



**HAL**  
open science

**Des recherches sur le conseil d'administration au  
méta-modèle intégré de la gouvernance : Les  
contributions de Gérard Charreaux à quatre décennies  
de recherche française sur la gouvernance des  
organisations**

Peter Wirtz

► **To cite this version:**

Peter Wirtz. Des recherches sur le conseil d'administration au méta-modèle intégré de la gouvernance : Les contributions de Gérard Charreaux à quatre décennies de recherche française sur la gouvernance des organisations. 2024. halshs-04495240

**HAL Id: halshs-04495240**

**<https://shs.hal.science/halshs-04495240>**

Preprint submitted on 8 Mar 2024

**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.

# **Des recherches sur le conseil d'administration au méta-modèle intégré de la gouvernance : Les contributions de Gérard Charreaux à quatre décennies de recherche française sur la gouvernance des organisations**

Peter WIRTZ

emlyon business school

2024

## **Introduction**

Gérard Charreaux est l'un des connaisseurs français les plus avertis de la gouvernance des entreprises et de ses évolutions de la fin du vingtième et du début du 21<sup>ème</sup> siècle. Depuis presque quarante ans, il a fait une contribution significative, non seulement directe mais aussi indirecte, à la manière dont est abordé le sujet dans les sciences de gestion aujourd'hui. Sa contribution directe consiste, d'abord, à avoir été le premier à introduire le sujet de la gouvernance dans le champ académique des sciences de gestion en France. Il fut, de fait, pionnier en la matière, avec une première publication en 1985 dédiée aux conseils d'administration (Charreaux et Pitol-Belin, 1985), soit dix ans avant la publication du premier rapport Viénot en 1995, généralement qualifié de premier code de gouvernance français (Wirtz, 2019) et l'engouement qui s'en est suivi pour la gouvernance, que ce soit dans le champ académique ou professionnel. Son apport direct concerne, ensuite, un nombre de publications importantes et régulières sur le sujet au cours des décennies suivantes (google scholar affiche plus de 140 références), qui ont notamment permis de mieux comprendre le fonctionnement, le rôle et l'impact des divers mécanismes de gouvernance sur la performance organisationnelle. A ce niveau, Gérard Charreaux a pu faire des contributions majeures à la façon d'aborder la gouvernance sur le plan théorique, élargissant progressivement le champ d'étude d'une vision initialement mono-mécanisme (le conseil d'administration) à une approche davantage systémique (Charreaux, 1997), et d'une approche théorique juridico-financière de nature disciplinaire à une approche stratégique de nature cognitive (Charreaux, 2002 a,b ; Charreaux, 2008).

La contribution de Gérard Charreaux à la compréhension de la gouvernance a aussi été indirecte, et cela d'au moins deux façons. D'abord, en formant toute une génération de chercheurs en gouvernance à Dijon. 31 thèses<sup>1</sup> ont été soutenues avec succès sous sa direction, parmi lesquelles se trouve celle de l'auteur de ces lignes. Ensuite, à travers l'impact des travaux sur d'autres recherches. Un relevé du profil google scholar du 3 janvier 2024 affiche un nombre total de 7.384 citations. Avec ce score, Gérard Charreaux est, à ce jour, le seul collègue français à figurer dans le top 150 international des chercheurs les plus cités, qui affichent le terme « corporate governance » dans leur profil. Certains collègues français utilisent également le terme français « gouvernance ». Il faudrait ainsi intégrer ce mot-clé<sup>2</sup> dans une recherche google-

---

<sup>1</sup> Dont une vingtaine en gouvernance.

<sup>2</sup> Il convient de noter qu'un tel repérage des travaux français sur la gouvernance des entreprises est rendu difficile par le fait que beaucoup de personnes utilisent actuellement le terme gouvernance au sens de management.

scholar pour établir un palmarès français de l'impact des recherches en gouvernance<sup>3</sup>. En procédant de cette façon, Gérard Charreaux est encore à ce jour le chercheur français avec le plus fort impact en gouvernance.

Sur le fond, il a entrepris de construire, au fil du temps, un cadre théorique intégrateur très large pour comprendre la gouvernance, non seulement des entreprises à but lucratif, mais des organisations en général. L'un des aboutissements de cet effort de réflexion ambitieux est certainement le méta-modèle de la gouvernance (Charreaux, 2008), qui intègre la double fonction disciplinaire et cognitive du système de gouvernance, comme leviers de la performance. Les théories mobilisées à cet effet sont de nature hétérogène (voire hétérodoxe du point de vue du courant dominant des sciences économiques). Elles comptent à l'origine les théories contractuelles des organisations, telle que la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983), mais intègrent, par la suite, les théories économiques évolutionnistes, la *resource based view* (Penrose, 1959 ; Barney, 1991), les théories des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et des compétences-clés (Prahalad et Hamel, 1990), voire des approches stratégiques comme la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984). La cohérence des divers cadres théoriques mobilisés par G. Charreaux pour concevoir une théorie intégrée de la gouvernance se fait autour du principe d'efficacité (Charreaux, 1999). Le dénominateur commun est la recherche de la compréhension du lien entre gouvernance et performance (la quête de performance organisationnelle pouvant cependant être conçue de façon large et dynamique<sup>4</sup>).

