

LA CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE EN GESTION FRANCAISE AU CHAMP DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.

Grégory GAMOT

Etudiant du Programme Doctoral ESSEC.
Avenue B. Hirsch. BP 105.
95 023 Cergy Pontoise Cedex. France.
Tél: 01-34-43-30-85.

Ater IAE Lille.
104 Avenue du Peuple Belge.
59043 Lille Cedex.
Tél: 01-20-12-34-62.
E-mail: gamot@univ-lille1.fr

Les débats sur le gouvernement des entreprises initiés aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne par des praticiens et des chercheurs, reçoivent un écho croissant auprès des praticiens et des chercheurs français. Entendu comme "*l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises*" (Pastré, 1994), le concept de gouvernement d'entreprise est, en effet, susceptible d'interpeller à la fois les praticiens et les chercheurs en gestion. Pourtant, il nous semble que la contribution de la communauté académique française au champ du gouvernement d'entreprise est des plus limitée : ainsi, la participation des chercheurs français aux réflexions menées par les organismes publics ou patronaux est marginale par rapport à celle des chercheurs de la communauté anglo-saxonne; de plus, les connaissances "produites" ne permettent guère de cerner les spécificités du gouvernement d'entreprise français. Enfin, il nous apparaît que, tant que certains paradigmes de recherche (plus susceptibles de légitimer les pratiques existantes que de les éprouver, surtout si elles sont le fait des élites dirigeantes), continueront à dominer la production académique dans ce domaine, la contribution des chercheurs risque de rester marginale.

LES SPECIFICITES DES REFLEXIONS FRANCAISES SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Mise en perspective du rapport Viénot avec les réflexions anglo-saxonnes.

Un rapport sur le Conseil d'Administration des sociétés cotées a été commandité au mois de février 1995 par le Cnfpf et l'Afep (Association Française des Entreprises Privées) à

Marc Viénot, le PDG de la Société Générale. Un comité Viénot a été créé, rassemblant plusieurs PDG de grandes sociétés françaises, mais ne comportant aucun universitaire. Les plus actifs dans l'élaboration de ce rapport furent Pierre Bellon, PDG de Sodexho, Antoine Jeancourt-Galignani, PDG des AGF et Jean-Louis Beffa, PDG de Saint-Gobain. Six mois plus tard, le 11 juillet 1995, le rapport était rendu public à un public restreint de journalistes et de grands patrons. Il n'apporte aucun changement à la conception française du fonctionnement des conseils d'administration. Il se conçoit comme une série de recommandations, de portée variable, constituant un cadre à l'usage des sociétés cotées: "*Chaque conseil a la double obligation d'examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement et de faire part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises*" (Rapport Viénot, 1995).

Le rapport consacre le libre-arbitre des conseils d'administration. C'est à chaque conseil de déterminer lui-même ses missions et son champ d'action, notamment face au président de la société: "*Loin d'être une source de confusion, la souplesse du droit français présente des avantages manifestes*" (Rapport Viénot, 1995). La composition des conseils doit évoluer pour accueillir des administrateurs indépendants, mais la présence des actionnaires minoritaires n'est pas jugée souhaitable. Une limitation des mandats à cinq devrait être instituée, les signataires s'y engageant personnellement. Enfin, l'une des principales recommandations concerne les comités d'audit, dont la création est vivement recommandée.

Cette initiative française intervient quelques mois après la publication de deux rapports sur le gouvernement d'entreprise en Grande-Bretagne (le Rapport Cadbury) et aux Etats-Unis (les Principes de Gouvernement d'Entreprise). La confrontation des contextes et des modes de production de ces différents rapports permet de saisir les spécificités françaises. C'est à la suggestion de la Bourse de Londres ainsi que d'organisations de comptables, et avec l'encouragement de la Banque d'Angleterre, de fonds d'épargne collective et des organisations patronales, que se créait en mai 1991, un "*Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*". La perspective financière retenue initialement allait être progressivement élargie. Présidé par Sir Adrian Cadbury, ce comité publiait en mai 1992, un rapport préliminaire sur lequel il sollicitait des commentaires. Ayant reçu plus de 200 observations écrites de la part de praticiens et de chercheurs, pour la plupart appuyant des propositions de recommandations, il publiait le premier décembre 1992 un rapport définitif.

Ce rapport étudie le rôle des conseils d'administration, celui des commissaires aux comptes, ainsi que les droits et responsabilités des actionnaires. Il propose un code de bonne conduite, fondé sur les principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité. Les sociétés doivent faire une déclaration de conformité au code et doivent s'expliquer sur chacun des éléments de non-conformité.

