

**La gouvernance d'entreprise : approche théorique**  
**Corporate governance: theoretical approach**

**CHRIEF Wahida**

Universié Mouloud MAMMERI de Tizi ousou (algeria) [wahida.cherief@ummto.dz](mailto:wahida.cherief@ummto.dz)

**Reçu le: 05/06/2023**

**Accepté le: 05/07/2023**

**Publié le: 20/07/2023**

**Résumé :**

L'objectif de ce travail, est de comprendre la notion de la gouvernance, de la gouvernance d'entreprise et de représenter les fondements théoriques qui ont accompagné l'émergence de concept « gouvernance » et leur pratiques au sein des entreprises et la façon de gérer et de gouverner ses relations avec ses parties prenantes.

**Keywords :** Gouvernance, gouvernance des entreprises,, théories de gouvernance

**Abstract:**

The objective of this work is to understand the notion of governance, corporate governance and to represent the theoretical foundations that have accompanied the emergence of the concept of "governance" and their practices within companies and the way of managing and governing its relations with its stakeholders

**Keywords:** Governance, corporate governance, corporate governance, theories of governance

## **1. Introduction:**

Le terme « gouvernance » serait né en France au 12<sup>ème</sup> siècle, avec un sens technique : la direction des bailliages. Les historiens anglais du moyen âge se réfèrent à la gouvernance pour caractériser le mode d'organisation du pouvoir féodal. Ce terme resurgit dans la langue anglaise durant le dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle comme l'une des notions clés de l'univers des entreprises et des organisations.

Les années 80 ont été marquées par la financiarisation progressive de l'économie. Les vagues de déréglementations successives, la désinflation continue tout au long de cette période et l'innovation en termes de produits financiers, ont sans conteste contribué à l'attractivité et à l'essor des marchés financiers.

C'est dans ce contexte qu'est apparu le concept de gouvernance d'entreprise. Des rapports ont émis des recommandations sur le fonctionnement des instances dirigeantes des entreprises. La loi NRE sur les Nouvelles Régulations Economiques a apporté des modifications substantielles dans ce domaine. De nouvelles règles ont été édictées. Elles visent une standardisation des pratiques managériales et concernent principalement trois domaines : La transparence et la diffusion de l'information auprès des actionnaires ; le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et la protection des droits des actionnaires et notamment des actionnaires minoritaires.

D'un jeu classique dans l'entreprise entre deux acteurs traditionnels (dirigeants - syndicats), on passe ainsi à un jeu à trois acteurs qui bouleverse le schéma traditionnel de la confrontation sociale. Les salariés se trouvent désormais confrontés à deux pôles de pouvoirs qui entretiennent entre eux des relations complexes et l'émergence de ce troisième pouvoir -celui des actionnaires- dans l'entreprise nous interroge sur la nature d'un pouvoir syndical plus efficace, adapté à cette nouvelle donne.

La notion de gouvernance émerge au début des années 1990. En 1992, est créé à Londres, le centre pour l'étude de la gouvernance globale. En 1995, la commission sur la gouvernance globale, mise en place par les nations unies, et composée de 28 personnalités représentatives de la planète, publie un rapport au titre très significatif : Notre voisinage global, marquant que la terre tout entière est notre jardin, notre pré carré. Parallèlement, à la même époque, se multiplient les articles sur la gouvernance d'entreprise, avec, toujours, les préoccupations : envisager l'entreprise comme une totalité vivante et dynamique ; assurer la prise en compte des intérêts des différents protagonistes (actionnaires, dirigeants, employés...) (Defarges, 2003, pp. 5-9)

Tous ces événements conduisent à l'émergence de terme « gouvernance », les théoriciens et les académiciens en sciences sociales, économiques et aussi en sciences politique misent des fondements théorique à ce concept commençant par les premiers articles de Berle et Means et de Jensen et Meckling ; Quelles sont ces fondements théorique ? Quelles sont les théories qui ont affecté les théories de gouvernances ?

### **I. Comprendre la notion de « la gouvernance d'entreprise »**

Avant de définir « la gouvernance d'entreprise », il est primordiale de définir la notion de « la gouvernance » ;

1. **Définition de la gouvernance :** L'étymologie démontre que ce concept découle du verbe grec kuberer qui signifie le pilotage d'un navire et qu'il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations.

Selon le Grand dictionnaire Harrap's, le mot «gouvernance» se traduit en français par gouvernement, gouvernance, maîtrise, domination, conduite, et même empire, ainsi le dictionnaire de l'anglais commercial et financier propose sa traduction par les termes gouvernement, direction, gestion ou contrôle. (BENLETAIF, 1998, p. 53)

La réflexion conceptuelle sur l'état et le pouvoir entamé avec l'émergence de l'état moderne à partir du 14<sup>ème</sup> siècle, conduit à une distinction des termes gouvernement et gouvernance. Le gouvernement fait référence au pouvoir de l'état et à sa hiérarchisation alors que la gouvernance devient la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question du pouvoir ;

Il est important de noter qu'il n'existe pas de définition agréée au niveau international de la gouvernance. Néanmoins en s'inspirant des travaux réalisés par les experts de la banque mondiale. La gouvernance peut être définie comme les procédés et institutions par lesquels le pouvoir s'exerce dans un pays, elle comprend (Bank, p. 29) :

- Les procédés par lesquels les titulaires du pouvoir sont choisis, tenus responsables, contrôler et remplacés ;
- La capacité du gouvernement à gérer efficacement les ressources et à formuler, appliquer et faire respecter des politiques et régulation de qualité ;
- Le respect des citoyens et de l'état envers les institutions régissant les interactions économiques et sociales intervenant entre eux.

