

### Les modèles de la gouvernance d'entreprise

Dr : Abdelkader RACHEDI

Dr : Mohamed MAARIF

Dr Mohammed BENHAMIDA

Faculté des sciences économiques commerciales & des sciences de gestion

Université Dr Moulay Tahar – Saida -

[ararachedi@gmail.com](mailto:ararachedi@gmail.com)

Tel : 05 54 32 08 81

#### **Introduction :**

La notion de gouvernance ne peut donc pas être un concept stabilisé. Certains pensent qu'une convergence des modèles permettrait de définir des normes de bonne gouvernance. Elle s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de contrôle. Elle repose sur les principes de transparence, d'indépendance et de responsabilité et vise à stimuler l'adoption de comportements. La succession des scandales est l'objectif de moderniser le contrôle des comptes et de renforcer la transparence pour assurer une meilleure information. Face aux révélations récentes sur les pratiques comptables plus que douteuses de certaines entreprises et à la crise de confiance. La crise de 2008-2009, où le risque systémique du système financier avec sa cohorte d'abus révélés marque l'état d'insuffisance dans lequel sont plongés les systèmes d'information et de contrôles tant privés que publics.

L'objectif de notre recherche est ainsi d'analyser les modèles de gouvernance d'entreprise, sa qualité en fonction de l'application et des interactions des principaux mécanismes permettant de protéger les intérêts des actionnaires. L'idée n'évacue pas les questions liées au gouvernement, à l'attribution des pouvoirs, au contrôle; elle permet de les relativiser en enserrant l'entreprise dans un ensemble plus vaste (sociétés, marché), elle permet en conséquence d'enrichir la palette des intérêts pris en compte. (N. Decoopman, Professeur à l'Université de Picardie Jules Verne). Le thème du gouvernement des entreprises est incontestablement à la mode (A. Cadbury, 1994). Elle s'inscrit dans le lexique presque génétique des institutions, et plus récemment dans le langage des hommes politiques (D. Bourmaud, 2006). La doctrine va d'abord s'élaborer dans le milieu des organisations internationales comme la B.M, le F.M.I, l'O.M.C, l'O.C.D.E. Dès la fin des années quatre-vingt, les économistes utilisent le terme de gouvernance globale pour désigner toute formule politique suivant les normes du marché. Elle devient alors synonyme de bonne gestion du développement. La théorie s'est développée à partir de l'entreprise est empruntée au mode de gestion, qui en constitue le modèle. Le concept a été renvoyé au début à l'influence des décisions stratégiques sur la création de valeur (C. J. Hirigoyeng, 2005).

Le terme est né aux Etats-Unis, avec la publication de l'ouvrage de Berle et Means, (The modern corporation and private property, en 1932). Le constat est le suivant les actionnaires cherchent la liquidité (se défaire au plus vite du profit de son actif, sans perte de valeur des parts sociales en leur possession). La théorie a fait l'objet de retirer deux conceptions (shareholder & stakeholder). Les réflexions à ce sujet ont été engagées par la fameuse contribution des deux auteurs cités ci-dessus. L'idée d'A. Smith comme quoi les directeurs étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent. On ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte que les associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds (3).

La littérature sur la gouvernance d'entreprise identifie de façon traditionnelle deux modèles nommés «Shareholder» et «Stakeholder». Il est nécessaire de faire une différence entre La bonne gouvernance et La corporate governance. La bonne gouvernance désigne alors l'ensemble des mesures que l'Etat est susceptible de prendre pour instaurer de véritables sociétés de marché tandis que l'autre apparaît ainsi comme un moyen de redonner confiance aux actionnaires (shareholders) et autres partenaires (stakeholders) qui se sont trouvés lésés par d'innombrables scandales.

Il n'existe pas de définition unique et acceptée par tous, le terme a donné lieu à plusieurs, selon Charreaux elle 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. Elle conduit à remplacer les normes juridiques (décidées par les pouvoirs publics représentant le peuple) par des normes techniques (créées par des intérêts privés) (T. Brugvin, 2006). On distingue deux principaux types de gouvernance celle du secteur privé et pour la pensée politique. En politique, on parle de gouvernance mondiale ou globale, territoriale ou locale en fonction des échelles de gouvernance abordées. (1) Se doter d'un système de gouvernance d'entreprise de qualité est une démarche importante pour susciter la confiance des marchés et favoriser l'établissement de flux d'investissement plus stables » (B. Deffains, J. G. Guigou, 2004).

Elle apparaît sans conteste comme un des thèmes centraux de la gestion. (S. Trebucos, 2005). Il y a un contraste typique entre les modèles actionnaires et les modèles parties prenantes. Dans cette perspective, il paraît essentiel pour un cadre sain que le conseil adopte une position indépendante ; les directeurs exécutifs soient soumis à un contrôle indépendant d'experts ; les administrateurs soient nommés d'une manière qui garantisse une expertise impartiale et une indépendance ; soit attribué un rôle précis aux acteurs dans le système de prise de décisions, via leurs syndicats et/ou leurs comités. (2) Elle renvoie à une démarche libre et de celle-ci, en vue d'introduire la rigueur et de transparence dans sa gestion et son contrôle. L'objectif initial des règles est d'harmoniser l'équilibre entre les pouvoirs des différents organes. A cet égard, Elle s'attache aux principes de transparence, de responsabilité, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes. Elle se réfère à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle a un impact crucial sur les trois étapes du processus d'investissement, en l'occurrence la mobilisation, l'affectation et enfin le suivi du capital. » (M. Mesnard, 2002). Elle regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entité et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et avec les autres parties prenantes d'autre part et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entité. Sa caractéristique est d'assurer la cohésion sociale, la sécurité, tant intérieure qu'extérieure, l'équilibre des relations entre une société et son environnement, l'épanouissement de ses membres. (N. Bouguessa). La doctrine est apparue pour lesquels le financement provient des marchés financiers, avant de s'étendre dans le reste des pays à économie de marché. (J.-J. Caussain, 2005). Elle concerne donc le fonctionnement et le contrôle interne mais également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous les domaines. Une bonne gouvernance atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part. (3) L'objectif est de protéger les intérêts de la minorité. Elle peut ainsi être perçue comme un ensemble de mécanismes permettant de minimiser les coûts, découlant de la séparation de la propriété et de la gestion. Ces mécanismes peuvent permettre de concilier les intérêts, tels que l'application d'une politique de rémunération des dirigeants basée sur la performance boursière selon F. Ledentu elle doit être intégrée dans les valeurs de l'entreprise et fournit des mécanismes destinés à assurer le leadership, l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions. Elle doit aider à fixer les objectifs, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes. Selon l'O.C.D.E, la structure de corporate governance précise la répartition des droits et responsabilités entre les divers acteurs de la vie de l'entreprise (conseil, dirigeants, actionnaires et autres stakeholders). C'est pourquoi cette notion s'articule autour de cinq piliers, le conseil, l'audit externe, le management, le comité d'audit et l'audit interne. Elle suppose une éthique et la pratique de la transparence. (M. C. Madagh & S. R. Madagh). C'est un concept ancien, à l'origine économique, l'apparition remonte aux années 1937 (travaux de l'économiste R. Coase) et concernait alors l'ensemble des dispositifs de coordination interne, qui apparaissaient comme plus efficaces que le marché pour organiser certains échanges. Elle deviendra un mode de management à la mode dans le milieu des affaires dans les années 1980. Il est associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise. Il n'a cessé d'évoluer à travers la littérature théorique. Comme on a vu auparavant c'est à la suite de scandales dans les années 1990/2000 qu'est né ce concept. La chute d'Enron, de Worldcom et la presque faillite de Vivendi Universal ont révélé ce que l'exercice autoritaire et non transparent du pouvoir au sein d'un grand groupe pouvait causer comme dégât à la société entière (car, quand un grand groupe tombe, il entraîne avec lui des centaines voire des milliers de salariés directs et de sous-traitants...). (4) Elle désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. (Haidar, J. Ibrahim, 2009). Elle est désormais reconnue comme une dimension importante de l'entreprise, se traduisant par de nombreuses recherches dans différents champs disciplinaires (Gestion, économie, droit...).

