



« Analyse de l'interaction gouvernance / efficience au regard des approches disciplinaire et cognitive de la gouvernance »
« Analysis of the governance / efficiency interaction with regard to disciplinary and cognitive approaches of Governance»

GUERCHOUH Mouloud ¹, SI-MOHAMMED Djamal ²

¹ Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion-Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, guerchouh_m@yahoo.fr

² Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion-Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, d_simohammed@yahoo.fr

Date de réception : 17/05/2021 Date d'acceptation: 28/06/2021
Date de publication : 15/07/2021

Résumé : Face aux contraintes de compétitivité et de performance qu'imposent les mouvements de mondialisation, les entreprises sont dans l'obligation d'intégrer de plus en plus dans la définition de leurs stratégies, le critère d'efficience dans l'objectif de création de valeur. Cela passe par la réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation de la firme. A partir de là, la prise en compte de la gouvernance d'entreprise comme



un système permettant la création de la richesse pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation devient vitale. Cet article se propose de mettre en évidence l'interaction entre la contrainte d'efficacité et le système de gouvernance d'entreprise dans l'objectif stratégique de création de valeur.

Mots clés : *efficacité organisationnelle, gouvernance d'entreprise, mécanismes de gouvernance, approches de la gouvernance.*

Abstract: Faced with the constraints of competitiveness and performance imposed by globalization movements, companies are obliged to integrate more and more in the definition of their strategies, the criterion of efficiency in the objective of value creation. . This involves reducing the operating and organizational costs of the firm. From there, taking into account corporate governance as a system for creating wealth for all stakeholders in the organization becomes vital. This article aims to highlight the interaction between the efficiency constraint and the corporate governance system in the strategic objective of value creation.

Keywords: *organizational efficiency, corporate governance, governance mechanisms, governance approaches.*



1. Introduction

L'utilisation du mot gouvernance dans la littérature économique remonte au débat entamé par *Berle* et *Means* (1932) pour expliquer le dysfonctionnement de la firme managériale ou démocratique et la crise de 1929 par la défaillance du système de contrôle des dirigeants ayant une fonction d'utilité distincte de celle des actionnaires, ce qui a favorisé l'apparition de comportements opportunistes des dirigeants et la spoliation des actionnaires. Il sera ensuite utilisé en 1937 dans l'article devenu très célèbre de *Coase* « *the nature of the firm* ».

Si la notion de gouvernance est donc ancienne, il n'en demeure pas moins que la multiplication des scandales financiers et boursiers (Enron-Andersen, Worldcom aux Etats-Unis, Ahold aux Pays-Bas, Parmalat en Italie, France Télécom et Vivendi Universal en France, etc.) qui ont ébranlé les grandes entreprises dites démocratiques ces dernières années tout en entraînant des pertes financières substantielles, ont largement relancé les débats autour de l'organisation de la structure du pouvoir au sein de ces entreprises et sur le contrôle des dirigeants censés accroître la richesse de la firme.

Au milieu des années 1976, *Jensen* et *Meckling*, qui sont également à l'origine des théories contractuelles des organisations développées ensuite dans les années 1990, ont donné une autre dimension à la gouvernance d'entreprise, dépassant ainsi la seule relation dirigeants-actionnaires (approche traditionnelle basée sur la discipline des dirigeants ou disciplinaire). Cette approche essentiellement centrée sur la discipline des dirigeants constitue le courant dominant de la gouvernance. La gouvernance de l'entreprise peut ainsi être



perçue comme un ensemble de mécanismes permettant de minimiser les coûts globaux, découlant de la séparation de la propriété (les actionnaires) et de la gestion (les dirigeants) dans les sociétés anonymes.

Ces travaux ont abouti à un courant ou une approche qui intègre d'autres parties prenantes de l'organisation dont les intérêts, les caractéristiques, voire le comportement peuvent affecter (ou être affectés par) la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation (*Freeman*, 1984)¹ et qui est dite « approche partenariale de la gouvernance ». Cependant, parallèlement à ces approches dites disciplinaires, nous remarquons l'émergence d'une approche renouvelée de la gouvernance d'entreprise fondée sur les connaissances et les compétences. Celle-ci est axée davantage sur les sources de création de valeurs que sur les conflits liés à leur répartition. Il s'agit de l'approche *cognitive* de la gouvernance.

Bien que chacune de ces théories indique des modes différents de création de valeur (les deux premiers ayant une vision statique de la création de valeur et l'approche cognitive en donnant une vision plus dynamique) et retient des conceptions différentes de la gouvernance et *in fine* des mécanismes à mettre en place, elles n'en sont pas moins toutes orientées vers l'objectif d'efficacité ou s'inscrivent dans cette perspective. En effet, elles s'interrogent toutes sur le rôle des systèmes de gouvernance à travers la mise en œuvre de mécanismes adéquats et la définition de certains critères dans

¹In *Igalens et Point*, (2009), p. 07.



une perspective d'aboutissement à un fonctionnement efficient de l'organisation. Ainsi, comme le souligne *Chatelin-Ertur* (2003, p. 21), la multiplicité des courants et des théories révèle parfois des forces contraires, mais quelle que soit l'approche retenue, toutes ont en partage le principe de l'efficience organisationnelle ou tout le moins sont susceptibles de l'intégrer directement ou indirectement, en proposant des explications différentes de l'existence de l'organisation et de son efficience.

