

Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la réduction de l'opportunisme des dirigeants: une approche par la théorie de l'enracinement

The role of corporate governance against the managers' opportunism:
an approach by the entrenchment theory

BOUSSADIA Hichem¹, CHENINI Moussa²

بوسعدية هشام¹، شنيني موسى²

¹École Supérieure de Management de Tlemcen (Algérie),

h.boussadia@esm-tlemcen.dz

²École Supérieure de Management de Tlemcen (Algérie),

m.chenini@esm-tlemcen.dz

Received: 12/06/2019

Accepted: 31/07/2019

Published: 30/09/2019

Résumé :

La gouvernance d'entreprise se compose de multitudes de procédés visant la gestion des conflits d'intérêts pouvant exister entre les dirigeants d'une entreprise et ses parties prenantes. De ce conflit-là se dégage une suspicion d'opportunisme à l'égard des dirigeants, d'où la mise en place, par les propriétaires, des mécanismes pour protéger les intérêts des actionnaires, en minimisant les conflits d'intérêts provenant de la délégation du pouvoir. Suspicion motivée davantage par le développement d'un comportement d'enracinement chez certains dirigeants qui sont au centre des processus de décision, ainsi, il est possible que leurs stratégies personnelles influencent les stratégies des entreprises qu'ils gèrent.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise - Opportunisme des dirigeants - Théorie de l'enracinement.

JEL Classification Codes: G34

Abstract:

The Corporate governance consists of a multitude of processes aimed at managing the conflicts of interest that may exist between the managers of a company and its stakeholders. From this conflict, there is a suspicion of opportunism towards the managers, hence the establishment by the

owners, some mechanisms to protect the interests of the shareholders, by minimizing conflicts of interest arising from the delegation of authority. Suspicion motivated by the development of entrenchment behavior by some managers at the center of the decision-making process, so it is possible that their personal strategies influence the strategies of the companies they manage.

Keywords: Corporate governance, Opportunism of managers, Entrenchment theory.

JEL Classification Codes: G34

Corresponding author: BOUSSADIA Hichem, *e-mail:* h.boussadia@esm-tlemcen.dz

Introduction :

L'avènement de l'entreprise managériale a favorisé la dispersion de l'actionnariat, offrant de la sorte une plus grande attitude managériale au dirigeant, et c'est cette latitude-là qui est montrée du doigt après les différents scandales qui ont secoué l'économie internationale.

C'est à partir de ces dérives managériales que le besoin de contrôle s'est fait sentir chez les propriétaires, menant ainsi à la recherche de plusieurs approches susceptibles d'assurer le contrôle du dirigeant, et de là a émergé le concept de la « gouvernance d'entreprise ».

En effet, au niveau de l'entreprise, la gouvernance est une relation entre les propriétaires d'une part, et les dirigeants d'une autre part. Cette relation inclut bien de multiples conflits d'intérêts entre les différentes parties (propriétaires et dirigeants), d'où la nécessité du contrôle que doivent exercer les différents propriétaires. Ce contrôle met en jeu des intérêts contradictoires entre les deux parties où le dirigeant a tendance à augmenter sa marge de manœuvre (liberté) au sein de l'entreprise. Cette liberté va lui permettre de s'enraciner à travers un ensemble d'investissements de telle sorte qu'il se rende indispensable. Cette stratégie que poursuit le dirigeant a un coût que les actionnaires devront minimiser.

La question qui se pose est donc de savoir comment la gouvernance d'entreprise peut aider à maîtriser le comportement opportuniste du dirigeant à travers son enracinement ?

1- Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

La constitution du thème de la gouvernance d'entreprise autant que discipline prend ses origines des travaux de Berle et Means (1932), où ils traitent les conflits que pourrait engendrer la séparation des deux plus importantes fonctions au sein des grandes sociétés par action américaines, et qui sont la fonction de propriété et celle de la prise de décision¹.