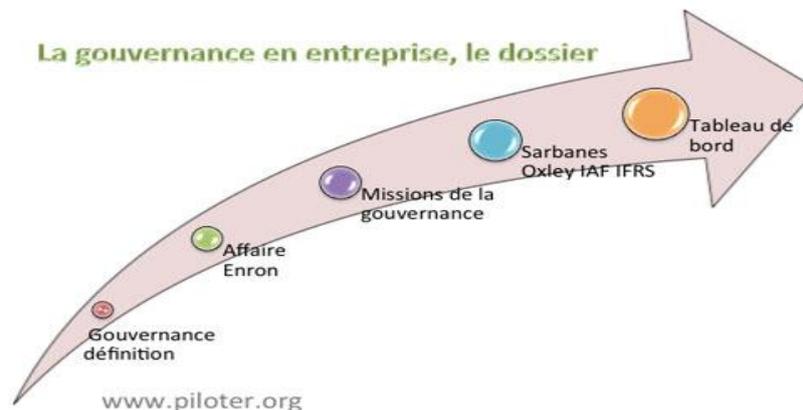
Elle peut être comprise comme un concept pour la répartition des tâches et la structuration utile de l'instance de direction suprême. Par cet objectif de protection améliorée des sociétaires ainsi les mécanismes de contrôle et augmente la transparence dans la prise de décision. Ces mécanismes éliminent le problème principal-agent ou, du moins, le minimisent. Il s'agit de la possibilité d'un déséquilibre entre les intérêts des propriétaires (principal) et ceux des conseillers d'administration et membres de la direction (agent). Aussi, les règles et recommandations formulées dans ce cadre visent d'une part à définir et décrire clairement l'organisation des tâches, la répartition et la délimitation des compétences, ainsi qu'à affecter les responsabilités. D'autre part, il s'agit de créer un maximum de transparence. Seule une politique d'information complète et ouverte permet un traitement égal de tous les actionnaires et pose les fondations pour un exercice efficace des droits. (7). Les réformes apportées au nom de la gouvernance d'entreprise visent à mieux garantir que les dirigeants prennent leurs décisions de gestion en fonction des seuls intérêts de leurs actionnaires.

La firme comme un nœud de contrats :

L'article de R. Coase de 1937, la nature de la firme, apportait une réponse fondamentale à une question importante pourquoi existe-elle? Elle constitue un mode de coordination alternatif au marché. Il formule l'hypothèse, alors que sur le marché la coordination des individus se fait par le système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative (la hiérarchie). Il précise que la coordination par les prix entraîne des coûts (de recherche d'information sur les prix, de négociation...), appelés par la suite " coûts de transaction ". Ces derniers surpassent les coûts d'organisation interne, et dès lors la coordination dans la firme s'impose. Sa thèse est à la base de la conception de la firme retenue par les économistes "vision contractuelle". Dans cette vision, la nature des relations entre les propriétaires et les dirigeants, et entre ces derniers et l'ensemble des partenaires se manifestent sous forme " contractuelle " (Alchian et Demsetz, 1972). La théorie des droits de propriété a pour ambition de renouveler l'approche classique. L'idée fondatrice consiste à que les droits de propriété influencent les comportements. La théorie rejoint les autres théories contractuelles des organisations. Elle s'intéresse à l'organisation des firmes.

La théorie de l'agence de Jensen et Menckling des années 70 actualise l'approche de Berle et Means en réfléchissant à des modes de protection des intérêts face aux risques (dirigeants). Elle complète la théorie précédente et repose sur la notion de la relation d'agence<sup>5</sup> formalisant les relations entre des individus aux intérêts divergents et, déterminant des contrats incitatifs optimaux. Cette relation comprend plusieurs caractéristiques, elle repose sur une relation d'autorité ; elle est asymétrique, le principal n'est pas en mesure d'évaluer l'effort mis en œuvre par l'agent ; elle met en jeu des droits de propriété, le principal transfère à l'agent une partie de son droit de propriété sur les actifs. C'est dans le cadre de la théorie de l'agence que se sont développés les analyses sur la corporate governance (M. El Harti). La relation contractuelle entre actionnaire et dirigeant constitue la pierre de touche de la théorie de l'agence. Elle repose sur le pouvoir que donnent les mandants (les actionnaires) aux mandataires (les dirigeants) d'agir en leur nom (R. Perez, 2003). Sur le plan économique, la transparence et la codification des informations économiques favorisent les bons arbitrages et orientent efficacement les ressources financières vers les secteurs les plus contributifs» (R. Belkahlia, 2004). L'entreprise doit en effet satisfaire ces détenteurs d'enjeux. Les stakeholders sont nécessaires à la création de valeur, favorise la confiance et la coopération des salariés et de réduire les coûts d'agence. (G. Larcher)

Leur intérêt est que l'entreprise se développe puisque c'est ainsi qu'ils peuvent préserver leur emploi, maintenir et accroître leur rémunération. Mais ils peuvent aussi diverger notamment en cas de réduction d'effectif pour préserver la rentabilité. (B. Vrunhes, 2001). Le profil développé par l'économie est une dimension de salubrité. Il représente une variable décisive dans la propension à l'investissement. Concrètement, à une carence est associé un coût implicite qui s'ajoute au coût du capital. Les études empiriques menées auprès des investisseurs, la gouvernance, désormais intégrée dans les décisions, permet aux opérateurs d'éviter certaines firmes ; d'augmenter ou de diminuer les engagements dans certaines ; d'éviter certains pays ; d'augmenter ou de diminuer ses engagements dans certains pays. (McKinsey, 2002). Dans le monde, le thème concerne l'ensemble des règles permettant aux actionnaires de s'assurer que les firmes dont ils détiennent des parts sont dirigées en conformité avec leurs intérêts. Ce sont les actionnaires réunis dans le cadre des assemblées qui délèguent leur pouvoir de contrôle à un conseil ou de surveillance chargé de conseiller et superviser l'action de la direction générale. (5)



La gouvernance a six points (obligation de rendre compte, transparence, efficacité, efficacité, réceptivité, prospective), l'importance actuelle peut être attribuée à plusieurs raisons ayant eu lieu au cours de ces deux décennies. Alors que certains proposent ainsi cinq éléments (Becht, 2002), tant politiques, qu'économiques, tout d'abord la vague de privatisation, l'augmentation de l'importance financière des fonds, la vague des offres publiques d'achat, elle a été encouragée, pour finir, les scandales au sein de entreprises d'envergure internationale, dus à des manipulations comptables en vue d'augmenter la rémunération des dirigeants, ont permis de mettre en évidence le besoin d'amélioration des systèmes de contrôle existants. Les principes visent à la fois les entités et leurs structures tels que les organes de gestion et de contrôle. Ces principes ont pour destinataires naturels les sociétés faisant appel public à l'épargne (M. Vincent & A. L. Legout). Les principes de base de l'O.C.D.E sont un instrument en devenir définissant des bonnes pratiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la mise en œuvre de ces pratiques qui peuvent être adaptées au gré des circonstances. Elle a publié six principes, le régime devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, définir la répartition des compétences entre les instances chargées de l'application des textes. Il doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice et assurer un traitement équitable. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective. Il doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur, et encourager une coopération active entre les différentes parties prenantes pour créer la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines. Il doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat. Il doit assurer le pilotage stratégique et la surveillance de la gestion, ainsi que la responsabilité et sa loyauté vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. (6).

L'I.S.O a mis en place un groupe de travail pour élaborer une norme sur la responsabilité sociétale qui prend en compte la question de la gouvernance. Les principes cherchent à formaliser le discours sur l'éthique managériale en assurant que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés. L'introduction de l'éthique répond à la nécessité de légitimer l'exercice des pouvoirs et des relations. Le succès traduit le désir d'améliorer le fonctionnement de systèmes de direction et de contrôle sur le dirigeant (S. Mercier, 1999). Elle repose sur des principes qui sont la responsabilité des dirigeants et des administrateurs, l'indépendance du conseil, la transparence des informations, les droits des actionnaires, la vision stratégique (K. Boutaleb). L'émergence de ce concept, dans le contexte même des années 80 et la montée de la globalisation et des flux transnationaux ; dans la révolution des T.I.C. Selon les propos recueillis par Eric Le Boucher le mouvement de la corporate governance repose sur un modèle théorique.