Il s'agit là de la mise en évidence de l'interaction entre les systèmes de gouvernance comme régulateurs du partage de pouvoir dans l'entreprise et comme facteurs d'efficience organisationnelle. En effet, dès les premiers travaux ancrés dans la micro-économie financière et dans la théorie économique des incitations, l'efficience organisationnelle et sa traduction à travers la notions de création de valeur apparaissent à la fois comme le principe explicatif des systèmes de gouvernance des entreprises et, sur un plan plus normatif, comme leur enjeu central (*Charreaux et Wirtz*, 2006, p. 08). De ce fait, les recherches récentes sur la gouvernance d'entreprises aboutissent *in fine* à des objectifs normatifs, car elles cherchent à définir les déterminants du fonctionnement efficient du système de gouvernance, comme tiennent à le souligner *Igalens et Point* (2009, p. 8).

Il existe une multitude de définition de la notion de gouvernance en raison de son caractère polysémique. Ainsi, *Shleifer et Vishny* (1997), in *Wirtz*, (2008, p. 8) définissent la gouvernance d'entreprise comme un « *Ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs fonds un retour sur l'investissement, en évitant une appropriation de*



valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants »
Cette définition sous-entend que le rôle d'un système de gouvernance est de limiter, par le biais d'un ensemble de mécanismes, le pouvoir des dirigeants et des actionnaires de contrôle et que la valeur de la firme est appréciée à l'aune des intérêts des différents investisseurs. Pour Charreaux et Wirtz (2006, p.07), la gouvernance d'entreprise recouvre « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire* ». Selon Pérez (2003, p. 24), l'objet de la gouvernance n'est pas d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, ce qui conduirait à confondre gouvernance d'entreprise et management, mais plutôt la façon dont ils sont gouvernés. C'est ainsi qu'il qualifie la gouvernance d'entreprise de « *management du management* ». Williamson (1985), définit la « *corporate governance* » ou la gouvernance d'entreprise (qu'il élargit à l'ensemble des organisations y compris étatiques), comme représentant les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise (ou l'organisation) et ses dirigeants. Cette définition signifie que l'objet de la gouvernance n'est pas l'apanage des entreprises managériales, mais il peut être étendu à des organisations étatiques, tels que les gouvernements.

En résumé, la gouvernance pourrait être définie comme « *...un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est*

bien pris en charge » (Cabane, 2013, p. 24). Cette définition rend compte implicitement des dissensions potentielles entre les différentes parties prenantes en termes d'intérêts, de répartition de pouvoir et de responsabilité, et le rôle de système de gouvernance à travers ses différents mécanismes dans la création et le partage de valeur.

Ce faisant, cet article se propose de mettre en évidence l'interaction entre la contrainte d'efficience et le système de gouvernance, le tout axé sur la notion de création de valeur organisationnelle.

2. Rappel du substrat théorique relatif à la gouvernance d'entreprise

La théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1965, Furuboth et Pejovich 1972) a tenté de démontrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les autres formes de propriété. Les rapports entre agents ne sont que des relations reflétant des échanges de droits de propriété sur les choses qui aboutissent à un monopole, grâce à une autonomie de la sphère privée. La structure des droits de propriété définit, d'une part une structure (sociale) des pouvoirs de décision, et d'autre part une structure de motivations et d'incitations sur la base des hypothèses néoclassiques standards de rationalité substantive et de comportement de maximisation de la fonction d'utilité. Elle insiste sur l'importance du respect des attributs des droits de propriété (spécifiés et garantis) qui procurent des incitations et des motivations à leur détenteur, et qui maximisent leur fonction d'utilité. Ce faisant, les droits de propriété modifient et déterminent le comportement des agents.



De son côté, la théorie de l'agence (*Knight 1921, Ross 1973, Jensen et Meckling, 1976*) a remis en cause la perception de "la firme point" de la théorie conventionnelle; elle considère la firme comme un système de relations à caractère contractuel entre des agents économiques individuels et rationnels. Ces relations contractuelles s'accompagnent généralement de divergences d'intérêts et d'asymétrie d'information générant l'opportunisme de certains agents et des conflits. Ces derniers, qui sont liés à l'asymétrie de l'information et à l'incomplétude des contrats, induisent des coûts divers.

La théorie de l'agence dans sa branche normative tente de proposer des mécanismes incitatifs qui permettent de réduire ces coûts et, par conséquent, d'aboutir à un système de gouvernance efficient. La gouvernance s'intéresse aux mécanismes permettant de discipliner le dirigeant (principal) et réduire son comportement opportuniste et ce, afin qu'il maximise la richesse de l'agent (propriétaire) dans une situation de divergence d'intérêts et d'asymétrie de l'information. Ou, d'aligner les intérêts du dirigeant avec ceux de l'agent.

