

## **Les théories de la gouvernance**

Les problèmes de gouvernance sont nés de la séparation de la propriété de la gestion. En fait, le problème est principalement lié à l'abus, par les dirigeants de leur position. Ils peuvent, dans la poursuite de leurs intérêts personnels, perdre de vue l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires. Cette séparation conjuguée à une défaillance dans les systèmes de contrôle a eu pour conséquence une dégradation de la performance des entreprises et comme corollaire une spoliation des actionnaires. La question posée est donc de savoir si les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires ou non ? Autrement dit, est-ce que les dirigeants créent de la valeur et comment celle-ci est-elle répartie ?

La théorie de la gouvernance s'intéressera à la façon dont sont contrôlés les dirigeants. Elle est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces théories sont scindées en deux courants<sup>1</sup> : le courant d'origine contractuelle et le courant d'origine cognitive.

### **1 – Les théories contractuelles**

Dans la vision des théories contractuelles, l'entreprise est appréhendée en tant que « nœud de contrats » et caractérisée par une asymétrie de l'information et des conflits d'intérêt. Contrairement à la vision classique où le marché joue le rôle de régulation absolue – nul besoin d'interventions externe – dans les théories contractuelles, on estime que le marché ne permet pas la création d'un maximum de valeur. Dans ce cas, il est préférable que certains contrats soient internalisés. L'entreprise gèrera mieux certains contrats ce qui permettra l'augmentation de la valeur créée, en considérant que la source d'efficacité est la discipline. Les théories contractuelles regroupent la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Ces théories sont des théories de la firme avec une composante qui traite de la gouvernance. A ces trois théories, s'ajoutent une quatrième qui traite du dirigeant et de son maintien à la tête de l'entreprise : c'est la théorie de l'enracinement. Ces théories contractuelles présentent deux variantes : une vision financière et une vision partenariale. Dans ce qui suit, on fera une présentation succincte des ces théories avant d'aborder les deux visions.

---

<sup>1</sup> Charreaux G., 2002, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive. », Février 2002.

## 1 – 1 La théorie des droits de propriété<sup>2</sup>

Les tenants de la théorie des droits de propriété (Alchian, Demsetz, Pejovich, Furubton ...) partent des postulats de la théorie néo-classique pour expliquer le pourquoi de l'existence de l'entreprise et son rôle dans l'allocation des ressources. Dans la théorie néo-classique, l'objectif recherché est la maximisation du profit. Pour cela, les agents se comportent de manière rationnelle en considérant l'hypothèse de concurrence pure et parfaite qui est définie par cinq conditions : l'atomicité du marché, l'entrée libre, l'homogénéité des produits, la transparence des marchés et la mobilité des facteurs. Le marché joue le rôle de régulateur en assurant une allocation optimale des ressources. La maximisation du profit découle de l'action rationnelle des agents et du marché qui permet de revenir, à chaque fois, à la situation d'équilibre. Le problème soulevé, est justement celui de l'action rationnelle, notamment, de la force de travail. Les employés, sensés être payés à un prix d'équilibre, fixé par le marché, fourniront-ils l'effort suffisant pour assurer la meilleure production ? Se pose, alors, la question de la motivation. Les auteurs de la théorie des droits de propriété estiment qu'en internalisant certaines tâches, la performance de l'entreprise serait améliorée. Cette action découlerait d'une meilleure allocation des ressources d'où la raison d'être de l'entreprise. Cette allocation ne peut être efficace que si des droits biens définis (qui possède quoi) existent.

Les droits de propriété sont définis différemment. Pour Demsetz<sup>3</sup>, les droits de propriété sont les droits qui « permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté ». Pejovich<sup>4</sup> estime que les droits de propriété sont des « relations codifiées sur l'usage des choses. » De manière générale, les droits de propriété sont définis comme « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique »<sup>5</sup>. En partant de cette définition, il ressort que les droits de propriété vont au-delà de la simple acception juridique pour inclure tout ce qui délimite les usages autorisés et légitimes des actifs, et sont indissociables des individus. Les droits de propriété serviront à montrer la rationalité des comportements.

Les droits de propriété présentent trois attributs :

- Ils sont subjectifs : celui qui détient un droit de propriété a la pleine propriété, donc le propriétaire est autonome.