### 1) Les caractéristiques fondamentales de la gouvernance :

En privé c'est la gouvernance d'entreprise qui est caractérisée par les spécificités suivantes la première est la différence du capitaliste dans lequel l'autorité est conférée par la détention du capital, le pouvoir remonte de la base vers le management. La légitimité émane du vote et de l'adhésion. La deuxième, les processus de décision ne sont pas dictés par un actionnaire de référence. Ils sont fidèles au principe démocratique « une personne, une voix ». Enfin la troisième, les éléments sont déterminés en fonction de l'objectif poursuivi, la rentabilisation du capital. La recherche du profit est considérée comme un moyen pour réaliser leur projet et non comme un objectif en soi. Ce sont des entreprises à « but non lucratif », où une partie des bénéfices est réinvestie sous forme de réserves pour en assurer la pérennité. L'obligation d'être sans cesse en mouvement pour adapter leur gouvernance et la rendre plus transparente. Elles doivent aussi défendre leur identité pour éviter que des règles pertinentes ne leur soient appliquées sans tenir compte de leurs caractéristiques propres. (G. Andreck, Macif, 2006). Elle garantit une certaine sécurité ce qui contribue à accroître la confiance des investisseurs. Si elle occupe aujourd'hui le devant de la scène médiatique. Les actionnaires renforcent leur pouvoir en se donnant les moyens de contrôler étroitement les comptes grâce, en particulier, à la nomination de comités d'audit externes. Les causes de l'apparition de la gouvernance d'entreprise par la dispersion du capital provoqué par l'augmentation de la taille de l'entreprise, le développement des multi nationales, l'afflux de capitaux, l'apparition du capitalisme collectif, le pouvoir appartient aux dirigeants. L'abus du pouvoir managérial se caractérise par le comportement des dirigeants qui octroient des rémunérations très élevées, les délits d'initiés, les fraudes comptables. L'instauration de la transparence. Comment elle se traduit, Il n'existe pas de modèle unique. Les systèmes juridiques se différencient. Une des questions fondamentales est comment faire en sorte que les dirigeants agissent au mieux des intérêts des actionnaires ?

### 2) Le modèle théorique:

La théorie de l'agence qui est la base, l'entreprise y est représentée comme un nœud de contrats entre ses différentes parties prenantes, composés de actionnaires, créanciers, employés, fournisseurs. Elle ne s'intéresse que partiellement à la définition des objectifs de la firme comme entité, mais à l'analyse des objectifs personnels de chaque partie intervenant, chacune cherchant à maximiser sa propre fonction d'utilité. Parmi l'ensemble de ces stakeholders, les actionnaires (les principaux) et les dirigeants (les agents) y jouent un rôle central. Les actionnaires, car leurs droits patrimoniaux ne sont exerçables qu'en dernier ressort, après que les créances des autres stakeholders, tels que les créanciers ou salariés, ne soient remboursées. Elle est donc un contrat liant le principal à un agent dans le but d'obtenir un service (la gestion). Cette relation existe car il y a une divergence d'intérêts, asymétrie informationnelle et existence de coûts d'établissement et d'exécution des contrats. (Thèse, F. Ledentu)

Le système et la présence d'actionnaires de contrôle, pour les néo-classiques, l'entreprise dispose d'une fonction de production qui lui permet, à partir de facteurs de production (inputs), d'obtenir une certaine quantité de produits (out-puts). Elle a été considérée comme externe, en effet, depuis les travaux de R. Coase (prix Nobel d'économie), on considère que l'entreprise n'est qu'une fiction juridique fondée sur des droits de propriété, les rapports sont dominés par cette idée de relations contractuelles procédant d'une sorte de mandat. Les théoriciens de l'agence soulignent l'inexorable contradiction entre les intérêts des différents groupes et ceux des agents qui occupent le poste de dirigeant. Elle est un nœud de contrats c'est parce qu'il est le siège de différents intérêts catégoriels. Les effets induits du modèle fondé sur la théorie de l'agence, la performance de l'entreprise, la transparence dans la gestion et l'équité dans la distribution des richesses. Aussi, par essence, le concept vise à apporter plus de transparence dans la répartition du pouvoir, dans le contrôle du pouvoir et dans l'implication de tous les niveaux hiérarchiques. (8) Pour analyser ensuite le comportement des acteurs, car l'analyse des seules institutions de la gouvernance ne permet pas de comprendre le fonctionnement réel des entreprises. C'est l'une des convictions fortes de l'auteur, et l'affaire Enron a été une démonstration éclatante de la justesse de cette thèse. (9)

Elle est basée sur la transparence, la reddition des comptes, la disponibilité de l'information et l'implication de tous. La mondialisation implique l'adoption de normes universelles qui guident les entreprises. La nécessité de mettre les normes en harmonie avec les standards internationaux, les entreprises faisant appel public à l'épargne, les banques, les compagnies d'assurance, les grands acteurs économiques. (A. Talbi, 2010). On distingue traditionnellement les parties prenantes primaires qui sont des acteurs contractuels en relation directe avec l'entreprise et pouvant menacer sa survie (actionnaires, salariés, clients et fournisseurs) ; les parties prenantes secondaires qui sont des acteurs diffus situés dans l'environnement de l'entreprise mais non essentiels à la survie de l'entreprise. D'autres distinguent les parties prenantes sur la base d'une classification en catégories d'acteurs les actionnaires et les parties prenantes internes tels que les salariés, les syndicats ; les partenaires opérationnels qui sont les clients, les fournisseurs, les banques, les compagnies d'assurance, les pouvoirs publics, les organisations professionnelles, les ONG, la société civile. Plusieurs distinctions sont proposées par la littérature il ya des parties prenantes (internes comme les employés et les actionnaires, externes comme les consommateurs et les fournisseurs; les primaires qui sont des groupes cruciaux et secondaires comme le voisinage, stratégiques qui peuvent influencer l'organisation, les volontaires qui interagissent, non volontaires qui subissent le voisinage, du côté de la demande, de l'offre comme les employés ou les actionnaires). (12)

Enfin, on peut proposer une classification plus dynamique des parties prenantes à partir de trois grandes caractéristiques propres aux parties prenantes, le pouvoir de la partie prenante dans ses relations avec l'entreprise ou avec les autres parties prenantes la capacité à influencer l'entreprise ; la légitimité de la partie prenante, la reconnaissance du bien-fondé de la partie prenante à exprimer une demande envers l'entreprise ; l'état d'urgence des demandes des parties prenantes qui exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. (13)

L'entreprise est en relation avec des acteurs économiques qui lui sont extérieurs. Chacun d'eux peut influencer la réalisation des objectifs ou être influencé par elle. On peut citer, les clients, dont les attentes concernent en particulier le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais ; les fournisseurs, avec leurs objectifs, notamment en termes de prix, de volume de ventes et de solvabilité; les banques, qui assurent le financement de l'activité et attendent d'elle le remboursement ; l'État et les collectivités locales, qui attendent le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales, mais aussi qu'elle mène des actions en termes d'emploi, les associations et les O.N.G, dont les attentes sont diverses, défense des intérêts des consommateurs, respect des critères environnementaux. Il ressort que les intérêts des parties prenantes sont souvent contradictoires. Les trois types principaux de parties prenantes, organisationnelles. Économiques sont celles qui contribuent à l'activité économique de l'entreprise sont pour une part commune, l'État ou les collectivités. D'autres sont spécifiques à chaque secteur économique, agences spécialisées. Les attentes de chacune peuvent être rencontrées et sur les modes de gouvernance. Plus l'implication est importante, et plus l'entreprise peut rencontrer ses objectifs en matière de développement, incluant toutes les dimensions. Les actionnaires, ceux-ci ne constituent pas un bloc homogène c'est pourquoi il est utile d'entendre la voix des actionnaires, et ceux qui sont préoccupés d'investissements socialement responsables (I.S.R), dans le but de réduire la distance qui sépare les investisseurs et les dirigeants. On s'interroge sur les dirigeants du point de vue des rémunérations, parfois excessives, qui leur sont accordées. La loi oblige les entreprises à devenir transparentes à ce sujet. Quant aux salariés, ils ne sont pas une partie prenante comme les autres ; ils détiennent, en effet, l'avenir de l'entreprise " L'entreprise de demain est, en germe, dans les salariés d'aujourd'hui." Les clients, qui peuvent être aussi considérés comme des consommateurs et des usagers. Il est donc stratégique de veiller à les impliquer dans le projet, passer d'une conception " transactionnelle" du marketing à une conception " relationnelle", les fournisseurs, par rapport auxquels se posent la question des programmes d'achat inspirés du commerce équitable. L'implication peut certes contribuer à restaurer la confiance perdue, mais une bonne partie de la société civile doute aujourd'hui que le système de la libre entreprise, où toute fonction régulatrice de l'État est mise en cause au nom de l'idéologie néolibérale, puisse fonctionner longtemps encore sans aboutir à une crise plus grave encore que les précédentes. (J. Igalens, S. Point & J.M. Pierlot, 2009).

