
Gouvernance d'entreprises et contrôle des dirigeants

Dr. SENOUCI Kouider
AHMED-BELBACHIR Wafa
Dr. AHMED-BELBACHIR Med
Université de Tlemcen

Résumé :

La gouvernance demeure un sujet d'actualité, qui attire l'attention de plusieurs chercheurs et utilisateurs. L'émergence de plusieurs problèmes, nécessite l'existence d'un système de gouvernement d'entreprise qui de par ses principes universels tout en les adaptant à la réalité de chaque entité, peut mettre fin aux différents conflits d'intérêt ou au moins les diminuer au minimum. Dans la relation d'agence, la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes ne se fait pas équitablement. A ce propos, l'introduction des différents mécanismes de contrôle des managers peut aboutir aux résultats escomptés par la gouvernance.

L'objectif principal de ce papier est de voir **comment les mécanismes de gouvernance peuvent-ils contrôler les dirigeants d'entreprises.**

Mots clés: Gouvernance - parties prenantes - entreprises – contrôle - dirigeant.

Abstract:

Governance remains a hot topic, attracting the attention of many researchers and users. The emergence of several problems, requires the existence of a corporate governance system by its universal principles while adapting to the reality of each entity may terminate the various conflicts of interest, or at least the reduce to a minimum. In the agency relationship, the satisfaction of needs of different stakeholders is not done fairly. In this regard, the introduction of different managers control mechanisms can achieve the desired results by governance.

The main objective of this paper is to see how can governance mechanisms controlling business leaders.

Keywords: Governance - stakeholders - companies - Control - leader.

Introduction :

Le thème corporate governance¹ ou gouvernement des entreprises ou gouvernance d'entreprise n'est pas particulièrement récent. Il est apparu comme le sujet le plus discuté en matière de management au courant de ces dernières années dans le monde des affaires, politique et académique. La question qui se pose est dans sa nouveauté (nouveauté du

¹ - Traduit par gouvernement des entreprises (Charreaux G. 1997) ou par gouvernance d'entreprise (Thiveaux, 1994 ; Pérez, 2003).

sujet) qui réside dans la mondialisation des opérations boursières et l'importance prise par les investisseurs institutionnels et particulièrement par les fonds de pensions¹. Durant cette ère d'introduction des technologies de l'information et de la communication dans les différentes transactions de l'entreprise moderne, les scandales financiers ne cessent d'accroître d'une manière vertigineuse, ce qui pose un grand problème de management pour les dirigeants. L'obstacle majeur pour ceux qui travaillent sur la gouvernance de l'entreprise se situe essentiellement dans la diversité des parties prenantes, dans la variété des thèmes abordés et sur le plan académique dans l'étendue des champs disciplinaires². C'est pour cela qu'il n'est pas étonnant de trouver à ce sujet majeur du management différentes définitions et différentes approches. A ce titre, les grands précurseurs dans le domaine de la gouvernance d'entreprise se sont entendus sur le principe d'organisation des pouvoirs au niveau des entreprises, de contrôle et de prévention des conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Pour ce faire nous aborderons notre travail en deux parties essentielles; la première sera réservée aux différentes approches de la gouvernance d'entreprises, la deuxième aux mécanismes de contrôle des dirigeants instaurés par le gouvernement d'entreprises qui englobe : Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants et les mécanismes de contrôle externe des dirigeants et nous terminerons par une conclusion.