---

<sup>2</sup> Synthèse d'une présentation, auteur inconnu, «[www.aunege.eu/ressources/L3/EcoManPda/Lecon2/.../L2.pdf](http://www.aunege.eu/ressources/L3/EcoManPda/Lecon2/.../L2.pdf) »

<sup>3</sup> Demsetz H., 1967, « toward a theory of property rights », *American Economic Review*, 57 (2), pp 347 - 359

<sup>4</sup> Pejovich S., 1969

<sup>5</sup> Coriat B. & Weinstein O., 1995, « les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie Générale Française.

- Ils sont exclusifs : un individu détient un droit et inversement un droit est détenu par un individu, donc il y a équivalence quand on raisonne individu ou droit.
- Ils sont librement cessibles : tout individu propriétaire de droits peut s'en défaire. La cession des droits permet l'émergence d'un marché des droits de propriété.

Considérant ces attributs, les droits de propriété permettent :

- L'usus : l'individu propriétaire utilise ce droit.
- Le fructus : l'individu propriétaire bénéficie des résultats de l'usage de son droit.
- L'abusus : l'individu propriétaire est souverain par rapport à son droit. Il peut le transmettre, le vendre, le détruire...

Les caractéristiques des droits de propriété permettent de présenter différentes formes d'entreprises.

## 1 – 2 La théorie de l'agence<sup>6</sup>

En partant de la divergence d'intérêt qu'il peut y avoir entre le propriétaire et le dirigeant, Jensen M. C. et Meckling W. H. <sup>7</sup> ont développé la théorie de l'agence. Dans l'entreprise managériale, la propriété est séparée de la gestion, ce qui conduit à des conflits d'intérêt, qui seraient à l'origine de l'inefficacité de l'entreprise comme relevés par Berle & Means<sup>8</sup>. La séparation de la propriété et de la gestion fait naître une relation entre les deux partenaires (propriétaire et gérant), appelée relation d'agence. Pour Jensen et Meckling, il existe une relation d'agence « lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque<sup>9</sup>. » On retrouve, donc les deux parties où *l'agent* (le gestionnaire) s'engage à servir les intérêts du *principal* (le propriétaire). Cette relation fera naître des coûts, appelés coûts d'agence. Ils découlent de l'appréhension que peuvent avoir les deux parties.

- L'agent a des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé. Inversement, le principal peut cacher des informations. Cette situation est appelée « la sélection adverse. » Elle intervient *ex ante*.

---

<sup>6</sup> Synthèse d'une présentation de P.Y Gomez (document non référencé)

<sup>7</sup> Jensen MC & Meckling WH, 1976, « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Journal of financial economics, pp 305 – 360.

<sup>8</sup> Berle AA & Means GC, 1932, «The modern corporation and private property», MacMillan, N.Y.

<sup>9</sup> Jensen M.C & Meckling W.H, cit.

- Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans son seul intérêt et ne recherchera pas des intérêts personnels. Ainsi, il y aura mise en place de mécanismes de contrôle. Cette situation est appelée « le hasard moral ». elle intervient *ex post*.

Globalement, les problèmes d'agences peuvent générer trois catégories de coûts, monétaires ou non monétaires, telle que présentée par Jensen & Meckling<sup>10</sup>.

- Les coûts de surveillance (*monitoring expenditure*) : ce sont les coûts supportés par le principal (exemple, les systèmes d'intéressement) pour s'assurer que l'agent gère conformément à ses intérêts (intérêts du principal).
- Les coûts d'obligation (*bonding costs*) : supporté par l'agent pour mettre en confiance le principal. Autrement dit, ce sont les coûts que l'agent peut être amené à supporter pour pouvoir garantir qu'il n'agira pas à l'encontre des intérêts du principal, voire même le dédommager, le cas échéant (exemple, une assurance responsabilité civile, informer régulièrement les actionnaires).
- Les pertes résiduelles (*residual loss*) : ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêts entre le manager et les actionnaires. En termes simples, on dira le manque à gagner du principal par rapport à une situation où les conflits d'intérêt seraient absents. La notion de perte résiduelle « constitue la perte de valeur par rapport à une situation hypothétique idéale associée à l'absence de conflits et à une utilisation optimale de la connaissance spécifique »<sup>11</sup>. Elle correspond aussi « à l'écart, inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du principal<sup>12</sup> ». Ces coûts sont considérés comme des coûts d'opportunité et non comme des dépenses effectives.

