



**HAL**  
open science

## Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?

Dominique Bessire, Céline Chatelin, Stéphane Onnee

► **To cite this version:**

Dominique Bessire, Céline Chatelin, Stéphane Onnee. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?.  
"COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00543220

**HAL Id: halshs-00543220**

**<https://shs.hal.science/halshs-00543220v1>**

Submitted on 6 Dec 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?

Dominique Bessire [Dominique.Bessire@univ-orleans.fr](mailto:Dominique.Bessire@univ-orleans.fr)

Céline Chatelin [Celine.Chatelin@univ-orleans.fr](mailto:Celine.Chatelin@univ-orleans.fr)

Stéphane Onnée [Stéphane.Onnée@univ-orleans.fr](mailto:Stéphane.Onnée@univ-orleans.fr)

Université d'Orléans – Laboratoire Orléanais de Gestion

Rue de Bois BP 6739 – 45 067 ORLEANS Cedex 2

## *Résumé*

La définition de la « bonne » gouvernance dépend étroitement du paradigme auquel la réponse se réfère. Les limites tant théoriques qu'empiriques du paradigme dominant, qui est fondé sur l'utilitarisme et définit l'entreprise comme un nœud de contrats, se manifestent de plus en plus clairement. L'article invite à une rupture épistémologique. En définissant l'entreprise comme une communauté d'être humains libres et responsables engagée dans un projet au service du bien commun, il propose de nouvelles voies pour repenser la gouvernance.

Mots clés : gouvernance d'entreprise – paradigme - utilitarisme – éthique – bien commun

## *Abstract*

The definition of what is a “good” corporate governance depends on the paradigm to which the answer refers. The theoretical as well as empirical limits of the prevailing paradigm, which is based on utilitarianism and defines the enterprise as a nexus of contracts are more and more visible. The paper proposes an epistemological break. It defines the enterprise as a community of free and responsible human beings, engaged in a project directed to common good and proposes new directions for research in corporate governance.

Keywords: corporate governance – paradigm - utilitarianism – ethics – common good

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? Il y a encore peu de temps, pour les théoriciens comme les praticiens, la réponse allait de soi : c'était une gouvernance conçue pour contraindre les managers à servir aux mieux les intérêts des actionnaires. La théorie de l'agence, à partir du double postulat d'une divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, et de l'existence d'une asymétrie informationnelle en faveur de ces derniers, fournissait une justification théorique opportune. Les divers codes de gouvernance, élaborés depuis les années soixante-dix, déployaient concrètement cette approche au travers de mécanismes organisationnels de plus en plus sophistiqués dont les agences de notation sanctionnaient le respect (1).

Cette vision consensuelle de la « bonne » gouvernance est progressivement remise en cause. Elle n'a pas permis d'éviter les énormes scandales que furent la faillite d'Enron aux Etats-Unis, de Parmalat en Italie, de Vivendi en France pour n'en citer que quelques-uns. Elle est incapable de répondre aux défis résultant de l'entrée en scène de nouveaux acteurs, individuels ou organisationnels, rassemblés sous l'appellation « parties prenantes ». Elle peine à trouver une articulation convaincante avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Les codes de gouvernance se multiplient et font l'objet d'incessantes révisions. Face à ces phénomènes qui signalent à minima les insuffisances du paradigme dominant, les approches théoriques visant à élargir ou à dépasser le cadre théorique initial (passage d'une perspective actionnariale à une perspective partenariale, intégration d'une dimension cognitive, théorie de l'intendance, théorie des conventions...) se sont multipliées. Le consensus empirique et théorique sur lequel s'étaient bâtis les codes de gouvernance s'effrite et la question « qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? » reçoit désormais des réponses multiples et parfois contradictoires (2).

La thèse que nous défendons dans cet article est la suivante : aucune de ces tentatives d'enrichissement ou de dépassement de la vision actionnariale et disciplinaire de la gouvernance n'est à même de donner une réponse à la hauteur des défis contemporains. En effet, en dépit des apparences, toutes renvoient à des degrés divers à un paradigme commun, le paradigme utilitariste, qui voit dans l'homme un être aliéné à ses intérêts. Apporter une réponse convaincante aux questions qui se posent aujourd'hui dans le domaine de la gouvernance implique un saut épistémologique qui rompe avec l'hypothèse utilitariste et reprenne à son compte l'hypothèse humaniste. Dans cette vision, la « bonne » gouvernance doit s'appuyer sur une conceptualisation renouvelée de l'entreprise qui voit celle-ci comme une communauté d'êtres libres et responsables engagée dans un projet au service du bien commun. Nous puiserons chez des auteurs parfois oubliés, parfois lus de manière sélective, ou encore chez des auteurs contemporains les éléments nous permettant de défendre cette perspective (3).

## **1. Convergence entre approches théoriques, mécanismes de régulation et dispositifs de notation : l'installation d'une pensée dominante**

Cette section pourrait aussi s'intituler « *de la théorie à la pratique : qu'est ce qu'une bonne gouvernance ?* » car son objectif est de repérer la logique qui domine aujourd'hui la réflexion

sur le sens d'une bonne gouvernance dans les différentes sphères, scientifiques, politiques, managériales... Les entreprises s'efforcent d'obtenir une bonne notation auprès d'agences qui définissent ce qu'est une bonne gouvernance (1.3.) en se référant aux codes dits de bonne conduite (1.2.) qui eux-mêmes se réclament de manière plus ou moins explicite d'un cadre théorique dont ils font une lecture qui leur est propre (1.1.). La logique qui anime les règles de bonne gouvernance fait la part belle aux conflits : il aurait été donc paradoxal que le consensus sur lequel elle s'est bâtie soit sans faille ; de fait des désaccords se manifestent (1.4.).

### **1.1. L'approche théorique dominante de la gouvernance : protéger les actionnaires des comportements opportunistes du dirigeant**

L'école classique puis néoclassique et néoclassique élargie<sup>1</sup> constituent le berceau des théories contractuelles<sup>2</sup>, elles mêmes constitutives du cadre fondateur des questionnements en gouvernance d'entreprise. Ce corpus de l'économie organisationnelle conçoit les entreprises comme des nœuds de contrats et stipule que celles qui survivent à terme sont celles qui s'adaptent. Cette adaptabilité s'entend comme la capacité à minimiser les coûts contractuels (coûts d'agence – coûts de surveillance, coûts de dédouanement et perte résiduelle - dans la théorie de l'agence, coûts de transactions dans la théorie du même nom). L'efficacité organisationnelle constitue donc le principe directeur : face à des individus aux intérêts divergents et aux comportements potentiellement opportunistes<sup>3</sup>, les organisations efficaces sont celles dont les parties prenantes sont capables de négocier des accords, de mettre en oeuvre et de faire appliquer leurs décisions. Cette vision conduit finalement au postulat selon lequel l'existence et le développement de toute forme organisationnelle, *de facto* alternative au marché, dépendent de son aptitude à maîtriser, ou plus explicitement, à *gouverner* à moindre coût les conflits potentiels entre les parties prenantes aux contrats. (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2007).

La conception originelle de la gouvernance, d'inspiration anglo-saxonne, privilégie l'étude des contrats centraux qui fondent l'entreprise et se concentre plus spécifiquement sur la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires : ces derniers étant considérés comme les seuls créanciers résiduels<sup>4</sup>, l'objectif est de sécuriser les investissements financiers qu'ils réalisent (Shleifer et Vishny, 1997).

L'ensemble de ce corpus théorique repose sur le concept d'utilité, que Bentham, son inventeur, définit ainsi : « cette propriété de tout objet par laquelle il tend à produire un

---

<sup>1</sup> La théorie néoclassique élargie relâche progressivement les hypothèses comportementales d'information parfaite puis de rationalité substantielle, tout en restant fidèles au principe général d'efficacité allocative et d'optimalité de l'équilibre.

<sup>2</sup> Qui regroupent notamment la théorie des droits de propriété, des coûts de transaction et de l'agence.

<sup>3</sup> L'opportunisme tel que défini par Williamson dans la théorie des coûts de transaction est le comportement de l'individu qui subordonne ses principes (moraux/d'engagement) à ses intérêts momentanés en cherchant à exploiter l'information privée qu'il détient, éventuellement au détriment de la partie avec laquelle il contracte. Si « les agents ne sont [...] pas obligatoirement opportunistes dans le cadre de la théorie positive de l'agence » et si l'altruisme n'est pas exclu (Charreaux, 1999), l'hypothèse d'opportunisme a cependant un statut particulier, fondé sur l'hypothèse du comportement calculatoire de l'individu : l'agent opte pour un comportement opportuniste si les coûts associés sont inférieurs aux bénéfices qu'il procure. L'analyse des dispositifs législatifs et des divers codes de gouvernance montre par ailleurs clairement qu'ils sont principalement construits dans le but de contrer l'opportunisme des dirigeants.

<sup>4</sup> Supposés d'après la théorie des droits de propriété, assumer le risque résiduel induit par l'imperfection des mécanismes de gouvernance dans un contexte d'incomplétude contractuelle.

bénéfice, un avantage, un plaisir, un bien, ou du bonheur... ou... à prévenir la survenue d'un dommage, d'une peine, d'un mal ou d'un malheur »<sup>5</sup>. Le concept a été repris et développé par Mill (2001). Il sert de fondement aux doctrines et théories économiques « orthodoxes » et notamment à la théorie de l'équilibre général.

Le concept d'utilité est susceptible de s'appliquer à tout individu et donc à toutes les parties prenantes de l'entreprise ; il fait cependant l'objet d'une déclinaison spécifique pour le dirigeant. En tant qu'individu, celui-ci est supposé maximiser sa fonction d'utilité en univers informationnel imparfait et incertain et dans un contexte cognitif de rationalité limitée. Il agit intentionnellement et de manière calculatoire, arbitrant les sources d'utilité et de désutilité, en vue d'atteindre un objectif conforme à ses préférences. Supposé privilégier ses intérêts propres, différents, ou, sous un angle plus pessimiste, contraires à ceux des actionnaires, le dirigeant peut alors chercher à s'enraciner en privilégiant des stratégies de sur-investissement ou de sous-investissement, en neutralisant par collusion le conseil d'administration, afin de s'approprier indûment une partie de la rente organisationnelle au détriment des actionnaires.