En se basant sur la théorie d'agence, où la problématique de la gouvernance d'entreprise tourne autour des éventuels conflits d'intérêts opposant les dirigeants aux différentes parties prenantes de l'entreprise, en particulier les actionnaires, Charreaux propose la définition suivante : *«le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire»*²

Cette définition renvoie à l'influence des décisions stratégiques sur la création de la valeur et que l'idée principale est que la gouvernance d'entreprise fait référence au système par lequel une société est dirigée et contrôlée. D'où la fiabilité de l'information financière et non financière relative à la vie de l'entreprise.

1.1. Fondements théoriques

L'analyse du concept de la gouvernance d'entreprise peut se faire sous trois angles différents. Le premier est celui de la vision exclusivement financière basée sur la création de valeur pour les propriétaires/actionnaires, le deuxième introduit la notion de la cognition en s'appuyant sur la théorie comportementale de la firme pour favoriser l'apprentissage et l'innovation, quant au dernier, il repose sur une approche juridique en instaurant des règles de droit pour gérer la relation entreprise-parties prenantes.³

Les théories fondatrices du concept de la gouvernance d'entreprise tournent toutes autour de la problématique du contrôle de l'entreprise, de l'opportunisme des dirigeants et de la répartition de la valeur créée. Ces théories, et dans le cadre de notre travail de recherche, s'articulent principalement sur la théorie de l'agence et celle de l'enracinement.

La première est basée sur la recherche, de chaque acteur, à maximiser son utilité ou son intérêt personnel (Jensen et Meckling, 1976). Elle consiste à

remédier aux conflits d'intérêts et aux coûts qui sont engagés dans la gestion et les conséquences de ces conflits, la solution serait dans l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires et ce, par des mécanismes d'incitation, de surveillance et de sanction (Boncori et Mathieux, 2012).

Quant à la seconde, Elle part de l'hypothèse que le dirigeant dans sa recherche d'un espace discrétionnaire plus large, va entreprendre des stratégies d'enracinement afin de limiter les risques qu'il supporte et accroître son utilité. La théorie d'enracinement suppose que le dirigeant met en œuvre des stratégies propres à lui afin de mieux conforter sa place à la tête de l'organisation, de telle sorte qu'il devient indispensable à la bonne marche de l'entreprise, de ce fait sa liberté d'agir se voit accroître ainsi que ses pouvoirs. (Alexandre et Paquerot, 2000).

Synthétisant ces conceptions de la gouvernance d'entreprise, Charreaux (2004)⁴, en a dressé les quatre (4) visions suivantes :

- La vision **disciplinaire actionnariale**, selon laquelle la gouvernance est l'ensemble des mécanismes permettant aux actionnaires d'exercer un contrôle sur le processus de décisions/actions des dirigeants ;
- La vision **disciplinaire partenariale**, selon laquelle la gouvernance est l'ensemble des mécanismes permettant de s'assurer qu'aucune partie prenante de l'entreprise ne s'accapare, indûment, une part de richesse trop importante au détriment des autres ;
- La vision **cognitive**, selon laquelle la gouvernance est l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation ;
- La vision **cognitive et disciplinaire**, selon laquelle la gouvernance est l'ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur.

C'est de cette dernière vision que la gouvernance d'entreprise, dans le cadre de la gestion des conflits mandant/mandaté, se propose d'analyser les différents outils nécessaires à la prévention ou à la résolution de ces

conflits, à travers une multitude de mécanismes d'incitation et de discipline servant à mieux contrôler le dirigeant.

1.2 Le contrôle du dirigeant

La séparation des fonctions de propriété et de gestion est la source de divergences d'intérêt, dans la gestion de l'entreprise, qui se transforment en conflit d'intérêts. Il oppose les actionnaires aux gestionnaires dans l'appréciation divergente des décisions ou politique menées par les managers. Ces conflits sont récurrents. Cette opposition est due au fait que *« chaque groupe essaie de maximiser sa propre utilité au détriment de l'autre ce qui est à l'origine de conflits entre propriétaires et dirigeants. »* (Derhy, 1997).

Les origines de la gouvernance d'entreprise indiquent que les mécanismes qui la composent, doivent permettre de limiter ou de contrôler les problèmes d'agence entre les dirigeants et les actionnaires. Ces mécanismes peuvent avoir des origines diverses et des modes de fonctionnement différents.