Ces coûts viennent en complément des coûts inhérents à l'activité normale de l'entreprise. L'efficacité de l'organisation découlera de la capacité de celle-ci à minimiser ses coûts d'agences, en admettant, bien sûr, que les coûts de gestion courante sont minimisés. La minimisation des coûts d'agence, voire leur annulation, est possible lorsque la propriété et la gestion sont assurées par la même personne. On retrouve, ici, la thèse développée par la

---

<sup>10</sup> Jensen M.C & Meckling W.H, cit.

<sup>11</sup> Charreaux G., 1999, « la théorie positive de l'agence : positionnement et apports ».

<sup>12</sup> Coriat B. & Weinstein O., 1995, « les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie Générale Française.

théorie des droits de propriété qui affirme que la propriété privée est la forme d'organisation la plus efficace.

Partant des postulats de la théorie de l'agence, Shleifer et Vishny définissent la gouvernance ainsi : « la gouvernance d'entreprise traite des différents moyens mis en place par les fournisseurs de capitaux de l'entreprise pour assurer leur retour sur investissement. »<sup>13</sup> Charreaux G. et Desbriere P. donnent la définition suivante : « le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire.»<sup>14</sup> Cette définition permet d'inclure l'ensemble des mécanismes de gouvernance tendant à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants. Parmi, les mécanismes permettant de restreindre le pouvoir de décision des dirigeants, il y a :

- Les marchés de capitaux.
- Le système juridique / politique / réglementaire.
- Les marchés des produits et des facteurs de production.
- Le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration.

### **1 – 3 La théorie des coûts de transaction<sup>15</sup>**

Les fondateurs principaux de la théorie des coûts de transaction sont Coase R. et Williamson O. L'article fondateur de Coase est « la nature de la firme » en 1937. Dans cet article, Coase pose la question de l'existence de la firme. Les agents économiques échangent, librement, les biens et services au sein d'un marché par le biais d'un mécanisme : le prix. Au sein de la firme, ce mécanisme est absent. Quel est donc le mode de coordination dans l'allocation des ressources ? En étudiant plusieurs voies, Coase conclue que la firme existe parce qu'elle permet de réduire des coûts, qu'il appelle coûts de transaction, en recourant à l'autorité. En effet, dans l'entreprise, il y a substitution à l'autonomie des agents, l'accord de ceux-ci à être subordonnés. Ils acceptent d'être sous l'autorité d'un patron moyennant un salaire. Cette action va permettre à l'entreprise d'internaliser certains coûts qui seront ainsi réduits, comparativement au marché, et assure, ainsi, son efficacité. Coase écrit que « en

---

<sup>13</sup> Shleifer A. et Vishny R., 1997, « A survey of Corporate Governance », Journal Finance, Vol 52.

<sup>14</sup> Charreaux G. et Desbriere P. , 1998, «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance contrôle et stratégie, Vol 1,2, p 14.

<sup>15</sup> Synthèse d'une présentation de P.Y Gomez [www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf](http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/transactions.pdf)

formant une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains coûts peuvent être évités.<sup>16</sup> » Ces coûts sont de trois types :

- Le coût de détermination du prix pertinents. Coase écrit : « le *plus évident des coûts d' "organisation" de la production par le mécanisme des prix est le coût qu'implique la détermination de prix pertinents*<sup>17</sup> ». Il considère que dans le monde réel, cette information n'est pas disponible, immédiatement et sans coût.
- Le coût de négociation. La conclusion d'un contrat est toujours précédée de négociations. Cette opération génère, forcément, des coûts.
- Le coût de conclusion des contrats. De la même manière que la négociation génère des coûts, la conclusion d'un contrat en génère aussi.

Coase ajoute, aussi, le coût qui serait lié à l'incertitude. Dans certain cas, il est préférable de recourir aux contrats à long terme pour se prémunir des aléas futurs. Le développement de la théorie des coûts de transaction a connu un essor plus important avec les travaux d'O. Williamson. Celui-ci formule des hypothèses qui dérogent à la pensée néo-classique. Ces hypothèses concernent, principalement, le comportement des agents économiques. Il s'agit de :

### **1 – 3 – 1 La rationalité limitée :**

Cette hypothèse est empruntée à A.H Simon qui avance que l'agent ne peut prétendre à une rationalité parfaite, contrairement aux postulats des classiques. Cette notion doit être comprise dans le sens où l'agent, compte tenu des moyens dont il dispose (informations, temps, outils d'analyse...) ne peut accéder à l'ensemble des solutions possibles. Dans ce cas, il se limitera à un ensemble de solutions satisfaisantes. Contre cette rationalité, Simon oppose une rationalité procédurale.