1-Les différentes approches de la gouvernance de l'entreprise :

Dans les différentes approches, nous pouvons constater dans la gouvernance d'entreprise, deux niveaux³ : dont l'un est **organisationnel** et l'autre est **institutionnel**. Le premier niveau comprenant **deux approches** de la gouvernance d'entreprise ; une approche **shareholder** et une approche **stakeholder**. Pour les partisans de la première approche, la gouvernance d'entreprise doit préserver les intérêts des actionnaires en mettant en place des dispositifs internes à l'entreprise par lesquels les actionnaires mandants contrôlent au mieux les dirigeants mandatés plus penchés à détourner vers d'autres objectifs que la maximisation du retour sur investissement des actionnaires en cas de conflits d'intérêts. A l'inverse, les participants de la deuxième approche soutiennent une version plus partenariale de l'entreprise ; c'est-à-dire la reconnaissance d'autres parties prenantes en plus du dirigeant et des actionnaires. C'est à ce stade qu'on remarque de multiples relations d'agence. Charreaux⁴ G. de sa part dépasse la vision disciplinaire contraignante de la gouvernance et accorde à la gouvernance une autre fonction éducative habilitante.

¹- Eustache Ebondo Wa Mandzila « La gouvernance de l'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne »Edition L'Harmattan, Paris année 2005, page 12.

² - Eustache Ebondo Wa Mandzila Op.cit. Page 13.

³ - Eustache Ebondo Wa Mandzila Op.cit. pp.15-18.

⁴ -Charreaux G. « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » cahier du FARGO, n° 1040101, janvier 2004, page 11.

Quant au niveau **institutionnel**, la gouvernance d'entreprise peut aussi être appréhendée au niveau de la structure du capital. Deux modèles de types outsider (contrôle dit externe) où les marchés financiers sont très développés et le modèle insider (modèle dit interne) où les marchés financiers sont peu nombreux.

En général, les grandes théories de la gouvernance, les modèles théoriques et empiriques les plus usités au niveau universel, ainsi que les principes de bonne gouvernance des différentes organisations (OCDE¹, NEPAD²...) et Etats (GOAL³ 08 Algérie : la charte de bonne gouvernance) seraient d'un bon apport à la maîtrise des fondements théoriques de la gouvernance. Les principes adoptés dans notre analyse ayant trait au balayage des différents concepts ayant accompagné le développement de la firme avec ce qu'elle véhicule comme asymétrie d'information et ce qu'elle engendre comme résultat sous forme de rente informationnelle.

2-Les mécanismes de contrôle des dirigeants instaurés par le gouvernement d'entreprises :

La gouvernance d'entreprise s'applique à l'ensemble des mécanismes ayant pour objectif de discipliner les dirigeants et de diminuer les conflits considérés comme onéreux. Les **mécanismes internes** et les **mécanismes externes** visent à sécuriser l'apport des actionnaires ainsi que l'ensemble des transactions effectuées entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

2-1-Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants⁴ (modèle de type stakeholder)

2-1-1-Le contrôle des dirigeants par les actionnaires

Les firmes managériales se caractérisent par la répartition du capital entre un grand nombre de propriétaires et la gestion de ces mêmes entreprises par des dirigeants qui ne sont pas actionnaires ou qui disposent que de très faibles parts dans le capital de ces firmes.

Néanmoins, il existe des mécanismes pour limiter les conflits d'intérêts quant au contrôle du comportement opportuniste des dirigeants : le **conseil d'administration (CA)** et/ ou le **directoire**, l'**assemblée générale (AG)** et le **commissaire aux comptes**.

2-1-1-1-Le rôle du CA moniste dans la discipline des dirigeants : Cette structure est un mécanisme de contrôle des dirigeants contesté. Elle se caractérise par une réunion au niveau d'un seul organe collégial, à savoir président du CA et le directeur général (PDG). Les premiers, le PDG et ses directeurs généraux, lorsqu'ils sont administrateurs (internes) assurent la gestion et engagent la société dans ses rapports avec les tiers. Les seconds

¹ - Organisation de Coopération et de Développement Economique.

² - New Partnership for Africa's Development.

³ - Allusion à Gouvernance Algérie 2008.