L'autre branche de la théorie de l'agence, dite positive, étudie les structures ou les formes organisationnelles comme systèmes de gouvernance qui permettent à la firme la réduction des coûts qui accompagnent les conflits d'agence. Elle perçoit la firme comme des relations contractuelles et d'agence dépassant le cadre principal-agents, c'est-à-dire comme un nœud de contrats (principaux multiples et agents multiples). Cette nouvelle perception de la firme implique que la TPA élargie le champ d'étude de la gouvernance pour intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Il s'agit de discipliner plusieurs



principaux pour qu'ils travaillent dans l'intérêt d'une multitude d'agents.

La théorie des coûts de transaction (*Coase* 1937, *Williamson* 1975) a tenté d'expliquer le fonctionnement des structures en adoptant une approche contractuelle, à l'instar de la théorie de l'agence, mais en étendant l'analyse et les relations contractuelles à d'autres parties prenantes externes à l'organisation. Elle pose le problème de coordination entre les agents sous la contrainte de la rationalité limitée, d'asymétrie informationnelle et de l'incertitude qui aboutissent à l'élaboration des contrats incomplets. Cette situation engendre des coûts de coordination et des coûts de motivation auxquels la firme doit faire face. Elle a tenté de démontrer que la firme s'adapte de façon autonome ou coordonnée afin de réduire ces coûts. En effet, les structures de la gouvernance qui sont la gouvernance par le marché, la gouvernance bilatérale, la gouvernance trilatérale et la gouvernance unifiée (*Williamson*, 1994) varient en s'adaptant aux variations de certains paramètres qui sont : la spécificité des actifs et la fréquence et la durée des transactions impliquées. L'objet de tout système et mécanisme de gouvernance réside alors dans la minimisation des coûts de transactions explicites et implicites de manière à faire perdurer les relations contractuelles conclues avec les partenaires de la firme.

Quant à la théorie de l'enracinement des dirigeants (*Shleifer* et *Vishny* 1989, *Castanias* et *Helfat*, 1992), celle-ci s'inscrit dans la lignée des théories contractuelles en se focalisant sur la défaillance des systèmes de contrôle des dirigeants qui leur permet de développer des positions stratégiques et ceci, en



jouant sur l'asymétrie de l'information et l'incomplétude des contrats. Cette situation induit des coûts importants supportés par les actionnaires dans leurs démarches visant à discipliner les dirigeants qui tentent de s'enraciner d'avantage. Pour elle, le système de gouvernance efficient est celui qui parvient à discipliner les dirigeants par des mécanismes de contrôle et d'incitation plus efficaces.

La théorie de la dépendance envers les ressources (*Pfeffer et Slancik, 1978*) insiste sur l'interdépendance entre les différents groupes qui composent la firme et ceux qui constituent son environnement. Ceci dit, la firme devient un système ouvert dont la survie dépend de son environnement. Le système de gouvernance efficient est celui qui permet de réduire cette indépendance.

La théorie basée sur les ressources et les compétences (*Penrose 1958, Weernerfelt 1984, Barney 1990, Hamel et Prohalad 1990, Grant 1996*) rompt avec les postulats classiques et s'inspire de certaines théories, telles que la théorie comportementaliste (*Cyert, March et Simon*) et la théorie évolutionniste (*Alchian 1950, Penrose 1952, Nelson et Winter 1982*). Elle conçoit la firme comme un ensemble de ressources qui se cristallisent avec le temps pour constituer les compétences de la firme qui constituent l'origine de la différenciation entre les organisations. Ces compétences influencent les processus de décision qui s'améliorent à travers le temps (rationalité procédurale). Elle conçoit la gouvernance efficiente comme qui crée et mobilise les compétences.

La théorie de l'intendance (*Davis, Schoorman et Donaldson, 1997*) insiste sur le fait que la création de valeur dans les



organisations par la réduction des conflits et des coûts d'agence, ne constitue pas les seuls facteurs pour atteindre un niveau d'efficacité supérieur. D'autres paramètres peuvent être intégrés, tels que la compétence des individus, leur niveau de connaissance, leurs effets d'apprentissage, ainsi que leur degré d'information. Le dirigeant qualifié d'opportuniste et d'individualiste dans la théorie de l'agence est remplacé par celui d'altruiste et de responsable social. Ainsi, la limitation systématique de la latitude discrétionnaire des dirigeants est abandonnée et son pouvoir est élargi, car cela permet d'établir une organisation plus performante dans l'intérêt partagé des différentes parties prenantes et des différents groupes d'actionnaires (*Trébucq*, 2003, p. 06).

Ces différentes théories traitées ont démontré que la gouvernance n'a pas une origine particulière. Elle est la résultante de plusieurs théories qui proposent des perceptions et des points de vue plus au moins divergents sur la notion et les mécanismes de gouvernance, et même sur l'existence de la firme. Néanmoins, elles convergent sur le fait qu'elles s'inscrivent toutes dans la perspective de l'efficacité, même si elles lui attribuent des contenus différents.

Cette divergence de perceptions de la gouvernance est à l'origine de l'existence de différentes approches de la gouvernance.