La rationalité procédurale s'entend dans le sens que l'agent a des capacités cognitives limitée. Par conséquent, il ne peut, a priori, concevoir toutes les solutions possibles, et donc choisir la meilleure. L'accent est mis sur le processus de décision, puisqu'il représente un élément fondamental de la rationalité. La rationalité est aussi limitée par les coûts. Ils sont de trois types :

- Les coûts liés à l'obtention de l'information.

---

<sup>16</sup> Coase R. H, 1937 « the nature of the firme », *Economica*, vol 16, pp 331 – 351.

<sup>17</sup> Coase R. H., idem

- Les coûts liés au traitement de l'information.
- Les coûts liés à l'incertitude des résultats de la décision prise.

### **1 – 3 – 2 L'opportunisme des agents**

A la rationalité limitée, Williamson ajoute l'hypothèse de l'opportunisme qu'il définit comme « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie<sup>18</sup>. » Williamson distingue deux types d'opportunisme : le hasard moral et la sélection adverse. La sélection adverse ou l'anti-sélection est possible grâce à l'asymétrie de l'information entre les parties contractantes et intervient avant la signature du contrat. Par contre, le hasard moral intervient *ex post*. On le retrouve lors de l'exécution du contrat ou à la fin en raison de la tricherie d'une partie. Il est la résultante de l'incomplétude des contrats, de la rationalité limitée et de la spécificité des actifs. On déduit du hasard moral que l'action n'est pas réalisée de manière instantanée. Dans ce cas, l'opportunisme n'existe pas. C'est l'introduction du *temps* qui fait naître l'opportunisme. En considérant le temps, l'opération n'est plus une opération d'échange mais devient une transaction.

Il est possible de déterminer les types de transaction à partir des éléments suivants : la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité des actifs.

---

<sup>18</sup> Williamson O. E, 1994, « les institutions de l'économie », Inter Edition, Paris.

**Tableau N° 6 : Types de transaction**

<b>Types de transaction</b>	<b>Rationalité limitée</b>	<b>Opportunisme</b>	<b>Actifs spécifique</b>
<b>Transaction planifiée</b>	Non	Oui	Oui
<b>La promesse</b>	Oui	Non	Oui
<b>Transaction spot (marché)</b>	Oui	Oui	Non
<b>Contrat</b>	Oui	Oui	Oui

Source : Gomez P.Y : « la théorie des coûts de transaction »

Lorsque la rationalité est illimité et que les actifs sont spécifiques avec présence de l’opportunisme, la meilleure forme de gestion de la transaction sera la planification. La promesse sera la meilleure forme de transaction si la rationalité est limitée, l’actif est spécifique et il n’y a pas d’opportunisme. Si les actifs ne sont pas spécifiques, avec la rationalité limitée et l’opportunisme des agents cela signifie que les produits sont homogènes et s’échangent, indépendamment des parties. Ici, la meilleure forme est le marché spot, c’est-à-dire le marché où les produits s’échangent immédiatement. Dans le cas où les trois hypothèses sont réunies (rationalité limitée, opportunisme et actifs spécifiques), la meilleure forme sera le contrat.

De la lecture de ce tableau il ressort que deux formes de transactions sont plus proches de la réalité. Il s’agit du marché spot et du contrat. En fait, ce sera le choix entre le marché et l’organisation (l’entreprise). A chaque fois que l’actif n’est pas spécifique, le marché sera préférable à l’organisation, et inversement, plus l’actif est spécifique, plus l’entreprise sera préférée au marché.

L’entreprise est réputée efficace si elle réduit les coûts de transaction. Williamson identifie deux catégories de coûts de transaction : les coûts *ex ante* et les coûts *ex post*. Les coûts *ex ante* sont constitués des coûts de négociation et de rédactions des contrats ainsi que des coûts de garanties. Les coûts *ex post* sont constitués des coûts de mauvaise adaptation des contrats, des coûts de marchandage dus à la divergence dans l’exécution des contrats, des coûts d’organisation et de fonctionnement et des coûts d’engagements sûrs.