Le corpus théorique dominant se concentre donc sur la conception de mécanismes de gouvernance visant à limiter ces risques comportementaux et donc la perte de richesse pour les actionnaires, ou, en termes plus brutaux, à aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des actionnaires. Dans la pratique, ces mécanismes prennent la forme de systèmes de rémunération indexés sur la performance actionnariale, d'exigence d'indépendance des administrateurs, de réglementations et d'audit comptables ; la discipline du marché (menaces de prise de contrôle, concurrence entre les dirigeants) est supposée renforcer l'effet de ces mécanismes.

Ce sont ces principes qui sous-tendent, explicitement ou le plus souvent implicitement, l'ensemble des dispositifs de régulation (textes de lois ou codes notamment) qui encadrent la gouvernance des entreprises.

## **1.2. La « bonne » gouvernance dans les dispositifs de régulation : généalogie d'un consensus**

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? Si cette question fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats théoriques, elle est également au cœur des préoccupations des entreprises et des institutions politiques et boursières qui ne cessent de définir et de redéfinir<sup>6</sup> de façon plus ou moins précise les règles de la gouvernance des entreprises.

Nous observons depuis le milieu des années 1990 une multiplication des lois, règles et standards visant à définir les « meilleures pratiques » en matière de gouvernance. D'après la liste fournie par l'*European Corporate Governance Institute*<sup>7</sup>, 193 codes ont été publiés entre 1992 et 2006 : 180 codes nationaux émanant de 60 pays différents et 13 codes internationaux. Tout se passe comme si plus aucun pays ne pouvait se permettre de se passer d'un code de

---

<sup>5</sup> « That property in any object, whereby it tends to produce benefit, advantage, pleasure, good, or happiness...or... to prevent the happening of mischief, pain, evil, or unhappiness » (Bentham (1789), *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*).

<sup>6</sup> A titre d'exemple, le fameux « *combined code* » anglais en est à sa 4<sup>ème</sup> version ; le « *Cromme code* » allemand publié en 2006 correspond en fait à la 5<sup>ème</sup> version d'un code publié à l'origine en 2000. Notons toutefois que ces différentes versions correspondent davantage à des mises à jour et à des compléments qu'à une remise en cause des principes fondamentaux.

<sup>7</sup> <http://www.ecgi.org>

bonne conduite : dans une logique de compétition internationale, le code agit alors comme un signal offrant une garantie aux investisseurs. Le processus de diffusion de ces codes révèle par ailleurs une accélération du rythme annuel de publication depuis 1999, dans le sillage des travaux de l'OCDE : en effet, on dénombre la publication de 26 codes sur la période 1992-1998, puis une publication de 21 codes par an en moyenne sur la période 1999-2006 (voir graphique 1 en annexe 2).

Cette prolifération de règles fait en effet suite à de multiples scandales financiers largement médiatisés qui ont créé un climat de méfiance auprès des investisseurs, mais aussi auprès de l'ensemble de la société civile. Le débat dépasse ainsi largement le monde des affaires et devient un enjeu politique. Ces scandales ont par exemple conduit en France le législateur à réagir à trois reprises : en 2001 par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), en 2003 par la loi de sécurité financière (LSF) et en 2005 par la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie. Il en va de même aux Etats-Unis avec la loi Sarbanes-Oxley. Réguler, sécuriser, restaurer la confiance des investisseurs sont en effet apparus pour les Etats comme des enjeux vitaux. Ils ont pris conscience de ce que « l'intérêt pour la gouvernance d'entreprise va au-delà de l'intérêt porté par les actionnaires aux performances individuelles des entreprises car les entreprises occupent une place centrale dans nos économies et que nous nous en remettons de plus en plus à elles pour gérer notre épargne personnelle et assurer les revenus de nos retraites » (OCDE, 2004, p. 3). C'est pourquoi les Etats se sont employés à définir des règles générales qui sont ensuite explicitées et détaillées par des codes de bonne conduite qui se diffusent à leur tour largement sur le terrain avec la publication de chartes et de règlements intérieurs au sein des entreprises.

Les règles encadrant la gouvernance d'entreprises n'ont pas forcément besoin d'être dictées par le législateur ; elles n'ont même pas besoin d'être conscientes : il suffit qu'elles guident les conduites et les actions. La gouvernance renvoie donc aussi bien à une logique d'autorégulation qu'à une logique de régulation volontaire ou imposée, nationale ou internationale. La dynamique de la vie des entreprises et des institutions implique, à chaque instant, que des accords, des arrangements et des compromis, implicites ou explicites, se nouent entre les entreprises, l'Etat et la société civile. Chacune de ces nouvelles règles doit faire la preuve de sa viabilité et de sa capacité régulatrice pour être acceptée par l'ensemble des acteurs et qualifiée de règle de « bonne » gouvernance.

La régulation volontaire nationale et internationale et l'autorégulation dominant et nourrissent ainsi la régulation imposée, et ceci pour deux raisons principales. D'une part ces démarches volontaires servent d'expérimentation à de nouveaux instruments de gouvernance ; elles peuvent avantageusement se développer au plan mondial, de manière plus rapide et plus souple que les réglementations internationales qui mettent en jeu la souveraineté des Etats. D'autre part les entreprises font un intense travail de lobbying pour limiter les régulations contraignantes qu'elles jugent inadaptées ou moins efficaces. Elles mettent alors en avant leurs initiatives volontaires.

La généalogie de ces codes est instructive. Toujours en nous appuyant sur la liste des codes maintenue à jour par l'*European Corporate Governance Institute*<sup>8</sup> pour la période 1992-2006, nous pouvons dresser les constats suivants :

- 37% des codes nationaux émanent de 7 pays que l'on peut considérer comme leaders dans ce processus de publication : la Grande Bretagne (18 codes), les Etats-Unis (12 codes), l'Allemagne (10 codes), l'Australie, la Belgique, l'Espagne et le Canada (7 codes). La France, quant à elle, a publié 6 codes entre 1995 et 2005.
- 26 pays ont proposé des codes qui correspondent en fait à une version remaniée d'un code précédemment publié. En fait, cela correspond plus à des mises à jour et à des compléments qu'à une remise en cause des principes d'origine.
- La généalogie des codes démontre la domination anglo-saxonne sur la période 1992-2002, puis celle de l'OCDE (qui s'inspire toutefois fortement des principes présents dans les codes anglo-saxons) qui s'impose désormais comme la référence internationale dont de nombreux codes nationaux s'inspirent de façon très explicite.

L'annexe 1 met en évidence les acteurs impliqués dans le processus et le graphique 2 en annexe 2 précise l'origine des 193 codes en fonction de leurs promoteurs : 44% des codes émanent des institutions, qu'elles soient politiques ou boursières ; 18% émanent du monde de l'entreprise (administrateurs, dirigeants, professionnels du contrôle et de l'audit) ; 13% sont l'expression des investisseurs, pour l'essentiel institutionnels. Le monde académique est peu présent (2%) même s'il est fréquemment consulté dans les débats collectifs qui mêlent universitaires, institutions, entreprises et diverses associations et qui sont à l'origine de 24% des codes publiés. Finalement, les dimensions institutionnelles et collectives des codes caractérisent 68% des codes publiés.

Si nous nous intéressons aux thèmes contenus dans ces codes, nous observons une forte convergence autour de quatre principaux thèmes d'investigation :

1. efficacité du conseil d'administration à préserver les intérêts des actionnaires : critère d'indépendance, d'expertise ;
2. efficacité des procédures d'audit et de contrôle (interne et externe) à préserver les intérêts des actionnaires ;
3. qualité de la démocratie actionnariale ;
4. alignement de la politique de rémunération des dirigeants sur les intérêts des actionnaires.

Les principes de gouvernance définis par l'OCDE reprennent très largement ces objectifs.

La comparaison internationale des modèles nationaux de gouvernance effectuée par Labelle et Raffournier (2000, p. 12) aboutit au même constat : cette comparaison montre, en dépit de quelques différences de forme, « une convergence des normes [qui] donne de la légitimité à l'effort de l'OCDE pour des normes internationalement acceptées dans le domaine ».

De toute évidence, ces codes trouvent leur légitimité et donc leur acceptation sur la base d'une double argumentation théorique et empirique :

- sur le plan théorique, les codes sont essentiellement le reflet de la vision actionnariale et disciplinaire des théories contractuelles ; ils visent donc à sécuriser les investissements financiers. Certes, ils font référence aux parties prenantes mais uniquement en demandant le respect des règles contractuelles ;

---

<sup>8</sup> <http://www.ecgi.org>

- sur le plan empirique, les codes constituent une tentative de réponse aux différents scandales financiers qui sont autant de faits en cohérence avec les critères que les codes recouvrent.

### **1.3. La notation de la gouvernance, élément de renforcement de la pensée dominante**

La notation des entreprises en matière de gouvernance d'entreprise est devenue aujourd'hui une pratique courante. Des organismes de notation spécialisés ont vu ainsi le jour : Governance Metrics International (gmiratings.com), ISS - Corporate Governance Quotient (isscgg.com), Standard&Poor's (standardandpoors.com), The Corporate Library (thecorporatelibrary.com) ou encore Deutsche Bank (db.com). Si cette notation s'intègre parfois dans la notation financière classique des entreprises comme dans le cas de Standard&Poor's, elle relève le plus souvent d'une notation spécifique. Ces agences de notation fournissent un signal sur la qualité de la gouvernance des entreprises notées, d'autant plus utile que les investisseurs font de plus en plus de la gouvernance d'entreprise un de leurs principaux critères d'analyse. Les agences agissent ainsi comme un mécanisme de contrôle externe qui influence les actionnaires tant dans leurs investissements que dans l'exercice de leurs droits de vote, les incitant notamment à sanctionner les mauvaises pratiques révélées par la notation.

L'agence de notation agit donc comme un tiers qui est susceptible de permettre de sortir des conflits d'intérêts opposant les différentes parties prenantes. Toutefois, cela suppose que l'agence puisse respecter trois principes clés :

- principe d'indépendance : afin d'agir en véritable tiers, la réputation d'indépendance vis-à-vis des autres est indispensable ; elle constitue le principal actif de l'agence.
- principe de transparence : il s'agit pour l'agence d'être la plus transparente possible quant au modèle employé. En effet, tout acteur peut raisonnablement se demander en quoi le modèle de notation est crédible, légitime.
- principe de professionnalisme : au-delà de l'outil d'analyse, est-ce que ceux qui l'utilisent sont légitimes, ont-ils la compétence nécessaire pour évaluer la gouvernance ?