Les Principes de Gouvernement d'Entreprise ("*Principles of Corporate Governance*") sont le fruit d'un énorme travail collectif, initié en 1978 par l'American Law Institute (ALI), dont la réalisation demandera quinze ans, durant lesquelles elle se heurtera à de nombreuses discussions. Une équipe de six rapporteurs, professeurs de droit, a été assisté de onze consultants, professeurs et praticiens, et de quarante-six "conseillers", principalement des praticiens. Les textes qu'ils préparaient étaient soumis au conseil de l'ALI, de soixante membres, puis à l'assemblée générale annuelle, qui réunissait de 350 à 400 personnes. Les débats réalisés dans le cadre de l'élaboration des textes ont contribué à générer des travaux cherchant à conforter les thèses en présence.

Il est important de comprendre l'esprit dans lequel a travaillé l'Institut au cours de l'élaboration des principes: "*comme les conditions de vie ne sont jamais statiques, le droit, qui en est le reflet, doit être un corps de règles en perpétuel mouvement et donc être adapté continuellement. Comme nous la concevons, la tâche de l'ALI n'est pas identique à la construction d'une maison. Il n'y aura jamais un moment où l'on pourra dire que le travail est terminé. La tâche de réécrire le droit est plutôt comme celle d'une adaptation d'un immeuble aux besoins de ses habitants. Une telle tâche est par essence continue*". Dans son édition provisoire, le texte et ses commentaires, approuvés en mai 1994, représentent presque 800 pages. Ce n'est d'ailleurs rien au regard du nombre d'articles et de publications qu'il a généré depuis sa parution dans la presse et les journaux académiques anglo-saxons.

Les principes détaillent les objectifs et les modalités de conduite d'une société commerciale. Le rôle des organes de direction d'une société est précisé: les pouvoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration sont plus particulièrement examinés. Les règles et recommandations faites par les Principes revêtent plusieurs formes. La plupart d'entre elles ont été formulées de manière à être utilisables par l'autorité judiciaire: la formulation peut être reprise par les juges dans leurs décisions. Certaines règles sont de véritables propositions de lois à l'attention des législateurs; d'autres sont des recommandations à l'attention des tribunaux; enfin, certains principes s'adressent directement aux sociétés elles-mêmes. Les recommandations n'ont pas de valeur légale ni aucun caractère obligatoire dans la

mesure où ce ne sont pas des lois. En revanche le souhait de ces auteurs est que les législateurs et les juges appliquent ces principes. Le tableau suivant synthétise les principales différences dans l'élaboration de ces différents rapports.

	Rapport Viénot (FR)	Rapport Cadbury (GB)	Principles (US)
Commanditaires	Cnfp et Afep.	Bourse de Londres et Organisations de comptables.	American Law Institute (ALI).
Intervenants	Praticiens (4)	Praticiens et chercheurs (environ 200)	Praticiens et chercheurs (environ 450)
Processus d'élaboration	Rapport définitif.	Rapport préliminaire. Auditions. Rapport Final	Mise en place d'une équipe de rapporteurs, d'un conseil et d'une assemblée générale.
Durée d'élaboration	6 mois	18 mois	15 ans
Forme des Résultats	série de recommandations (aucune modification des textes en vigueur n'est préconisée)	code de bonne conduite. les sociétés doivent indiquer dans leur rapport annuel les mesures prises.	série de règles et de recommandations s'adressant au législateur, aux juges et aux sociétés.
Suites données	Aucunes pour l'instant.	Analyse de l'impact du rapport sur les sociétés.	Poursuite du travail de réflexion engagée.

L'absence des chercheurs... et la prise en charge de la réflexion par une élite patronale.

Si les chercheurs français n'ont pas contribué à l'élaboration du rapport Viénot, leur contribution à la réflexion des organismes publics et patronaux ne saurait cependant être tenue pour inexistante. Plusieurs chercheurs ont été consulté ou font partie de groupes de réflexion sur le gouvernement d'entreprise (par exemple Charletty au sein de la COB¹). Cependant, la production dans ce domaine reste le fait de quelques chercheurs², à la différence de la communauté académique anglo-saxonne où plusieurs équipes de recherche se sont constituées autour de l'étude du gouvernement d'entreprise.