Pour Williamson, le plus important n’est pas le calcul séparé des coûts de transaction mais la comparaison qu’ils permettent entre des structures de gouvernance. Il écrit : « les recherches empiriques sur les coûts de transaction n’essaient presque jamais de mesurer directement de tels coûts. Au lieu de cela, la question est de savoir si les relations organisationnelles (pratiques contractuelles, structure de gouvernance) s’ajustent ou non avec

les attributs des transactions que prédit le raisonnement des coûts de transaction.<sup>19</sup> » L'objectif est donc de trouver une combinaison qui permette de réduire aussi bien les coûts de transaction que les coûts de production. « Il faut donc évaluer si les économies de coûts de transaction sont réalisées aux dépens des économies d'échelle ou de gamme. Un cadre d'arbitrage est nécessaire pour examiner simultanément les implications en termes de coûts de production et de coûts de gouvernance des formes alternatives d'organisation.<sup>20</sup> »

Selon Williamson, trois caractéristiques déterminent les structures de gouvernance. Il s'agit de la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques des actifs.

**Tableau N° 7 : Caractéristiques des actifs**

Fréquence des transactions	Caractéristiques des actifs		
	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
<b>Occasionnelle</b>	Achat d'équipements standards	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une usine
<b>Récurrente</b>	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transformation spécifique en site de produits intermédiaires à travers des étapes successives

Source : Williamson, 1994

Pour chaque situation contractuelle, il existe une structure de gouvernance comme le montre le tableau ci-dessous.

<sup>19</sup> O.E Williamson, cit.

<sup>20</sup> O.E Williamson, cit.

**Tableau N° 8 : Les structures de gouvernance efficaces**

		Degré de spécificité des actifs		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Marché Classique	Gouvernance trilatérale (contractualisation néo-classique)	
	Récurrente		Gouvernance du Gouvernance du (contractualisation)	Gouvernance bilatérale  (contractualisation

Source : Williamson 1985.

De ce tableau, on remarque qu'il y a cinq structures.

- **La gouvernance du marché** : elle correspond à la transaction spot. On est en présence du cas d'échange pur. La rationalité est illimitée, les agents ne sont pas opportunistes et les actifs ne sont pas spécifiques.
- **La gouvernance trilatérale** : elle correspond au contrat. Dans ce cas, les actifs sont spécifiques, la rationalité est limitée et les agents sont opportunistes. La gestion dans ce genre de situation se fait par contrat. Considérant l'opportunisme et la spécificité des actifs, dans le contrat on prévoit une instance d'arbitrage, autre que le tribunal. D'où le nom de trilatérale : les deux parties contractantes et l'instance d'arbitrage.
- **La gouvernance bilatérale** : Elle correspond à la promesse. Dans ce cas, l'opportunisme n'est pas de mise. Les actifs sont spécifiques et la rationalité est limitée. L'élément fondamental dans la gestion est la confiance. C'est ce qu'on retrouve, généralement, dans les relations de sous-traitance, les accords de partenariat...

- **La gouvernance unifiée :** Elle correspond à la planification. Elle découle de la spécificité très élevée des actifs et qui nécessite une internalisation de la relation. La relation entre les parties, devient une relation d'autorité. Il y a substitution de la firme au marché.
- **La contractualisation évolutive :** Elle découle du cas où les actifs sont très spécifiques et que les liens entre les parties sont complexes. En effet, la forte spécificité des actifs induit une étroite collaboration entre les parties contractantes. Il y a jonction entre la gouvernance bilatérale et la gouvernance unifiée. La seule différence est que les deux parties soient autonomes.

#### 1 – 4 La théorie de l'enracinement

La thèse de l'enracinement est développée par Shleifer A., Vishny R. W et Morck R. <sup>21</sup>. Le dirigeant d'une entreprise cherchera à déjouer l'action des mécanismes disciplinaires pour se maintenir au poste de direction. Pour arriver à se maintenir, le dirigeant développera des stratégies qui lui permettront de rester à la tête de l'entreprise même si la performance n'est pas au rendez-vous. Parmi les stratégies poursuivies<sup>22</sup> par le dirigeant, il y a :

- **Les investissements idiosyncrasiques :** Ce sont des investissements qui sont liés à la présence du dirigeant. Autrement dit, le départ du dirigeant rendrait inutilisable ces investissements ou bien engendrerait une perte de valeur pour les actionnaires. De cette manière, le remplacement du dirigeant serait très coûteux à l'entreprise qui préférera le garder.
- **La manipulation de l'information :** Le dirigeant cherchera à accroître son espace discrétionnaire en manipulant l'information. Cette action rend difficile l'éviction du dirigeant. En effet, aussi bien les actionnaires que le marché ne disposent d'informations sûres pour engager une action contre le dirigeant. (Stiglitz et Edlin 1992, Hirschleifer 1993)

---

<sup>21</sup> Shleifer A., Vishny R.W et Morck R., 1989, « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 79, N° 4.