L'analyse des informations publiées par ces agences de notation sur leur site Internet fait ressortir les constats suivants :

- leur démarche d'évaluation repose principalement sur le triptyque opposabilité des objectifs, reproductibilité et traçabilité de la notation.
- la gouvernance de l'entreprise est évaluée à trois niveaux : politique de l'entreprise en matière de gouvernance, moyens mis en œuvre pour déployer cette politique et enfin les résultats qu'elle obtient en la matière.
- les domaines évalués sont essentiellement les mêmes que ceux évoqués par les codes de « bonne conduite », à savoir : évaluation de l'efficacité du conseil d'administration à préserver les intérêts des actionnaires, évaluation de l'efficacité des procédures d'audit et de contrôle (interne et externe) à préserver les intérêts des actionnaires ; évaluation de la qualité de la démocratie actionnariale ; évaluation de l'alignement de la politique de rémunération des dirigeants sur les intérêts des actionnaires.



- La notation des entreprises aboutit à un classement en 3 groupes : les entreprises qui ne respectent pas les standards ; les entreprises qui s'y conforment et les entreprises qui vont plus loin que ce qu'exigent les standards.
- les agences assoient la légitimité de leur notation sur la conformité aux standards nationaux et internationaux publiés dans les codes de bonne conduite ; autrement dit cette légitimité s'appuie sur la conviction en la pertinence de ces standards, conviction qui favorise l'adhésion et la diffusion de la notation.

Au-delà de ces notes, certaines agences de notation participent également à la fabrication d'indices boursiers. C'est ainsi que l'agence ISS en collaboration avec le producteur d'indices Financial Times a créé des indices boursiers qui rassemblent les entreprises ayant obtenu une bonne notation sur leur gouvernance. Pour les entreprises, l'appartenance à ces indices peut être un objectif dans la mesure où il démontre leur engagement vis-à-vis d'une bonne gouvernance.

De façon générale, en affichant une note supérieure à la moyenne de leur secteur ou en communiquant sur leur appartenance à un indice de bonne gouvernance, les entreprises vont pouvoir ainsi se distinguer et attirer plus d'investisseurs, convaincus, comme l'indiquent de nombreuses enquêtes, qu'une bonne gouvernance est synonyme de performance accrue ou tout du moins d'un risque réduit.

Finalement, qu'observe-t-on, sinon des codes de bonne conduite sur lesquels reposent des notations qui permettent ensuite de construire des indices boursiers, qui de fait ne font que perpétuer les critères renfermés dans ces codes, des critères reposant sur une vision actionnariale et disciplinaire de la gouvernance. Autrement dit, les noteurs, les producteurs d'indices et les gérants qui les utilisent ne sont que le versant industriel de la pensée dominante en matière gouvernance qui s'exprime au travers des discours théoriques et des dispositifs de régulation.

#### **1.4. L'émergence de dissonances**

Au-delà de cet apparent consensus se font pourtant entendre des voix dissonantes. Sonnenfeld (2004, p.109) dénonce par exemple les « noteurs qui perpétuent des mythes et des clichés infondés en dégradant des entreprises qui n'ont pas fixé un âge de départ à la retraite ou qui n'ont pas séparé les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration ». Dedman (2003) pour le cas anglais souligne que nous n'avons pas de preuve que le respect des codes crée de la valeur pour l'actionnaire. En fait, comme le montre Wirtz (2005), les codes sont construits de façon à ce que leur respect évite la destruction de valeur ; ils sont muets sur les processus visant à créer de la valeur. Pire encore, certaines entreprises bien notées ont aussi fait faillite. Enfin, les principes mis en avant dans les dispositifs de régulation de la gouvernance masquent les divergences qui ont pu s'exprimer au moment de leur élaboration. C'est notamment ce que met en évidence l'étude de Chatelin et Trébucq (2005) qui s'appuie sur l'analyse lexicale des auditions parlementaires de la Commission des Lois présidée en 2003 par le député Clément et consacrée à la réforme du droit des sociétés français : si « la quasi-majorité des dirigeants met en avant l'originalité française et notamment les qualités intrinsèques des dispositifs de gouvernance mis en œuvre

par les entreprises » pour écarter toute législation contraignante, à l’opposé, « les actionnaires suggèrent aux députés un renforcement législatif du droit des sociétés garant de l’attractivité nationale aux yeux des investisseurs notamment étrangers ».

En outre, la faiblesse du pouvoir explicatif du modèle traditionnel de la gouvernance quant aux organisations non managériales et à l’évolution de l’actionnariat de plus en plus institutionnalisé (voir Gomez, 2001) mais dont le poids dans la structure de financement selon les nations est très variable, est un appel à la contextualisation de la gouvernance.

Le principe *comply or explain*, introduit par la Commission Européenne dans le cadre des réflexions menées par le Forum Européen sur la gouvernance d’entreprise et déjà intégré par de nombreux codes comme le *combined code* en Grande Bretagne (depuis 2003) ou le code espagnol (depuis le 22 mai 2006), admet d’ailleurs implicitement la nécessité d’adapter les règles de la gouvernance au contexte culturel, économique et historique de l’entreprise : ce principe permet à une entreprise de ne pas appliquer à la lettre telle ou telle règle du code de référence retenu ; en contrepartie elle doit motiver la divergence ou la lacune, à charge alors pour les actionnaires de juger du bien fondé de l’argumentation et de sanctionner l’entreprise le cas échéant. Notons cependant que ce principe par définition met l’entreprise, l’institution ou le pays qui ne souhaiterait pas se conformer aux règles de la gouvernance actionnariale et disciplinaire en position de présumé coupable : la charge de la preuve d’un éventuel manquement est renversée.

En conclusion, il y a sur les principes, au regard des travaux théoriques, des dispositifs juridiques et des pratiques de notation, une pensée dominante : la gouvernance d’entreprise relève du contrôle disciplinaire sur la gestion de la valeur actionnariale au sein des organisations. Toutefois, la reconnaissance de la nécessaire contextualisation des règles de la bonne gouvernance au travers des remaniements successifs des différents codes ou du principe *comply or explain*, la défaillance répétée des systèmes de gouvernance d’entreprises globales et leurs conséquences sur le bien commun, les divergences sur le poids respectif des régulations volontaires et imposées, l’essor du concept de responsabilité sociale de l’entreprise remettent progressivement en cause ce consensus. De nouvelles approches théoriques s’efforcent d’enrichir et de dépasser le modèle standard afin de mieux rendre compte de la complexité qui caractérise les modes d’organisation du pouvoir et la performance organisationnelle.

## **2. La prolifération des approches théoriques visant à enrichir ou à dépasser le paradigme dominant**

Trois principaux courants de recherche s’efforcent d’enrichir ou de dépasser l’approche dominante, née dans un contexte anglo-saxon et fortement imprégnée de ses traits culturels et institutionnels. L’approche partenariale reconsidère le rôle des parties prenantes autres que les actionnaires (2.1.). Les approches cognitiviste (2.2.) et conventionnaliste (2.3.) proposent quant à elles un réexamen de la finalité disciplinaire de la gouvernance. La théorie de l’intendance (2.4.) questionne l’hypothèse d’opportunisme qui sous-tend l’ensemble de l’édifice théorique et empirique.

## **2.1. D'une gouvernance centrée sur les actionnaires à une gouvernance élargie aux autres parties prenantes**

L'hypothèse standard de maximisation de la valeur actionnariale retenue dans le modèle « classique » de gouvernance est justifiée par la théorie des droits de propriété. Celle-ci stipule en effet, que les actionnaires sont détenteurs du droit de décision résiduel, car ils sont supposés assumer le risque résiduel relativement à l'incertitude sur la création de rente. Cette représentation conduit à envisager la gouvernance comme un système de régulation du jeu entre le dirigeant et les actionnaires.

Cette approche est toutefois de plus en plus contestée, au moins sur le plan théorique : Charreaux et Desbrières (1998) considèrent ainsi que la contribution du capital financier à la formation de la rente organisationnelle n'est pour le mieux que partielle et que la valeur créée par l'entreprise dépend également des autres facteurs de production et plus précisément trouve son origine dans l'avantage concurrentiel issu des compétences clés distinctives que la firme réussit à mobiliser, que ce soient celles du dirigeant, des salariés, mais aussi celles des autres parties prenantes (fournisseurs, clients, Etat...). L'approche contractuelle élargie (ou partenariale) stipule en conséquence que la maximisation de la rente organisationnelle dépend de l'incitation de l'ensemble des détenteurs de compétences clés à les mettre au service de l'organisation.

Il s'agit bien d'un élargissement et non d'une remise en cause de l'approche contractualiste originelle de la gouvernance : le dirigeant reste au centre du réseau contractuel, le principe de maximisation de la richesse demeure, mais la logique d'agence (mécanismes d'incitation et de contrôle) s'applique désormais à l'ensemble des apporteurs de ressources qui se voient tous conférer un statut de créancier résiduel, au même titre que les actionnaires. Le problème organisationnel devient alors celui de la répartition de la valeur partenariale.

Cette approche contractualiste élargie de la gouvernance incite à protéger la valeur du capital humain et à reconsidérer d'une manière plus positive la stratégie managériale d'enracinement. Toutefois, la vision disciplinaire reste dominante puisque les mécanismes de gouvernance conservent cette fonction de sécurisation des investissements (au sens large) relativement aux risques d'expropriation sous-tendus par les comportements maximisateurs d'utilité individuelle en incertitude. En outre, ce modèle accentue le rôle stratégique du dirigeant qui se voit dès lors soumis à une gestion d'intérêts multiples entraînant de sa part un arbitrage encore plus complexe (voire impossible selon Jensen (2001) en raison de la multidimensionnalité de la fonction objectif) en matière de création et de répartition de la valeur. Sous l'hypothèse du risque d'opportunisme, ce contexte partenarial de gestion des investissements individuels rend encore plus complexe et plus impérative la recherche et la mise en place de mécanismes visant à encadrer la latitude managériale.