Les systèmes de gouvernance sont censés déterminer les processus de création durable et répartition de la valeur, en veillant à ce que les dirigeants ne développent pas un comportement opportuniste dans les décisions d'investissement et de répartition des richesses créées (en raison des asymétries



d'information entre les acteurs économiques, de l'incomplétude des contrats et des conflits d'intérêts qui les opposent) et ce, par la limitation systématique de leur latitude discrétionnaire.

Cette notion de valeur est centrale dans les théories de la gouvernance. Pour la théorie dominante de la gouvernance d'entreprise (théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction), la valeur de l'entreprise est synonyme de la valeur pour les actionnaires (*valeur actionnariale*) et son processus de création n'emprunte que des voies disciplinaires et de surveillance (*Charreaux et Wirtz, 2006, p. 08*). Ce raisonnement ne peut être validé qu'en posant l'hypothèse que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils s'approprient l'intégralité de la valeur créée, ce qui est irréal. De plus, dans le cas où le dirigeant (agent des actionnaires) ne détient qu'une part insignifiante du capital, il adoptera un comportement contraire au sens des intérêts des principaux (actionnaires). Ceci implique que le seul levier de la gouvernance est d'ordre disciplinaire. Il s'agit de *l'approche disciplinaire actionnariale* de la gouvernance.

Cette hypothèse d'un seul créancier résiduel est invraisemblable, car d'un côté les parties prenantes sont impliquées dans l'entreprise et significativement représentées dans le conseil d'administration (actionnaires, créanciers, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs...), et de l'autre « *les actionnaires de la firme managériale ayant renoncé à exercer la dimension « active » de la propriété et n'accomplissent plus que la dimension « passive » (assomption du risque), ils perdaient leur légitimité à être les seuls créanciers « résiduels »*,

autrement dit, le droit exclusif à s'approprier le profit, ce statut ne devant être attribué qu'à des acteurs exerçant les fonctions entrepreneuriales actives » (Charreaux, 2006, p. 298). En effet, l'entreprise doit prendre en compte les intérêts de l'ensemble de ses partenaires actifs, ce qui signifie que l'hypothèse du seul créancier résiduel doit être écartée, et que ces parties prenantes constituent des créanciers résiduels (*valeur partenariale*). Ce faisant, les systèmes de gouvernance doivent étendre leur levier d'action sur les dirigeants (incitation et surveillance) à d'autres parties prenantes (*approche disciplinaire partenariale*).

Par ailleurs, la notion d'information, qui selon *Freeman* (1998) fait référence à un ensemble fermé de données relatives aux conséquences des événements possibles, est confondue avec celle de connaissance. Cette dernière représente, au contraire, un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus, en fonction de leurs modèles cognitifs.

Cette rupture a impliqué l'élargissement du cadre théorique dominé par la théorie de l'agence et la théorie financière à d'autres théories hétérodoxes en économie, telles que la théorie évolutionniste, la théorie des ressources et compétences (domaine stratégique). Ceci a donné naissance à *l'approche cognitive* de la gouvernance qui conçoit la firme comme une entité bien identifiée qui apprend et fait évoluer à travers le temps ses connaissances et ses compétences, ce qui signifie que le levier disciplinaire ne constitue pas la seule voie du processus de création de valeur, mais il faut intégrer également les compétences dans ce processus.



L'enjeu central d'un système de gouvernance, dans le cadre de l'efficacité organisationnelle, réside dans son implication dans le processus de création de valeur. Quant à l'impact du système de gouvernance, il s'explique par l'influence de la dynamique de ses mécanismes sur l'architecture organisationnelle en termes d'allocation des fonctions de gestion et de contrôle qui façonne le jeu organisationnel. Toutefois, compte tenu de la diversité des formes organisationnelles, nous nous interrogeons sur la capacité de chacune d'elles à créer de la valeur et sur la manière avec laquelle elles y parviennent.

3. Mécanismes de la gouvernance d'entreprise

En se basant sur le critère de réduction des coûts d'agence, la théorie normative d'agence identifie deux types de mécanismes de contrôle (*monitoring*) des dirigeants : mécanismes internes et mécanismes externes. En élargissant l'analyse à d'autres *stakeholders*, notamment les salariés, et en nous basant sur le principe d'efficacité des mécanismes et formes organisationnelles dans la réduction des coûts de transaction et des coûts d'agence de *Williamson* (1985), nous pouvons aboutir à deux types de mécanismes de gouvernance: les mécanismes intentionnels de nature institutionnelle et les mécanismes spontanés de nature contractuelle. Ceci implique que deux typologies des mécanismes de gouvernance composant les systèmes de gouvernance des entreprises, associées aux courants théoriques de l'agence et des coûts de transaction, peuvent être conjuguées.

Le croisement entre ces deux critères de classification permet de concevoir une typologie des mécanismes de

gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997, pp. 149-150): *premièrement*, les mécanisme externes (la discipline par le marché) qui sont la résultante d'un fonctionnement spontané des marchés, tels que le marché des biens et services, le marché financier (particulièrement, comme lieu de réalisation des prises de contrôle), les relations de financement avec les banques, le marché de travail, notamment celui des managers et l'environnement légal, politique et réglementaire. *Deuxièmement*, les mécanismes internes qui sont le fruit d'une conception intentionnelle de la firme, tels que le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels ou informels mis en place par les employés et le conseil d'administration.