⁴ - Eustache Ebondo Wa Mandzila Op.cit. , pp. 26- 50.

appelés administrateurs externes représentent l'ensemble des actionnaires collégalement au sein d'un conseil convoqué à l'initiative du PDG. Toutes les analyses s'accordent pour attribuer au CA, le rôle d'organe de gestion et de discipline des dirigeants. Actuellement, les investisseurs considèrent le CA comme étant l'ultime responsable de l'efficacité des mécanismes de la gouvernance de l'entreprise. A ce propos, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence permettent de mieux comprendre le rôle d'organe principal de contrôle au sein de la gouvernance de l'entreprise que peut jouer le CA. Ce dernier a pour mission de contrôler les principaux dirigeants. Il est considéré par ces derniers la tête du système de contrôle interne de l'entreprise chargé de recruter, de révoquer et de déterminer les rémunérations des dirigeants. Son rôle est aussi la ratification et le contrôle des décisions majeures prises par la direction. En principe, le droit de contrôler revient aux propriétaires. Mais réellement, cette tâche relève du CA qui comprend les administrateurs internes et externes. Les premiers pratiquent en sus de leurs responsabilités au CA, des fonctions à l'intérieur de l'entreprise. Les seconds ne pratiquent les fonctions que celle d'administrateur. Ce rôle disciplinaire, attribué au CA n'est valable que dans les sociétés managériales à actionnariat diffus¹ (aucun actionnaire à titre individuel ne possède de réelles incitations à surveiller le comportement des dirigeants). Le CA doit être le lien de confrontation et de règlement des conflits opposant toutes les parties prenantes.

2-1-1-2-Le rôle du CA dualiste et du directoire dans le contrôle des dirigeants : Ce mécanisme est adapté pour la gouvernance de l'entreprise mais peu utilisé. A la confusion des pouvoirs que consacre la structure moniste, la structure dualiste opère une nette séparation des pouvoirs entre le directoire qui représente les administrateurs internes et le conseil de surveillance qui représente les administrateurs externes. Le directoire a pour mission de défendre les intérêts des actionnaires et d'opérer des choix garantissant un fonctionnement efficace de l'entreprise, tandis que le conseil de surveillance veille à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Malheureusement, cette structure dualiste, d'inspiration allemande, jugée la plus adéquate n'est adoptée en France que par 36 % des sociétés du CAC 40². Ce faible recours est justifié par la lourdeur du système (deux conseils au lieu d'un seul dans la structure moniste) et par son formalisme excessif. Les administrateurs externes n'exerçant aucune fonction à l'intérieur de l'entreprise que celle d'administrateur, sont en situation d'asymétrie d'information par rapport aux dirigeants et aux administrateurs internes. Ils ne disposent pas d'informations non comptables objectives. Les administrateurs externes, exclus de la définition de la politique comptable, ne peuvent plus juger des performances des dirigeants dans la mesure où ils ne maîtrisent pas suffisamment la politique comptable de la firme. Et par la

¹ - Charreaux G. et Pitol-Belin J.-P « Le conseil d'administration », Vuibert gestion, année 1990.

² - Richard B. et Miellat D. « La dynamique du gouvernement d'entreprise » Editions d'Organisation, 2003 page 33.

suite, ils ne peuvent jouer le rôle de censeur financier au niveau du conseil d'administration.

2-1-1-3- Les démarches utilisées par le CA pour maîtriser les dirigeants

2-1-1-3-1- La politique de rémunération¹ : La politique de rémunération est l'ensemble des modes de rémunération rationnellement choisis pour inciter les agents à atteindre les objectifs fixés par le principal. La rémunération du point de vue de la gouvernance d'entreprise représente **trois** enjeux :

Un enjeu économique : dans la mesure où la rémunération est utilisée comme un moyen d'inciter les dirigeants à améliorer la performance des firmes ;

Un enjeu politique : car la détermination de la rémunération des dirigeants est une question de balance de pouvoir entre les dirigeants et les actionnaires (une meilleure évaluation des rapports de force dans la mesure où le CA fort limite le potentiel d'enrichissement des dirigeants et vice versa) ;

Un enjeu symbolique : la rémunération peut représenter un signal que les administrateurs peuvent utiliser pour influencer la perception du public quant à leur manière de gouverner l'entreprise dans sa dimension sociétale.