La suite du présent chapitre cherche à retracer les contributions marquantes en distinguant quatre grandes périodes. Un tel exercice, nécessaire pour structurer notre propos, est périlleux pour l'auteur, car il reflète un parti-pris quelque peu subjectif. Il est nécessairement réducteur par rapport à la complexité réelle de l'œuvre scientifique de Gérard Charreaux, qui n'est pas exclusivement consacrée à la gouvernance. La sélection des périodes et des contributions associées s'est ainsi opérée par l'impact qu'elles ont eu et continuent d'avoir sur la réflexion propre de l'auteur du présent chapitre (e.g. tableau 2 et figure 4). Cette approche nous a conduit à distinguer les périodes suivantes, résumées chacune dans une section propre : l'introduction de la recherche sur le conseil d'administration dans le champ des sciences de gestion en France, la gouvernance comme réalité systémique complexe et partenariale, au-delà de la discipline financière, et le méta-modèle et sa postérité.

### **Aux origines de la recherche française sur le conseil d'administration**

Le conseil d'administration (CA) est un mécanisme de gouvernance d'entreprise central, et il compte parmi ceux qui ont été le plus étudiés dans la littérature. Quasiment inexistantes jusqu'à la fin des années 1960, une recherche dans la base *Scopus* conduite en 2017 avec le mot-clé « *board of directors* » montre la très forte augmentation des publications académiques internationales consacrées au CA depuis les années 1970. Il est à noter que ces travaux sur le CA, initialement conduites dans un contexte anglo-saxon, préfigurent ceux sur la gouvernance d'entreprise plus largement, qui ont par la suite pris un véritable essor, avec une croissance

---

<sup>3</sup> Par ordre décroissant, et à titre de comparaison, il s'agit d'A.-C. Martinet (5.528 citations), P.-Y. Gomez (3.300 citations), et P. Wirtz (2.250 citations). Relevé google scholar du 3 janvier 2024. Sur le plan national des chercheurs publiant en gouvernance des entreprises, Gérard Charreaux domine donc très largement le podium à ce jour.

<sup>4</sup> Au sujet du principe d'efficacité, le lecteur intéressé consultera avec profit la section 2 (p. 95-115) de Charreaux (1999).

exponentielle à partir du milieu des années 1990 (cf. figure 2), au point de s'installer comme un champ de recherche à part entière. Un premier pas vers l'institutionnalisation des recherches sur la gouvernance a d'ailleurs été franchi avec la création, en 1993, d'une revue entièrement dédiée au champ : *Corporate Governance – An International Review*.

Figure 1. Evolution des publications internationales au sujet du conseil d'administration