La réflexion sur le gouvernement d'entreprise a surtout été le fait, pour le moment, d'une "élite" patronale. Il nous semble que les deux phénomènes - l'absence des chercheurs et

¹ Cf Charletty (1994). Il en est de même pour Pastré (1994).

la prise en charge par cette élite patronale de la réflexion sur le gouvernement d'entreprise - sont certainement en partie interdépendants. A ce titre, il nous semble important d'essayer de comprendre le contexte d'apparition et d'élaboration du rapport Viénot. Les recherches sur les processus de détection, de formation et de sélection des dirigeants français (Bauer & Bertin-Mourot, 1987) et les travaux sur les stratégies et modes de reproduction de l'élite patronale françaises (Bourdieu, 1989) nous semblent fournir des grilles de lecture utile pour saisir ce phénomène.

En effet, ces recherches permettent d'abord de caractériser les auteurs du rapport. Trois modèles relativement simples des processus de détection, de formation et de sélection des dirigeants permettent de comprendre l'accès à la fonction de PDG des 200 premières entreprises françaises (Bauer & Bertin-Mourot, 1987). Un de ces modèles ("Atout Etat") rend compte de l'accession au poste de PDG de trois des auteurs du rapport. La direction de la Société Générale fait partie des territoires qui se conquièrent par un passage par la fonction publique (Bauer & Bertin-Mourot, 1987) comme en témoigne la trajectoire de son PDG, responsable du rapport. Marc Viénot, diplômé de l'ENA (1953), inspecteur adjoint des Finances (1953), a travaillé au cabinet de Paul Ramadier, alors ministre des Affaires Economiques et Financières (1957), au cabinet de Félix Gaillard, ministre des Finances, des Affaires Economiques et du Plan; il a été aussi administrateur du F.M.I. et de la banque Mondiale (1970-73), puis directeur-général adjoint (1973), directeur général (1977), puis PDG (depuis 1986) de la Société Générale. Sa trajectoire ne se distingue guère de celle de ses prédécesseurs à la direction de la Société Générale : Maurice Laure (Inspection des Finances et cabinet ministériel) et Jacques Mayoux (Inspection des Finances et cabinet ministériel). Il en est de même pour Antoine Jeancourt-Galignani (Ena, Inspection des Finances, cabinet ministériel), PDG des AGF et Jean-Louis Beffa (X, Mines), PDG de Saint-Gobain. Ces trois PDG disposent d'un nombre élevé de mandats d'administrateur (Le Nouvel Economiste, n°1013): Marc Viénot (9), Antoine Jeancourt-Galignani (10) et Jean-Louis Beffa (8).L'accession de Pierre Bellon à la direction de la Sodexho relève d'un autre modèle ("Atout Capital"), même si celui-ci présente des caractéristiques similaires, en terme de parcours (HEC, Ancien membre du Conseil Economique et Social, 1969-1979), aux dirigeants précédents. Les auteurs du rapport Viénot ne sont pas représentatifs du patronat français ; ils sont majoritairement les représentants d'une élite dirigeante qui tient sa légitimité d'un mode

² Ce point sera développé dans l'état des lieux proposé par la suite.

particulier de détection (par les grandes écoles), de formation (par le passage par la fonction publique et l'accès rapide à la direction générale) et de sélection de dirigeants (Bauer & Bertin-Mouroit, 1987).

Cette formulation est cependant telle quelle incomplète pour comprendre d'une part, (1) pourquoi le Cnspf en est l'instigateur, et d'autre part, (2) les motivations de ses rédacteurs.

(1) Les travaux de Bourdieu (1989) permettent de faire le lien entre l'élite dirigeante considérée ici et le Cnspf. En effet, les commissions de travail du Cnspf sont majoritairement composées des dirigeants ayant servi l'Etat. Comme le souligne Bourdieu (1989), "*ces hommes publics sont des hommes de relations et de "relations publiques" que leur relation de famille, de lycée, de grande école, et la trajectoire même qui les conduit de la fonction publique à l'entreprise privée, prédisposent à jouer le rôle d'agents de liaison, notamment entre le privé et le public: on les retrouve dans toutes les institutions, comités, commissions, associations, organisations où s'élabore ou s'impose ce que l'on appelle la politique économique; ils ont souvent des responsabilités importantes au CNPF, dont on sait que, crée -sous le nom de CGPF- à l'incitation de l'Etat, il reste perçu par beaucoup de patrons privés comme une instance quasi-officielle, toujours suspecte de complaisance à l'égard de l'Etat (...)" (p.436). Dans cette perspective, les commissions de travail du Cnspf peuvent être considérées comme moyens d'expression privilégiés (bénéficiant de la légitimité de la représentation du patronat français) à la disposition d'une certaine élite patronale.*