Ils existent plusieurs **types de rémunérations** :

- **les rémunérations fixes** : Assurer aux dirigeants un revenu indépendant des performances de la firme. Elles sont fixées en fonction du niveau de responsabilité du dirigeant et des niveaux de rémunération pratiqués sur le marché du travail.

- **les rémunérations s'appuyant sur les éléments comptables, les indicateurs de performances et les qualités de gestionnaire du manager** : La valeur du capital humain sur le marché des dirigeants dépend beaucoup plus des performances réalisées par l'entreprise. L'échec ou le succès de l'entreprise constitue un signal pour le marché quant aux talents managériaux du dirigeant. Cette méthode de rémunération incite ce dernier à atteindre les objectifs ciblés par le CA. Cette rémunération de performance prend en considération des gains de productivité réalisés par les dirigeants à court et long terme prend la forme de bourse. Le résultat est l'indicateur de performance privilégié avant le bénéfice par action et la rentabilité des capitaux.

- **les rémunérations liées au cours boursier** : Pour les auteurs de la théorie de l'agence, plus le dirigeant détient des actions, plus il œuvre pour l'amélioration des performances

¹ - En plus de Eustache Ebondo Wa Mandzila Op.cit. Voir aussi les fondements économiques de la rémunération des dirigeants : Benoit Pige « Gouvernance, contrôle et audit des organisations » Edition Economica Paris, année 2008, page 82.

de la firme. Dans ce cas, les intérêts des dirigeants ou des gestionnaires se confondent avec ceux des propriétaires ; ce qui permet de limiter les velléités opportunistes du dirigeant. Il semble difficile de prouver que la rémunération constitue un mécanisme de régulation du comportement des dirigeants.

- **une autre forme de rémunération des dirigeants (Stock options) :** Forme de rémunération du travail largement admise aux Etats-Unis sous forme d'actions d'une société à un prix défini par avance. Lorsque le salarié lève son option après un délai prédéfini, il peut revendre ses actions, encaissant au passage une confortable plus-value. La crise du capitalisme patrimonial a fortement émoussé ce type de rémunérations. Comme le fait remarquer Paul Volcker, ancien président du FED, ce système a été conçu pour aligner les intérêts du management sur ceux des investisseurs, mais cet instrument a été perverti au point de servir à aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des dirigeants. Plus clairement les stock-options sont des actions d'une société cotée en bourse réservées aux dirigeants de l'entreprise. Ce mécanisme financier apparu aux Etats-Unis permet aux cadres de haut niveau, d'acquérir des actions de leur entreprise, à une date donnée, et à un prix convenu à l'avance, usuellement inférieur au cours boursier. L'attribution de ces options est exonérée des cotisations sociales patronales, c'est pourquoi cette forme de rétribution est très appréciée surtout dans les grands groupes. Cependant, les plus-values font l'objet d'une imposition selon leur montant, et selon les délais de détention des titres. En théorie, les stocks options est un outil de rémunération parfait puisqu'il permet de fournir un contrat incitatif de nature à réduire les biais de comportement des dirigeants mis en évidence par la théorie de l'agence. En octroyant aux dirigeants la possibilité d'acheter (dans le futur) des actions à un prix correspondant au cours du jour de leur prise de responsabilité et en leur permettant de les revendre plus tard au prix du marché, on aligne leurs intérêts sur ceux des actionnaires. En effet si le cours a stagné ou diminué, ils ne lèveront pas leur option et le coût de l'incitation aura été nul tandis que si le cours augmente, le dirigeant accroît sa richesse après avoir accru celle de l'actionnaire¹.

2-1-1-3-2-Le CA dispose du pouvoir de révocation du dirigeant : Parmi les pouvoirs dévolus du CA, figure celui d'évaluateur. Il s'agit du pouvoir dont dispose le CA pour sélectionner et remplacer les dirigeants (on parle de révocation lorsque le remplacement prend une forme plus radicale).