2- L'opportunisme de dirigeant et son enracinement

Le comportement opportuniste du dirigeant peut être défini comme un comportement qui consiste à favoriser l'intérêt personnel au dépend de celui de l'entreprise et de ses parties prenantes, ceci passera par la diffusion d'une information incomplète ou déformée, voire même user de la triche pour déformer la réalité, ce qui conduira sans doute à une asymétrie d'information⁵.

Le problème du comportement « opportuniste » du dirigeant prend ses racines des travaux de Berle et Means (1932) dans leur ouvrage « *The Modern Corporation and Private Property* » (L'entreprise moderne et la propriété privée), et ceci à peine trois après le déclenchement de la crise économique de 1929. Dans cet ouvrage les deux auteurs soulignaient l'apparition du problème de conflits d'intérêts entre les actionnaire/propriétaires et les dirigeants dans les grandes sociétés américaines dites « managériales ».

La naissance de ces conflits d'intérêts représente le thème central de leur ouvrage, où ils remarquent que la dispersion de la propriété entre un

actionnariat de plus en plus diffus a causé une grande séparation entre la fonction de propriété de l'entreprise et la fonction de contrôle. Cette séparation va causer une transmission du pouvoir de décision dans l'entreprise des mains de ses propriétaires à celles des dirigeants mandatés (managers).

Avec l'émergence de la grande société cotée où l'actionnariat est de plus en plus diffus, la fonction de propriété s'est vue alors tendre vers en une fonction disciplinaire (incitation et surveillance) et une fonction décisionnelle. Ce démembrement aurait été la cause la sous-performance de ces entreprises managériales favorisée par la défaillance des systèmes disciplinaires censés veiller aux intérêts des actionnaires et contrôler les dirigeants⁶.

L'entreprise devrait cesser d'avoir comme seul objectif la maximisation de la valeur actionnariale, vu que les actionnaires, dans les entreprises managériales, ne sont que des acteurs passifs de la propriété, et qu'ils ne devraient pas être les seuls concernés par l'appropriation du profit généré. Et qu'en conséquence, l'entreprise doit adopter une démarche « partenariale » qui doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes⁷.

Le concept de conflit d'intérêt concernant les dirigeants, à travers la propension apparente d'opportunisme, mérite d'être nuancée dans le cadre du processus de la dynamique de la gouvernance d'entreprise. Il est nécessaire de déterminer la représentation de la notion de conflit d'intérêt.

Le comportement opportuniste du dirigeant peut être défini comme un comportement qui consiste à « *rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie* » (Coriat et Weinstein, 1995, p55).

Ainsi deux théories majeures s'opposent dans leur approche rationnelle de la conceptualisation de cette notion d'opportunisme dans l'étude des déviations, pour des intérêts personnels, des dirigeants dans leur prise de décision dynamique de réponse aux sollicitations du marché :

- La « théorie contractuelle » qui se base sur le concept d'opportunisme.
- Et celle qui l'aborde sous l'angle du conflit latent, c'est « l'approche cognitive et stratégie de la gouvernance ».

2.1 L'approche contractuelle

Cette approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise, par la caricature du comportement humain dans ses tendances à tricher et à enfreindre les règles d'éthique, confine le dirigeant au rôle de régisseur avec une liberté d'anticipation de prise de décision, réduite. Il est tenu de se référer, constamment, aux actionnaires, ce qui a pour conséquence de brider son dynamisme à répondre aux sollicitations du marché. Ce qui est préjudiciable à l'évolution de l'entreprise dans un milieu concurrentiel qui suppose une anticipation et une réaction rapide afin de cadrer avec les opportunités du marché.

2.2 L'approche cognitive et stratégique

Ainsi le comportement des dirigeants n'est pas à analyser seulement sous le regard de l'opportunisme menaçant les intérêts des actionnaires mais aussi sous l'angle de la motivation pragmatique, de l'initiative, de la créativité et de l'anticipation dont le contexte échappe aux parties prenantes

L'approche actionnariale dominante en matière de gouvernement d'entreprise, d'essence disciplinaire, est entrain de connaître ses limites. Elle est supplantée par de nouvelles perspectives partenariales, cognitives et comportementales reposant sur la « théorie de la stratégie ».