<sup>22</sup> Parrat F., 1999, « le gouvernement d'entreprise », Ed Maxima, Paris.

- **Le contrôle des ressources :** Pour accroître son espace discrétionnaire et limiter le rôle qu'exercent les apporteurs de capitaux, le dirigeant optera pour l'autofinancement ou l'augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires. Cette dernière action (augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires) nécessite l'accord préalable des anciens actionnaires. Le dirigeant, en usant de sa position et de l'information qu'il détient, qu'il peut manipuler, arrachera l'accord pour l'augmentation du capital. Ainsi, le dirigeant échappera au contrôle qu'exercent les bailleurs de fonds, et aura un actionnariat diffus qui rendra difficile l'action disciplinaire.
- **Les réseaux relationnels :** Le dirigeant pour se maintenir en poste tissera un réseau relationnel avec différentes parties. Il peut développer des relations avec ses collaborateurs et salariés en leur accordant des salaires élevés ou des avantages en nature. Ils constitueront ainsi un soutien pour son maintien. Il fera de même avec des administrateurs, des groupes d'actionnaires voire même avec des personnes étrangères à l'entreprise. L'action disciplinaire et la mise en place de comités spécialisés, tel le comité des rémunérations, a pour but de limiter de ce genre d'action et préserver les intérêts de l'entreprise.

Cette perception découle de l'approche disciplinaire de la gouvernance des entreprises. Dans l'approche cognitive<sup>23</sup>, l'enracinement est perçu comme avantageux pour l'entreprise dans la mesure où le temps (la durée) favorise le développement du capital humain ainsi que celui du réseau relationnel bénéfique à l'entreprise.

La théorie de l'enracinement montre que le dirigeant a des possibilités d'engager des actions qui le maintiendraient en poste ou qui rendraient difficiles son éviction. Il faut, cependant, relativiser cette question d'enracinement et d'éviction. Lorsqu'un dirigeant cherche à se maintenir à son poste, il doit réaliser des résultats positifs. Autrement, même si son éviction serait coûteuse, elle serait inéluctable. En plus, un dirigeant dans cette situation, n'aurait pas de chance ou peu de chance de retrouver un emploi à un poste équivalent.

---

<sup>23</sup> I. Allemand, 2005, « Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature », Cahier du FARGO N° 10509xx, Septembre 2005.

## 2 – Les théories cognitives

Comme le montre Charreaux<sup>24</sup>, les approches en rupture avec le paradigme contractuel peuvent être regroupées sous le terme de "théories cognitives de la firme". Selon le même auteur, ces théories comprennent la théorie comportementale, la théorie évolutionniste et la théorie des ressources et compétences.

La littérature sur cette approche est abondante. Langlois et Foss<sup>25</sup> indiquent que la majorité des études relatives aux théories contractuelles des organisations, en se concentrant exclusivement sur la notion d'asymétrie d'information et des conflits d'intérêts qu'elle génère, n'offre pas une analyse du processus de création de valeur. Intéressé, beaucoup plus, par la distribution de la valeur, elles négligent, par conséquent, la dimension de création de la valeur et ne donnent pas leur place à des leviers telle la compétence, la connaissance, l'innovation et l'apprentissage qui semblent jouer un rôle important dans la recherche des sources de compétitivité dans la création de la valeur, de manière durable.

Les théories cognitives se concentrent particulièrement sur la création de connaissances à partir de l'apprentissage organisationnel. A cet égard, Comme le soulignent Prahalad, Lazonick et O'Sullivan<sup>26</sup>, il convient de mentionner que la performance est considérée comme la capacité des dirigeants à imaginer, à innover et à percevoir et concevoir de nouvelles opportunités d'investissement et d'agir sur l'environnement et non pas dans la reconfiguration des portefeuilles d'activités. La firme est considérée comme un référentiel de connaissances, et non pas comme un nœud de contrats. La création de valeur dépend principalement de l'identité et des compétences distinctives de la firme, ainsi que de sa capacité à créer des connaissances<sup>27</sup>. L'approche cognitive attache plus d'importance au capital intellectuel dans la création de la valeur. Ainsi, dans le contexte de l'approche cognitive de la gouvernance, l'optimisation du coût cognitif est le principal levier pour la création de valeur.