Source : Scopus 2017

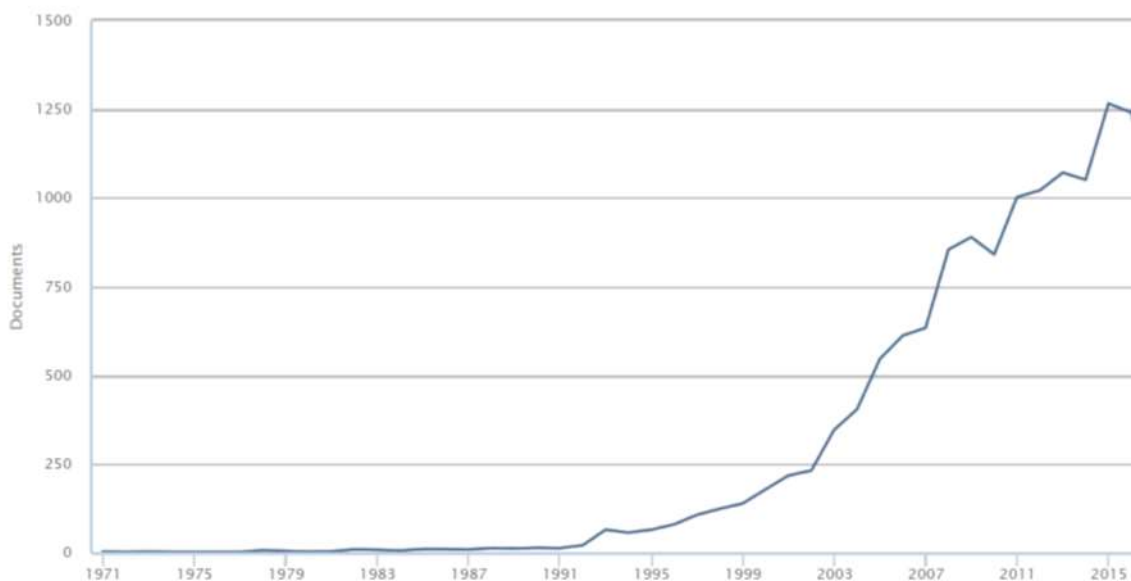
En France, Gérard Charreaux fut le pionnier incontestable de la recherche en la matière, avec la publication d'un premier article consacré au CA avec son collègue J.-P. Pitol-Belin (Charreaux et Pitol-Belin, 1985). Avant cette recherche, les travaux sur le CA en France furent essentiellement conduits sous l'angle juridique, et ce n'est qu'à partir du début des années 1990 qu'on constate un gain d'intérêt pour le sujet sous l'angle gestionnaire dans l'Hexagone (Charreaux, 1997, p. 141). Charreaux et Pitol-Belin (1985) font alors un double apport : (1) empirique, d'abord, en procédant à une description et une analyse des données concernant la structure de propriété, ainsi que la structure et le fonctionnement du CA d'un échantillon significatif d'une centaine des entreprises cotées françaises les plus importantes. Un tel travail méthodique de recueil et d'analyse de données sur les CAs était inédit à l'époque en France (cf. également l'étude complète publiée par les mêmes auteurs chez Vuibert en 1990). (2) L'apport de Charreaux concernant le CA fut théorique, ensuite, dans la mesure où c'est la première tentative d'explication du fonctionnement des conseils français et de leur rôle à travers le prisme de la théorie d'agence (Fama et Jensen, 1983). A ce premier stade, le cadre conceptuel mobilisé est cependant focalisé sur la seule relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires (cf. Charreaux et Pitol-Belin, 1985, p. 11 et note 22). Par ailleurs, tout en prenant le soin de souligner l'existence de liens entre le CA et les autres composantes du système de contrôle des dirigeants (Charreaux, 1997, p. 149-152), ces premières analyses du fonctionnement du CA et de son rôle restent cantonnées dans une représentation d'un environnement de la firme dominé

par le fonctionnement efficient d'un ensemble de marchés (des biens et services, du capital, des dirigeants), héritée, notamment, de Fama (1980). Les premiers travaux de la théorie de l'agence appliqués au CA présupposent ainsi implicitement qu'une logique particulière sous-tend le fonctionnement des autres mécanismes qui composent le système de contrôle du dirigeant. Leur fonctionnement particulier est donc exogène dans les modèles proposés initialement pour comprendre le fonctionnement du CA. L'imbrication systémique du fonctionnement du conseil est donc reconnue, mais les différentes composantes du système en dehors du CA ne font pas l'objet d'un véritable approfondissement particulier à ce stade initial. Un tel effort d'approfondissement, qui passe par le relâchement d'un certain nombre d'hypothèses simplificatrices des premiers travaux de la théorie de l'agence, deviendra, en revanche, l'une des caractéristiques de la période suivante.

### **La gouvernance comme réalité systémique complexe et partenariale**

Une acception plus large de la gouvernance des entreprises, au-delà du seul CA, s'est ensuite imposée progressivement, comme en témoigne la figure 2 qui fait l'inventaire des publications internationales utilisant le terme « corporate governance ». Gérard Charreaux a très activement contribué à élargir les contours du champ de recherche de la gouvernance. Dans l'article programmatique « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » (Charreaux, 1997, p. 421-469), qui a été un important soubassement conceptuel pour toute une génération de doctorants dijonnais, Gérard Charreaux ébauche les contours d'une explication du fonctionnement et du rôle, non seulement du CA, mais de la gouvernance d'entreprise (voire des organisations), plus largement. Il mène sa réflexion dans une perspective explicitement systémique, au sens de la théorie des systèmes, en reprenant la définition de Bertalanfy (1968), pour qui un système est « un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé » (cité *in* Charreaux, 1997, p. 423).

Figure 2. Evolution des publications internationales au sujet de la gouvernance d'entreprise



Source : Scopus 2017

La définition de la gouvernance proposée dans l'ouvrage « Le Gouvernement d'entreprise : Corporate Governance – Théories et Faits », où Charreaux définit le système de gouvernance d'entreprise comme « 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 conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p.1) témoigne de cet élargissement systémique de la recherche. On se détache ainsi de la focalisation sur un seul mécanisme de gouvernance, pour embrasser une perspective véritablement systémique, dont témoigne également la typologie des mécanismes de gouvernance proposée dans le même ouvrage par Charreaux, et qui garde tout son intérêt aujourd'hui (Wirtz, 2019). Cette façon de représenter la gouvernance comme un système complexe et dynamique permet une exploration approfondie des effets de complémentarité et de substitution entre les éléments du système pour mieux appréhender son fonctionnement, comprendre son évolution dans le temps, et analyser ses effets sur le comportement de prise de décision du dirigeant et, partant, la performance organisationnelle.