Nous synthétisons les types de gouvernance dans le tableau suivant :

Tableau N° 1 : Typologie des mécanismes de gouvernemen

	<i>Mécanismes internes</i>	<i>Mécanismes externes</i>
<i>Mécanismes intentionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblée des actionnaires) • Conseil d'administratio n. • Structure formelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal et réglementaire



Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none">• Structure informelle.• Surveillance mutuelle.• Culture d'entreprise.• Réputation interne.	<ul style="list-style-type: none">• Marchés des biens et des services, financier, du travail, politique, du capital social.• Intermédiation financière.• Environnement 'sociétal', médiatique.
-----------------------------	--	--

Source : Adapté de Charreaux, (2006).

4. Approches de la gouvernance : visions hétéroclites des notions de création de valeur et d'efficience

Dans l'approche financière traditionnelle de la gouvernance d'entreprise, la valeur créée est actionnariale (*shareholder value*) appropriée par les actionnaires supposés être les créanciers résiduels exclusifs, du fait du postulat selon lequel ils sont « les seuls » à supporter les risques². Dans cet esprit, les dirigeants doivent veiller à la maximisation de la richesse des actionnaires par une répartition ou allocation optimale de la

² Cette approche suppose que la rémunération des créanciers financiers (apporteurs de facteurs de production) est égale à leur coût d'opportunité, ce qui implique qu'il n'y a pas de conflits sur la répartition de la valeur avec les actionnaires qui, en demeurant, sont seuls créanciers résiduels.



valeur créée, ce qui signifie que seuls les intérêts des actionnaires sont pris en considération.

Concernant l'approche cognitive de la gouvernance, celle-ci stipule que la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur n'est pas fonction de considérations simplistes consistant à discipliner les dirigeants potentiellement opportunistes. Elle considère que, dans une logique stratégique, la création de valeur est le fruit d'une construction d'opportunités inédites, qui est intimement liée aux compétences spécifiques de l'entreprise et de ses dirigeants. En allant dans le même sens, Wirtz (2006, p. 147) avance que « ... *les capacités organisationnelles, connaissances et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes apparaissent comme autant de vecteurs potentiels d'un avantage compétitif durable et, donc, de la création de valeur* ».

5. Efficience d'un système de gouvernance

On peut définir l'efficience d'une firme³ comme le niveau d'aptitude obtenu dans la capacité à mobiliser les différentes ressources (matérielles et humaines), afin de répondre à des objectifs préalablement fixés, qu'il s'agisse d'objectifs techniques (produit et/ou services dans les formes et les coûts requis par la demande), ou des objectifs organisationnels (mobilisation, coordination...), ou encore des objectifs sociaux (satisfaction et épanouissement du personnel).

³ Cette définition a été élaborée par nos soins à partir de nos lectures et investigations théoriques diverses que nous épargnons leur reproductions aux lecteurs.



L'efficacité est liée à la notion d'efficacité - elle est définie comme le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que l'entreprise s'est fixée - et est donc de *facto* liée aux objectifs de la firme.

Nous distinguons globalement trois types d'objectifs de l'entreprise : les objectifs économiques qui renvoient au résultat financier, la productivité, le chiffre d'affaire, le gain. Les objectifs d'ordre social, tels que le bon climat de travail, la satisfaction du personnel, ou encore leur épanouissement (cadres ou non-cadres). Et les objectifs organisationnels que l'on peut considérer comme des objectifs intermédiaires, de bon fonctionnement de la structure organisationnelle, qui ne constituent pas des fins en soi, au même titre que les objectifs de nature économiques et social (*Kalika*, 1995, p. 334). Le lien que nous avons identifié entre l'efficacité et l'efficacité est que cette dernière réside dans l'optimisation dans l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés, *i.e.* lorsque l'efficacité est donnée. Ce faisant, nous pouvons, compte tenu de la variété des objectifs identifiée, parvenir à une typologie de l'efficacité basée sur ces objectifs. Nous distinguons ainsi l'efficacité économique qui est la capacité à atteindre les objectifs économiques à moindre coûts. L'efficacité sociale qui est l'optimisation dans l'utilisation des ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs sociaux de l'entreprise. Enfin, l'efficacité organisationnelle d'une firme réside dans sa capacité à minimiser globalement les coûts organisationnels afin d'atteindre des objectifs organisationnels donnés.

Milgrom et *Roberts* (1997, p. 33), en généralisant la définition de l'efficacité organisationnelle d'une organisation

particulière qui est la firme à l'ensemble des organisations, définissent l'efficacité des organisations comme suit : « *un contrat, une routine, un processus, une organisation ou un système sont efficaces à condition qu'il n'y ait pas d'autres choix possibles générant des résultats préférés à l'unanimité* ». Williamson (1998)⁴ définit l'efficacité (l'*economizing*) qu'il lie singulièrement au comportement de maximisation⁵, comme suit : « *...une forme organisationnelle, pour laquelle aucune alternative supérieure réalisable ne peut être mise en œuvre avec des gains nets, est présumée efficace* ». En reprenant ces deux définitions nous pouvons la transposer sur les systèmes de gouvernance des entreprises. Ainsi, nous définissons l'efficacité d'un système de gouvernance comme suit : « *un système de gouvernance est efficace à condition qu'il n'y ait pas de choix ou d'options (solutions) possibles, connues et réalisables permettant d'atteindre des résultats (objectifs) à moindre coûts, qui soient unanimement préférés par l'ensemble des acteurs impliqués (stakeholders) dans le fonctionnement de ce système ou qui en subissent les conséquences* ». Charreaux (1999, p. 98), en se référant à la théorie positive d'agence (Jensen, 1998) et ses extensions théoriques, distingue trois degrés d'efficacité que nous présentons par ordre décroissant en terme d'intensité:

⁴ In Germain O, (2001), p. 44.