2. **Définition de la « Gouvernance d'entreprise » :** Le thème « gouvernance d'entreprise », qui est la traduction de l'expression corporate governance s'est principalement développé au sein de la littérature financière, mais une recherche bibliographique montrerait qu'il fait aujourd'hui l'objet d'une forte attention de la part des juristes et des économistes, et également des politologues, des sociologues et des spécialistes des sciences de gestion. A cette grande variété de littératures correspond une forte diversité des définitions ;

– **Selon Pierre Yves GOMEZ**, la gouvernance d'entreprise est définie étant que : « Ensemble des institutions, règles et pratiques délimitant les pouvoirs de ceux qui orientent les entreprises. Problématiques du concept : légitimité et droit du dirigeant d'orienter les entreprises » (GOMEZ, 2001, p. 24) ;

– **Shleifer et Vishny (1997)** ont donné la définition suivante : « La gouvernance des entreprises se préoccupe de la façon dont les apporteurs de capitaux, permettant de financer les sociétés, garantissent la rentabilité de leur investissement ». Une telle définition attribue implicitement un premier objectif au gouvernement d'entreprise : la maximisation de la richesse des actionnaires. (Shleifer & Vishny, 1997, p. 737)

– **D'autre part, PEREZ. R.**, nous livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : «le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnelle et les parties concernées par le devenir de la dite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des «droits légitimes » sur celle-ci. » (PEREZ, 2003, p. 22)

En effet, la gouvernance d'entreprise étant « constituée du réseau de relations liant plusieurs parties... » (CABY & HIRIGOYEN, 2005) qui sont les suivants :

a) **Les actionnaires** : ils sont les détenteurs du pouvoir, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « atnatum » de ce dernier en cas de non satisfaction ;

b) **Les dirigeants** : sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts ;

c) **Le conseil d'administration** : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants ;

d) **Les parties prenantes « stakeholders »** : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder) englobe ainsi tous à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas les concurrents, les actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et les organisations non gouvernementales (ONG) ;

– **Dans le même contexte, Gérard Charreaux** a défini la gouvernance d'entreprise au tant que : « la gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent leur espace discrétionnaire ». Il rajoute que « la gouvernance d'entreprise se préoccupe de la régulation des dirigeants, c'est-à-dire des systèmes qui encadrent et définissent leur latitude décisionnelle. Il ne faut pas confondre « gouvernance » et management de l'entreprise. La gouvernance est parfois qualifiée de « management du management » (Charreaux, 2005, p. 18) ; Cette définition met l'accent sur la problématique du contrôle du dirigeant au sein de l'entreprise et sur la nécessité de faire prédominer les objectifs collectifs (pérennité de l'entreprise) par rapport aux intérêts individuels, ainsi cette définition s'inspire du modèle partenarial de la gouvernance qui prend en compte l'influence de toutes les parties prenantes sur la prise de décision du dirigeant et non uniquement l'influence des actionnaires tel que suggéré dans le modèle actionnarial. Elle accepte une fonctionnalité plus vaste des mécanismes que celle visant seulement la discipline des dirigeants, cette définition considère en effet que les mécanismes peuvent influencer le dirigeant en faisant varier ses compétences et ses savoir-faire, comme le suggère le courant cognitif. Tout simplement cette définition ouvre la porte sur un nouveau concept c'est la gouvernance élargie.

Il est à noter qu'il est indispensable de trouver des conflits d'intérêts entre les parties prenantes du fait que chaque acteur de la communauté des stakeholders de l'entreprise dispose d'une fonction de préférence propre, composée à la fois d'un intérêt particulier et d'un intérêt partagé (MOR, 2015-2016, pp. 44-45) ; les tableaux suivants expliquent ces intérêts (BEN REJEB, 2003, p. 18) :

a) **Les Actionnaires** : ils cherchent à maximiser les dividendes à court terme et les plus-values sur les titres à long terme ;

Intérêt personnel	Intérêt partagé
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dividendes élevés ;</li> <li>-plus-value à long terme sur investissement</li> <li>-Accroissement du pouvoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notoriété et rayonnement de l'entreprise</li> <li>-Renforcement de la position de l'entreprise sur le marché.</li> </ul>

b) **Dirigeant** :le dirigeant cherche à maximiser ses attributions matérielles c'est à dire sa rémunération, il cherche aussi le pouvoir au sein de l'entreprise ;

Intérêt personnel	Intérêt partagé
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maximum de rémunération</li> <li>-Evolution de carrière</li> <li>-Réseau relationnel</li> <li>-Maximum de pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pérennité et viabilité de l'entreprise</li> <li>-Rentabilité et croissance</li> <li>-Rayonnement</li> </ul>

c) **Salariés ou Personnels**: ils cherchent à maximiser le revenu, une évolution positive de la carrière ainsi que la sécurité de l'emploi ;

Intérêt personnel	Intérêt partagé
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon rapport qualité / prix</li> <li>-Minimum de délais</li> <li>-Continuité de l'approvisionnement</li> <li>-Conditions avantageuses de paiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Performance de l'entreprise</li> <li>-Notoriété et image de marque</li> </ul>

d) **Collectivité et société en général** : elle cherche à améliorer la qualité de la vie, à assurer la sécurité des transactions et la continuité des services de l'entreprise.