### 3) Les approches théoriques:

Elle peut être considérée comme un équilibre entre la primauté inconditionnelle de l'actionnariat et les excès de l'ère managériale. Elle est par ailleurs devenue un critère d'attente des analystes et des investisseurs. Elle peut être considérée comme un renouveau du contre-pouvoir actionnarial, Elle est modelée par l'ensemble des règles qui définissent les modalités de gestion. (14) La représentation de la firme comme nœud de contrats induit à deux approches: l'actionnaire (modèle shareholders) leur donne la primauté et à l'objectif de création de la valeur actionnariale. Le partenarial (modèle stakeholders), dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes.

#### A- La valeur actionnariale :

L'entreprise est un lieu de compromis entre les parties prenantes, le management doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes (les actionnaires, les salariés, les créanciers, les consommateurs). Elles sont concernées par l'activité qui doit servir la défense de leurs intérêts. L'activité doit servir la volonté des actionnaires, leur objectif est la maximisation de la valeur, la prise en compte croissante de leurs intérêts peut se faire au détriment de ceux des autres parties. Dans l'entreprise managériale, la propriété est séparée de son management. Le dirigeant disposant d'une très grande liberté d'action, il y a un risque de perte de contrôle. L'objectif est donc de le soumettre à des dispositifs de contrôle. Dans un premier système qui privilégie la création de valeur, l'entreprise cherche à maximiser le cours boursier des titres. Les intérêts s'alignent sur ceux des actionnaires. L'organisation du conseil et la réglementation en matière de transparence et de rémunération sont définies dans cet objectif. Elle reconnaît la légitimité du pouvoir des actionnaires mais qui fait du contrôle disciplinaire une des

missions de la gouvernance. Ce conseil est la clé de voute, et les agents doivent intégrer les attentes des partenaires dans l'intérêt social qui n'est que rarement aligné sur celui des parties prenantes et qui peut, dans certains cas, être en contradiction avec l'intérêt à court terme des actionnaires. Le système a pour rôle de sécuriser la rentabilité de l'investissement. Il est donc la manière dont un apporteur de capitaux s'assure de l'obtention d'un revenu sur son investissement (Shleifer & Vishny, 1997). Les actionnaires étant les apporteurs de ressources à recevoir la rente, cette valeur n'est que la mesure de la rente qu'ils perçoivent. Les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble, et cette notion doit être à même, selon le principe d'efficacité, de prendre en compte l'intégralité de ces dernières. (P. Milgrom, J. Roberts 1992). En se focalisant sur les actionnaires et sur les modalités des contrôles, elle ne permet pas d'identifier de façon satisfaisante des mécanismes, en liaison avec certaines des représentations théoriques récentes de la firme. La valeur actionnariale qui est pour les actionnaires, l'entreprise doit être gérée dans leur intérêt. Deux types de mécanismes sont envisagés, en interne, il revient au conseil de surveiller au nom des actionnaires. En externe, c'est à la discipline de marché qu'il revient de contrôler les dirigeants. Il existe un conseil qui adopte un règlement qui instaure un mode de gouvernance par la création de comités qui sont composés de membres du conseil (stratégique, audit, rémunérations, nominations). Les commandements sont l'indépendance des administrateurs, le respect de normes de transparence, la promotion des prises de contrôle hostiles, la généralisation des stock-options. La cogestion existe en Allemagne et aux pays nordiques comme la Suède qui ménage le dialogue social, elle prend deux formes différentes via le comité, qui regroupe les représentants élus des salariés et via le conseil. Dans un bon système, les actionnaires doivent avoir les moyens d'exercer une influence. Ils ont droit à une part du bénéfice lorsque l'entreprise prospère et ils sont les premiers à souffrir lorsque ce n'est pas le cas.

#### **B- La valeur partenariale :**

Ce modèle repose sur une vision plus réaliste car il prend en compte l'ensemble. Il a pour objectif la défense de l'intérêt de l'ensemble dont le bien-être est affecté par les décisions. Dans un deuxième système, on valorise plutôt la création de valeur et on cherchera à créer de la richesse, la performance est mesurée au regard de l'ensemble. Ce type de gouvernance favorisera le développement de deux types de capital financier et humain qui est basé sur le savoir-faire ainsi que les compétences et l'innovation. Il est intéressant de constater que l'on retrouve des valeurs du XIX siècle développé par des utopistes français Proudhon ou mieux des catholiques de Maistre. Cette approche conduit à reconsidérer le lien existant entre la structure de financement et l'investissement, en premier lieu, il convient pour analyser le problème de substituer à la notion de structure de financement celle des ressources où figurerait notamment le capital humain. En second lieu, la maximisation de la valeur créée ne passe pas par la minimisation du coût d'opportunité. En troisième lieu, la remise en cause du statut de créancier conduit à contester l'interprétation traditionnelle qui est faite de la politique d'investissement à la lumière de la théorie des options en qualité de créanciers, les actionnaires auraient intérêt à ce que les investissements entrepris soient risqués. La vision partenariale de la valeur, associée à l'abandon de la séparabilité des décisions de création et de répartition, conduit à une remise en cause fondamentale de l'analyse du processus de valeur et de la problématique financière traditionnelle. L'objectif de maximisation se justifie par les arguments suivants, le dirigeant accroît ainsi sa latitude managériale en augmentant ses possibilités de négociation. il a intérêt à privilégier les catégories déterminantes pour la création de valeur ; il augmente sa valeur managériale, censée être fonction de la performance réalisée, sur le marché du capital humain ; il peut s'octroyer une rémunération largement supérieure à son coût d'opportunité si ce dernier est surestimé; pour autant qu'il dispose d'une latitude importante dans la répartition, liée à une forte création de valeur partenariale, il peut plus facilement s'enraciner en attribuant la valeur créée prioritairement aux salariés qui soutiennent sa politique. (G. Charreaux & P. Desbrières). Quels sont les dispositifs de gouvernance internes à l'entreprise? On distingue différentes entreprises, les micro-entreprises (M.I.C), qui occupent moins de 10 personnes ; les P.M.E, qui occupent moins de 250 personnes ; les entreprises de taille intermédiaire (E.T.I), qui occupent moins de 5000 personnes ; les grandes entreprises (G.E), celles qui ne sont pas classées dans les autres catégories.

Elle se caractérise par l'exercice d'une activité économique ; la production de biens ou de services marchands ; l'autonomie de décision. Les spécificités de la gouvernance dont le choix dépend de plusieurs critères de la taille de l'entreprise, la filière, le type d'activité, la présence sur la scène internationale, le profil de l'actionnariat. Les P.M.E non cotées constituent le tissu économique. Le terme est employé dont le capital est à dominante familiale. Le mode encourage l'innovation, la production et les pratiques managériales et crée les conditions d'une vision stratégique. Elle est un lieu d'accomplissement personnel, de création collective. Elle ne peut se limiter à l'implication des actionnaires et dirigeants, l'association des salariés a un impact sur la performance. L'association et la participation des salariés doivent être encouragées car elles permettent une meilleure organisation du travail et favorisent l'innovation technique. (A. Rafael Mai 2013)

Les actionnaires cherchent à s'assurer que leurs exigences en termes de rémunération de leurs apports sont respectées. Ce contrôle est indirect, par le biais du conseil. Elle peut être conçue dans une optique plus large et elle concerne alors les mécanismes de contrôle. Alors pour défendre leurs intérêts, les salariés s'appuient sur l'existence de droits comme le droit de grève. Ces mécanismes peuvent être répartis en deux types, les mécanismes internes tels que le conseil, la politique de rémunération ou la présence d'actionnaires importants, et les mécanismes externes tels que les offres publiques d'achat, les marchés financiers et le système légal.