2-1-1-4- L'assemblée générale ; organe souverain détenant un grand pouvoir dans l'entreprise : L'AG ordinaire ou annuelle des actionnaires qui se réunit au moins une fois par an, est l'organe souverain de la société anonyme. Elle exerce toutes les

¹ - Jacques Igalien et Sébastien Point « vers une nouvelle gouvernance des entreprises » édition DUNOD page 69.

attributions qui relèvent de ce pouvoir délibérant. Ces attributions peuvent être classées en quatre groupes :

-Elle nomme et le cas échéant, révoque les administrateurs et nomme le commissaire aux comptes ;

-Elle statue sur toutes les questions relatives aux comptes annuels de l'exercice écoulé et vote le quitus des organes d'administration ;

-Elle statue après approbation des comptes, sur la répartition des bénéfices ;

Dans la pratique, la plupart des actionnaires n'assistent pas aux assemblées : ils votent aveuglément les résolutions préparées par le CA ou les révisions suggérées par la direction.

2-1-1-5- les missions déléguées au commissaire aux comptes ; un moyen efficace de surveillance et de discipline des dirigeants : Les commissaires aux comptes sont investis dans trois missions : une mission permanente de contrôle comptable, une mission d'information et une mission d'alerte.

Dans la **première mission**, le commissaire aux comptes exerce un contrôle sur la situation comptable et financière de la société (les vérifications d'usage). Le rôle primordial du commissaire aux comptes est la vérification de la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du CA et dans les documents adressées aux actionnaires sur la situation financière de la société. Ce contrôle comptable peut mener à une certification pure et simple, à une certification avec réserves ou à un refus de certifier.

Dans la **mission d'information**, le commissaire aux comptes est tenu d'informer l'assemblée générale ordinaire (AGO) des actionnaires sur la situation de l'entreprise.

Et dans sa **mission d'alerte** ; il alerte l'attention des dirigeants et des actionnaires sur la dégradation de la société contrôlée. Il a les moyens nécessaires pour obliger les managers à mieux gérer et à justifier des comptes.

Suite aux scandales financiers des années 90, la crédibilité du contrôle des commissaires aux comptes est remise en cause. Le mode de désignation des commissaires aux comptes est la cause de l'inefficacité de leur contrôle. En raison du cumul de fonction de PCA et de DG, les commissaires aux comptes sont nommés exclusivement par le CA. Dans ces conditions, « celui qui doit être contrôlé choisit les candidats aux fonctions de contrôleurs¹ ». A ce propos, le commissaire aux comptes ne peut pas contrarier la politique comptable du dirigeant et ce pour éviter le risque de non renouvellement de son

¹ - Yoshimori M. «La gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. n° 4, année 1998, page 181.

mandat. Dans ce cadre, il y a lieu de renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes vis-à-vis de leurs clients.

2-1-2-Le contrôle des dirigeants par les salariés (capital humain): Le personnel salarié occupe actuellement une place centrale dans le système de la gouvernance de l'entreprise. Les salariés sont des apporteurs de ressources. Par conséquent, ils doivent aussi prétendre à la valeur créée, au même titre que les actionnaires créanciers ou dirigeants. Reconnaître aux salariés une contribution à la création de la valeur, c'est aussi leur reconnaître le droit d'en contrôler son partage.

Or, il y a convergence d'intérêts entre les salariés et les dirigeants face aux actionnaires de plus en plus exigeants quant à leur rémunération et prêts à se retirer en sacrifiant les emplois, convergence d'intérêts aussi entre actionnaires et salariés car le capital humain est considéré comme les autres investissements.

Le contrôle exercé par les salariés trouve sa justification au niveau juridique et financier. Les salariés participent au processus de décision et de contrôle des dirigeants. D'autant plus, que les représentants des salariés font partie du comité d'entreprise. Ce dernier a le droit de demander, en justice, une expertise de gestion au même titre que les actionnaires, quand il estime que les décisions de gestion peuvent affecter les intérêts sociaux. Il peut déclencher la procédure d'alerte s'il a connaissance des faits est de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise. Il peut convoquer le commissaire aux comptes et a même le droit de le récuser. Il ressort que les salariés, comme les actionnaires, participent aux structures prévues pour contrôler les actions des dirigeants.