Intérêt personnel	Intérêt partagé
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Responsabilité publique de l'entreprise</li> <li>-Concrétisation de l'échelle de valeur de la société (modèle de la société projetée)</li> <li>- Bien-être et cohésion sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notoriété et rayonnement de l'entreprise</li> <li>-Performance de l'entreprise.</li> </ul>

Les fonctions de préférences reflètent les intérêts des parties prenantes et ils sont à l'origine des conflits et par conséquent de la gouvernance. La gouvernance d'entreprise repose sur l'idée selon laquelle il est indispensable, afin de maximiser la création de valeur et de mettre en place des systèmes susceptibles de résoudre les conflits non prévus dans les contrats initiaux passés entre les stakeholders. En outre, un système de gouvernance efficace et performant doit être capable de prévenir certains conflits en favorisant la recherche du consensus voire le compromis, par la communication, les concertations et concession réciproques (KHERRAF, 2014, pp. 13-14) ;

D'autre part, différentes organisations économiques internationales ont défini la gouvernance d'entreprise, tels que :

-**Définition de l'OCDE** : L'OCDE propose, en 2004, une acceptation élargie plus sociétale, en définissant le gouvernement d'entreprise comme «référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres

parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer la surveillance des résultats obtenus ». (OCDE, 2004)

–**Selon le Global Reporting Initiative (GRI)**, « la gouvernance s'institue au sein des entreprises par un "Organe de gouvernance" : Comité ou conseil responsable de la direction stratégique de l'organisation, du contrôle de sa gestion et de la responsabilité de rendre des comptes à l'organisation mère et à ses parties prenantes ». (GRI, 2006) Cette définition se rapproche du gouvernement d'entreprise et couvre l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ;

–**La définition de la Banque Mondiale** : « L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social » (Bank, « development in practice Governance, The World bank's experience », édition a World bank publication, 1994)

–**La définition de l'agence Canadienne de développement international** : « La gouvernance, c'est la manière dont les gouvernements gèrent les ressources sociales et économiques d'un pays, la bonne est l'exercice du pouvoir par les divers paliers de gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsables. Les programmes sur la gouvernance touchent une grande variété de domaines : le renforcement des compétences dans le secteur public par des réformes organisationnelles, administratives et stratégiques. La décentralisation du gouvernement, tant interne qu'externe, accroît l'efficacité et l'obligation de rendre des comptes en faisant en sorte que le gouvernement soit présent à tous les niveaux d'administration. La lutte contre la corruption existante ou possible permet d'exercer tous les attributs susmentionnés de la bonne gouvernance. Un système judiciaire indépendant, accessible et impartial est la base même d'une gestion honnête et équitable. Un gouvernement municipal efficace satisfait la plupart des besoins fondamentaux des populations urbaines » (LCDI, 2005) ;

## **II. Les théories de la gouvernance des entreprises**

Les deux thèses contredisant celle de Berle et Means (1932) et de Jensen et Meckling (1976) ont été élaborées dans les années 1980. Celle concernant la neutralité des structures de propriété avancée par Demsetz (1983) suppose que le processus de maximisation du profit est fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement (Charreaux 1991) et que par conséquent, toutes les structures de propriété sont équivalentes.

À l'inverse, il y a la thèse de l'enracinement, selon laquelle les dirigeants possédant une majorité du capital sont libres d'agir à leur guise jusqu'à gérer dans une optique contraire à la maximisation de la valeur actionnariale. La concentration de la propriété dans les mains des dirigeants pourrait alors être à l'origine d'une inefficacité éventuelle de la firme (LEPAGE, 2011, p. 22), ces thèses ont été le point de départ de plusieurs théories ;

### **1) La théorie des droits de propriété**

Les droits de propriété sont des institutions sociales qui délimitent les privilèges des individus pour des actifs spécifiques comme le terrain par exemple (Libecap, 1989). La théorie des droits de propriété est à la base des approches du courant dominant de la

gouvernance d'entreprise. C'est Adam Smith (1776) qui a le premier soulevé la question de propriété en reconnaissant que dans les sociétés par actions, le management est assuré par les dirigeants et que les actionnaires se contentent de percevoir le dividende sans s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Ensuite, l'origine de cette théorie se trouve dans l'analyse de Berle et Means (1932), suite à la crise financière de 1929 qui s'est produite dans les grandes sociétés américaines à actionnariat diffus. Pour ces auteurs, le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires, et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants (Charreaux, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », 2002, p. 16). Cette distinction des responsabilités peut amener à des conflits, du moins à des différences d'opinion, entre les différentes catégories d'intervenants, conflits qui eux-mêmes engendrent des coûts (Hamdouch, Labie, Piera, Piot, Finet, & Depret, 2005, p. 17) cette théorie constitue la base de toutes les théories de la gouvernance qu'on va les citer.

## **2) La théorie de l'agence :**

On appelle situation d'agence les situations dans lesquelles un agent, appelé principal ou mandant ; délègue tout ou partie de son pouvoir de décision à un autre dénommé mandataire (SOUTENAIN & FARCET, 2007, p. 89) afin que celui-ci exécute un travail pour son compte. Ainsi, la relation entre un dirigeant-salarié et ses actionnaires constitue typiquement une relation d'agence.

pour Ross « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux(ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces parties, désignées comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier » (ROSS, 1973, p. 134), Jensen et Meckling définissent la relation d'agence comme « ... un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (JENSEN & MECKLING, 1976, p. 308), alors la théorie de l'agence définit la relation d'agence comme un contrat dans lequel une personne, nommée « principal », engage un individu, appelé « agent », afin d'effectuer un travail et pour que l'agent puisse faire le travail exigé, le principal doit lui déléguer de l'autorité, ce qui provoque deux phénomènes qui sont les suivants :

–L'agent a des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé, et de l'autre côté, le principal peut cacher des informations, cette situation est appelée «la sélection adverse» ex ante ;

–Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans son seul intérêt, il y aura mise en place des mécanismes de contrôle, cette situation est appelée «le hasard moral» ex post.