De ce fait, la gouvernance d'entreprise doit pouvoir dépasser cette ambiguïté en instituant un arbitrage approprié entre des intérêts potentiellement opposés afin de libérer les dirigeants de cette contingence d'opportunisme qu'ils traînent pour leur permettre de mener à bien leur mission.

Les différentes théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise (théorie de l'agence, des droits de propriété et des coûts de transaction) traitent toutes les trois la multitude de conflits d'intérêt potentiels entre les différents partenaires de l'entreprise, en particulier, ceux opposant les mandataires (propriétaires) aux mandatés (dirigeants) vu la divergence des objectifs des deux protagonistes.

De ces théories-là découle la théorie de l'enracinement, elle s'inscrit dans le cadre du système de gouvernement des entreprises et est considérée comme récente comparant aux celles citées ci-dessus et considère le dirigeant à part entière en le dissociant des autres composantes de la

gouvernance d'entreprise. Elle considère que le dirigeant dans sa recherche d'un espace discrétionnaire plus large va entreprendre des stratégies d'enracinement afin de limiter les risques qu'il supporte et accroître son utilité.

Tableau (1) : Les différentes phases de la stratégie d'enracinement des dirigeants

PHASE DE LA STRATEGIE D'ENRACINEMENT	OBJECTIFS	STRATEGIES	EFFETS	INCIDENCE POUR LES ACTIONNAIRES
PHASE 1 : VALORISATION	Accroître la dépendance des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements spécifiques aux dirigeants • Développement des relations informelles • Création de rentes managériales 	Augmentation de la rentabilité de la firme <ul style="list-style-type: none"> • Elimination de la concurrence sur le marché de l'emploi 	Profite aux actionnaires et aux partenaires de la firme
PHASE 2 : LIMITATION DU CONTROLE	Limiter le contrôle des actionnaires et des partenaires sur la gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de l'asymétrie d'information • accroissement du coût du contrôle (structure complexe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du coût du contrôle • Diminution de l'incitation des partenaires à contrôler la gestion 	Néfaste pour la richesse des actionnaires (augmentation du coût du contrôle sur la gestion de la firme)
PHASE 3: CONSOMMATION	Consommer le pouvoir accumulé sur les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des activités de la firme • Utilisation des ressources de la firme pour valoriser son capital humain 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la valeur de la firme • Investissements dans des activités non rentables pour les actionnaires 	Néfaste pour la richesse des actionnaires (consommation de la richesse de l'entreprise)

Source : Paquerot. M : Stratégie d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprise, 1996, p177.

L'enracinement des dirigeants peut être traité de deux angles différents, le premier est celui du dirigeant même qui, dans le souci d'une présence perdurable au sein de l'entreprise, va user d'outils spécifiques lui permettant de conserver sa position, d'élargir son espace discrétionnaire et de maximiser ses rémunérations et autres avantages⁸.

Le second angle est celui des actionnaires (propriétaires), vision soutenue par Jensen (1993), où ce dernier considère cet enracinement comme destructeur de la valeur créée dans l'entreprise quand il va à l'encontre de la performance et de la croissance, ou bien comme créateur de richesse à travers les réseaux relationnels du dirigeant.

La théorie d'enracinement suppose que le dirigeant met en œuvre des stratégies propres à lui afin de mieux conforter sa place à la tête de l'organisation, de telle sorte qu'il devient indispensable à la bonne marche de l'entreprise, de ce fait sa liberté d'agir se voit accroître ainsi que ses pouvoirs⁹.

3- Enracinement et contrôle

Pour un meilleur diagnostic des comportements des managers sujets aux suspicions d'opportunisme, les contrôleurs doivent être d'une compétence et d'une motivation exemplaires, mais leur indépendance (ou pas), vis-à-vis de ces dirigeants, influencera largement les actions correctives en cas de déviation¹⁰.