## **2.2. D'une logique disciplinaire à une logique cognitive**

Tout en reconnaissant la relation entre capital humain et création de valeur, l'approche contractualiste, dans sa version partenariale, limite l'analyse de la formation de la rente à la nécessité de prendre en compte la répartition de la valeur entre différents apporteurs de ressources (Zingales, 1998). Cependant elle n'explore pas le processus de création de valeur

lui-même. En effet, dans la mesure où l'individu est supposé procéder à un calcul rationnel pour effectuer ses choix, l'analyse des sources (disciplinaires) d'efficience organisationnelle ne peut être que statique et comparative. Pour envisager l'étude du processus de création de valeur, il est nécessaire de relâcher l'hypothèse de rationalité calculatoire (Charreaux, 2003). Les approches cognitivistes<sup>9</sup> alimentent aujourd'hui dans cette perspective de nouvelles réflexions sur le comportement humain en interaction sociale au sein de la firme conçue comme un projet productif dynamique fondé sur la capacité créative des individus. Elles prennent leur source dans les travaux en stratégie et introduisent la connaissance au cœur du processus de création de valeur par l'organisation.

Parce que l'avantage concurrentiel dépend des compétences distinctives de la firme, la construction de celles-ci revêt une importance cruciale pour le développement et la survie de l'organisation. Ces compétences sont envisagées comme la résultante de connaissances spécifiques attachées à la structure cognitive et subjective individuelle. La gouvernance devient alors un vecteur de réduction de coûts cognitifs interindividuels, eux-mêmes source de perte de valeur. Induite par des biais cognitifs (erreur de compréhension, divergence de représentation des opportunités et menaces de l'environnement), la perte de valeur est assimilée à un coût d'opportunité, sorte de renonciation involontaire, voire inconsciente (et en ce sens cognitive) à des choix de création de valeur plus importante relativement à l'existant et non à un optimum parétien.

La logique initiale demeure puisque la problématique reste celle de la minimisation des coûts, mais leur nature est appréhendée de manière différente. Les mécanismes de gouvernance ont pour rôle de réduire ces coûts cognitifs produits par des différentiels de perception entre acteurs, pour optimiser *ex ante* l'arbitrage en matière de choix managériaux et par suite la création de richesse. Sous cet angle, les conflits cognitifs portent sur un désaccord représentationnel et non plus d'intérêts. Charreaux (2003) l'exprime en ces termes : « le problème principal ne serait pas celui de la conciliation des intérêts mais bien davantage celui de la coordination qualitative, de l'alignement des schémas mentaux cognitifs et des modèles d'anticipation. » L'hypothèse d'asymétrie de connaissance se substitue à celle d'asymétrie informationnelle (Wirtz, 2005, p. 194) et en dynamique, selon le stade de développement organisationnel, le rapport entre la gouvernance habilitante et disciplinaire peut changer.

La prise en compte des construits mentaux des différents acteurs et du dirigeant en particulier ouvre la voie à l'exploration des motivations fondamentales des acteurs et à l'approfondissement de l'étude de la relation entre création *et* répartition de la richesse. En fin de compte, l'approche cognitive de la gouvernance, en se positionnant comme un enrichissement du modèle standard, en confirme paradoxalement les limites conceptuelles ; c'est également ce que suggère la perspective conventionnaliste.

### **2.3. De la rationalité à la rationalisation**

Plutôt que de voir dans l'être humain un individu soumis au risque d'opportunisme, postulat qui justifie la construction de l'édifice disciplinaire, l'approche conventionnaliste le présente comme se référant à des conventions qui lui permettent de lever l'incertitude face à laquelle le

---

<sup>9</sup> Qui englobent les théories comportementale de la firme, évolutionniste et de l'apprentissage organisationnel.

calcul rationnel individuel ne suffit plus. L'hypothèse de *rationalité* du modèle de référence est remplacée par celle de *rationalisation* de ses décisions par l'acteur (Gomez, 1996, p. 180 et suiv.). Pour simplifier, en paraphrasant Gomez (1996) se référant à Foucault, il s'agit de poser l'hypothèse que l'individu est *raisonnable* plutôt que *rationnel* « afin de comprendre selon quelles modalités les individus rendent leurs décisions rationnelles auprès des autres ». La convention constitue un référentiel commun dès lors qu'elle a force de conviction<sup>10</sup>. Le lien avec l'approche cognitive du paragraphe précédent apparaît alors : la gouvernance, en ayant pour rôle d'aligner les schémas mentaux cognitifs, consisterait donc à faciliter collectivement la rationalisation des choix à prendre relativement à la rente organisationnelle. La gouvernance est donc appréhendée sous cet angle comme une convention « permettant aux acteurs de l'entreprise de reconnaître les normes comportementales attendues » (Gomez, 1996, p. 241) par le collectif. Il s'ensuit que la légitimité des codes de bonne conduite relevée dans la première partie s'appréhende à partir de la convention qu'ils incarnent en emportant l'adhésion des acteurs, qu'ils soient institutionnels, investisseurs, académiques ou managériaux. L'universalité ou le relativisme d'un modèle de gouvernance relève par conséquent de la propagation de sa force de conviction et partant de l'existence simultanée de conventions alternatives. Le passage de divergences cognitives individuelles (sources de coûts cognitifs) à une convergence cognitive collective aboutissant donc à un consensus sur l'arbitrage de création et de répartition de la valeur semble offrir, là aussi une perspective intéressante.

Toutefois, la gouvernance entendue comme convention « normative », si elle permet d'expliquer que la convention résulte d'une croyance commune sur les agissements d'autrui (l'opportunisme est alors considéré comme une conviction possible, « constitutive par ailleurs du système libéral » (Gomez, 1996, p. 188)), n'éclaire pas la construction même du sens de ces agissements. Explorer cette question nécessite de rompre avec cette épistémologie de la convention. Ce qui renvoie une nouvelle fois à la nécessité d'explorer le rapport de l'individu à l'autre et au collectif.

#### **2.4. Une remise en cause mesurée de l'hypothèse d'opportunisme : la théorie de l'intendance**

La théorie de l'intendance<sup>11</sup> (en anglais *stewardship*) tente de reconsidérer l'hypothèse d'opportunisme qui sous-tend la majeure partie des travaux dans le domaine de la gouvernance. Elle prend sa source dans la psychologie et la sociologie et « définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants » (Davis *et al.*, 1997, p. 21, traduction libre). La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection (Davis *et al.* reprennent ici les termes de la théorie des

---

<sup>10</sup> Définie par Gomez (1996, p. 182) comme « la croyance d'un individu selon laquelle les autres individus agissent d'une certaine façon dans une circonstance donnée ».

<sup>11</sup> Notre présentation reprend très largement l'article de Davis *et al.* (1997).

jeux). La théorie de l'intendance « fait l'hypothèse d'une relation forte entre la réussite de l'organisation et la satisfaction des mandants. Un intendant protège et maximise la richesse des actionnaires en contribuant à la performance de la firme parce qu'en agissant ainsi, il maximise sa fonction d'utilité. [...] Un intendant qui réussit à améliorer la performance de l'organisation satisfait en général la plupart des groupes, parce que la plupart des parties prenantes voient leurs intérêts mieux servis si la richesse organisationnelle augmente.

Les tenants de la théorie de l'intendance soutiennent que la performance de l'intendant dépend du contexte dans lequel il opère. Si les motivations de l'intendant sont conformes au modèle qui sous-tend la théorie de l'intendance, alors, il convient de favoriser son autonomie parce qu'il est possible de lui faire confiance. C'est pourquoi les tenants de la théorie de l'intendance se concentrent sur la conception de structures qui facilitent et qui donnent du pouvoir plutôt que de structures qui permettent de surveiller et de contrôler.

Compte tenu des avantages d'un tel comportement, on peut légitimement se demander pourquoi l'intendance ne l'emporte pas systématiquement sur l'agence. La réponse réside dans le degré de risque que les mandants sont prêts à prendre. Des mandants dont l'aversion au risque est marquée auront tendance à considérer qu'il faut surveiller étroitement les managers. La question devient alors : qu'est ce qui peut inciter un propriétaire à prendre le risque de suivre les prescriptions de la théorie de l'intendance ? La réponse réside dans les facteurs psychologiques et contextuels qui différencient la théorie de l'intendance de la théorie de l'agence. La théorie de l'intendance se réfère à un modèle du comportement humain notamment défendu par Argyris (1973a et b), à la suite de McGregor (1971) et de Maslow (2004). Dans ce modèle, l'homme recherche son accomplissement personnel. Le placer dans un environnement qui nie ce besoin fondamental crée une situation de prophétie auto-réalisatrice, en l'occurrence un comportement conforme à celui que prédit la théorie de l'agence de recherche de l'intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif. La théorie de l'intendance privilégie les motivations intrinsèques, l'identification organisationnelle et le désir de leadership des managers tandis que la théorie de l'agence met elle l'accent sur les motivations extrinsèques et le pouvoir institutionnel, et occulte la question de l'implication organisationnelle. A côté des facteurs psychologiques entrent en jeu des facteurs contextuels. La théorie de l'intendance s'accorde avec une philosophie du management qui valorise la participation, l'implication, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts. Elle est plus susceptible d'être validée dans des environnements où la culture met l'accent sur la dimension collective plus que sur la dimension individualiste, où la distance hiérarchique est faible.

La théorie de l'intendance ouvre sur certains points des pistes extrêmement riches que nous exploiterons dans la 3<sup>ème</sup> partie. Malheureusement, elle ne va pas jusqu'au bout de la logique qu'elle esquisse : Davis *et al.* (*op. cit.*) ne remettent pas en cause le paradigme dominant et continuent à retenir l'hypothèse d'un individu maximisateur d'utilité ; seule la nature de la fonction d'utilité change. Par ailleurs, la nature de l'entreprise et sa finalité sont laissées dans l'ombre. La théorie de l'intendance est finalement présentée par ses auteurs même comme une pièce supplémentaire dans le puzzle que constitue le corpus théorique sur la gouvernance des entreprises, une approche qui complète plutôt qu'elle ne contredit la théorie de l'agence.