Selon Jensen et Meckling, les problèmes d'agence sont liés à la fois à l'incertitude de l'environnement qui est accompagnée souvent d'un problème d'asymétrie informationnelle une source de divergence entre les deux parties contractantes, cette situation dégage des conséquences qui se résume par l'opportunisme des agents qui cherchent par tous les moyens à accroître les avantages qu'ils tirent de leurs postes (maximisation du revenu), l'élargissement de la marge de liberté objectif de domination (statut, pouvoir, prestige,...) et le besoin de sécurité, cette situation engendre une augmentation au niveau des coûts de

contrôle qui devient insupportable pour les actionnaires, d'où la nécessité de la mise en place de certains mécanismes de contrôle afin de protéger les intérêts des actionnaires. Explique l'existence des « coûts d'agence » qui englobent (JENSEN & MECKLING, 1976, p. 354) :

–Les coûts de surveillance : qui sont des frais engagés par le principal pour vérifier les décisions prises par l'agent, nous pouvons citer les honoraires des commissaires au compte, l'audit réalisé par les actionnaires.

–Les coûts d'obligation : qui sont des dépenses réalisées par le gestionnaire pour montrer sa « bonne foi » au principal. Exemples : les frais de publicité, l'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel.

–La perte résiduelle : qui correspond à la perte d'utilité supportée par le principal par l'impossibilité d'avoir un contrôle total des dirigeants, 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.

Ces coûts incitent à la mise en place de systèmes de contrôle et d'incitation, appelés mécanismes de gouvernance. Leur objectif est d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal, ainsi de minimiser les coûts d'agence, sachant que l'organisation la plus performante ou efficace celle qui a des taux faibles ou en état descendante de ces coûts (MOR, 2015-2016, p. 51).

A cet égard, 7 mécanismes de contrôle ont été explicités par BAUDRY B (ECHKONDI, 2008), qui regroupe deux types de mécanismes interne et externe qui sont les suivants:

–**l'Etat** : il intervient par le biais des réglementations qu'il impose en matière de production des documents comptables et en mettant en place des mécanismes de surveillance des marchés financiers (organismes chargés de veiller à la bonne information des actionnaires des sociétés cotées) ;

–**Le marché des biens et des services** : ce marché, étant régi par la concurrence. De ce fait, une firme mal gérée doit normalement disparaître. La crainte de voir l'entreprise disparaître, constitue une incitation pour les managers à bien gérer la firme ;

–**Le marché financier** : il intervient dans la gestion des managers par le biais des offres publiques d'achat. C'est une technique qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre société cotée en proposant à son actionnariat dispersé l'acquisition des titres en circulation. La menace pour l'offres publiques d'achat constitue pour le manager une incitation à bien gérer la firme ;

–**Le marché du travail des dirigeants** : les dirigeants sont évalués en fonction de performances qu'ils obtiennent. Des performances mesurables par la valeur de la firme.

–**Le conseil d'administration** : lors de chaque assemblée annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs de la société pour qu'ils agissent suivant leurs intérêts ;

–**La rémunération des dirigeants** : pour inciter les dirigeants à réduire leur opportunisme, leur rémunération est indexée sur leur performance ;

–**Surveillance exercée par les actionnaires** : l'efficacité du conseil d'administration n'est pas garantie. De ce fait, si les actionnaires ne sont pas satisfaits de la prestation des dirigeants, ils peuvent les remplacer.



La théorie de l'agence ne traite que la relation entre les actionnaires, dirigeants et créanciers financiers or qu'il convient d'étendre l'analyse à l'ensemble des parties impliquées, c'est qui été fait par les théoriciens fondateurs de la théorie des coûts de transaction.

### **3) La théorie des couts de transaction :**

La théorie des coûts a été principalement développée par Williamson à partir de 1975. Elle découle d'une intuition de Coase et doit aussi beaucoup, pour certains développements récents à North. Cette théorie se focalise sur les mécanismes de coordination entre les agents économiques : les structures de gouvernance, qui reposent sur des contrats, des organisations, des institutions. La théorie des couts de transaction considère que les agents économiques mettent au point ces mécanismes de coordination pour essayer de maximiser leur efficacité en minimisant les couts de transaction et de production. La transaction est l'unité d'analyse de la théorie. Il s'agit de l'échange de biens ou de services entre deux unités techniquement séparables. La relation bilatérale constitue donc le fondement de l'analyse, mais elle peut être ensuite étendue à des systèmes relationnels plus de centralisation des offres et des demandes et de définition d'un prix.

La théorie des couts de transaction identifie trois alternatives principales. Le « marché » correspond au cas où le contrat est le plus complet et son exécution repose sur des institutions extérieures comme le système judiciaire. La « hiérarchie » consiste à confier à une des parties un droit de commande sur l'autre et l'exclusivité de la capacité à trancher les conflits et à sanctionner les comportements opportunistes. La forme « hybride », elle, consiste à aménager un mécanisme de négociation pour assurer le pilotage des actifs et la résolution des conflits (le DUFF, 1999, pp. 218-219).

Les coûts de transactions sont donc : « l'ensemble des couts qu'implique toute transaction marchande au-delà du prix d'achat ou de vente d'un bien ou d'un service. Ces couts de l'échange marchand expliquent qu'il puisse être, le cas échéant, moins couteux d'organiser la production d'un bien en l'intégrant à une entreprise plutôt que de l'acheter (« faire » plutôt que « faire faire ») (ILMANE, 2009, pp. 227-228).

#### **–Les travaux de R.H.Coase1937 :**

La théorie des coûts de transactions a pour origine l'article de R.H.Coase publié en 1937. Selon cet auteur, l'existence de l'entreprise est due à la non-fluidité du marché. L'échange marchand est compliqué et coûteux : Il faut trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestations et livrer la marchandise. A cela, s'ajoute l'incertitude des transactions entre individus due à leur rationalité limitée et au fait qu'ils sont quelquefois tentés, par opportunisme, de tenir l'information voire de mentir (transmission d'informations partielles, d'informations erronées..). Le recours au marché entraîne donc des coûts de fonctionnement pour l'opérateur, ce que R.H. Coase appelle les coûts de transactions. Ce sont des coûts correspondant à l'utilisation du mécanisme des prix; ils représentent le coût du face à face entre les agents économiques.