Ce constat explique clairement la stratégie de dépendance qu'emploie le dirigeant pour contrer tout contrôle le visant, et cette dépendance qui va jouer un rôle dissuasif pour tout acte de sanction de la part du contrôleur envers le dirigeant.

4- Enracinement et conseil d'administration

Prenant l'exemple du conseil d'administration, souvent considéré comme le principal contrôle des dirigeants, son contrôle a aussi ses limites. Ceci a pour principale cause le cumul des deux fonctions, directeur général et président du conseil d'administration dans la même entreprise¹¹. Le cumul de fonctions met le dirigeant dans une position de monopole du pouvoir au sein du conseil d'administration, et remet réellement en cause l'indépendance des administrateurs.

Ce cumul va permettre au dirigeant d'augmenter son pouvoir dans l'entreprise, où une forte asymétrie informationnelle, penche en sa faveur par rapport aux autres parties prenantes, surtout les actionnaires, cette position lui permet aussi un accès libre aux différentes ressources vu son statut de principal gestionnaires du patrimoine de l'entreprise. Sans parler aussi du profit que le dirigeant peut tirer de la dépendance des administrateurs internes envers sa personne, vu que ces derniers sont dans la majorité des cas des salariés de l'entreprise ou autres cadres soumis hiérarchiquement à la direction.

Ce manque d'indépendance ne peut qu'affecter leur contrôle sur le dirigeant, comme l'avance Charreaux et Desbrières (1997), pour eux le conseil d'administration ne saurait remplir sa mission de contrôle si l'indépendance des administrateurs est remise en question. Dans le cas d'administrateurs soumis aux dirigeants, le conseil d'administration servira plus les intérêts des dirigeants que ceux des actionnaires et des autres parties prenantes. Le même problème pour le marché des dirigeants, un mécanisme censé sanctionner les managers défailants, son rôle sera inefficace dans le cas d'affiliation des dirigeants aux différents réseaux dont le but est de protéger leurs partisans¹².

5- L'Enracinement comme réaction au contrôle des actionnaires

Le contrôle exercé par actionnaires varie selon leur nature, par exemple, l'actionnaire majoritaire va avoir plus de souci à contrôler le dirigeant vu l'importance relative de son investissement par rapport aux actionnaires minoritaires. Donc on peut dire qu'une concentration du capital vaut mieux qu'un actionnariat trop dispersé favorisant l'enracinement du dirigeant par manque de contrôle efficace.

Beaucoup d'études, dans leur comparaison des différents systèmes de gouvernance d'entreprise dans le monde, avancent que la présence d'actionnaires institutionnels pourrait favoriser un contrôle plus efficace. Mais selon (Brickley et al. 1988)¹³, cette efficacité est d'autant plus assurée chez les actionnaires institutionnels indépendants, cette indépendance caractérise le contrôle assuré par les gestionnaires de fonds publics et des fonds de mutuelles, et ceci contrairement aux autre investisseurs

institutionnels, telles que les banques, où les relations de travail qui les lient aux dirigeants risquent de compromettre l'indépendance et l'intégrité des contrôles exercés.

Pour ce qui est des administrateurs externes, en plus de leur compétence, c'est leur indépendance qui est primordial pour le contrôle du dirigeant. Cette question d'indépendance se pose aussi lorsqu'on sait que dans la majorité des cas, ces administrateurs indépendants sont désignés sur proposition du dirigeant. Comme l'avance Paquerot (1996)¹⁴, l'enracinement du dirigeant est souvent favorisé par ces deux facteurs, la non-séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration et la dépendance des administrateurs envers le dirigeant.

Ce sont ces stratégies d'enracinement qui vont permettre au dirigeant de perdurer dans ses fonctions, et selon Williamson (1994)¹⁵, l'enracinement des dirigeants est dû à l'opportunisme du dirigeant et cet enracinement peut être bon comme il peut être mauvais à la performance de l'entreprise, et ceci dépend des intentions du dirigeant désirant l'enracinement.