Contrairement à l'approche contractuelle de la gouvernance, dans l'approche cognitive, le problème n'est pas celui de l'alignement des intérêts des gestionnaires et des apporteurs de ressources. Les mécanismes de gouvernance jouent un rôle proactif :

---

<sup>24</sup> Charreaux G., 2002, « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Working paper FARGO 020701.

<sup>25</sup> Langlois R. & FOSS N. J. , 1999, « Capabilities and governance : the rebirth of production in the theory of economic organisation », *Kyklos*, wiley Blackwell, vol. 52(2).

<sup>26</sup> Cités dans Charreaux G.,cit

<sup>27</sup> Teece J.D, Winter S.D, Rumelt R. & Dosi G., 1994, « Understanding corporate coherence: theory and evidence », *journal of economic behavior and Organisation*, vol. 23.

ajustements cognitifs entre les diverses parties prenantes. Charreaux<sup>28</sup> définit, alors, la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble de mécanismes utilisés pour augmenter le potentiel de création de valeur grâce à l'apprentissage et l'innovation. »

Selon Poincelot et Wegmann<sup>29</sup>, les mécanismes de gouvernance, dans une perspective cognitive, doivent permettre aux dirigeants d'informer sur la façon d'atteindre les objectifs assignés. Dans la vision cognitive de la gouvernance, le rôle du conseil d'administration va au-delà des intérêts des actionnaires ; il s'agit d'un mécanisme visant à assurer le mieux possible la coopération entre les dirigeants et les actionnaires<sup>30</sup>.

La théorie cognitive commune se fonde sur le principe que la création de valeur vient de la connaissance. La source de création de valeur est liée à des éléments difficiles à imiter et qui offrent un avantage concurrentiel significatif et durable. Les déterminants de la création de valeur préconisés par les théories cognitives sont d'origines sociologique et psychologique. La théorie comportementale donne plus d'importance à la dimension psychologique de la création de valeur. L'atteinte de la performance souhaitée nécessite la connaissance du comportement des acteurs ou des groupes d'acteurs dans une organisation. Deux hypothèses sous-tendent cette théorie : la rationalité des individus est limitée, et une organisation se compose d'une coalition d'acteurs ayant des objectifs spécifiques qui est une source de différences et de conflits potentiels. En conséquence, le principe de la maximisation de la satisfaction remplace le principe de maximiser la valeur pour les actionnaires. Le processus de prise de décision est interactif et se dégage de la capacité d'apprentissage de l'organisation.

Les théories de l'apprentissage organisationnel postulent que l'aptitude à créer de la valeur provient de la connaissance des routines organisationnelles et, dans le cas de la théorie évolutionniste, de la connaissance de son développement. Les routines sont les modèles de comportements et les interactions que les individus sont en mesure d'utiliser pour faire face à différentes situations qui se posent. La construction de ces routines est l'apprentissage organisationnel (collectif). En outre, elles sont, généralement, tacites (ni codifiées, ni transférables).

En général, les théories cognitives sont basées sur les modes émergents de contrôle. Ces modes de contrôle visent la coordination des routines et la promotion de compétences secondaires émergentes en fournissant des dispositifs de détection et d'analyse adéquats (le concept des indicateurs avancés) et en facilitant l'apprentissage organisationnel à travers

---

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Poincelot E. & Wegman G., 2004, « Utilisation de critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », Working paper FARGO, 1040902.

<sup>30</sup> Charreaux G., 2000, « Nouvelle économie et gouvernance ». Working paper FARGO, 1000801.

l'encouragement des échanges organisationnels, la communication et la formation. En plus de cet aperçu, il est intéressant de montrer que certaines théories en matière de contrôle organisationnel, c'est-à-dire, les théories de l'évaluation des performances et du pilotage des organisations, sont une composante de la perspective cognitive. Ainsi, dans une situation d'incertitude, l'entreprise doit utiliser d'autres méthodes de contrôle que celles de nature disciplinaire (à savoir la vérification que les résultats sont conformes aux objectifs et que les comportements sont en conformité avec les exigences des dirigeants). Ces modes de contrôle se réfèrent au paradigme contractuel, tandis que les modes informels de contrôle inspirés de la culture et de l'autocontrôle se réfèrent au paradigme cognitif.