Lorsque ces coûts de transactions deviennent prohibitifs, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode d'allocation des ressources. Elle remplace alors le mécanisme bilatéral du contrat marchand par un système multilatéral de contrats qui confie à un entrepreneur l'ensemble des fonctions d'orientation, de motivation et de coordination

précédemment assurées par le mécanisme des prix. La firme remplace une série de contrats à court terme que représente la transaction de marché, par un contrat à long terme et un contrôle hiérarchique.

Dans cette théorie, l'entreprise est une forme d'organisation alternative au marché, et le choix s'effectue en opposant le prix d'achat et les coûts de transaction (externes) que suscite le marché, aux coûts de production et de transaction (internes) que crée l'entreprise en son sein (GERVAIS, 2003, pp. 164-165).

**a) Les coûts de recherche et d'information:** Désireux d'acheter une automobile, on doit collecter de l'information sur les différentes offres, se déplacer chez différents concessionnaires, essayer et comparer les véhicules... ce qui nous coûte notamment en temps et en transport;

**b) Les coûts de négociation et de décision:** Les caractéristiques du contrat à mettre en œuvre entre offreur et demandeur sont parfois complexes: Quelles quantités doit-on fournir, à quelle échéance, quelle qualité du bien, à quel prix, avec quelles garanties, etc... si bien que le processus de décision peut être long et coûteux;

**c) Les coûts de surveillance et de contrôle:** Une fois le contrat conclu, il faut s'assurer de son respect. Or, fait remarquer Coase, dans le monde réel, les acteurs ont le choix entre deux grands modes de coordination, le marché et la firme, "qui forment ensemble la structure institutionnelle du système économique". Alors que le marché est un mode de coordination décentralisé et repose sur le prix, la firme quant à elle est un mode de coordination centralisé et repose sur l'autorité: Si un employé, dans une entreprise, se déplace d'un service X vers un service Y, ce n'est pas à cause d'un changement de prix relatif, mais parce qu'on lui ordonne de le faire. Dans ce cas, le système de prix a disparu et il est alors remplacé par un autre mode de régulation et de l'autorité (OLGA Bouba, 2003, p. 64).

–**Les travaux d'Oliver WILLIAMSON 1985** : WILLIAMSON développera l'idée de: « l'entreprise grandira tant que les coûts d'organisation interne des relations entre agents seront inférieurs aux coûts de transaction sur le marché » en s'appuyant sur la rationalité limitée et sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information. De ce fait, il peut être économiquement intéressant de passer par la firme plutôt que par le marché afin d'économiser sur les coûts de transaction. L'utilisation de la firme est-elle-même coûteuse: Plus l'entreprise est grande, complexe, plus il est difficile de la coordonner efficacement, par l'autorité et par les activités. Le choix entre marché et firme dépendra donc de la comparaison entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation interne (BENOIT, p. 21)

WILLIAMSON part de l'idée qu'il faudrait maîtriser et comprendre les formes de gouvernance des transactions pour cerner les facteurs qui agissent sur les coûts. Le marché traditionnellement considéré comme l'institution économique qui régit les transactions entre les différents agents économiques, est retenu par plusieurs économistes classiques comme étant l'unique "mode de gouvernance" qui détermine fondamentalement les coûts des transactions (KHERRAF, 2014, p. 39).

#### **4) Théorie des parties prenantes**

L'article de Jensen et Meckling publié en 1976, représentait un jalon important dans le développement de la théorie de l'agence, on attribue généralement la popularisation du concept de parties prenantes et les prémices de ce courant à Freeman, avec la parution, en 1984, du livre « **Strategic Management :A stakeholder Approach** » ; Le premier objectif de Freeman consistait alors à élaborer une théorie permettant de répondre aux défis engendrés par la compétitivité et la complexité croissantes des organisations ainsi que par la mondialisation (Mainrdes & Alves, 2011, pp. 226-252).

La théorie des parties prenantes propose ainsi de rouvrir la fameuse boîte noire de manière à mieux appréhender ses processus internes et d'expliquer plus justement la fonction du système de gouvernance, à savoir au-delà des simples contrôles et incitation du dirigeant opportuniste. Freeman 1984 proposa une définition qui décrit les parties prenantes comme tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Contestant l'hypothèse de la théorie de l'agence selon laquelle les actionnaires assument à eux seuls la totalité du risque résiduel, l'entreprise devant conséquemment être gérée dans leurs intérêts, la théorie des parties prenantes soutient que plusieurs autres groupes sont à l'origine d'une grande partie des profits générés, ce qui justifierait que ces derniers bénéficient également de la rente créée (Charreaux & Witz, « Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives », 2006, p. 304). Ainsi, une entreprise gérée dans les intérêts de ses parties prenantes distribuerait les fruits de son succès ou ferait porter ses insuccès à l'ensemble des groupes y ayant participé. L'argument central de la théorie actionnariale, suggérant que la maximisation de la valeur des actionnaires, bénéficiaires résiduels de la société par actions, entraîne la maximisation du bien-être de la société en générale, est ici rejeté.