### **3. Pour une nouvelle approche de la gouvernance : la nécessaire rupture épistémologique**

Les limites et les effets pervers d'une approche strictement actionnariale et disciplinaire de la gouvernance des organisations apparaissent chaque jour plus manifestes, tant du point de vue des pratiques que de la théorie. La prolifération des scandales financiers (faillites retentissantes, manipulations comptables, envolée des rémunérations des dirigeants, délits d'initiés...) et la multiplication des tentatives de dépassement théorique (perspective partenariale versus perspective actionnariale, approche socio-cognitive versus approche disciplinaire, théorie de l'intendance versus théorie de l'agence, attention croissante portée à la responsabilité sociale des entreprises, raisonnement en termes de conventions) sont autant de signes de la faillite du paradigme dominant.

Cette faillite appelle à un changement de paradigme (Bessire et Meunier, 2000). Les nouvelles approches de la gouvernance peuvent-elles répondre à ce défi ? Pour nous, la réponse est négative. En effet, aussi diverses soient-elles, les tentatives de dépassement théorique analysées ci-dessus renvoient, explicitement ou implicitement, à une même hypothèse anthropologique fondamentale, celle d'un individu aliéné à son intérêt, que celui-ci soit le fruit d'un calcul ou de l'adhésion à une convention, sans que soit jamais posée la question éthique. Notre objectif dans cette dernière section est donc de tracer les grandes lignes d'une théorie des organisations sur laquelle reconstruire la gouvernance des organisations, en partant d'une hypothèse anthropologique radicalement autre, celle d'une personne libre et responsable.

Nous procéderons pour ce faire en quatre étapes. Dans un premier temps, nous nous efforcerons de justifier le recours à une hypothèse anthropologique radicalement autre (3.1.). Dans un second temps, nous montrerons qu'une vision différente de la nature humaine implique une autre conceptualisation de l'entreprise (3.2.). Celle-ci à son tour requiert de prendre pleinement en compte la dimension politique inhérente à toute organisation humaine (3.3.). Nous concluons en nous interrogeant sur la finalité de l'entreprise (3.4.).

#### **3.1. Hypothèse humaniste versus hypothèse opportuniste : la question éthique**

Les théories contractualistes des organisations, fondées sur une vision réductrice et pessimiste de la nature humaine, ont rejeté dans l'ombre d'autres approches qu'il nous appartient de redécouvrir.

Contrairement à ce que pourrait laisser croire une littérature fort prolixe, l'hypothèse opportuniste n'a pas toujours régné triomphante sur les sciences managériales, loin s'en faut. Comme le rappellent les tenants de la théorie de l'intendance, d'autres théories ont mis au premier rang des motivations humaines le besoin d'accomplissement personnel. Il suffit par exemple de se référer à la théorisation proposée par McGregor (1971) qui a résumé l'antagonisme irréductible entre deux visions de la nature humaine sous les intitulés « théorie X » et « théorie Y ». Selon la théorie X, « l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions pour le forcer à oeuvrer dans le sens des objectifs de l'organisation » (Rojot, 2005, p. 66). Selon la théorie Y, « le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens d'amener l'homme à satisfaire les besoins et les objectifs d'une organisation ; l'homme peut s'auto-diriger, s'auto-contrôler ; l'engagement personnel est le

fait des récompenses qui proviennent de la satisfaction des besoins intrinsèques » (*ibid.*). Les styles de gestion qui en découlent sont de nature et d'efficacité bien différentes : « les méthodes de sanctions et de récompenses qui découlent de la théorie X sont peu efficaces et inadaptées car elles reposent sur des motivations peu importantes. La nature humaine est mal saisie, l'homme considéré comme un enfant. La théorie Y et le style de gestion qui en découle sont mieux adaptés, car ils reposent sur des motivations plus profondes et permettent d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation » (Rojot, 2005, p. 67). Le format de cet article ne nous permet pas de présenter d'autres auteurs défendant le même postulat, mais notons tout de même qu'il existe une longue lignée qui va de Schumpeter (1989) à des auteurs canadiens comme Pauchant (1996 et 2000), Chanlat (1990), en passant par certains des théoriciens de l'École des ressources humaines, même si l'impérialisme de l'approche contractualiste des organisations a eu tendance à disqualifier leurs travaux, tout au moins dans les aspects qui relèvent d'une approche humaniste.

Par ailleurs, même si les tenants de l'approche contractualiste prétendent que l'opportunisme conserve un statut d'hypothèse et qu'elle n'exclut pas d'autres comportements, il n'en reste pas moins que dans ce cadre théorique « la question de l'opportunisme se pose dès le moment où il y a simplement le risque que certains agents s'y livrent » (Coriat et Weinstein, 1995, p. 56) et que les codes de bonne gouvernance sont construits dans le but précisément de contrer cet opportunisme<sup>12</sup>. Se référant à Argyris (1964), Davis *et al.* soulignent les effets dévastateurs de cette hypothèse : « le contrôle peut être potentiellement contre-productif, parce qu'il sape le comportement coopératif de l'intendant en affaiblissant sa motivation » (1997, p. 25) et que « lorsque les êtres humains sont mis dans des organisations qui sont conçues dans une perspective purement économique, ils ont tendance à rabattre leur niveau d'aspiration, générant ainsi une prophétie auto-réalisatrice. Ceux qui ne se résolvent pas à diminuer leur niveau d'aspiration développeront un sentiment de frustration à l'égard des structures organisationnelles, qui lui-même entraînera des comportements de retrait et d'agressivité » (*id.*, p. 27).

Plus grave encore à nos yeux, l'hypothèse d'opportunisme exclut par définition toute prise en compte de l'éthique. Les théories des organisations qui sous-tendent les approches dominantes en gouvernance propulsent en effet sur le devant de la scène des individus qui sont enchaînés à leur intérêt personnel. Mais sans liberté, il n'y a pas de place pour l'éthique. L'intention éthique<sup>13</sup>, nous dit en effet Ricoeur (2002), ne peut en effet se fonder que sur la reconnaissance de la liberté humaine. Le philosophe nous propose à partir de ce constat un cheminement qui montre que hors cette reconnaissance de la liberté humaine, c'est également toute la question de la responsabilité qui est invalidée. Pour sortir de l'amoralisme généralisé auxquels nous convient les codes dits de « bonne » gouvernance, il est nécessaire de poser l'hypothèse d'un individu libre et responsable. Responsabilité et liberté vont de pair. L'éthique dans cette perspective ne vient pas « en plus » ; elle est première.

---

<sup>12</sup> L'hypothèse d'opportunisme recèle de surcroît une contradiction logique : si tous les individus sont opportunistes, comment nous assurer que les promoteurs de ces théories ne cherchent pas à maximiser leur propre fonction d'utilité (carrière, statut, revenus...) au détriment de tout souci scientifique ? En d'autres termes, comment déjouer l'opportunisme de Williamson et de ses disciples ?

<sup>13</sup> Ricoeur utilise l'expression « intention éthique » plutôt que le mot « éthique » lui-même pour souligner sa dimension dynamique : l'éthique n'est pas un état, c'est un projet toujours inachevé et à recommencer.



L'adoption d'une hypothèse anthropologique humaniste exige de reconsidérer les conceptualisations traditionnelles de l'entreprise. Ce sera l'objet du paragraphe suivant

### **3.2. Une reconceptualisation de l'entreprise : communauté de sujets libres et responsables engagée dans un projet**

La responsabilité n'existe pas dans l'absolu, elle n'existe que par rapport à d'autres. Dans les discours dominants sur la gouvernance des organisations, les dirigeants doivent rendre des comptes aux actionnaires (gouvernance actionnariale) ou aux parties prenantes (gouvernance partenariale) ; dans la rhétorique de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est l'entreprise qui est responsable devant les parties prenantes.

Dans la vision que nous défendons, en cohérence avec les réflexions de grands philosophes de l'éthique comme Ricœur, la responsabilité est partagée, chaque personne ou groupe de personnes étant appelée à l'assumer à la mesure des prérogatives qui lui sont octroyées. La responsabilité des actionnaires (Pérez, 2002) doit donc être pleinement intégrée dans l'approche que nous proposons, si nous voulons sortir de la schizophrénie (Baker et Bessire, 2007) qui règne au sein des sciences de gestion lorsqu'il s'agit de penser responsabilité sociale de l'entreprise d'un côté et gouvernance des organisations de l'autre. Nous rejoignons donc sur ce point encore les conclusions de Davis *et al.* (1997, p. 29) qui indiquent que dans la théorie de l'intendance, le mandant doit tout autant que l'intendant répondre de ses décisions. Il importe aussi que les institutions politiques prennent également leurs responsabilités. Le développement d'un droit « flexible » (Carbonnier, 2001), d'un droit « souple » (Thibierge, 2004) n'est pas nécessairement néfaste, mais la généralisation d'un droit « mou », a-démocratique, comme celui qui a donné naissance à la plupart des codes de bonne gouvernance, doit être fermement combattu. Nous rejoignons pleinement Pesqueux (2006) lorsqu'il s'élève contre la désinstitutionnalisation des institutions.

Nous voilà donc en présence d'une multiplicité de sujets, tous également responsables : actionnaires, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs... Comment alors penser les relations qui les unissent ? Nous tentons de répondre à cette difficile question en définissant *l'entreprise comme une communauté de sujets libres et responsables, parties prenantes à un projet*. Cette définition, qui s'inspire fortement des travaux de Nifle et notamment du texte intitulé « Qu'est-ce qu'une communauté humaine ? » ([www.coherences.com](http://www.coherences.com), texte mis en ligne le 25/07/2004) permet à notre avis d'articuler de manière logique gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise et de passer du niveau individuel au niveau collectif

L'ensemble des chercheurs en sciences de gestion se plait à se présenter comme une communauté, mais paradoxalement, en dehors du concept de communautés de pratiques qui par définition ne renvoie qu'à une fraction de l'organisation, le concept de communauté n'a été que très rarement mobilisé en théories des organisations. Le mot communauté reçoit de multiples acceptions, non exemptes de présupposés idéologiques (Guérin, 2003-2004). Nous repartirons ici de l'étymologie (Grandsaignes d'Hauterive, 1994) : le mot communauté est formé à partir de deux racines indo-européennes : *kom* qui a donné le latin *cum*, décliné en français sous les formes *com*, *con* et *co* et qui signifie ensemble, et *mei* qui suggère une idée d'échange, de fonction à accomplir, de charge à assumer et qui a donné en latin *munis* qui accomplit sa charge, *immunis* exempt de charge, *communis* qui partage les charges et aussi

*communio* communauté. Dans cette perspective, l'entreprise est la réunion des personnes qui ont à remplir une mission commune.