Quels sont les mécanismes externes à l'entreprise ? Si les dispositifs de gouvernance accordent un rôle aux parties prenantes internes dans le contrôle des dirigeants, il en existe d'autres qui dans une logique partenariale concernent aussi les parties prenantes externes utiles aux parties prenantes comme les actionnaires, les fournisseurs, les clients ou les banques pour s'assurer que leurs intérêts sont réellement pris en compte par les dirigeants. Les relations qui se nouent au sein de l'entreprise influencent son mode de gouvernance. Celui-ci doit prendre en compte les différentes attentes des parties prenantes de façon à assurer la performance économique. Le dirigeant doit alors arbitrer entre les intérêts contradictoires, qui sont autant de contre-pouvoirs. Les dirigeants sont soumis à des mécanismes disciplinaires. Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes. C'est la raison pour laquelle on considère une entreprise est un « nœud de contrats ».

(Aravis)

Il y a 7 mécanismes de contrôle qui ont été explicités par B. Baudry, l'Etat intervient par le biais des lois qu'il impose en matière des documents comptables, le marché étant régi par la concurrence, une firme mal gérée doit disparaître, le marché financier intervient dans la gestion des managers par le biais des O.P.A le marché du travail des dirigeants est évalué en fonction des performances, le conseil agit dans l'intérêt des actionnaires, la rémunération des dirigeants est indexée sur leur performance, la surveillance des actionnaires, l'efficacité du conseil n'est pas garantie, ils peuvent les remplacer. L'existence de mécanisme permettant de différencier la propriété d'un actionnaire par rapport à son pouvoir, est liée à l'objectif d'atteindre ou de conserver un seuil de contrôle, et ceci en fonction d'une participation définie en capital. Afin de les présenter, nous avons élaboré un classement en deux types, les mécanismes de différenciation internes et ceux externes. Les premiers correspondent à des modifications apportées aux statuts des entreprises, soit pour augmenter le pouvoir de l'actionnaire principal, soit pour diminuer celui des actionnaires externes. La méthode la simple pour différencier la propriété du pouvoir est obtenue par l'émission de plusieurs catégories d'actions, auxquelles sont rattachées des droits de vote différents. Les seconds se situent quant à eux au niveau des marchés boursiers. Les deux mécanismes précédents agissent sur les rapports de pouvoir. Les participations croisées constituent quant à eux les principaux mécanismes externes de différenciation. Il y a des structures pyramidales correspondent à une chaîne d'entreprises cotées, dominées par une coalition d'investisseurs ou une entreprise non cotée et la participation croisée, afin de dissocier la propriété du pouvoir.

Les mécanismes de la gouvernance des entreprises des multinationales, on peut identifier 03 types de mécanismes pouvant être regroupés en deux ensembles, le premier lié au marché et le second regroupant des mécanismes non liés au marché. (Y. Luo, 2005) Les mécanismes liés au marché sont présents la seule différence, c'est qu'au niveau de la structure de propriété la maison-mère constitue l'investisseur majeur (il s'agit d'une propriété quasi-interne). Les mécanismes liés à la culture se rapportent aux déclarations, slogans, valeurs, modèles et rituels sociaux uniques utilisés par les membres du conseil et les principaux dirigeants. Les mécanismes liés à la discipline sont les sanctions des cadres, l'idée c'est que les modes de rémunération des dirigeants ne suffisent pas pour surveiller et contrôler leurs actions. (Yadong Luo, 2005). Il existe un circuit fermé au niveau de la structure du capital. Le modèle shareholder aurait convergé vers le modèle théorique suivant deux niveaux de changements, l'un dans le marché pour le contrôle des entreprises ; compte tenu de l'importance de leur détention d'actions. L'autre, il aurait lui aussi convergé vers le modèle théorique suivant des niveaux, le développement fulgurant des marchés financiers, le marché pour le contrôle des entreprises est devenu plus actif qu'il ne l'était ; un grand intérêt pour la création de la valeur actionnariale. (Carati & Tourani Rad, 2000).

Les premiers postulats sous-jacents à ce cadre suggèrent que les deux modèles peuvent être associés à deux sources d'amélioration, le modèle shareholder serait associé à une amélioration progressive. Le modèle stakeholder serait lui associé à une amélioration radicale qui se traduit par un ajustement aux changements. Les mécanismes de contrôles qui structurent le modèle théorique sont proches de ceux du modèle shareholder, il s'agit en l'espèce de trois types de mécanismes, la concurrence sur le marché des facteurs et de produits; les forces du marché pour le contrôle; la concurrence sur le marché du travail. L'approche de la valeur partenariale conduit à reconsidérer le lien existant entre la structure de financement et l'investissement, il convient pour analyser le problème de substituer à la notion de cette structure celle des ressources où figurerait notamment le capital humain. La maximisation de la valeur créée ne passe pas par la minimisation du coût d'opportunité. La remise en cause du statut de créancier résiduel exclusif des actionnaires conduit à contester l'interprétation traditionnelle qui est faite de la politique d'investissement à la lumière de la théorie des options de qualité, les actionnaires auraient intérêt à ce que les investissements soient risqués. La vision partenariale de la valeur, associée à l'abandon de la séparabilité des décisions de création et de répartition, conduit à une remise en cause de l'analyse du processus de création de valeur. L'objectif de maximisation de la valeur se justifie par les arguments comme le dirigeant accroît ainsi sa latitude managériale en augmentant ses possibilités de négociation. Il augmente sa valeur managériale, censée être fonction de la performance réalisée, sur le marché du capital humain ; il peut s'octroyer une rémunération largement supérieure à son coût d'opportunité si ce dernier est surestimé par les actionnaires ; pour autant qu'il dispose d'une latitude importante dans la répartition, liée à une forte création de valeur partenariale, il peut s'enraciner en attribuant la valeur créée prioritairement aux salariés qui soutiennent sa politique. (G. Charreaux & P. Desbrières)

### C- Évolution hybride :

L'idée d'une évolution hybride ; on assiste à un processus de convergence des deux modèles vers un modèle hybride pour des raisons suivantes, les deux modèles précédents ont montré leurs limites et l'effet de la globalisation, les scandales financiers retentissants. (10)

Il semble en train d'émerger et se caractérise par un renforcement des pouvoirs de contrôle, un emprunt au modèle shareholder, par des pouvoirs supplémentaires qui sont des éléments caractéristique du modèle, un objectif multidimensionnel de l'entreprise. Cette nouvelle forme de contrôle est mise en œuvre au travers de la montée en puissance des fonds d'investissements institutionnels. Les facteurs expliquent l'existence de ce modèle, l'internationalisation des marchés financiers, la mondialisation des stratégies, la mise en œuvre d'une nouvelle réglementation internationale. (K. A. Seny Kan)

L'efficacité de la firme suppose la maximisation de la valeur partenariale (Charreaux, 2002). La maximisation de la richesse se fait à travers des mécanismes susceptibles de résoudre les conflits entre les différents partenaires (Hart, 1995). L'analyse des modes permet de voir comment sont arbitrés les conflits. Il s'agit d'examiner les éléments du système, les structures, les procédures, les comportements. La comparaison entre les deux modèles a permis de mettre en évidence la supériorité du modèle partenariale car il décrit mieux la réalité du fonctionnement de l'entreprise ; il prend en compte les intérêts légitimes des différentes parties prenantes ; il réduit les conflits et suscite l'adhésion de tous ; il permet d'améliorer les performances économiques de l'entreprise ; il introduit la responsabilité sociétale de l'entreprise. La gouvernance se fonde sur la démocratie, et aboutit à un principe d'efficacité. Les pouvoirs de propriété et de gestion sont séparés et la transparence s'impose. Elle est concernée par les principes éthiques, les valeurs et les pratiques qui facilitent l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et collectifs. L'objectif est d'aligner les intérêts des individus, des entreprises dans le cadre de la bonne gouvernance et le bien commun. En effet, les bonnes pratiques sont utiles pour ancrer la culture de reddition des comptes ; renforcer le climat de confiance ; attirer l'investissement et faciliter l'accès aux capitaux, promouvoir la transparence, l'information et la communication ; améliorer la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service ; contribuer au développement d'un tissu économique compétitif. L'activité de l'entreprise a une répercussion sur ces acteurs, et ces derniers ont une influence importante sur l'entreprise (11). L'entreprise a donc des comptes à rendre à toutes ces parties et doit tenir compte de leurs avis.