Tableau 1. Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
<b>Mécanismes intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle direct des actionnaires (assemblée)</li> <li>- conseil d'administration</li> <li>- systèmes de rémunération, d'intéressement</li> <li>- structure formelle</li> <li>- auditeurs internes</li> <li>- comité d'entreprise</li> <li>- syndicat « maison »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement légal et réglementaire</li> <li>- syndicats nationaux</li> <li>- auditeurs légaux</li> <li>- associations de consommateurs</li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réseaux de confiance informels</li> <li>- surveillance mutuelle des dirigeants</li> <li>- culture d'entreprise</li> <li>- réputation auprès des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marché des biens et services</li> <li>- marché financier (dont celui des prises de contrôle)</li> <li>- intermédiation financière</li> <li>- crédit inter-entreprises</li> <li>- marché du travail</li> <li>- marché politique</li> <li>- marché du capital social</li> <li>- environnement sociétal</li> <li>- environnement médiatique</li> <li>- culture des affaires</li> <li>- marché de la formation</li> </ul>

Source : Charreaux, 1997, p. 427

L'élargissement opéré lors de cette période foisonnante de contributions à la recherche en gouvernance ne concerne pas seulement le périmètre de l'ensemble des mécanismes de gouvernance étudiés ainsi que leurs interactions. Il porte également sur un élargissement de la grille de lecture théorique, où la « théorie de l'agence généralisée », inspirée de Hill et Jones (1992), opère désormais comme « cadre d'analyse intégrateur » (Charreaux, 1997, p. 441). Cet élargissement théorique consiste à représenter l'entreprise comme un nœud de contrats entre

l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*). L'approche dite « partenariale », plus large, se substitue alors à l'approche purement actionnariale de la gouvernance et de la création de valeur (Charreaux et Desbrières, 1998). L'objectif premier de cet élargissement de perspective n'est pas d'abord normatif, mais épistémologique. Il s'agit de renforcer le pouvoir explicatif du cadre théorique pour mieux comprendre la réalité des systèmes de gouvernance existants et leur impact sur la performance. Comment comprendre et expliquer les particularités et la dynamique propre d'un système de gouvernance pluraliste comme celui de l'Allemagne (Wirtz, 2000, 2001, 2002), par exemple, marqué par la codétermination des salariés, dans un cadre purement actionnarial ? En effet, Charreaux et Desbrières (1998) expliquent que la pertinence de l'approche actionnariale de la gouvernance et de la création de valeur est tributaire de l'hypothèse, selon laquelle les actionnaires seraient les seuls créanciers résiduels de l'entreprise. Or, en réalité, l'existence de contrats implicites, notamment, met à mal cette hypothèse (Cornell et Shapiro, 1987). Force est alors de reconnaître que la création de valeur ne s'opère pas au seul bénéfice des actionnaires et que la façon de distribuer la rente organisationnelle globale parmi plusieurs catégories de parties prenantes est influencée par le système de gouvernance. Et elle influence, à son tour, le processus-même de création de valeur.

### **Les fonctions de la gouvernance : au-delà de la discipline financière, l'approche cognitive de la gouvernance**

Qu'elle soit actionnariale ou partenariale, la théorie de l'agence qui caractérise les recherches gestionnaires de première et de seconde génération en matière de gouvernance est cependant de nature fondamentalement, voire exclusivement, disciplinaire (cf. Charreaux, 2000). En effet, dans la théorie de l'agence, la firme est représentée comme un nœud de contrats, et la question de l'origine des projets de création de valeur est traitée de façon exogène. Dans cette représentation, il est implicitement supposé que les divers projets d'investissement préexistent, à la façon d'un menu, et le rôle de la gouvernance est alors d'exercer une surveillance efficace et de concevoir des incitations, de façon à conduire le dirigeant à choisir les projets les plus performants. Tout est alors affaire de réduction de l'asymétrie d'information entre le dirigeant et les autres parties prenantes et de gestion des conflits d'agence. Sous cet angle, le rôle de la gouvernance en matière de création de valeur passe par une pure logique de minimisation des coûts d'agence (actionnariaux ou partenariaux) par rapport à un potentiel de création de valeur supposé donné de façon exogène. Dans une importante contribution datée de 2002, Charreaux (2002a) propose alors de refonder la finance ainsi que la gouvernance d'entreprise sur des bases conceptuelles cognitives, qui permettent de traiter la question des projets stratégiques et leur corollaire financier, les projets d'investissement, de façon endogène pour mieux comprendre le processus de création de valeur. En effet, la théorie de l'agence, qui ne distingue pas entre information et connaissance, suppose implicitement que la signification en matière de création de valeur d'une information donnée est la même pour deux personnes différentes, indépendamment de leurs schémas mentaux particuliers. La théorie de l'agence fait donc abstraction du fait qu'une information n'acquiert un sens qu'au prix de son interprétation. Or, cette dernière est tributaire des connaissances et compétences particulières de ceux qui reçoivent cette information et la traitent en fonction de leurs schémas mentaux particuliers. Mais ceux-ci ont une dimension subjective et évolutive importante, car ils dépendent du parcours de formation et des expériences particulières de chaque individu. Il en résulte qu'en réalité, deux personnes de bonne foi peuvent recevoir une même information et en tirer des conclusions radicalement différentes quant à sa signification en matière de création de valeur (Pralhalad et Hamel, 1990). Le conflit qui peut en découler est de nature différente du conflit