Pourquoi les actionnaires ne favorisent-ils pas une rotation plus rapide de leur Pdg afin d'éviter les conséquences néfastes du processus d'enracinement qui semblent survenir au bout de quelques années ? Pigé (1998) avance les trois explications suivantes :¹⁶

- a-** Les processus de contrôle des dirigeants fonctionnent défectueusement : vu la composition du conseil d'administration, où siègent souvent des PDG amis, la réciprocité est éventuelle, donc chacun d'eux est moins susceptible de se montrer très critiques envers ses semblables.
- b-** Il existe des coûts de révocation élevés : le licenciement d'un dirigeant peut être très préjudiciable aux actionnaires, du fait de la disparition des réseaux relationnels du dirigeant dont l'entreprise avait accès. De ce fait, les actionnaires peuvent faire le choix de ne pas se passer du présent dirigeant du moment où il est au maximum de son enracinement et attendre le temps de constituer un réseau relationnel aussi utile mais propre aux actionnaires.
- c-** Les administrateurs et les actionnaires ne disposent pas de l'information pertinente en temps voulu pour apprécier l'opportunité d'un changement de Pdg

6- Classification des stratégies d'enracinement

Selon Charreaux (1996)¹⁷, les différentes analyses du comportement d'enracinement qualifient ce dernier comme étant un comportement source d'inefficacité qui a pour but la dépossession des parties prenantes et plus spécialement les actionnaires. Mais l'hypothèse d'activisme des dirigeants qui vise à maximiser la latitude discrétionnaire, peut également s'accorder au principe d'efficacité comme le soulignent Castanias et Helfat¹⁸. On peut dire alors que l'enracinement n'est pas inefficace par essence, et de ce fait G. Charreaux propose une classification des différentes stratégies d'enracinement.

6.1 Enracinement contraire à l'efficacité

Dans ce cas de figure, l'enracinement va à l'encontre de la performance de l'entreprise, ceci est causé par un enrichissement du dirigeant au dépend des parties prenantes de la firme, les différentes stratégies dans ce genre d'enracinement prennent les formes suivantes :

6.1.1 Enracinement et investissement spécifiques aux dirigeants

Shleifer et Vishny sont considérés comme les précurseurs en matière de théorisation du comportement d'enracinement du dirigeant, ils avançaient que les dirigeants réalisent des investissements spécifiques à eux pour rendre leur remplacement difficile et coûteux pour l'entreprise, et ils vont percevoir des rémunérations pour les investissements réalisés et plein d'autres avantages. La spécificité de ces investissements, que seuls les dirigeants maîtrisent au mieux, est que tout remplacement du dirigeant responsable de ces investissements risque d'engendrer des coûts à la charge des actionnaires. La conclusion est que l'enracinement des dirigeants peut avoir deux conséquences, la première est que les dirigeants suivant une politique d'investissement sous-optimale, la valeur de l'entreprise sera moindre à ce qu'elle serait sans ces agissements, la seconde est que la richesse des actionnaires sera transférée aux actionnaires¹⁹.

6.1.2 Enracinement et information

Ces stratégies mises en œuvre par le dirigeant passe par l'accapuration et l'utilisation de ressources de l'entreprises, matérielles ou humaines, afin de

mieux neutraliser le système de contrôle mise en place par les propriétaires et assurer une dépendance des différentes parties prenantes aux ressources désormais contrôlées en partie par le dirigeant.

De ces ressources-là, une retient notre attention de par l'intérêt que lui porte la gestion de l'entreprise actuelle, à savoir l'« information ». Les dirigeants, et de par leur position stratégique, vont automatiquement avoir un accès privilégié à l'ensemble de l'information reçue ou produite au sein de l'organisation, en contrôlant l'accès à cette information et en restreignant la diffusion aux autres partenaires de l'entreprise.

En effet de par sa présence continue dans l'entreprise et le contrôle de toutes ses structure opérationnelles, le manager a un accès privilégié à toutes les informations liées à l'activité et aux données servant à l'évaluation des performances de cette dernière : commerciales, techniques, juridiques et financières , dont la publication en temps réel est soit «difficilement réalisable», soit nécessitant «des couts élevés de communication» soit ne pouvant être publiées car stratégique vis-à-vis de la concurrence.