Les objectifs de la gouvernance comme par une finalité d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement l'entreprise ; faciliter l'accès au financement ; attirer des R.H efficaces ; instaurer la confiance ; développer et consolider la compétitivité et la croissance des investissements. Certains voient les objectifs comme fournir un environnement favorable et un cadre réglementaire pour les activités économiques, veiller à ce que les entreprises se comportent en bons citoyens corporatifs en matière de droits de l'homme, la responsabilité sociale et la durabilité environnementale, promouvoir l'adoption de codes de bonne éthique des affaires (Cadbury et K. Codes) dans la réalisation des objectifs de l'organisation, veiller à ce que les entreprises traitent toutes leurs parties prenantes d'une manière juste et équitable, assurer la responsabilité des entreprises et des administrateurs. (14)

Selon E. Le Boucher, afin de renforcer la gouvernance, cinq objectifs d'ordre général ont été fixés, la promotion d'un environnement favorable et d'un cadre réglementaire efficace pour les activités économiques ; la responsabilité sociale, le respect des droits et la contribution à la durabilité de l'environnement ; l'adoption des codes de bonnes éthiques d'affaires dans la réalisation des objectifs de la société ; le bon traitement des différentes parties prenantes. En fonction des objectifs, ce système est appelé à réguler les relations. Les actionnaires qui élisent le conseil d'administration, lequel mandate la direction, selon des modalités variables, propres au régime juridique. Les autres parties prenantes incluent pouvant entrer en relation avec l'entreprise à raison de ses activités, ses comportements, la protection des actionnaires, la liberté de transfert des actions, le droit à l'information, la répartition des dividendes, la nomination et la rémunération, la participation à la tenue et aux décisions de l'assemblée. La relation entre la gouvernance et la rémunération des dirigeants est donc ambiguë. Le problème est que les actionnaires défendent leurs intérêts, qui ne coïncident pas avec ceux des dirigeants. En utilisant ses droits de contrôle pour maximiser son bien-être, le détenteur d'une forte participation peut donc opérer une redistribution de la richesse d'autrui. Malgré tout, les systèmes de gouvernement d'entreprise sont très différents d'un pays à l'autre. Ces différences concernent l'actionnariat et le contrôle des sociétés. (C. Mayer)

La répartition des fonctions est visible entre les acteurs, la gouvernance fait référence aux relations entre les actionnaires, son conseil d'administration, la direction et les autres parties prenantes. Elle vise une répartition des compétences et des responsabilités adéquates pour une bonne gestion. Elle vise à améliorer l'efficacité, la qualité, la transparence et la diffusion de l'information ; un traitement équitable entre les actionnaires et un renforcement de la confiance des investisseurs. Un des principaux aspects vise à résoudre les problèmes de la séparation entre les propriétaires du capital et les administrateurs qui sont mandatés. La divergence d'intérêt entre les différents acteurs oblige le mandataire à contrôler l'exécution du mandataire et l'adéquation avec ses propres intérêts. Cela passe par une définition des droits et des responsabilités du conseil d'administration et des actionnaires. Elle vise à identifier les bonnes pratiques et à les diffuser. Il n'existe pourtant pas de modèle unique. Si elle est pratiquée, elle peut instaurer une confiance partenariale, consolider la compétitivité, faciliter l'accès au financement et aux systèmes de garantie, d'attirer des R.H efficaces. (Commission Economique des N.U, Afrique 2002).

#### D- La gouvernance dans la P.M.E/P.M.I :

Il en résulte une forte concentration du pouvoir de management entre les mains des entrepreneurs propriétaires et dirigeants c'est-à-dire que la propriété et le management sont donc conjoints. Elle se caractérise aussi par un faible pouvoir de marché et des styles de management multiples. Ces derniers peuvent être fermés avec des visions stratégiques rentières, ouverts avec des visions stratégiques privilégiant le développement de l'entreprise. Toutefois, la théorie de la gouvernance d'entreprise ne peut être appliquée ni perçue dans la P.M.E/P.M.I comme elle le serait dans la grande entreprise, peu d'analyses ont été menées jusqu'à présent. Nous suggérons de l'approcher à travers les cadres d'analyse développés pour la grande entreprise. On suppose que les dirigeants soient contraints dans leurs décisions et actions par des mécanismes disciplinaires. L'analyse de ce cadre impose des évolutions certaines. Il importe donc de situer les différentes relations qui sont entretenues entre la P.M.E et ses différents partenaires. La relation entre les actionnaires et les dirigeants est fondamentale ; elle semble l'être beaucoup moins au niveau de la P.M.E/P.M.I, sauf cas spécifiques. La relation entre les actionnaires et les dirigeants ne peut être pensée de la même manière que dans la grande entreprise du fait notamment de la propriété familiale du capital et du non séparation du pouvoir de direction et de la propriété. Même dans les P.M.E/P.M.I à statut de S.A, le rôle du conseil d'administration est symbolique et demeure prédominé par le pouvoir familial. Cette situation induit des risques d'abus de pouvoir, de confusion de patrimoines et parfois au détriment de l'entreprise et de ses parties prenantes. La P.M.E n'étant pas cotée sur le marché boursier, le droit des actionnaires minoritaires se trouve réduit au bon vouloir du majoritaire, le marché financier ne jouant aucun rôle régulateur. Certes le statut juridique de la P.M.E, comme la conception que l'entrepreneur propriétaire et dirigeant a de son entreprise et de son ouverture sur l'environnement peuvent nuancer ces situations. Certaines ouvrent leur capital à des actionnaires externes, en particulier financiers (capital risque, Investisseurs financiers...) dans le cadre de contrats qui veillent à la mise en place de règles de bonne gouvernance (décisions stratégiques, transparence et information, protection des intérêts des minoritaires...) ; certains confient la gestion à des dirigeants salariés externes à la famille et mettent en place un cadre permettant le suivi et le contrôle. Une situation similaire peut les caractériser en situation d'actionnaires familiaux pluriels et (ou) d'intérêts divergents. L'analyse des relations entre l'entreprise et les salariés est un autre champ important de la spécificité de la gouvernance. L'interférence du capital et du pouvoir familial peut biaiser ces relations au détriment du salarié compétent et par suite au détriment de la performance. Le système d'évaluation, de motivation peut faire l'objet d'une opacité destructrice de valeur. A l'opposé, toujours ouverte et dynamique, la mise en valeur des compétences, la proximité décideurs exécutants, la flexibilité, le développement d'un esprit et la motivation par le mérite. La faible gouvernance dans les pays sous-développés est préoccupante et destructrice de valeur. Elle induit l'appréciation de la gouvernance du système judiciaire dans ses relations avec les justiciables qui conditionne son efficacité au profit ou au détriment du tissu économique dans son ensemble. La relation entre la banque et les P.M.E/P.M.I semble véhiculer des mécanismes disciplinaires contraignants pour les dirigeants propriétaires de P.M.E/P.M.I. L'analyse doit s'interroger sur leur optimalité au regard des intérêts divergents. Cela pose parallèlement la question au sein des démembrements, des établissements bancaires dans leurs relations avec la clientèle. La faible gouvernance est bien réelle dans les relations entre les P.M.E/ P.M.I et l'administration publique et les collectivités locales dans l'octroi et la gestion des marchés publics ; les relations entre elles et l'administration fiscale aux plans des déclarations fiscales et des recouvrements ; les relations avec l'environnement sociétal dans la transparence et la diffusion de l'information.