d'agence. Ce dernier s'explique par l'existence d'intérêts objectivement divergents, alors que le premier trouve sa racine dans une incompréhension mutuelle des parties. Pour bien faire comprendre l'apport de l'approche cognitive de la gouvernance, Charreaux (2002a) se réfère alors à la distinction qu'établit Fransman (1994) entre l'information et la connaissance. Selon ce dernier, l'information est un ensemble fermé de données objectives, alors que la connaissance est une construction mentale subjective et ouverte. La connaissance se nourrit, entre autres, d'informations, mais leur couplage, loin d'être proche, est distendu (*loose coupling*).

Plus largement, l'approche cognitive de la gouvernance se nourrit d'un ensemble de courants théoriques, tels que la théorie fondée sur les ressources (Penrose, 1959 ; Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) ainsi que celle des compétences-clés (Prahalad et Hamel, 1990), qui sont mobilisées par la recherche en management stratégique pour comprendre la construction d'un avantage concurrentiel soutenable. Dans la perspective cognitive de la gouvernance, la métaphore de la firme comme nœud de contrats est alors remplacée par celle d'un réceptacle de ressources cognitives.

L'approche cognitive promue par Charreaux induit alors une relecture de la fonction de la gouvernance, ainsi qu'une nouvelle compréhension de la façon dont l'interaction des acteurs de la gouvernance influence la performance organisationnelle. Sous cet angle, le conseil d'administration n'est pas seulement un mécanisme de surveillance du dirigeant à la poursuite de ses intérêts personnels. Au contraire, certains mécanismes de gouvernance, tels que le CA, peuvent être de véritables apporteurs de ressources cognitives. A ce titre, ils exercent un pouvoir habilitant pour le dirigeant. Tel est par exemple le cas d'un CA dont la compétence particulière des membres permet d'agir à la façon d'une « caisse de résonance » pour la construction, dans l'interaction avec le dirigeant, d'une vision et de projets stratégiques plus aboutis.

Notons à ce stade que le déplacement du cadre conceptuel, qui consiste à interpréter le rôle de la gouvernance comme un rôle cognitif, n'est pas une simple prolongation de la logique qui consistait à élargir la vision de la gouvernance, initialement actionnariale, vers une version partenariale. La théorie de l'agence « généralisée » (Hill et Jones, 1992) multipliait simplement le nombre de relations d'agence pris en compte, mais le schéma théorique restait fondamentalement inchangé. L'approche cognitive de la gouvernance représente, au contraire, un véritable saut qualitatif dans la façon d'aborder le rôle de la gouvernance dans la création de valeur. La question du nombre de parties prenantes considéré dans l'étude de la gouvernance est en fait orthogonale à celle qui est de savoir si le rôle de la gouvernance est disciplinaire et/ou cognitif, comme le montre le tableau ci-dessous. Les travaux de l'approche partenariale et les problématiques traitées n'ont pas nécessairement une dimension cognitive, comme les travaux qui s'intéressent au rôle cognitif de la gouvernance n'explorent pas forcément la dimension partenariale. En témoigne l'article de Charreaux (2002b) consacré au rôle cognitif de l'actionnaire, dont le cadre conceptuel a servi de trame de fond à l'interprétation cognitive des effets d'un changement de gouvernance induit par LBO (Wirtz, 2015), pour ne citer que deux exemples.