Cette conceptualisation a plusieurs implications en matière de gouvernance : la communauté a à la fois une dimension universelle (son humanité), mais aussi une dimension qui lui est propre : elle se rassemble autour de valeurs, d'un sens commun qui lui sont spécifiques ; la communauté a une histoire, elle est enracinée dans le temps, dans l'espace, dans une culture.

Tout dispositif de gouvernance devrait en tirer les conséquences : il ne s'agit pas d'appliquer des principes uniformes, mais des principes universels dont puissent se saisir pleinement (et non dans la seule optique répressive du *comply or explain*) les communautés visées par ces principes. La gouvernance est nécessairement contextualisée : une entreprise familiale est différente d'une entreprise managériale ou d'une coopérative, une entreprise française d'une entreprise égyptienne ou américaine, une grande entreprise d'une PME, une entreprise minière d'une entreprise de haute technologie...

Communauté humaine, l'entreprise accueille en son sein de multiples communautés, dirigeants et actionnaires, mais aussi hommes et femmes, jeunes et vieux, financiers et commerciaux, employés nationaux et employés étrangers, chrétiens et musulmans, joueurs d'échecs et basketteurs... A l'opposé d'une vision totalitaire qui s'efforce de gommer tout particularisme, ou d'une vision communautariste qui ne considère les personnes que sous l'angle de leur appartenance à une communauté spécifique et unique, une vision communautaire s'attache à prendre en compte les spécificités d'une personne dans son appartenance à de multiples communautés. L'enjeu de la gouvernance devient alors de faire émerger le sens commun, au sens étymologique du terme le *con-Sensus*, qui permettra de rassembler l'ensemble de ces personnes.

Communauté humaine, l'entreprise s'inscrit dans des communautés plus larges, locale, régionale, nationale, mondiale et interagit avec d'autres communautés (les riverains, les ONG, les institutions politiques...). La régulation de la gouvernance doit être donc simultanément pensée à ces différents niveaux et intégrer l'articulation avec les différentes communautés, qui constituent autant de parties prenantes. La gouvernance trouve ici une articulation logique avec le concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

L'entreprise est en outre par essence projet : Bréchet a magistralement théorisé cette vision (voir notamment Bréchet, 1994 et 1997). L'entreprise naît de l'initiative d'une ou plusieurs personnes porteuses d'un projet de création d'entreprise ; elle se transforme, se développe au fil des projets successifs qui jalonnent son histoire. Cette dimension téléologique est largement absente des approches contractualiste ou conventionnaliste des organisations, qui occultent la dynamique inhérente à toute entreprise que nous suggère l'étymologie même du mot<sup>14</sup>.

Dans cette perspective, les rôles assignés aux uns et aux autres changent radicalement de nature : les actionnaires apportent des ressources financières, mais aussi leur connaissance, à un projet et les mécanismes de gouvernance devraient permettre de s'assurer que ces ressources sont utilisées, avec efficacité et efficience, au service de ce projet et non à d'autres

---

<sup>14</sup> Selon le Littré, le mot *entreprise* apparaît vers 1650 et signifie alors un dessein que l'on met à exécution, une action – individuelle ou collective - qui poursuit une fin consciente ; c'est aussi un travail spécifique, un travail « à façon ». De cette période jusqu'à la fin du XVIIIème siècle le mot recouvre les acceptions suivantes: travaux de commande; tentative de séduction; tentative de sédition; opération de commerce (1699). A partir du XVIIIème siècle émerge l'entreprise comme une association de personnes rassemblée en vue d'enrichissement ; association d'apporteurs de fonds ou d'autres ressources.

fins ; les dirigeants assument la direction (au sens d'orientation fondamentale à donner) de ce projet et s'assurent pour sa mise en œuvre du concours d'autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, Etat...) au bénéfice non seulement des clients de l'entreprise, mais aussi de l'ensemble de leurs parties prenantes.

### 3.3. L'irréductible dimension politique des organisations

A partir du moment où les parties prenantes, quelles qu'elles soient, y compris dirigeants et actionnaires, se voient considérées comme des sujets libres et responsables, il n'est plus possible de faire l'impasse sur la dimension politique de l'entreprise.

Là encore, il ne s'agit pas d'une découverte, mais d'une redécouverte : dans les années 1970, Tabatoni et Jarniou (1975) se référaient à cette dimension dans le sous-titre même de leur ouvrage ; Crozier et Friedberg (1981) mettaient en évidence le jeu politique des acteurs dans l'entreprise et Jarniou proclamait en 1981 dans le titre même de son livre que l'entreprise était un « système politique ».

De Woot, dans son ouvrage *Pour une doctrine de l'entreprise* (1968), nous apporte un précieux éclairage sur l'intérêt de prendre en compte la dimension politique. Sans possibilité de participation, les hommes ne se conduisent qu'en agents passifs et sont incapables d'assumer leur fonction de créateurs et d'entrepreneurs. Seule une participation authentique<sup>15</sup> peut engager les acteurs organisationnels à mettre leurs capacités au service de l'entreprise, car elle leur permet de se réaliser eux-mêmes à travers le succès de l'entreprise (p. 208). Cette participation revêt plusieurs dimensions : objective (l'acteur organisationnel met à la disposition de l'entreprise les ressources qu'il détient : capitaux, compétence managériale, force de travail...), fonctionnelle (il intériorise son travail et s'identifie à son œuvre) et finalement politique (il intériorise les fins de l'entreprise). La participation *politique* exige « une participation au pouvoir ou au contrôle de celui-ci » (p. 211). La *confiance* se trouve à l'articulation de ces deux dimensions de la participation, car « la réussite de la participation fonctionnelle repose sur la confiance de ceux à qui elle s'adresse et cette confiance dépend principalement de la participation politique » (p. 215).

Accepter la confiance comme principe premier conduit par ailleurs à une perception plus positive, mais aussi plus réaliste<sup>16</sup> de l'enracinement du dirigeant. Le dirigeant est celui auquel les actionnaires, mais aussi les autres parties prenantes *confient* la gestion de l'entreprise. Pour s'acquitter au mieux de sa mission (piloter le projet entreprise), ce dirigeant doit retrouver une certaine latitude. Il paraît en effet paradoxal d'encourager « l'empowerment » des salariés d'un côté et de chercher à limiter le plus possible l'autonomie des dirigeants de l'autre.

Sur ce point, nous rejoignons donc les tenants de l'approche partenariale. La confiance (voir aussi Bidault, 1998 ; Hirigoyen et Pichard-Stamford, 1998 ; Gomez, 1995) mise en exergue par De Woot joue également un rôle important dans la théorie de l'intendance. Bien loin de la considérer à l'instar de Williamson comme le résidu d'un calcul, Davis *et al.* (1997, p. 33) la définissent comme l'acquiescement à une certaine vulnérabilité dans le jeu des relations, à l'opposé des préconisations de la théorie de l'agence : en effet, « les systèmes qui mettent

---

<sup>15</sup> Participation : le fait de prendre part à quelque chose : nous retrouvons les parties prenantes.

<sup>16</sup> Si nous devons nous cantonner à une approche purement négative de l'enracinement, nous serions amenés à en conclure que le dirigeant idéal serait un dirigeant « parachuté ».

l'accent sur le contrôle sont conçus pour éviter la vulnérabilité et donc éviter le besoin de confiance » (*id.*, p. 33).

Cette prise de position n'implique pas un déni de possibles comportements opportunistes, mais établit plutôt un principe de hiérarchie : ce qui rend la vie possible en société, c'est d'abord un principe de confiance.

L'acceptation de la participation politique de tous renvoie inévitablement non plus à une mode de gouvernance autocratique (les actionnaires rois (version actionnariale) ou les parties prenantes (version partenariale) dictant leur volonté aux dirigeants – discours sur la gouvernance – ou l'entreprise monarque absolue octroyant ses faveurs à des parties prenantes désignées de façon discrétionnaire - discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise, mais à un mode de gouvernance démocratique.

Guidés par le souci d'articuler éthique et démocratie<sup>17</sup>, nous nous sommes tournés vers les philosophes de l'éthique de la discussion, les théoriciens de la démocratie délibérative (ou participative)<sup>18</sup> que sont Habermas et Apel pour chercher les possibles fondements d'une intégration opérationnelle des multiples subjectivités qui s'expriment au sein de la communauté entreprise. Les analyses de Apel et de Habermas qui attribuent aux discussions pratiques réelles avec toutes les personnes concernées un rôle central dans la définition des choix éthiques (Desjardin, 2004) ont cependant suscité des critiques et notamment celles de Mouffe (1994). La politologue retient certes, comme les deux philosophes allemands, la nécessité d'espaces de discussion ; elle trouve également justifiée la critique de l'individualisme libéral. Elle estime cependant qu'« à trop privilégier l'élément du *vivre ensemble*, de la *polis*, en laissant de côté l'aspect du *polemos*, de l'antagonisme et du conflit, on n'est pas en mesure d'appréhender la spécificité de la politique démocratique » (p. 5). Elle propose donc le concept de *démocratie plurielle* dont l'objectif n'est pas d'éradiquer le pouvoir « mais de multiplier les espaces où les rapports de pouvoir seront ouverts à la contestation démocratique » (*ibid.*, p. 19) et ainsi « de mettre en scène le conflit selon des dispositifs agonistiques qui favorisent le respect du pluralisme » (*ibid.*).

Le lecteur pourra trouver ses discussions bien abstraites et pourtant, elles font écho aux idées audacieuses développées - et mises en pratique dans ses multiples activités - par M.P. Follett. Selon Fiol (2004, p. 9), cette pionnière du management

« fonde le succès du climat humain au sein des organisations autant sur le renforcement du *sentiment communautaire* autour de valeurs spirituelles partagées que sur la préservation de l'intégrité de l'individu. Elle se méfie d'une approche trop collective des organisations et des groupes primaires [les actionnaires, les dirigeants, les parties prenantes..., dans la rhétorique du gouvernement d'entreprise] qui, selon elle gomme la *spécificité* (...) de chaque individu ».