Selon cette approche, la firme est envisagée comme un nœud de relations entre des groupes aux intérêts différents. La théorie des parties prenantes ne se limite pas qu'à la création de valeur actionnariale, mais s'intéresse plutôt à la façon de générer de la valeur pour l'ensemble des groupes critiques à l'organisation. Si la gouvernance s'appréhende plus généralement comme un système de direction et de contrôle, la théorie des parties prenantes soutient que les intérêts de ces groupes devraient être considérés à chacune des décisions stratégiques. Au lieu d'inciter ou de contraindre les preneurs de décision à agir dans les intérêts des actionnaires, la théorie des parties prenantes suggère de se concentrer sur la gestion des relations survenant à l'intérieur de l'espace corporatif, ce qui ultimement devrait de traduire par la génération de profits pour les actionnaires (Robillard, 2014, pp. 4-6) .

En prônant la maximisation de la valeur actionnariale, Phillips et autres argumentent que les tenants de la théorie de l'agence défendent un faux sens de précision mathématique, alors que la gestion d'une entreprise requiert sagesse et jugement. En plus, le fait de balancer des intérêts en tentant de satisfaire plusieurs parties prenantes à la fois est un exercice que l'homme est amené à réaliser chaque jour de sa vie. L'idée que les dirigeants ne doivent créer de la valeur que pour les actionnaires apparaît ainsi trop simple, pouvant les amener à adopter une vision étroite et procéder à des transactions intéressées, comme il a été possible de le constater par la mise au grand jour, au cours des dernières années, des scandales éthiques.

Enfin, certains soutiennent que les dirigeants détiennent une obligation fiduciaire à l'égard de l'ensemble des parties prenantes ainsi qu'envers la société par actions. Les dirigeants seraient ainsi tenus de veiller aux intérêts des parties prenantes de leur société, puisqu'ils sont les agents.

**5) Lazonick et O'Sullivan : la gouvernance de la firme innovatrice** (Charreaux & witz, « Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives », 2006, pp. 316-317)

Les travaux de Lazonick et O'Sullivan conduisent à la formulation d'une théorie de la firme innovatrice. Tout en reposant principalement sur les théories cognitives, ils représentent une des meilleures illustrations des tentatives actuelles conduisant à considérer conjointement les aspects disciplinaires et cognitifs pour modéliser la création de valeur. La notion d'innovation retenue est très large ; elle ne se réduit pas à la dimension technologique mais inclut également les dimensions administratives et commerciales.

Ces travaux conduisent à une définition de la gouvernance synthétique, accordant une place centrale à l'investissement. Selon O'Sullivan (2000), un système de gouvernance définit qui prend les décisions d'investissement, les types d'investissement entrepris et la répartition des flux obtenus. La focalisation sur la firme innovatrice conduit à proposer une théorie de la gouvernance articulée autour du contrôle organisationnel – par opposition au contrôle par le marché – afin de disposer d'un cadre permettant d'analyser les conditions institutionnelles favorables au processus d'innovation. Pour être efficace, ce processus doit respecter trois conditions :

–Il doit avoir pour objectif de faciliter le développement : les ressources doivent être engagées à long terme en raison du caractère irréversible et incertain des investissements qui sous-tendent l'apprentissage organisationnel ;

–Il doit avoir une dimension organisationnelle (organisation du travail), l'apprentissage organisationnel ne pouvant s'opérer que via les interactions à l'intérieur de la firme ;

–Il a nécessairement un caractère stratégique car il résulte de décisions qui, non seulement, dépendent de l'interprétation subjective de l'environnement mais évoluent en fonction de l'expérience, ce qui conditionne l'apprentissage et modifie le contexte même de la décision.

Les caractéristiques du processus d'innovation conduisent à concevoir et à analyser le système de gouvernance de façon complémentaire, relativement également à trois conditions :

–l'engagement financier, de façon à permettre non seulement le développement des compétences, mais également d'obtenir le délai suffisant pour que les investissements porteurs d'innovation soient rentables ;

–l'intégration organisationnelle incitant les acteurs internes à investir leurs compétences et leurs efforts en fonction des objectifs de la firme ;

–la maîtrise du processus d'allocation par les acteurs internes de façon à les impliquer dans le processus de développement qui repose sur leur expérience et leur interprétation.

Cette réflexion conduit à définir trois catégories de conditions institutionnelles permettant l'émergence de l'entreprise innovatrice :

–industrielles (technologiques, marchandes et concurrentielles) ;

–organisationnelles (cognitives, comportementales et stratégiques)  
–institutionnelles (relatives à l'emploi, à la finance et à la régulation). L'analyse se focalise en outre sur les interactions dynamiques entre conditions organisationnelles et institutionnelles.

Elle conduit à mettre en évidence quatre grands types d'institutions :

–les institutions « opérationnelles » chargées de fixer les responsabilités et les qualifications des décideurs en matière d'allocation des ressources et de répartition des résultats au sein des entreprises ;

– les institutions de « supervision » dont le rôle est de déterminer les parties prenantes auxquelles les décideurs doivent rendre des comptes ;

– les institutions « consultatives » dont la fonction est de spécifier tant les parties prenantes (syndicats, actionnaires, groupes d'entreprise...) à consulter que les procédures de consultation ;

– les institutions de « régulation », dont le but est de définir les lois et les règles encadrant les décisions des entreprises en matière d'allocation des ressources et de répartition des résultats.

Cette théorie de la gouvernance, centrée sur le processus d'innovation, conduit à préconiser des modes de redistribution de la rente autres que ceux qui sont habituellement retenus dans les modèles actionnarial ou partenarial, par exemple, privilégiant les entrepreneurs chargés de lancer de nouveaux projets. Elle conditionne également l'analyse de certains mécanismes tels que le conseil d'administration, en fonction de leur capacité à encourager l'apprentissage organisationnel et à conclure, par exemple, que cet organe devrait inclure des représentants de toutes les entités (organisations de salariés, entreprises, institutions financières et de formation, collectivités publiques...) en accord avec cet objectif. Enfin, plus globalement, l'Etat se voit attribuer le rôle important de structurer les institutions de manière à faciliter le processus d'apprentissage organisationnel.