Dans ce cas le dirigeant peut exercer un certain pouvoir sur les actionnaires grâce à la manipulation de l'information qui lui permet de garder un avantage « informationnel » et une liberté d'action. Cette asymétrie d'information peut réellement handicaper le contrôle exercé par les propriétaires ou autres parties prenantes, et ainsi favoriser encore plus l'enracinement du dirigeant²⁰.

6.1.3 Enracinement et contrôle des ressources

Charreaux (1996)²¹ précise qu'il est de l'intérêt des dirigeants, et dans leur quête d'enracinement, de se débarrasser d'abord de leur dépendance envers les apporteurs de ressources externes et assurer une certaine productivité dans l'entreprise qui sera difficile à réaliser par quelqu'un d'autre. Donc redevenir indépendant et rendre les autres dépendants de soi-même. Et pour ce qui est des finances de l'entreprise, le dirigeant doit assurer si possible un autofinancement, ou bien chercher à accroître la masse actionnariale ce qui lui assurera un plus grande espace discrétionnaire et lui permettra donc de s'enraciner davantage.

Un autre moyen d'enracinement de plus en plus étudié est celui des réseaux relationnels (formels et informels) développés par le dirigeant. Ils se basent sur des contrats implicites ou explicites passés par ce dernier avec les différents acteurs intervenant dans la vie de la firme.

6.1.4 Les réseaux relationnels

Les réseaux relationnels (formels et informels) développés par le dirigeant se présentent sous forme de contrats passés par le dirigeant avec une des parties prenantes composantes de la gouvernance d'entreprise. Et étant donné que les relations explicites restent formelles et connu par tous, le dirigeant va se rabattre sur les autres relations implicites, de nature informelle et qui sont basées sur son capital-réputation.

Dans cette situation le maintien du dirigeant à la tête de l'entreprise dépend en grande partie de la qualité des relations informelles tissées au sein de la firme. Pour se garantir de telles relations, il doit accorder à son équipe managériale ou ses subordonnés divers avantages, en nature, ou des sursalaires, voir même des promotions.

En effet, le fait d'être diplômé d'une école prestigieuse fait bénéficier le futur dirigeant d'un réseau organisé des anciens diplômés. Car ceux-ci occupent souvent des postes clés dans de grandes entreprises ou au niveau de l'économie nationale même.

6.2 Enracinement compatible avec l'efficacité

Pour les défenseurs de cette vision de l'enracinement (Castanias et Helfat), cette efficacité s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants. Les auteurs avancent que, contrairement à la vision pessimiste de l'enracinement, le dirigeant joue un rôle de créateur de richesse profitable aussi bien à la firme, aux actionnaires qu'au dirigeant lui-même. Et que contrairement à la théorie de l'agence où on traite la relation conflictuelle des intérêts des dirigeants et de ceux des actionnaires, dans cette vision de l'enracinement on prône l'alignement des intérêts des deux protagonistes²².

Toujours dans la vision de l'enracinement positif, E. Zenou (2002)²³ propose de prendre en compte les compétences du dirigeant, d'après lui les théories du gouvernement d'entreprise envisagent en effet un enracinement

créateur de valeur pour l'entreprise (contrairement à sa forme négative habituelle) dès lors que le dirigeant développe un capital managérial susceptible de créer des rentes managériales pour l'entreprise.

On relève que la vision opportuniste du dirigeant avancée par la théorie de l'agence, qui a renforcé la méfiance liée à tout ce qui pouvait être spécifique au dirigeant, propre à ses capacités et caractéristiques personnelles, généralement vues comme facteurs de coûts supplémentaires avant que les réflexions n'évoluent vers une vision plus optimiste les considérants comme vecteurs de création de valeur pour la firme, les parties prenantes et plus spécialement les actionnaires.