⁵ En effet, Williamson (1994) semble fidèle à l'hypothèse de maximisation néo-classique dans une configuration expérimentale: « *l'économie néo-classique maintient une orientation maximisatrice. Cette opposition ne peut être contestée, si tous les coûts pertinents sont identifiés*».



- Le 1^{er} degré correspondant à l'idéal théorique, constitué par l'efficacité absolue, *i.e.* l'optimum social qui se réalise si les coûts d'agence (implicites et explicites) et de transaction seraient inexistantes (efficacité de Pareto).
- Le 2^{ème} degré suppose l'émergence d'une forme organisationnelle alternative de contrôle réduisant au maximum les coûts d'agence et de transaction sans que ne puisse exister une autre forme organisationnelle réalisable plus efficace. La forme organisationnelle efficace résulte de la sélection par ses capacités de survie dans un environnement concurrentiel. En ce sens, l'efficacité en question est liée au critère de "remédiabilité"⁶, *i.e.*, lorsqu'il n'existe pas une alternative meilleure et réalisable permettant d'obtenir de meilleurs gains nets (solution optimale).
- Le 3^{ème} degré qui correspond à des arrangements librement et efficacement négociés par les parties prenantes. Toutefois, bien qu'un arrangement permette de réduire les coûts d'agence et de transaction (la réduction de ces coûts n'est pas optimale). Ce qui peut être contesté par certaines parties prenantes dans une perspective plus tard, lorsque celles-ci constateraient l'existence de formes organisationnelles alternatives et supérieures (solution efficace).

⁶ Le critère de remédiabilité consiste à ne pas se positionner par rapport à une situation idéale dans l'absolu (abandonner le critère de Pareto de l'optimum de 1^{er} rang), mais dans une perspective comparative avec la meilleure alternative réalisable (efficacité de 2^{ème} rang). Delà, l'efficacité de 1^{er} rang ne peut être atteinte, seul l'optimum de second rang peut au mieux être réalisé, reniant par conséquent, la possibilité de l'existence de la norme idéale ou d'économie Nirvana.



Par ailleurs, l'efficacité d'une forme organisationnelle peut être analysée selon deux niveaux (*Charreaux*, 1999, p. 101) : le premier niveau concerne le niveau interne et correspond à l'apparition d'arrangements ou des équilibres organisationnels entre les contractants individuels (coordination interne) qui parviennent à une solution organisationnelle efficace s'ils considèrent qu'elle est la maximale (compte tenu de la rationalité limitée), donc non motivés à la modifier (efficacité de 3^{ème} degré ou efficacité interne). Le deuxième niveau concerne la sélection qui s'opère entre les formes d'organisation concurrentes et entraîne des contraintes de maintien pour les formes les moins adaptées⁷ et contestées par certaines parties prenantes, notamment celles qui n'ont pas participé à la négociation initiale ou celles qui découvrent l'existence d'une forme alternative réalisable jugée meilleure. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à s'adapter aux exigences de son environnement tout en minimisant ses coûts organisationnels.

Nous entendons par cela qu'il n'y a pas de forme organisationnelle universelle permettant d'atteindre un optimum de 1^{er} rang; la forme organisationnelle retenue est supposée être

⁷ La théorie positive d'agence rejoint le raisonnement de la théorie des coûts de transaction sur la sélection et la concurrence des formes organisationnelles. Cette sélection de la forme efficace se fait soit élimination des formes inefficaces (par disparition de l'organisation lors d'un changement radical des paramètres) qui correspond à une éviction du marché, soit par adaptation ou transformation en une forme plus efficace (lors d'un changement mineur de l'environnement institutionnel) qui elle, correspond plutôt à une mutation qui est décidée au premier niveau.



efficace au 2^{ème} rang (efficace externe influencée par le rôle sélectif du marché).

De ce qui précède, nous constatons que l'analyse de l'efficace organisationnelle se réfère aux mécanismes de gouvernance qui soutiennent les fonctions décisionnelles de gestion et de contrôle (architecture organisationnelle). L'efficace organisationnelle s'interprète dès lors comme la résultante du processus décisionnel (allocation des droits décisionnels et système de contrôle des comportements individuels, et la structure des connaissances spécifiques), en matière de création de valeur organisationnelle (exploitation et création de nouvelles opportunités d'investissement et de croissance), et de répartition équitable de cette valeur entre les différentes parties prenantes de l'organisation (réduction des conflits d'agence et cognitifs).