2- 1-3-Le contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes

L'entreprise ne comprend pas que les actionnaires et les salariés. Elle englobe aussi d'autres partenaires que sont : les banques, l'Etat, les clients et les fournisseurs.

2-1-3-1-Le contrôle des dirigeants par les banques (bailleur de fonds) : Les banques peuvent contrôler le comportement des dirigeants car ils sont actionnaires ou simples intermédiaires financiers ou les deux à la fois. Dans le dernier cas, puisque les banques investissent dans la firme sous forme de capitaux propres, leurs contrôles sur les dirigeants s'exercent par l'intermédiaire du CA. En effet, la discipline des banques sur les dirigeants s'étend avant et après l'obtention du crédit.

2-1-3-2-Le contrôle des dirigeants par l'Etat (pouvoir public): L'intervention de l'Etat dans la gestion de l'entreprise tient principalement au fait qu'il est garant de l'intérêt général. A cet effet, ses contrôles sur les dirigeants s'exercent directement (contrôles effectués sur ses entités administratives) ou indirectement (contrôle exercé par les agents

du fisc pour s'assurer du comportement du dirigeant quant au respect des règles fiscales et ce pour ne pas léser les intérêts supérieurs de l'Etat au profit de ceux des associés).

2-1-3-3- Le contrôle des dirigeants par les clients et les fournisseurs

Les clients et les fournisseurs sont apporteurs d'affaires mais ne sont pas apporteurs ni de capital humain ni de capital financier. Ils sont parties prenantes de l'entreprise et surtout dans la détermination de ses objectifs.

2-1-3-3-1- Le contrôle des dirigeants par les clients (moyen de pression ciblant l'orientation des actions des dirigeants) : La satisfaction des exigences des clients n'est pas facile. Ces derniers ont des attentes qui peuvent s'entendre en terme de prix maximum qu'ils sont prêts à payer, de niveau minimum de qualité, de délai de livraison maximum qu'ils sont prêts à supporter, de la qualité du service après vente. La réussite de l'entreprise dépendra de sa capacité à satisfaire toutes ces exigences. Les clients s'ils ne sont pas satisfaits, peuvent changer de produit ou de service et donc ébranler la base de revenu de l'entreprise. Du côté de la **gouvernance** de l'**entreprise**, ce retrait a pour conséquence immédiate la réduction de la capacité de l'entreprise à satisfaire les autres parties prenantes que sont l'Etat, les banques, les fournisseurs et les propriétaires. La satisfaction du client conditionne la réussite de toute stratégie de l'entreprise. A partir de cela, on constate qu'il s'agit d'un puissant moyen de pression visant à orienter les actions du dirigeant vers la prise en compte des exigences des clients.

2-1-3-3-2- Le contrôle des dirigeants par les fournisseurs (exigence des délais de crédit inadéquat et retrait du marché) : Leur contrôle sur les dirigeants est justifié par deux fonctions à la fois. Ils sont fournisseurs de biens et services de l'entreprise et en même temps apporteurs de financements à court terme (crédit fournisseur). Dans le premier cas, les fournisseurs peuvent compromettre la rentabilité d'une entreprise, si celle-ci ne répercute pas dans ses prix les hausses des coûts. Dans l'autre cas, les fournisseurs en leur qualité de créanciers particuliers, peuvent également exercer une action sur un dirigeant qui adopterait un comportement divergent en lui exigeant des délais de règlement plus court ou décider de se retirer du marché.

2-2- Les mécanismes de contrôle externe des dirigeants:

Les mécanismes de contrôle externe sont considérés comme des mécanismes spontanés qui ne nécessitent pas une étude et une mise en œuvre par l'entreprise. La discipline du dirigeant est assurée par le marché au travers de quatre dispositifs¹ suivants :

¹ - Eustache Ebondo Wa Mandzila Op.cit. Page 23-24-25-26.