Conclusion

L'approche du problème de la gouvernance ne peut être exclusivement faite à travers la thèse de la perspective disciplinaire, basée sur une vision actionnariale de la gouvernance d'entreprise où le dirigeant est sujet à suspicion et à une surveillance soutenue à cause de l'« apriori » de son comportement supposé opportuniste, lié à des intérêts personnels et à son confinement au rôle d'individu « *maximisateur d'utilité* ». Cette approche fondée sur le postulat du comportement opportuniste nous paraît démesurée vu que le comportement opportuniste est un phénomène singulier, dont la manifestation n'est pas directement reconnaissable, il est plus judicieux d'appréhender l'hypothèse fondamentale d'opportunisme sous l'angle de « *conflit latent* ».

Il faudrait rendre sa liberté d'initiative au dirigeant en lui manifestant la confiance avant le soupçon d'opportunisme et en essayant, à travers une approche cognitive, de faciliter l'interaction entre les différentes parties prenantes de leur perception des événements de par leur grille de lecture respective. Cette interaction aboutie à une réévaluation mutuelle des intérêts en jeu, ce qui entrainera progressivement, sous l'effet du levier d'apprentissage, des mécanismes de la gouvernance, un rapprochement des visions et un dépassement de l'apriori du comportement, d'apparence opportuniste, que chacun des acteurs voit en l'autre. Cette approche pédagogique doit être consacrée par un arbitrage approprié entre ces intérêts potentiellement opposés afin de libérer le dirigeant de cette contingence d'opportunisme qu'il traîne pour lui permettre de mener à bien sa mission.

Référence :

¹Charreaux G. et Desbrières Ph. (1997), « Le point sur 'le gouvernement des entreprises' », Revue Banque & Marchés, juillet-août, n° 29, p. 28-34

²Charreaux. G, (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Le Gouvernement des Entreprises, Charreaux G. (éd.), coll. Recherche en Gestion, Economica, pp 421-469

³ Dionne-Proulx. J et Laroche G, (2010), «Éthique et gouvernance d'entreprise», Revue management & avenir n°32, pages 36 à 53.

⁴Charreaux. G, (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO n° 1040101.

⁵Coriat. B, Weinstein. O, (1995) « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition « le livre de poche », p55.

⁶Charreaux. G, (2004), *op. cit.*

⁷ Idem

⁸Charreaux (1997), *op. cit.*

⁹ Alexandre. H et Paquerot. M, « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p.5 - 29.

¹⁰ Idem

¹¹ Jensen M.C. [1993], « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », The Journal of Finance, vol. 48, n° 3, July, p. 831-880. Dans Benoît PIGÉ, « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3, septembre 1998, p. 131 - 158.

¹²Charreaux G. et Desbrières Ph(1997), *op. cit.*

¹³Brickley J.A., Lease R.C. et Smith C.W. (1988), « Ownership Structure and Voting on Antitakeover amendments », Journal of Financial Economics, 20, p.267-291.

¹⁴Paquerot. M, (1996), « Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises », thèse de doctorat, Université de Bourgogne, IAE Dijon.

¹⁵ Williamson. O.E, (1994), « Les Institutions de l'économie, traduit de : The Economic institutions of Capitalism (1985) », InterEditions, Paris, Dans Ghertman. M, (2003), «Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction», Revue française de gestion, N°142, p.43-63.

¹⁶ Pigé. B (1998) « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3, septembre 1998, p. 131 - 158.

¹⁷Charreaux G, (1996) « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement d'entreprises », Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1996, pp. 50-63.

¹⁸Castanias. R.P et Helfat. C.E, (1992) : Managerial and windfallrents in the market for corporate control, Journal of EconomicBehavior and Organization, Vol.18.

¹⁹Charreaux (1996), *op. cit.*

²⁰ Alexandre et Paquerot. (2000), *op. cit.*

²¹Charreaux (1996), *op. cit.*

²²Castanias et Helfat (1992), *op. cit.*

²³Zenou. E, « Quelle est la valeur de la pratique managériale du dirigeant ? », European Entrepreneurial Learning et E.M. (200), Lyon (Ecole de management), N°2002/03, Avril 2002.