Cette démarche résolument prescriptive est critique vis-à-vis tant de la vision financière de la gouvernance que de l'approche partenariale ; elle leur reproche d'ignorer la dynamique de l'innovation. Au-delà de sa dimension normative, elle conduit à préconiser une analyse des systèmes de gouvernance, fonction de leur capacité à innover.

**6) Aoki et l'analyse institutionnelle comparative** (Charreaux & witz, « Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives », 2006, pp. 318-320)

A l'origine, les recherches d'Aoki ont porté d'une part, sur la théorie de la firme « coopérative » (Aoki, 1980, 1984) fondée sur la coopération entre actionnaires et salariés et accordant autant d'importance à la dimension horizontale et participative de la coordination qu'à la dimension verticale, d'autre part, sur la complémentarité des mécanismes au sein de la firme japonaise (Aoki, 1988, 1990). Plus récemment, et en prolongement de ses recherches sur la firme, Aoki (2000a et b, 2001) a proposé une « analyse institutionnelle comparative », qui constitue vraisemblablement actuellement la réflexion la plus avancée et la plus ambitieuse sur les systèmes de gouvernance, considérant simultanément les dimensions disciplinaires et productives. Bien que cette dernière analyse se situe au niveau macro, le rôle central de la firme dans la modélisation justifie son inclusion en première partie.

Dans un cadre d'analyse reposant sur la théorie des jeux évolutionnistes subjectifs – au sein desquels les différents joueurs sont censés avoir des visions cognitives individuelles et incomplètes de la structure du jeu –, Aoki définit les institutions de gouvernance comme les mécanismes auto-exécutoires qui gouvernent les interactions stratégiques entre les joueurs<sup>22</sup>. Ces mécanismes (formels ou informels) régulent les choix des actions des parties prenantes (investisseurs, salariés et managers) dans le domaine de l'organisation de l'entreprise.

Les développements sur l'architecture organisationnelle, fondés sur la théorie de la firme coopérative, représentent un aspect particulièrement important de l'analyse. Cette architecture est définie relativement à la répartition (verticale et horizontale) du travail cognitif, c'est-à-dire des activités de traitement de l'information et de la connaissance entre les différentes composantes de l'organisation. L'objectif d'Aoki est d'identifier les principaux types d'architecture en fonction de blocs constitutifs reposant sur les différents modes de connexion informationnelle et d'étudier leur capacité d'adaptation à l'évolution de l'environnement tant dans ses dimensions marchandes que technologiques.

S'appuyant tant sur la distinction entre relations verticales et horizontales, que sur l'opposition entre information systémique et information idiosyncratique (spécifique à une tâche), Aoki définit un certain nombre de types organisationnels (hiérarchie fonctionnelle, réseaux, hiérarchie participative, district industriel italien, keiretsu...). Il montre que leur efficacité dépend de la nature des actifs humains et des compétences et, plus généralement, qu'il doit y avoir une évolution concertée – une coévolution – entre les structures organisationnelles et la nature du capital humain exprimée en termes de compétence. Il rejoint ainsi, certaines conclusions de Zingales (2000), mais dans un cadre plus large, accordant une place centrale aux dimensions cognitives, en particulier aux schémas mentaux permettant d'interpréter l'environnement. Dans cette analyse, l'Etat est considéré comme un joueur à part entière poursuivant ses propres objectifs mais également comme contraint par les interactions avec les autres joueurs. Cette intégration de la puissance publique permet d'introduire la dimension politique au sein des systèmes de gouvernance et d'étudier son influence en interaction avec le reste du système.

Ce cadre très général conditionne le mode d'analyse de la gouvernance qui repose sur une structure faisant intervenir trois types de joueurs : les investisseurs financiers, les salariés, investisseurs en capital humain, et les dirigeants qui décident de l'utilisation des ressources et jouent un rôle central. Pour discuter du caractère auto-exécutable des mécanismes de gouvernance, Aoki s'intéresse particulièrement aux liens institutionnalisés existant entre le domaine organisationnel – fonction des différents types d'architecture organisationnelle –, et ceux des transactions financières, des relations du travail et de la politique, de façon notamment à évaluer leurs interactions.

Le travail d'Aoki est, actuellement, celui qui semble le mieux articuler les dimensions micro et macro de la gouvernance, même s'il est critiquable à plusieurs égards. Entre autres, on peut regretter que le cadre de la théorie des jeux ainsi que le traitement de l'information/connaissance entraînent une intégration parfois superficielle des aspects cognitifs, notamment de la production de connaissances via l'apprentissage organisationnel. On peut également regretter le caractère souvent arbitraire des typologies utilisées et contester, en reprenant la critique de Coriat et Weinstein (1995) adressée à la théorie de la

firme Aokienne, le schéma de causalité avancé, fondé sur les modes génériques de transmission d'information, qui peut sembler peu adapté à la prise en compte des innovations organisationnelles. L'ampleur de la réflexion entreprise concernant tant les liens entre les types d'architecture organisationnelle et les systèmes institutionnels, que les effets de complémentarité entre les différents types d'institutions, a donné naissance cependant à la théorie de la gouvernance vraisemblablement la plus élaborée actuellement.

### **Conclusion :**

Ce travail avait comme un objectif principal de citer les différentes théories de la gouvernance qui a accompagné l'émergence de ce concept. Partant du modèle financier centré sur la protection des intérêts des actionnaires, les théories de la gouvernance ont évolué vers des modèles plus complexes faisant intervenir l'ensemble des parties prenantes et accordant une plus grande importance aux dimensions productives/cognitives de la création de valeur. Cette évolution, influencée par celle des théories de la firme, conduit à accorder une place de plus en plus centrale au capital humain, dans la mesure où la formation de l'avantage concurrentiel semble reposer fortement sur les compétences.

