., un autre monde : contre le fanatisme du marché, traduit en français par CHEMLA Paul, éd. Fayard, 2006.

TREBUCQ Stéphane, la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologique et philosophique, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE- université Paris-Dauphine avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, 20 et 21 Mars 2003.