6. Efficace des systèmes de gouvernance et création de valeur au regard des approches disciplinaires et cognitives de la gouvernance

La théorie juridico-financière de la gouvernance qui a donné naissance à deux approches de la gouvernance (actionnariale et partenariale) stipule que l'objectif central du système de gouvernance est de minimiser les pertes de valeur générées, soit par le comportement opportuniste des dirigeants, soit par la spoliation liée au comportement des actionnaires dominants. Par conséquent, l'origine de l'efficace de la firme est disciplinaire et, en raison de la séparabilité des phénomènes de création et de répartition de la valeur (prônée par la théorie juridico-financière), la notion d'efficace s'identifie à la maximisation



de valeur actionnariale et à l'optimisation de sa répartition. Le système de gouvernance, au moyen de mécanismes d'incitation et de contrôle, accomplit une fonction disciplinaire d'une manière préventive (*ex ante*) ou curative (*ex post*), permettant ainsi une meilleure gestion des relations contractuelles entre dirigeants et actionnaires, ou entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires. Ce qui est censé aboutir, dans cette perspective, à minimiser les coûts contractuels, sous contrainte en raison de l'asymétrie de l'information, de la rationalité limitée, du risque moral et de l'imperfection des droits de propriété. L'efficacité définie dans ce cas est statique, disciplinaire et contraignante.

Bien que l'approche partenariale de la gouvernance adopte une démarche qui peut être élargie aux autres acteurs de l'entreprise, l'efficacité y demeure néanmoins d'origine disciplinaire et statique. Le système de gouvernance peut être analysé alors en supposant que l'efficacité et la capacité de survie du système s'évaluent non pas à l'aune de la valeur actionnariale mais de la valeur partenariale (*Charreaux, 2006, p. 122*). Celle-ci représente la somme agrégée des richesses des *stakeholders* concernés par les décisions de la firme. L'objectif de la firme est la maximisation de la valeur et la prise en compte de l'ensemble des intérêts des parties prenantes constituant le nœud de contrats, ce qui ne peut l'affranchir de la minimisation des coûts contractuels. L'efficacité s'identifie alors à la maximisation de la valeur partenariale et la minimisation de la perte d'utilité pour l'ensemble des *stakeholders*.

L'approche cognitive s'écarte de l'approche juridico-financière de la gouvernance et considère la firme comme un



répertoire de connaissances et de compétences. Les systèmes de gouvernance sont soumis à un mécanisme de sélection naturelle qui implique que, à long terme, uniquement les solutions relativement efficaces s'imposent. Ceci suppose que l'efficacité n'est pas absolue mais relative ou contingente. Le choix de meilleures options ou dispositifs de gouvernance ne peut s'opérer que parmi l'ensemble des solutions connues et réalisables (Wirtz, 2006, p. 198). Il s'agit par conséquent d'une efficacité contrainte du processus de l'évolution affectant la variation des contraintes imposées aux dirigeants et celle des options offertes d'un côté et, de la rationalité procédurale des agents d'un autre côté. La rationalité procédurale signifie que les acteurs n'agissent pas en fonction de paramètres objectifs donnés, mais par rapport à la connaissance qu'ils en ont qui, elle est façonnée par l'état de l'information disponible et interprétée à travers un schéma mental⁸. Wirtz, (2006, p. 199) définit le schéma mental comme «... une représentation du rôle des différents partenaires de la firme dans le processus de création de valeur ainsi que de la rémunération appropriée de leur

⁸ La notion de schéma mental est pertinente pour expliquer la coexistence des formes organisationnelles du 1^{er} et du 2^{ème} niveau. Au premier niveau, compte tenu du schéma mental partagé des différents agents, il est possible qu'une forme organisationnelle plus efficace reste non perçue "momentanément". Au second niveau de l'analyse de l'efficacité des formes organisationnelles (efficacité de second rang), les organisations les plus efficaces au sens contraint subsistent, mais justement à cause de la différence du schéma mental partagé et de la rationalité limitée, les agents peuvent retenir une forme organisationnelle non optimale de façon transitoire correspondant à l'efficacité de 3^{ème} rang. Ceci sous-entend qu'ils peuvent avec le temps (rationalité procédurale), en prenant conscience de l'existence d'une meilleure forme organisationnelle, changer leur choix.



apports». Chaque agent détient son propre schéma mental en fonction de ses structures cognitives individuelles. Lorsque ces dernières sont partagées par les agents, même partiellement, l'ensemble des schémas mentaux individuels constitue le schéma mental partagé. Celui-ci n'est pas statique, il change au cours du temps en fonction de l'évolution des connaissances et des processus d'apprentissage.

En résumé, l'approche cognitive, selon une vision "évolutionniste", admet que la source de l'efficacité n'est plus disciplinaire mais cognitive. L'efficacité de la firme peut être définie au regard de la capacité des partenaires à créer de la valeur partenariale fondée sur les compétences. Celle-ci passe par la captation, la création et le développement des opportunités de croissance⁹ et par la réduction des coûts générés par les conflits cognitifs. Cette approche abandonne l'efficacité allocative d'origine *parétienne* ou la simple efficacité productive au sens statique consistant à utiliser au mieux les ressources disponibles, au profit d'une conception dynamique ou adaptative d'inspiration *schumpétérienne*. Cette perception accorde une grande importance à l'innovation et la flexibilité source de création de valeur durable.