M.P. Follett prône le conflit constructif qui

« consiste à sortir du cadre étroit du conflit entre deux positions a priori non conciliables pour trouver, selon un processus créatif, une nouvelle position qui intègre les deux points de vue et satisfasse ainsi les deux parties. Dans cette intégration, aucune des parties en conflit ne sacrifie ses intérêts ou en compromet ses valeurs ; elle n'abandonne rien, elle s'enrichit. En outre, pour Follett, [...] l'intégration n'est [...] par un résultat ponctuel à atteindre, mais un apprentissage à cultiver et à entretenir, celui de la capacité à

---

<sup>17</sup> Bréchet associe lui aussi très étroitement ces deux dimensions : il évoque systématiquement la « dimension éthico-politique » du projet d'entreprendre.

<sup>18</sup> Par opposition à la démocratie représentative.

sortir du cadre étroit du compromis entre deux points de vue pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur » (*ibid.*)

Nous sommes ici à l'opposé de la vision traditionnelle de la gouvernance des organisations qui cherche à aligner les intérêts du dirigeant sur celui des actionnaires ou des parties prenantes et tente donc de résoudre le conflit, jugé néfaste, par au mieux le compromis, au pire la domination. Comme Follett, nous pensons que le conflit est une dimension intrinsèque et bénéfique de la dimension des organisations et qu'il faut, au lieu de le refouler, de renouveler sans fin les tentatives vouées à l'échec de le contenir, lui permettre de s'exprimer, sous peine de fossiliser l'entreprise : on sait les ravages que produit une culture d'entreprise trop forte et trop consensuelle : à terme la créativité, l'innovation sont étouffées.

### **3.4. Une redéfinition de la finalité de l'entreprise : la contribution au bien commun**

Là où les approches contractualistes voient une entreprise au service d'intérêts particuliers (ceux des actionnaires pris dans leur ensemble ou d'une catégorie spécifique d'actionnaires, les minoritaires), une approche éthique de l'entreprise exige d'articuler sa finalité avec le bien commun, c'est-à-dire un bien qui ne soit pas l'addition d'intérêts particuliers, ou dégagé de toute référence à un contexte historique, géographique..., mais un bien défini par référence à une communauté inscrite dans un espace culturel à définir et à une échelle de valeurs.

La notion d'« intérêt social » que retient le droit français est un pas dans ce sens : l'intérêt de l'entreprise transcende l'intérêt des associés. Dans le domaine des sciences de gestion, il est possible de trouver des références à l'articulation entre entreprise et bien commun dans les travaux des auteurs canadiens précédemment cités, mais aussi dans l'ouvrage de De Woot (1968) *Pour une doctrine de l'entreprise*, qui s'attaque d'emblée (à une époque où elle n'était guère débattue) à la question de la gouvernance des organisations.

De Woot montre qu'il n'est pas possible de définir la fonction de l'entreprise en se fondant uniquement sur les fins individuelles de ses membres, ni en termes de soumission à l'intérêt général. L'entreprise a « une fin propre, distincte à la fois de celle des individus qui la composent et de celle de l'intérêt général qui la dépasse » (p. 185), et ce n'est qu'en accomplissant sa fonction spécifique qu'elle contribuera au bien commun et qu'elle permettra aux individus de réaliser leurs fins propres. Pour De Woot, c'est la *créativité économique* qui constitue la fonction spécifique de l'entreprise. Par créativité, il faut entendre ici une création de richesse économique qui n'est pas seulement quantitative et statique, mais aussi qualitative et dynamique. L'entreprise existe « pour créer, pour progresser, pour produire un *mieux* » (p. 189). C'est dans cette fonction de création que peut se réaliser l'intégration des intérêts individuels et sociaux qui se trouvent respectivement en amont et en aval de *l'acte d'entreprendre* (p. 186). C'est en effet en créant que l'entreprise contribue au bien commun, car la créativité « constitue le ressort du progrès social et [...] en fournit les moyens » (p. 192). C'est aussi en créant que l'homme peut satisfaire ses grandes aspirations et notamment le désir de réalisation de soi et qu'il peut trouver un *sens* à son travail » (p. 191).

Cette conception de l'entreprise et du rôle des hommes qui contribuent à son fonctionnement conduit De Woot à envisager la relation entre propriété, décision et risque sous d'autres aspects qui rejoignent sur certains points les conclusions du modèle contractualiste partenarial, à partir cependant de prémisses différentes. Si les dirigeants exercent une fonction privilégiée - donner une *direction* à l'entreprise - au sens premier du terme, tous les autres membres de l'entreprise sont également appelés « à un titre ou l'autre, à assumer une parcelle

de rôle de l'entrepreneur » (p. 112). Le risque n'est plus localisé dans un groupe spécifique, car l'accomplissement par l'entreprise de sa fonction dépend d'une grande variété de ressources. Les « propriétaires »<sup>19</sup> de ces ressources (actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs, clients, collectivités publiques...) courent un risque en choisissant de coopérer avec l'entreprise, car ils décident de les utiliser « d'une manière déterminée par rapport à un certain nombre d'alternatives possibles. C'est ce choix qui les expose à une perte dans la mesure où l'alternative choisie s'avère moins rentable ou moins stable que celles auxquelles ils ont renoncé » (p. 111). L'enjeu, dans cette perspective, n'est plus alors le simple alignement des intérêts des uns sur les intérêts des autres, mais le concours que chacun apporte à l'œuvre commune.

Plus proche de nous dans le temps, Davis *et al.* (1997) en présentant la théorie de l'intendance montre bien comment une hypothèse alternative à l'hypothèse opportuniste modifie la manière de concevoir le risque.

## Conclusion

La pensée dominante en matière de gouvernement des entreprises mène à une impasse théorique et empirique : les tentatives de dépassement de la théorie originelle sont autant de signes de son impuissance à rendre compte du fonctionnement des entreprises et à proposer des mécanismes de régulation efficaces et acceptables ; la multiplication des codes et leur incessante révision marquent une course effrénée à la sécurisation des investissements ; contrairement à ce que proclame le discours en vogue, il ne s'agit pas de restaurer la confiance, mais de la rendre inutile en soumettant le dirigeant à la surveillance la plus étroite, à l'instar du criminel placé en quartier de haute sécurité.

Pour sortir de cette impasse, il est nécessaire de rompre avec le postulat anthropologique sous-jacent, celui d'un individu maximisateur d'utilité, et de développer une nouvelle approche de la gouvernance qui repose sur le postulat d'un être humain libre et responsable. Sur la base de ce postulat, qui place la confiance avant l'opportunisme, il est possible de proposer une nouvelle conceptualisation de l'entreprise, non plus comme nœud de contrats entre des individus aliénés à leur intérêt, mais comme communauté d'hommes libres et responsables engagés dans un projet dont la finalité est la contribution au bien commun. Dans cette perspective, la « bonne » gouvernance doit s'entendre non plus comme un référentiel abstrait par rapport auquel il serait possible d'évaluer de manière statique la qualité des dispositifs mis en place à un instant donné par une entreprise donnée, mais comme un processus où le conflit, pour jouer son rôle moteur, doit pouvoir s'exprimer. La « bonne » gouvernance réside alors, non plus dans la qualité d'une quelconque architecture organisationnelle dépouillée de toute dimension politique, mais dans la qualité d'une démocratie entrepreneuriale qui reste à inventer.

## Références bibliographiques

Amblard M. (2003), « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », in Amblard Ed. *Convention et Management*, De Boeck, pp.139-158

Argyris C. (1964), *Integrating the individual and the organization*, Wiley, New York.

---

<sup>19</sup> C'est De Woot lui-même qui utilise l'expression « propriétaires ».

- Argyris C. (1973a), « Organization man : Rational and self-actualizing », *Public Administration Review*, 33 , July-August, pp. 354-357.
- Argyris C. (1973b), « Some limits of rational man organizational theory », *Public Administration Review*, 33 , May-June, pp. 253-267.
- Baker R. et Bessire D. (2007), « Quel rôle pour l'Etat dans la gouvernance des entreprises ? », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, 23-25 mai.
- Bessire D. et Meunier J. (2000) « Conceptions du gouvernement des entreprises : une grille de lecture épistémologique », *XVèmes Journées Nationales des I.A.E.*, Bayonne-Biarritz, 6, 7 et 8 septembre.
- Bidault F. (1998), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, série « Sciences de gestion », numéro spécial XXe anniversaire *Confiance et gestion*, n° 8-9, pp. 33-46.
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 5-14.
- Bréchet J.-P. (1997), « Pour une théorie renouvelée du développement des organisations ou La Logique stratégique du développement des projets productifs », Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Carbonnier J. (2001), *Flexible droit : pour sociologie du droit sans rigueur*, LGDJ.
- Chanlat J.-F., dir. (1990), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, Québec ; Eska, Paris.
- Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lectures et relecture », in G. Koenig, coord., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, collection « Gestion », pp. 61-141.
- Charreaux, G. (2003), « Le gouvernement des entreprises », in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Economica.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.
- Chatelin C. et Trébuçq S. (2005), « Emergence des normes de gouvernance, une analyse sociologique du cas français », *Revue Sciences de Gestion (Economies et Sociétés)*, n° 45, pp. 105-135.
- Chatelin-Ertur C. et Nicolas E. (2007), « Gouvernance des organisations ou Gouvernance des ressources managériales ? Illusion du contrôle ou responsabilisation... », 6<sup>ème</sup> *Congrès International de Gouvernance*, Genève, 21-22 mai 2007.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, collection « Références ».
- Crozier M. et Friedberg E. (1981), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, collection « Points Politique » (1<sup>ère</sup> édition, 1977).
- Davis J.H., Schoorman F.D. and Donaldson L. (1997), « Towards a stewardship theory of management », *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, n° 1, pp. 20-47.
- De Montmorillon B. (1999), « Théories des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in G. Koenig, coord., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, collection Gestion, pp. 171-198.
- De Woot P. (1968), *Pour une doctrine de l'entreprise*, Editions du Seuil, 1968.
- Dedman E. (2003), « The Cadbury Committee Recommendations on Corporate Governance : a review of compliance and performance impacts », *International of Management Review*, vol 4., n°4, p. 335-352.
- Desjardin A. (2004), « Karl-Otto Apel, la réponse de l'éthique de la discussion », <http://www.ac-amiens.fr/academie/pedagogie/philosophie/lectures/Apel.htm>
- Fiol M. (2004), « Les grands auteurs du contrôle de gestion : Mary Parker Follett, le contrôle pour penser », *Cahiers de recherche HEC*, CR 796/2004, 26 p.
- Gomez P.-Y. (1995), « Agir en confiance », in F. Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion, éd., *Confiance, entreprise et société*, collection « Essais », Eska.