Tableau 2. Parties prenantes et rôles de la gouvernance : exemples de différents types de recherche

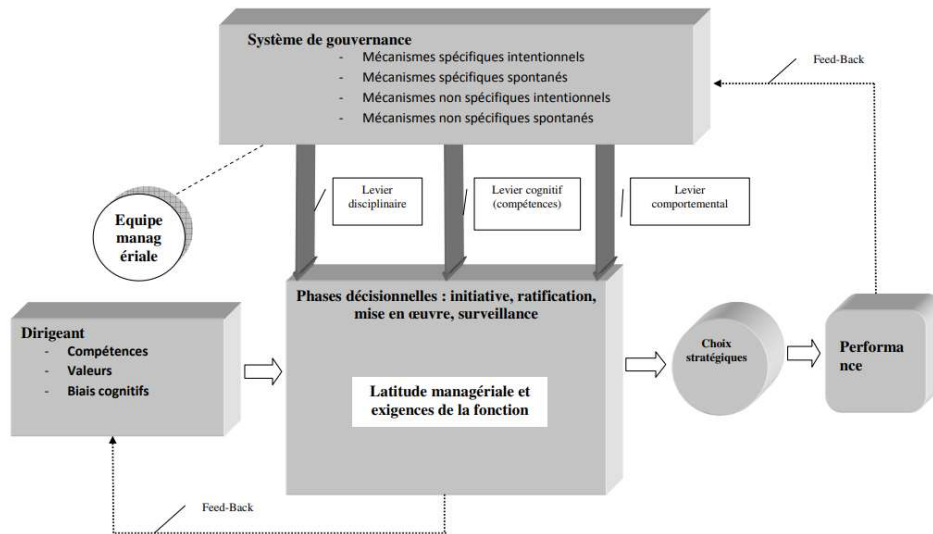
<b>Approches de la gouvernance</b>	Actionnariale	Partenariale
Disciplinaire	Charreaux et Pitol-Belin (1985) ; Lang et Wirtz (2022)	Charreaux et Desbrières (1998) ; Wirtz (2002)
Cognitive	Charreaux (2002b) ; Wirtz (2015)	Charreaux (2000) ; Wirtz (2017)

### **Le méta-modèle de la gouvernance et ses applications**

Il convient de noter, à ce stade, que l'approche cognitive de la gouvernance ne rend pas obsolète certains enseignements de la théorie de l'agence. Ce serait faire preuve de naïveté. Pour proposer un cadre intégrateur de la gouvernance, Charreaux (2008) propose alors d'articuler les approches disciplinaire et cognitive au sein d'un méta-modèle (figure 3).

Pour ce faire, il part d'une réflexion sur la relation entre gouvernance et espace discrétionnaire du dirigeant. La théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1985) mobilisée par Charreaux à cet effet permet de comprendre l'impact de la cognition du dirigeant ainsi que de ses valeurs personnelles sur les choix stratégiques et, partant, la performance de l'organisation, en fonction de l'étendue de son espace discrétionnaire. Plus l'espace discrétionnaire du dirigeant est large, plus les choix stratégiques reflètent *a priori* les caractéristiques cognitives et les valeurs particulières du dirigeant. C'est le système de gouvernance qui définit les contours de cet espace discrétionnaire, et pour ce faire, il agit à travers différents leviers : disciplinaire et cognitif. Le levier disciplinaire contraint les choix du dirigeant pour protéger les intérêts des parties prenantes légitimes d'un système de gouvernance donné. Le levier cognitif, quant à lui, peut être contraignant et/ou habilitant pour les choix du dirigeant, selon les cas. Il est contraignant, par exemple, si le succès d'une prise de contrôle hostile conduit à un changement de vision stratégique. Il est habilitant si certains membres du CA, possèdent des connaissances et compétences complémentaires à celles du dirigeant et permettent à ce dernier d'affiner sa vision stratégique et de la mettre en œuvre de façon efficace (s'ils possèdent des compétences managériales que n'a pas le dirigeant).

Figure 3. Méta-modèle des fonctions de la gouvernance



Source : Charreaux (2008, p. 1861)

L'un des intérêts du méta-modèle de Charreaux (2008) est qu'il est suffisamment large pour pouvoir accommoder tout type d'organisation, même les organisations à but non-lucratif, tels que les ordres religieux (Wirtz, 2017 ; figure 4). En soi, le méta-modèle ne représente aucune organisation en particulier. Il doit être adapté à chaque cas, en décrivant précisément les mécanismes particuliers qui composent son système de gouvernance ainsi que le (ou les) mode(s) d'action (disciplinaire et/ou cognitif) de ces mécanismes. La puissance relative des leviers de la gouvernance dépend alors de chaque type d'organisation (Wirtz, 2011 ; Wirtz, 2017). Pour une organisation donnée, elle est par ailleurs susceptible de changer au cours du temps (Wirtz, 2011 ; Bessière et al., 2020 ; Bédard et Wirtz, 2023).