Le tableau suivant présente une synthèse sous forme comparative des différentes approches de la gouvernance.

⁹ Les opportunités ne sont figées, immuable; l'efficacité organisationnelle dépend de la capacité de ses membres à acquérir, à produire et à utiliser les connaissances pertinentes pour déterminer l'ensemble de ces opportunités.

Tableau N° 2. Grille comparative des approches de la gouvernance de la firme

<i>Théories de la Gouvernance</i>	<i>Disciplinaires</i>		<i>Cognitives</i>
	<i>Actionnariale</i>	<i>Partenariale</i>	
<i>Théories de la firme et Supports</i>	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences
<i>Aspects privilégiés dans la création de valeur</i>	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs-cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités
<i>Type d'efficience</i>	Efficience statique contrainte Vision actionnariale de l'efficience et de la	Efficience statique contrainte Vision partenariale de l'efficience et de la propriété	Efficience dynamique contrainte Dimension productive Cognitive



	Propriété		
<i>Critère d'efficience</i>	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment
<i>Définition du système de gouvernance</i>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation
<i>Mécanismes de gouvernance</i>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...
<i>Objectif de Gestion</i>	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise

Source : adapté de Charreaux, (2006, pp. 320-321).



7. Conclusion

S'il est vrai que la présente contribution ne prend en compte qu'une analyse particulière/ restreinte de la valeur organisationnelle par rapport à la valeur substantielle, il n'en est pas moins vrai que cela nous a cependant permis d'expliquer la relation entre le système de gouvernance et l'efficacité organisationnelle des firmes à travers la notion de création de valeur organisationnelle. En effet, il existe une forte corrélation entre le système de gouvernance, la création de valeur et l'efficacité organisationnelle d'une firme. Le système de gouvernance, à travers la dynamique de ses différents mécanismes, intervient d'une manière préventive ou curative pour encadrer la latitude discrétionnaire du dirigeant, en modifiant l'architecture organisationnelle dans sa dimension d'allocation décisionnelle (fonction de gestion et de contrôle), afin de réduire les conflits d'agence et de transaction. Ces derniers sont générés par l'asymétrie informationnelle, l'incertitude et l'opportunisme, comme ils sont inducteurs de coûts induisant une création et une répartition sous-optimales de la rente organisationnelle.

Ainsi, si les différentes approches de la gouvernance d'entreprise divergent sur les plans de l'appropriation de la valeur créée, du mode de création, du partage de la valeur ainsi que du type d'efficacité retenu, il n'en reste pas moins qu'elles convergent toutes sur le principe ultime de l'efficacité et quant au rôle primordial et actif du dirigeant dans la création de valeur.



8. Références bibliographiques

- CABANE PIERRE., (2013), «manuel de gouvernance d'entreprise », édition EYROLLES, Paris.
- GERMAIN OLIVIER., (2001), « l'efficience à l'épreuve de la stratégie d'entreprise ». In Joffre Patrick et al. « la théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique », édition Vuibert, Paris, p. 41-58.
- CHARREAUX GERARD., (2006), « les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », in Charreaux Gérard et Wirtz Peter et al., « gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », édition Economica, Paris, p. 297-356.
- CHARREAUX GERARD., (2000), « la théorie positive d'agence : positionnement et apports », Revue d'économie industrielle N° 92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestre , pp. 193-214.
- CHARREAUX GERARD., (1999), « la politique positive d'agence : lecture et relectures... », in Koenig Gérard et al. « de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle », édition Economica, Paris, p. 61 – 141.
- CHARREAUX GERARD., (1997), « vers une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G., et al. « le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits ». Edition Economica, Paris, p 421-469.
- CHATELIN CELINE., (2003), « efficience VS inefficience des organisations publiques : la contribution des théories contractuelles ». Document de recherche N°



- 2003-05. Laboratoire Orléanais de Gestion/Institut d'Administration des Entreprises.
- IGALENS JAQUES., ET POINT SEBASTIEN., (2009), «vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes », édition Dunod, Paris.
 - KALIKA MICHEL., (1995), « structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance », édition Economica, Paris.
 - MILGROM PAUL., ET ROBERTS JOHN., (1997), « Économie, organisation et management », édition De Boeck Université, Brussel.
 - PEREZ ROLAND., (2003), « la gouvernance de l'entreprise », édition la Découverte, collection « repères », Paris.
 - TRÉBUCQ STEPHANE., (1994), « la gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques ». Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et de management. Jeudi 20 et vendredi 21 mars 2003. CRETIGE- Université Paris-Dauphine.
 - WILLIAMSON O. E. (S-D), « les institutions de l'économie », InterEditions, Paris.
 - WIRTZ PETER., (2006), « système national de gouvernance, structure locales et logique de création et d'appropriation de rentes : les enseignements du cas Vodafone / Mannesmann », in Charreaux et Wirtz et al, « gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives », édition Economica, Paris, p. 195-222.