Comment peut-on promouvoir la gouvernance au sein des P.M.E ? il apparaît que sa promotion constitue une composante déterminante de leur mise à niveau économique. Elle pourrait être poursuivie à travers une politique de communication et de formation véhiculant les concepts et comportement; le développement de relations et pérennes avec les parties prenantes, l'ouverture au conseil et au commissariat aux comptes ; la sensibilisation et l'acclimatation au marché financier et l'incitation au développement d'investisseurs institutionnels. La mise en place d'une centrale de bilans et la diffusion des informations normées par secteur d'activité, nous pouvons affirmer qu'il importe d'investir davantage dans la connaissance du système et d'évaluer la corrélation entre la gouvernance et leurs performances et par la suite, ses apports à la mise à niveau. Il serait aussi pertinent d'identifier les relations qui existent entre les modèles et les approches intégrées identifiés pour les P.M.E. (17)

Les quatre types de gouvernance dans les T.P.E sont le dirigeant peine à considérer son activité comme une entreprise, et donc structurer un véritable rapport salarial, un marché de proximité. Les entreprises insérées dans un réseau, ce qui conduit à une rationalisation avec de nouvelles normes de gestion, des modes de recrutement, une valorisation des qualifications. L'ouverture aux parties prenantes semble être plus intégrée (managériale). L'entrepreneuriat repose sur la volonté, est définie autour d'un projet sur des segments de marché spécialisés, pratiquant l'innovation pour répondre à un besoin client précis. La flexibilité qui est propre aux entreprises de service à haute intensité intellectuelle (informatique) adaptée au marché, recrutant des hauts potentiels, avec des compétences transférables (Aravis). Les modèles de gouvernance sont variées. Ils peuvent se différencier d'un pays à un autre, suivant l'influence de plusieurs facteurs tel que l'environnement réglementaire et légal ; les cultures; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers. Mais généralement on réduit tous les types existants à deux modèles principaux en considérant les autres types comme des variantes. (R. Pérez, 2003)

Les modèles alternatifs, des facteurs ont concouru à l'émergence du débat. L'augmentation de la part des investissements résultant de la libéralisation des flux de capitaux a joué un rôle certain. Ils ont permis de légitimer le concept de shareholder value, et les entreprises ont découvert que ces nouveaux investisseurs avaient des attentes radicalement différentes. Les fonds d'investissement exigent de leurs gérants de suivre de près les décisions prises dans lesquelles ils détiennent des parts, c'est même une obligation légale. (18) Ce qu'il faut retenir loin d'être une sanction, est une nécessité visant à rechercher l'efficacité, ce n'est donc pas l'affaire des N.U, c'est une politique d'aide au développement. Elle est une feuille de route en vue de la recherche du développement et tout le monde doit donc se sentir concerné et surtout une question de volonté politique. C'est la raison pour laquelle même si tous les citoyens en sont concernés, l'exemple doit venir de ceux qui dirigent. Il est démontré que la faiblesse est un obstacle manifeste au développement en Afrique. Autrement dit les bons résultats économiques procèdent de la bonne gouvernance économique. (B.M, D. Kaufman, 2007)

Les composantes clés seraient l'obligation de rendre compte; l'efficacité et l'efficacités; l'intégrité et l'équité ; la responsabilité ; la transparence (Commission Economique des N.U pour l'Afrique). Elle permet de s'assurer qu'elles tiennent compte des intérêts d'un vaste éventail de collectivités ainsi que des communautés au sein desquelles elles travaillent et que leurs conseils d'administration sont responsables devant les actionnaires. Cette disposition permet aussi de s'assurer que les entreprises opèrent dans l'intérêt de l'ensemble. Elle contribue à garder la confiance des investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers et à attirer davantage de capitaux à long terme. (K. Boutaleb) Un régime basé sur la transparence, la responsabilité qui renforcera la confiance des investisseurs; de profiter aux autres parties prenantes ; ce qui permettra d'avoir accès à un financement externe à un moindre coût ; entraînera des avantages comme l'amélioration de l'efficacité. (Luxembourg Avril 2006) Elle s'étend aujourd'hui aux mécanismes organisationnels et de marché visant à contrôler le pouvoir de décision des dirigeants, à maîtriser leur influence sur les performances économiques de l'entreprise et à évaluer leur engagement dans la responsabilité sociétale de l'entreprise.

### **Conclusion :**

La notion de gouvernance s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation, de gestion et de contrôle. Les modèles sont variés, il existe des types qui peuvent se différencier suivant l'influence des facteurs tel que l'environnement réglementaire; les cultures; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers. Mais la littérature identifie de façon traditionnelle deux modèles nommés «Shareholder» et «Stakeholder». La représentation de la firme comme nœud de contrats induit à deux approches: l'actionnaire (modèle shareholders) leur donne la primauté et à l'objectif de création "valeur actionnariale". Le partenarial (modèle stakeholders), dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes. Les deux modèles ont montré leurs limites à cause des différents scandales financiers qui retentissent en Amérique et en Europe. On assiste aujourd'hui à un processus de convergence des deux modèles vers un modèle hybride pour des raisons suivantes, l'effet de la globalisation et les scandales dans différentes grandes entreprises dans le monde. C'est un modèle hybride qui semble en train d'émerger. Il se caractérise certes par un renforcement des pouvoirs de contrôle, un emprunt au modèle shareholder, mais aussi par des pouvoirs supplémentaires qui est un élément caractéristique du modèle. Les réformes apportées au nom de la gouvernance d'entreprise visent à mieux garantir que les dirigeants prennent leurs décisions de gestion en fonction des seuls intérêts de leurs actionnaires Elle atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part.

➤ **Bibliographie:**

- Cadbury, la "corporate governance" désigne le système par lequel les sociétés ont dirigées et contrôlée, v. Colloque Les Echos 26 oct. 1994.
- Berle & Means, The modern corporation and private property, New York, 1932
- Smith, La richesse des nations, 1776, Ed. Garnier Flammarion 1991, II p. 366.
- Bourmaud, « La gouvernance contre la démocratie représentative ? Concept mou, idéologie dure », in Rafaâ Ben Achour, Jean Gicquel et Slobodan Milacic (éd.), La démocratie représentative dans un défi historique, Bruylant, Bruxelles 2006, pp. 78 et 83.
- J. Caby, J. Hirigoyen, 2005, Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Economica, 3ème édition.
- Andreck, Macif : Alternatives Economiques Poche n° 022 - janvier 2006
- L'économie sociale de A à Z
- T. Brugvin, « La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ? », in Alain Caillé (éd.), Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat, Découverte, Paris 2006, p. 74. P. Legendre a lui-même bien montré en quoi le dogme du management peut être compris comme la « version technologique du politique » (« Communication dogmatique », in Lucien Sfez, éd., Dictionnaire critique de la communication, vol. 1, PUF, Paris 1993, p. 40).
- J.-J. Caussain in « Le gouvernement d'entreprise – Le pouvoir rendu aux actionnaires », éd. Litec, mars 2005, p. 5.
- Charreaux & P. Desbrières (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°2, p. 57 – 88.
- Ploix (2006, p 09) définit la gouvernance d'entreprise comme : « Le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées »
- Thèse présentée à la Faculté des Sciences éco et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) par F. Ledentu originaire de Matran / Fr pour l'obtention du grade de Dr Sc éco et les systèmes de gouvernance d'entreprise & présence d'actionnaires de contrôle.
- M. El harti : La gouvernance des entreprises publiques marocaines : Représentations et perspectives
- R. Perez, 2003, La gouvernance de l'entreprise, La découverte, Paris.
- McKinsey : "Investor opinion survey on Corporate Governance" 2002
- Le mot gouvernance est une néologisme en langue française, qui a une étymologie complexe Haidar, Jamal Ibrahim, 2009. Investor protections and economic growth [archive], » Economics Letters, Elsevier, vol. 103(1), pages 1-4, April
- S. Mercier, L'éthique des affaires « édition la Découverte, 1999 p. 31
- P. Milgrom, J. Roberts 1992. Milgrom P., Roberts J. [1992], Economics, Organization and Management, Prentice-Hall.
- Charreaux & Philippe Desbrières, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Université de Bourgogne
- Igalens et Sébastien Point Jean-Marie Pierlot, vers une nouvelle gouvernance des entreprises – Ed. Dunod, Coll. Stratégies et Management, Paris 2009.
- R. Perez (2003): "La Gouvernance de l'entreprise", La Découverte, coll. « Repères »
- Y. Luo (2005). «Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda » Journal of International Business Studies, Vol.11, p.1-18