2-2-1-Le marché des biens et services (diminution de l'opportunisme du dirigeant) :

Un manager qui a pour but la satisfaction de sa propre fonction d'indispensable (d'utilité) à l'insu des intérêts de l'entreprise et de toutes les parties prenantes risquerait de rendre cette entreprise à court terme moins compétitive. La firme disparaîtra automatiquement par absence de fonctionnement normal (défaillance) et choix naturel à cause de la mauvaise gestion ayant tendance de régner à tous les niveaux. A ce propos, le préjudice d'une transformation irréversible de la compétitivité doit limiter l'opportunisme du dirigeant car les entreprises mal administrées ont tendance à disparaître et ont de faibles chances de continuer. Ce mécanisme serait plus stable que s'il existe une forte concurrence¹. L'efficacité de ce mécanisme dépend du degré de la concurrence. En cas de problème de dégradation dans le rendement, le CA peut à tout moment révoquer les managers, ce qui oblige ces derniers à se ressaisir et de ne ménager aucun effort pour le développement de leur savoir faire pour la réalisation des résultats escomptés par les parties prenantes en général et les propriétaires en particulier.

2-2-2-Les marchés du travail des dirigeants : Ce genre de marché s'occupe en permanence d'évaluer la valeur des managers. Le marché des dirigeants est censé jouer un rôle déterminant à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour discipliner les dirigeants.

2-2-2-1-Le marché interne du travail des dirigeants (recrutement interne des dirigeants talentueux) : Le marché intérieur du travail peut opérer de deux manières, à savoir : la surveillance mutuelle des dirigeants et le contrôle des dirigeants en poste par le recrutement de nouveaux dirigeants. La surveillance réciproque des dirigeants est de découvrir les dirigeants talentueux disposant d'aptitudes particulières situés plus bas qu'eux. Le même cas peut se produire dans le sens inverse : les dirigeants supérieurs sont la cible des dirigeants de niveaux inférieurs surtout si l'entreprise enregistre de mauvais résultats. Pour les actionnaires, il faut dénoncer catégoriquement l'incompétence des dirigeants. Le recrutement de nouveaux dirigeants est un moyen de contrôle des dirigeants en place. Le recrutement extérieur mettra fin aux accords de comportement tissés entre les dirigeants en place, mais cette opération sera coûteuse pour l'entreprise (coût de recherche et de formation pour les dirigeants). Le résultat est que les dirigeants en place seront disciplinés. Ceci implique l'importance du rôle du marché des dirigeants en tant qu'organe de contrôle.

2-2-2-2-Le marché externe du travail des dirigeants (recrutement externe des meilleurs managers) : Il y a des dirigeants qui sont intégrés par recrutement externe. Cela signifie l'existence d'un vrai marché des dirigeants à l'extérieur de l'entreprise et dont les meilleurs sont courtisés ; cela veut dire que leur valeur marchande augmente

¹ - Demetz H. (1983) «The structure of Ownership and Theory of the firm », journal of Law an Economics, 26 June, p.375-390.

auprès des entreprises prestigieuses. En revanche les moins compétents et les plus opportunistes sont écartés. De ce fait, le marché procède à une forte pression psychologique auprès des dirigeants à l'effet de les obliger à se comporter dans l'intérêt des actionnaires. Ce comportement évite aux managers d'être remplacés et de perdre leurs avantages.

2-2-3-Les prises de contrôle (la baisse du cours des actions oblige les managers à se comporter dans l'intérêt des propriétaires) : Les prises de contrôle demeurent un des facteurs clefs dans le développement de l'efficacité de l'entreprise. Les managers non détenteurs ou détenteurs de peu d'actions peuvent avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires. Les dirigeants préfèrent la croissance de leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise, par contre les propriétaires recherchent la maximisation de la valeur de cette entreprise. Ce conflit peut être résolu à partir des prises de contrôle. L'appréciation et l'efficacité de la gestion des dirigeants se fait ressentir lors de la fluctuation du cours des actions (augmentation ou baisse). Le cas d'une baisse incite les dirigeants à mieux satisfaire les intérêts de leurs actionnaires¹.