Lorsque le concept de gouvernance a émergé, c'était principalement la littérature financière qui s'intéressait au sujet. Le concept de gouvernance est issu de problématiques formulées par le secteur privé, mais les responsables de l'action gouvernementale et les porteurs des projets territoriaux, entre autres, ont également une mission particulière à remplir dans la mesure où il leur incombe d'instaurer un cadre conceptuel qui favorise l'adoption de pratiques efficaces en matière de gouvernance.

La théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) a longtemps été réservée au monde de l'entreprise. Cependant, la théorie de l'agence, au sens plus général, concerne toute relation entre mandataire et mandant. Ainsi, au niveau d'un État, il s'agit de la relation entre l'agent et principal ;

Toutefois, le courant cognitif est basé sur les théories économiques telles que le courant comportemental inauguré par Simon et la théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne et les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences (RBV), au sein de cette approche la relation entre la firme avec les investisseurs se limite à l'apport de capitaux.

Lazonick et O'Sullivan propose une théorie centrée sur le processus d'innovation et enfin les recherches de Aoki ont porté d'une part, sur la théorie de la firme coopérative et d'autre part sur la complémentarité des mécanismes au sein de la firme japonaise.

Toutes ces théories ont été le départ pour les meilleures pratiques de gouvernances aux seins des entreprises, pour réaliser les objectifs et diminuer les conflits entre le propriétaire les parties prenantes.

### **Bibliographie :**

Bank, W. (s.d.). "Managing development-Governance dimension". USA: Washington DC.  
Bank, W. (1994, may). « *development in practice Governance, The World bank's experience* », *edition a World bank publication*. Récupéré sur [www.wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD](http://www.wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD) p XIV

- BEN REJEB, W. (2003, Juillet). « gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », Mémoire pour l'obtention du D.E.A en Management. faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis,.
- BENLETAIF, M. (1998). « l'état et les entreprises publiques en Tunisie la mutation du contrôle ». édition Harmattan.
- BENOIT, F. (s.d.). « Panorama des théories de la firme ». les nouvelles logiques de l'entreprise, Cahiers français.entreprises et entrepreneurs. N° 309.
- CABY, J., & HIRIGOYEN, G. (2005). « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise ». Paris: 3ème édition Economica.
- Charreaux, G. (2005). « Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des Organisations. Centre de recherche en Finance, architecture et gouvernance des organisations Cahier du FARGO .
- Charreaux, G. (2002). « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive ».
- Charreaux, G., & witz, . P. (2006). « Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives ». Paris: Edition Economica.
- Defarges, P. M. (2003). « La gouvernance, Que sais je ? ». PUF.
- ECHKONDI, M. (2008). « le renouveau de la gouvernance des entreprises : vers une prise en compte des parties prenantes ». revue économie et management N 07, université de Tlemcen.
- GERVAIS, M. (2003). « stratégie de l'entreprise ». édition ECONOMICA.
- GOMEZ, P. Y. (2001). «la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie». Paris: édition La découverte et Syros.
- GRI. (2006). « *Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail* ». Consulté le 2 13, 2015, sur <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-La-bor-Indicator-Protocols.pdf>
- Hamdouch, A., Labie, M., Piera, F., Piot, C., Finet, A., & Depret, M. (2005). « Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers ». Paris: De Boeck, Management.
- ILMANE, M. C. (2009). Sous la direction de C-D Echaude maison et en arabe par : « dictionnaire d'économie et de sciences sociales ». Alger : édition BERTI.
- JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). «Theory of the firm, Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure. journal of financial economics.
- KHERRAF, H. (2014). « la gouvernance des entreprises familiales : Etude de cas algérien », Mémoire de magistère en management, FSECG. Ecole doctorale de finance et de management, Université d'Oran.
- LCDI. (2005). « *droits de la personne démocratisation et la bonne gouvernance* ». Récupéré sur [www.Acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf](http://www.Acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf)
- le DUFF, R. (1999). « encyclopédie de la gestion et du management ». EGM, édition DALLOZ.
- LEPAGE, F. (2011). « Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises : Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec »thèse de



- doctorat en sciences de gestion. France: Ecole doctorale d'économie et de gestion de Montpellier.
- Mainrdes, E., & alves, H. (2011). « Stake holder theory :issues to resolute ». Management decision, Vol49,N°2.
- MOR, A. (2015-2016). « La gouvernance comme un mode de gestion dans les PME algériennes », Mémoire de magistère en management des entreprises, FSECG. école doctorale d'économie et de management, Université d'Oran2.
- OCDE. (2004). « *Business PME Toute l'entreprise* » . Consulté le 02 13, 2015, sur <http://www.businesspme.com/sites/economie/157/>
- OLGA Bouba, O. (2003, octobre ). « L'économie de l'entreprise ». édition du Seuil.
- PEREZ, R. (2003). «La gouvernance de l'entreprise». Paris: éditionLa découverte.
- Robillard, O. (2014, Août). « Ethique :Un complément aux théories de la gouvernance actuelles ? ». travail en vue d'obtention du grade de maître en environnement, cheminement et gestion de développement durable, Université de SHERBROOK.
- ROSS, S. (1973). « The economic theory of agency: the principal problem ». American Economic Review.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997, June). « A survey of Corporate Governance ». Journal of Finance N° 52.
- SOUTENAIN, J., & FARCET, P. (2007). « Organisation et gestion de l'entreprise ». Alger: édition copyright BERTI.