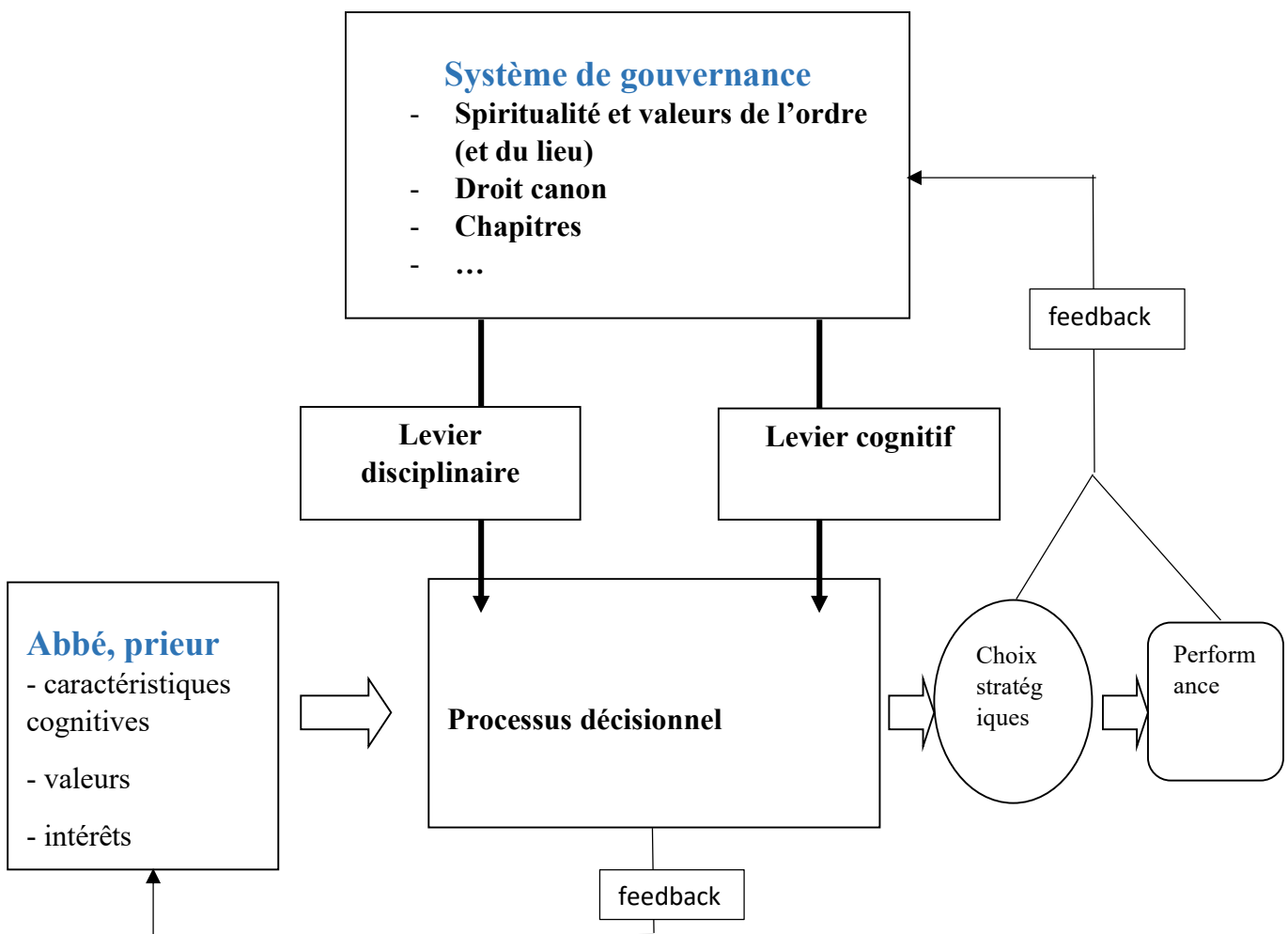
## Conclusion

Au cours des quatre dernières décennies, les recherches de Gérard Charreaux ont contribué à changer fondamentalement la façon dont est abordée la gouvernance des organisations et son lien avec la création de valeur. Elles ne sont pas restées cantonnées dans le modèle dominant hérité de l'économie financière néoclassique, mais ont évolué pour intégrer, progressivement, les apports conceptuels d'autres cadres théoriques, hétérodoxes et stratégiques. Ce faisant, les écrits de Gérard Charreaux n'ont jamais sacrifié la rigueur intellectuelle. Au contraire, la démarche est caractérisée par une grande cohérence, et les divers cadres théoriques sont toujours mobilisés avec rigueur et finesse et, uniquement, lorsqu'ils sont pertinents pour apporter quelque chose de plus à notre compréhension de la question du lien entre gouvernance et performance organisationnelle. La complexification des cadres théoriques n'est ainsi jamais un but en soi. Elle se justifie seulement si elle est pertinente par rapport à la problématique, à laquelle on cherche à répondre. Ainsi, la perspective systémique de la gouvernance, par exemple, se justifie devant le constat que beaucoup d'études empiriques mono-mécanisme, qui portent sur le lien entre l'indépendance du CA et la création de valeur, aboutissent à des résultats peu probants, voire parfois contradictoires. L'une des raisons tient vraisemblablement au fait que le CA n'est qu'un mécanisme parmi d'autres dans un système de gouvernance complexe et dynamique, où l'absence d'indépendance du CA peut être compensée par d'autres éléments du