➤ **Reuves :**

- Trebucos, 2005, « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », Revue française de gestion, N° 158, pp.49-67
- Colloque international : 20 & 21 Octobre 2009 Mr. Bouguessa Nagib, la bonne gouvernance, une réponse à la crise financière.
- Séminaire national gouvernance des entreprises comme mécanismes pour lutter contre le phénomène financier, Dr. M. C. Madagh: L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques.
  - Alchian & H. Demsetz, 1972, " Production, information costs and economic organization ", American Economic Review, n°5, décembre.
- R. Belkahl, Président de la Commission Ethique et bonne Gouvernance « La Gouvernance d'entreprise, levier de croissance » colloque du 9 mars 2004 organisé par la faculté de Droit de Casablanca avec collaboration du CIPE et de la CGEM
- M. Becht, P. Bolton et A. A. Röell, 2002, Corporate Governance and Control, NBER Working Paper No. W9371.
  - Shleifer et R. Vishny, 1997, " A survey of corporate governance ", Journal of Finance, vol. 52.
  - Hart, 1995, " Corporate governance, some theory and implications ", Economic Journal, n°430.
- Exposé sur le concept de bonne gouvernance Dr. M. M. Wa-Komba, Consultant, PNUD : gouvernance : Quelle définition ?
- M. Vincent, Avocat, Consultant, Anne-Laure Legout, Avocat, UGGC & Associés, Dossier Corporate Governance, Origines et principes du gouvernement d'entreprise, journal des sociétés N°63 Mars 2009
  - Mayer : Gouvernance d'entreprise, concurrence et performance, Revue économique no 27, 1996/11
- Travaux de la B.M, D. Kaufman: "La gouvernance dans le monde: constats et implications pratiques ". Colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, 07/02/07)
  - Vrunhes, Réflexions sur la gouvernance, Revue de Droit Social, février 2001, p. 115.

➤ **Articles**

- Boutaleb, Université de Tlemcen, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie »
- Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) par Florent Ledentu originaire de Matran / FR pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales
- M. A. Talbi Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation OCDE – HAWKAMAH – Paris du 1er au 3 mars 2010
- G. Charreaux & P. Desbrières, Université de Bourgogne, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale
- Enlightened Shareholder theory, Whose Interests Should Be Served by the Supporters of Corporate Governance ? », papers.ssrn.com, 05/09/08
- Aravis : Quel travail dans 20 ans
- Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relation inter organisationnelle : K. A. Seny Kan Doctorant CRG (Centre de Recherche en Gestion) / IAE / Université des Sciences Sociales Toulouse 1 Place Anatole France – 32042 Toulouse cedex / 0603105746
- Terme repris par G. Larcher, ministre délégué à l'Emploi, journal La Tribune 17 mars 2006, p. 4.
- La valeur partenariale peut se mesurer par la différence entre la somme des revenus évalués au prix d'opportunité et celle des coûts d'opportunité pour les différents facteurs de production (Charreaux, 2002).
- Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique"
- Aravis : Quel travail dans 20 ans, Variable 8 "Modes de gouvernance des entreprises"
- Commission Economique des NU pour l'Afrique: op, cite
- Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance d'entreprise ? Luxembourg Avril 2006
- N. Decoopman, Prof à l'Université de Picardie Jules Verne France, du gouvernement des entreprises à la gouvernance
  - Deffains & J. G. Guigou, (2004), «Droit, Gouvernement d'Entreprise Et Marchés Des Capitaux» Université de Nancy 2
- M. Mesnard, (2002), OCDE, Division des Affaires institutionnelles, Paris
- G. Carati, & R. Tourani, (1999), «Converging Corporate Governance Systems: Theory And Evidence», Unpublished Working Paper, Maastricht University

- Rafael Mai 2013, Performance et gouvernance de l'entreprise, Les éditions des journaux officiels, 2013-13  
NOR : CESL1100013X Jeudi 6 juin 2013
- Journal officiel de la république française Mandature 2010-2015 – Séance du 28 mai 2013
- **Sites Internet :**
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance>, les grands types de gouvernance
- <http://www.etuc.org/a/2251>, Gouvernance d'entreprise au niveau européen
- [http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/responsabilite\\_societale\\_des\\_entreprises/Corporate\\_governance/#.Ur-IE9LuJ6U](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/responsabilite_societale_des_entreprises/Corporate_governance/#.Ur-IE9LuJ6U): La gouvernance d'entreprise
- <http://www.petite-entreprise.net/P-2885-81-G1-definition-la-gouvernance-d-entreprise.html>: Fiche Pratique publiée le Jeudi 5 décembre 2013, définition de La gouvernance d'entreprise
- <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/> Alain Fernandez, Qu'est-ce que la Gouvernance ?
- [http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/responsabilite\\_societale\\_des\\_entreprises/Corporate\\_governance/#.Ur-IE9LuJ6U](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/responsabilite_societale_des_entreprises/Corporate_governance/#.Ur-IE9LuJ6U): La gouvernance d'entreprise
- <https://www.janzz.com/fr/cms/uber-janzz/uberblick/la-notion/> La gouvernance d'entreprise (Corporate Governance)
- <http://france.atac.org/actus-et-medias/le-flux/articles/gouvernance-dentreprise-quels-pouvoirs-pour-quelles-finalites>, T. Coutrot, Gouvernance d'entreprise : quels pouvoirs pour quelles finalités ? 14 septembre 2011
- <http://www.petite-entreprise.net/P-2885-81-G1-definition-la-gouvernance-d-entreprise.html>: Définition de La gouvernance d'entreprise.
- [http://www.alternatives-economiques.fr/la-gouvernance-de-l-entreprise-par-roland\\_fr\\_art\\_169\\_18382.html](http://www.alternatives-economiques.fr/la-gouvernance-de-l-entreprise-par-roland_fr_art_169_18382.html) : La gouvernance de l'entreprise par Roland Coll. Repères, La Découverte, 2003, 123 p., Guillaume Duval Alternatives Economiques n° 214-mai 2003 Roland Pérez, professeur à l'université de Montpellier, s'attaque à un des sujets les plus "chauds" de l'heure, suite en particulier au scandale Enron.
- [http://www.alternatives-economiques.fr/entreprises---la-gouvernance-hybride\\_fr\\_art\\_147\\_15477.html](http://www.alternatives-economiques.fr/entreprises---la-gouvernance-hybride_fr_art_147_15477.html), D. Plihon, Professeur à Paris XIII Alternatives Economiques n° 192 - mai 2001, Entreprises : la gouvernance hybride
- <http://www.vedura.fr/gouvernance/partie-prenante-entreprise> Parties prenantes de l'entreprise, type et rôle des parties prenantes dans les politiques de développement durable
- [HTTP://WWW.CES.ULG.AC.BE/FR\\_FR/SERVICES/CLES/DICTIONNAIRE/O---P---Q---R/PARTIES-PRENANTES-STAKEHOLDERS](HTTP://WWW.CES.ULG.AC.BE/FR_FR/SERVICES/CLES/DICTIONNAIRE/O---P---Q---R/PARTIES-PRENANTES-STAKEHOLDERS;); Parties prenantes « Stakeholders »
- [http://www.fileane.com/formations/gouvernance\\_entreprise.htm](http://www.fileane.com/formations/gouvernance_entreprise.htm), La gouvernance d'entreprise (G.E)
- <http://cgo-molier2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-5-parties-prenantes-et-contre-pouvoirs.html>, parties prenantes et contre-pouvoirs
- <http://www.cngmaep.bj/index.php/gouvernance-des-entreprises>: Objectifs Clés de la thématique gouvernance des entreprises
- <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-economique/economie-sociale-solidaire/959-la-gouvernance-dentreprise-dans-la-pme-marocaine>: La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine
- <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-economique/economie-sociale-solidaire/959-la-gouvernance-dentreprise-dans-la-pme-marocaine>: La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine
- [http://www.fileane.com/formations/gouvernance\\_entreprise.htm](http://www.fileane.com/formations/gouvernance_entreprise.htm) : la gouvernance d'entreprise.