L'émergence d'un modèle de gouvernance étendu aux limites cognitives du modèle vient de sa fonction explicative<sup>31</sup>. Ce modèle cherche à expliquer le succès à long terme des firmes et, spécifiquement, pourquoi certaines firmes sont plus rentables que d'autres<sup>32</sup>. Dans cette vision traditionnelle de la gouvernance héritée des travaux fondateurs de Berle et Means, la valeur créée est essentiellement le fruit du contrôle sur l'exécutif, à savoir l'utilisation de mécanismes internes, tels que le conseil d'administration, les comités de vérification, les administrateurs indépendants, et de mécanismes externe, comme le marché financier, le marché des dirigeants. En effet, les actionnaires délèguent à leur chef de file, leurs voix et ils doivent veiller à ce que celui-ci ne les utilise pas pour son bénéfice exclusif. En finalité, la valeur est créée à partir de l'efficacité des mécanismes en place.

La vision juridique et financière de la gouvernance adoptée par les parties prenantes se concentre sur les leviers qui, d'un point de vue disciplinaire, sont prévus pour permettre la maximisation de la valeur (c'est-à-dire la minimisation des coûts d'agence). Ainsi, la source de création de valeur est purement disciplinaire et liée à la minimisation des conflits. Si l'approche disciplinaire est toujours appropriée dans le cas des entreprises dont le capital est diffus, de récentes études mettent en évidence son caractère restrictif en particulier dans le cas d'entreprises innovantes<sup>33</sup>. La création de valeur ne pouvait pas être réduite à un simple problème de discipline, mais inclurait également une dimension cognitive, centrée sur les leviers cognitifs liées à l'innovation et l'apprentissage, qui peuvent créer de la valeur. Tel que présenté par différents volets de la recherche en stratégie, cette approche met en évidence le rôle central de la connaissance, des compétences et des compétences spécifiques des

---

<sup>31</sup> Charreaux G., 2002, cit.

<sup>32</sup> Jensen M. C & Meckling H. W, 1976, cit.

<sup>33</sup> Wirtz P., 2006, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Revue Finance, contrôle et Stratégie*, vol 9(2).

dirigeants et de leurs équipes<sup>34</sup>. Cette connaissance est souvent tacite. Elles contribuent à la fois à encourager l'innovation et renforcer l'avantage concurrentiel et apparaissent comme de réels vecteurs, durables, de création de valeur<sup>35</sup>. Les théories cognitives sont basées sur quatre dimensions communes. La première est la forme actuelle de la firme. Une telle approche considère la forme comme une coalition politique et une institution cognitive qui s'adapte et apprend (apprentissage organisationnel). La seconde est basée sur la théorie économique *néo-Schumpetérienne* de l'évolution, qui définit la firme comme une entité constituée des activités entreprises de manière cohérente, un répertoire de connaissances productives et un système d'interprétation qui met l'accent sur la notion de concurrence fondée sur l'innovation. La troisième est basée sur des théories en stratégie axée sur les ressources et les compétences qui considèrent la firme comme à la fois un ensemble de ressources et une entité formé par l'accumulation des connaissances et guidé par la vision de dirigeants expérimentés. Comme telle, la croissance durable doit être soutenue par la capacité à apprendre et par la spécificité de la connaissance accumulée. La quatrième est la puissance de l'apprentissage organisationnel, qui met l'accent sur la vision cognitive des organisations apprenantes.

La théorie cognitive rejette l'hypothèse de la rationalité calculatoire en faveur de la rationalité dite procédurale. La rationalité ne peut être évaluée en termes de décisions, plutôt qu'en termes de processus qui les gouvernent. Dans cette approche théorique de la gouvernance, la création de valeur dépend principalement de l'identité et des compétences qui sont conçus comme un tout cohérent. De même, le motif de la création et de l'appropriation de la valeur que le sous-tend est différent de celle qui sous-tend les théories disciplinaires. Dans cette approche, l'organisation est considérée comme un référentiel de connaissances capable de percevoir de nouvelles opportunités, de créer de la valeur d'une manière durable. La valeur vient de l'émergence de toutes les occasions. En outre, un accent particulier est mis sur la capacité de production en termes d'innovation par la coordination.

---

<sup>34</sup> Kogut B. & Zender U., 1992, « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science* 3.

<sup>35</sup> Wirtz P., 2006, Cit.