système. L'approche partenariale de la gouvernance est, par ailleurs, pertinente lorsqu'on s'intéresse à la gouvernance d'organisations sans actionnaires (coopératives, ONG, monastères, ...), voire à des systèmes nationaux de gouvernance d'entreprise qui accordent une large place à d'autres parties-prenantes que les actionnaires, tels que l'Allemagne. L'approche cognitive, enfin, s'avère particulièrement fructueuse pour comprendre le fonctionnement de la gouvernance d'organisations qui opèrent dans des environnements particulièrement incertains, où l'innovation joue un rôle important pour la construction d'un avantage concurrentiel durable. Peu de spécialistes de la gouvernance ont su embrasser une perspective aussi large que Gérard Charreaux, tout en ayant un tel souci de la cohérence et de la rigueur.

C'est certainement une des raisons pour lesquelles les travaux de Gérard Charreaux continuent à inspirer les recherches contemporaines. Par la clarté et la finesse de ses analyses théoriques, ainsi que par son *leadership* académique, Gérard Charreaux a eu une influence décisive sur toute une génération de jeunes chercheurs et au-delà. Il en fut ainsi du rédacteur de ces quelques lignes, bien trop peu nombreuses pour traduire l'immense gratitude pour la formation et le stimulus intellectuel reçus au fil des années auprès de ce mentor et *Doktorvater* hors normes.

Figure 4. Le méta-modèle de Charreaux appliqué à la gouvernance des ordres religieux



Source : Wirtz (2017)

## Références

*N.B. Pour davantage de lisibilité, les références sont présentées en deux temps, d'abord les références générales, ensuite celles de Gérard Charreaux regroupées par périodes.*

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bédard, J., & Wirtz, P. (2023). The scale-up process and the nascent board's modus operandi: The role of attention and self-efficacy. *Finance Contrôle Stratégie*, 26(1).

Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. G. Braziller., cité in Charreaux (1997).

Bessière, V., Stéphany, E., & Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), 135-160.

Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial management*, 5-14.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Fransman, M. (1994). Information, knowledge vision and theories of the firm. *Industrial and corporate change*, 3(3), 713-757.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.

Jensen, M., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Lang, N. K., & Wirtz, P. (2022). Kicking off the corporate governance lifecycle: Seed funding, venture capital and the nascent board. *British Journal of Management*, 33(1), 181-210.

Penrose, E. T. (1959/2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence. *Harvard Business Review*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Wirtz, P. (2000). *Gouvernement des entreprises et politique de financement des entreprises en France et en Allemagne: Cadre conceptuel et études de cas* (Doctoral dissertation, Université de Bourgogne).

Wirtz, P. (2001). Système national de gouvernance, structures locales et logique de création et d'appropriation de rentes: les enseignements du cas Vodafone/Mannesmann. *Finance contrôle stratégie*, 4(4), 163-201.

Wirtz, P. (2002). Politique de financement et gouvernement d'entreprise. *Economica*.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.

Wirtz, P. (2015). Entrepreneurial finance and the creation of value: agency costs vs. cognitive value. In *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship* (pp. 552-568). IGI Global.

Wirtz, P. (2017). Governance of old religious orders: Benedictines and Dominicans. *Journal of Management History*, 23(3), 259-277.

Wirtz, P. (2019). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*. La Découverte.

*Les références de Gérard Charreaux sont regroupées par périodes, pour faciliter leur repérage en fonction du découpage du présent chapitre.*

### **Aux origines de la recherche française sur le conseil d'administration**

Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1985). La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration.

Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1987). Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises: son rôle, sa composition, son fonctionnement. Etude Peat-Marwick.

Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1989). Image et réalités du conseil d'administration. *Revue française de gestion*, 74.

Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1990). Le conseil d'administration. Vuibert.

Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1992). Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires. *Revue française de Gestion*, 87(3), 84-92.

Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, (31), 49-79.

### **La gouvernance comme réalité systémique complexe et partenariale**

Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*, (111), 50-64.

Charreaux, G. (Ed.). (1997). Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits. *Economica*.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.

Charreaux, G. (1998). *La théorie positive de l'agence: lecture et relectures*. In Koenig G. De nouvelles théories pour l'entreprise de XXIème siècle. *Economica*, p. 61-141.

### **Les fonctions de la gouvernance : au-delà de la discipline financière, l'approche cognitive de la gouvernance**

Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.

Charreaux, G. (2002a). Variation sur le thème: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.

Charreaux, G. (2002b). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, (5), 77-107.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, 157(4), 215-238.

Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives (p. 394). *Economica*.

### **Le méta-modèle de la gouvernance et ses applications (la postérité)**

Charreaux, G. (2008). À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale. *Économies et sociétés. Série K, Économie de l'entreprise*, 42(10), 1831-1867.