- Gomez P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions.
- Gomez P.-Y. (2001), *La république des actionnaires, le gouvernement d'entreprise entre démocratie et démagogie*, La Découverte & Syros.
- Grandsaignes d'Hauterive R. (1994), *Dictionnaire des racines des langues européennes*, Larousse, reprint de l'édition de 1948.
- Guérin F. (2003-2004), « Le concept de communauté, une illustration exemplaire de la production de concepts en sciences sociales ? », *Cahier de recherche du CESAMES*, n° 48, Groupe ESC Rouen.
- Hirigoyen G. et Pichard-Stamford J.-P. (1998), « La confiance, un outil de la finance organisationnelle : une synthèse de la littérature récente », *Economies et Sociétés*, série « Sciences de gestion », numéro spécial XXe anniversaire *Confiance et gestion*, n° 8-9, pp. 219-234.
- Jarniou P. (1981), *L'entreprise comme système politique*, Presses Universitaires de France.
- Jensen M. (2001), « Value Maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function », *European Financial Management*, vol. 7, n°3, pp. 297-317
- Labelle R. et Raffournier B. (2000), « Comparaison internationale en matière de gouvernement d'entreprise », *Cahier du CETAI*, vol. a.2000, n°2.
- Maslow A. (2004), *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*, Eyrolles (traduit de l'anglais *Motivation and Personality*, 1<sup>ère</sup> édition, 1954, Harper, New York).
- McGregor D. (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars (traduit de l'anglais *The Human side of enterprise*, McGraw Hill, N.Y., 1960).
- Mill J.S. (2001), *L'utilitarisme*, Flammarion, collection « Champs Flammarion », n° 201 (1<sup>ère</sup> édition, 1861).
- Mouffe C. (1994), *Le politique et ses enjeux. Pour une démocratie plurielle*, La Découverte/M.A.U.S.S., collection « Recherches ».
- Nifle R. (2004), « Qu'est-ce qu'une communauté humaine ? », [www.coherences.com](http://www.coherences.com)
- OCDE (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise*, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.pdf>
- Pauchant T. et collaborateurs (1996), *La quête du sens*, Les Editions d'Organisation.
- Pauchant T. et collaborateurs (2000), *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas outils et questions*, Editions FIDES – Presses HEC, Montréal, Canada.
- Perez R. (2002), « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? », *Revue Française de Gestion*, Vol 28, n°141.
- Pesqueux Y. (2006), « Organisation et institution », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis, mai.
- Ricoeur P. (2002), « Ethique », *Encyclopaedia Universalis*, version 8 (sur DVD).
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Eska.
- Schumpeter J.A. (1989), *Essays : On Entrepreneurs, novations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, Addison Wesley, New Brunswick (USA) et Oxford (RU), 1<sup>ère</sup> édition 1951.
- Shleifer A. et Vishny R.W. (1989), « Management entrenchement : the case of managers specific investments », *Journal of Financial Economics*, 25, pp. 123-139.
- Simon R. (1993), *Ethique de la responsabilité*, Editions du Cerf.
- Sonnenfeld J. (2004), « Good governance and the misleading myths of bas metrics », *Academy of Management Executive*, vol. 18, 1, p. 108-115.
- Tabatoni P. et Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion, politiques et structures*, Presses Universitaires de France.
- Thibierge C. (2004), « Le droit souple : réflexions sur les textures du droit », *RTD Civ.*, pp. 599-628
- Wirtz P. (2005), « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol. 1, pp. 141-159.

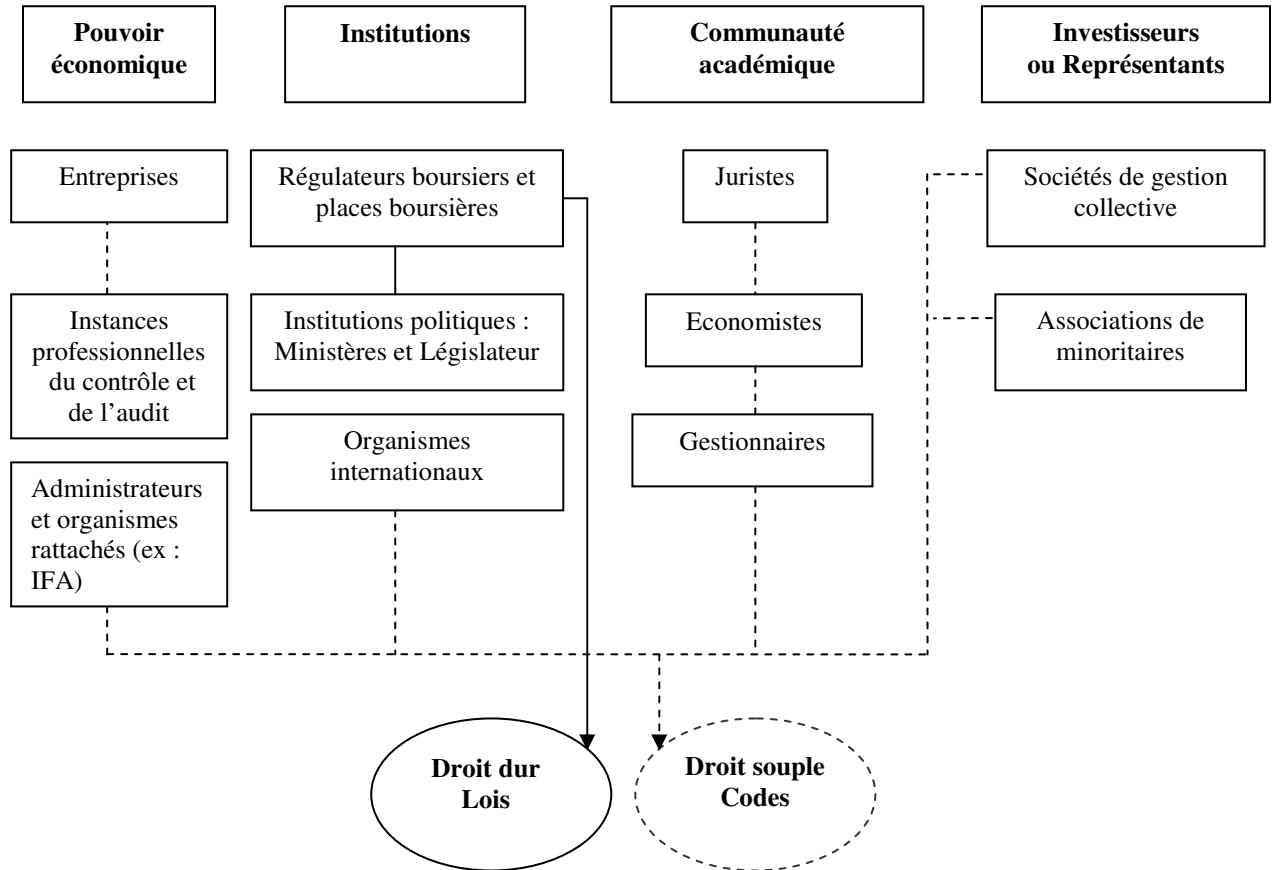


Vignial A. et Maison-Blanche C. (2006), « Comply or explain ? », *Lettre de l'Institut français des administrateurs*, octobre, p. 8.

Zingales L., (1998), « Corporate Governance », in P. Newman (Ed.), *The New Palgrave, Dictionary Of Economics and The Law*, London, Stockton Press.

## Annexe 1

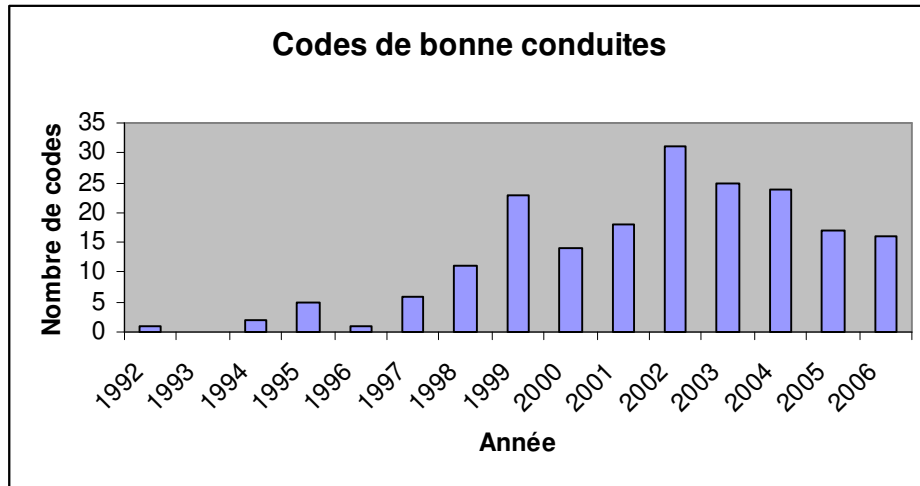
### Synthèse des acteurs impliqués dans la question des bonnes pratiques et nature de leur intervention



Note : Selon les pays, certains acteurs ou groupements d'acteurs peuvent avoir un impact plus ou moins direct sur la législation nationale (aux Etats-Unis par exemple, les *class actions* ont un impact plus fort sur le droit dur qu'en France). Notons également, que les recommandations par l'OCDE influencent très clairement les législations nationales ou régionales (Europe par exemple). Enfin, les codes sans force de loi peuvent tout autant que certains règlements législatifs résulter de l'initiative des institutions politiques qui suscitent alors la réunion d'un collectif de tout ou partie de ces acteurs.

## Annexe 2

**Graphique 1 : Une accélération de la publication annuelle de codes à l'échelle globale**



**Graphique 2 : Les acteurs de la normalisation en gouvernance**