2-2-4-Le marché financier (la cession des titres des actionnaires comme acte de mécontentement contre les managers) : Le moyen de contrôle le plus démocratique et le plus efficace est le marché financier et la concurrence entre les managers. En cas de mauvaise gestion les actionnaires peuvent céder leurs titres de propriété comme preuve ou acte de mécontentement contre le dirigeant. La pression que peut exercer le marché financier pousserait les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires. Le principe des marchés financiers est que la hausse du cours de l'action est synonyme de la bonne gestion de l'entreprise. D'autres économistes voient que l'augmentation du cours s'expliquerait par la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante² dont l'incompétence et / ou l'opportunisme serait jugé trop onéreux.

Conclusion :

Les mécanismes de contrôle externes et internes applicables se sont révélés plus utiles pour agencer les réactions des dirigeants. Certains de ces derniers utilisent l'outil comptable comme un moyen de contrôle au service de la gouvernance d'entreprise. Certains auteurs considèrent le contrôle comme nuisible à la bonne gouvernance d'entreprises. Dans ce même ordre d'idée, il serait nécessaire de laisser suffisamment de libertés aux dirigeants pour leur permettre de créer des richesses qui se répartissent entre tous les partenaires de l'entreprise. L'exercice de plusieurs contrôles sur le dirigeant peut constituer un obstacle à l'efficacité économique, parce qu'ils l'empêchent d'appliquer

¹ -Fama E. et Jensen M.C. « Separation of Ownership and control »Journal of law and economics, n°26. Pp.301-325.

² - Jensen M.C et Ruback R.S « The market of corporate control : The scientific evidence », Journal of finance economics, Vol.11, pp. 5-50.

tout le potentiel de sa compétence managériale. Ce qui veut dire, plus on lui laisse de liberté pour gérer, plus les richesses qu'il va créer seront importantes. Au contraire, plus on le contrôle, plus on ralentit sa propension à créer de richesse¹. Enfin l'objectif primordial de la gouvernance d'entreprises est la mobilisation de toutes les parties prenantes afin d'éviter les conflits d'intérêts et aboutir à une croissance durable.

Références bibliographiques :

- Charreaux G. « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » cahier du FARGO, n° 1040101, janvier 2004, page 11.
- Charreaux G. et Pitou-Belin J.-P « Le conseil d'administration », Vuibert gestion, année 1990.
- Demetz H. (1983) «The structure of Ownership and Theory of the firm », journal of Law and Economics, 26 June, p.375-390.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila « La gouvernance de l'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne »Edition L'Harmattan, Paris année 2005, page 12-13- pp.23-50.
- Fama E. et Jensen M.C. « Separation of Ownership and control »Journal of law and economics, n°26.
- Igalien Jacques et Sébastien Point « vers une nouvelle gouvernance des entreprises » édition DUNOD page 69.
- Jensen M.C et Ruback R.S « The market of corporate control : The scientific evidence », Journal of finance economics, Vol.11, pp. 5-50.
- Mintzberg Henry « Pouvoir et gouvernement d'entreprises », Editions d'Organisation, année 2004.
- Parrat F. « Le gouvernement d'entreprise », Maxima, année 1999, p. 10.
- Pigé B. « Gouvernance, contrôle et audit des organisations » Edition Economica Paris, année 2008, page 82.
- Richard B. et Mielliet D. «La dynamique du gouvernement d'entreprise » Editions d'Organisation, 2003 page 33.
- Yoshimori M. «La gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. n° 4, année.

¹ - Parrat F. « Le gouvernement d'entreprise », Maxima, année 1999, p. 10.