(2) Les motivations des auteurs du rapport sont certainement variées. Bourdieu (1989) fournit cependant une grille de lecture susceptible de fédérer les différences individuelles des auteurs. Car tous participent à la défense et la préservation de leur pouvoir : "*aucun pouvoir ne peut se contenter d'exister en tant que pouvoir, c'est-à-dire en tant que force nue, dépourvue de toute justification, en un mot, arbitraire, et il doit donc se justifier d'exister, et d'exister comme il existe, ou, du moins, faire méconnaître l'arbitraire qui est à son fondement, et par là, se faire reconnaître comme légitime"* (p.377). Les porteurs de capital économique que sont les dirigeants, sont contraints de développer des stratégies de reproduction, c'est-à-dire de travailler à conserver ou à augmenter leur patrimoine et corrélativement à maintenir ou à améliorer leur position dans l'espace social. Ces stratégies de reproduction comportent inévitablement "*des stratégies symboliques visant à légitimer le fondement social de leur domination, c'est-à-dire l'espèce de capital sur laquelle repose leur pouvoir et le mode de reproduction qui en est inséparable"* (p.377).

Peut-on ici valider empiriquement cette thèse et considérer le rapport Viénot comme un produit d'une stratégie de préservation du pouvoir et de reproduction d'une certaine élite ? Trois faits semblent la "valider". D'une part, certains dirigeants issus de la même élite ont été malmenés. La révocation, en France, de Gérard Worms (X-Mines) par les actionnaires de Suez a reçue une importante couverture médiatique (Le Monde, 15 juin 1995), d'autant que les mésaventures des dirigeants américains et l'activisme des actionnaires minoritaires outre-atlantique reçoivent une attention croissante de la part de la presse économique française. D'autre part, le rapport Viénot ne préconise aucune modification des textes juridiques en vigueur : les pouvoirs et les responsabilités des PDG et des administrateurs ne sont pas remis en cause. Enfin, la prise de position publique d'un autre PDG, Jean Peyrevelade (X, Cabinet ministériel), semble "conforter" cette thèse: *"(...) les privilèges n'étant plus considérés comme naturels, il ne faut plus qu'il y ait de privilèges: ce sont les tables de la loi du capitalisme. Pour une couche sociale dont la fonction est essentielle, accepter celles-ci est la seule manière de maintenir sa légitimité. Les dirigeants d'entreprise ont-ils un autre moyen de faire admettre par la collectivité qu'ils ne s'octroient pas des privilèges indus aux dépens de la société que de faire juger publiquement, par ceux qui en ont les pouvoirs, les actionnaires, que rémunérations et statut sont conformes à l'exercice de leurs activités et responsabilités ? (...) Pour sauver ce qui doit l'être, elle doit affirmer haut et clair sa volonté de réforme et accomplir, elle-aussi, "sa nuit du 4 août" "*(Les Cahiers de l'Institut de l'Entreprise, 1995).

La contribution marginale des chercheurs français à la réflexion sur le gouvernement d'entreprise pourrait résulter des raisons suivantes : d'une part, les réflexions sur le gouvernement d'entreprise constituent un enjeu fort pour une catégorie d'acteurs particulière, à savoir une élite patronale française très spécifique. Celle-ci s'en est emparé, par le biais du rapport Viénot, et dans la mesure où les enjeux de cette réflexion sont capital pour la préservation de sa légitimité, la collaboration avec des chercheurs en gestion ne présenterait aucun avantage pour elle.

Ainsi, le rapport Viénot serait le produit d'une stratégie de préservation du pouvoir et de reproduction d'une élite patronale qui tient sa légitimité d'un mode particulier de détection (par les grandes écoles) et de formation (par le passage par la fonction publique et l'accès rapide à la direction générale) en vigueur au sein de certaines des 200 plus grandes entreprises françaises. Quatre de ses représentants, par le biais du Cnpg (qui leur permet de dépasser leur seule légitimité en usant de celle de l'ensemble du patronat français) ont réaffirmé

publiquement les avantages du système de fonctionnement des conseils d'administration existant en France, préservant ainsi leur pouvoir.

D'autre part, alors que pour cette élite patronale, la réflexion dans ce domaine constitue un enjeu capital, pour les chercheurs en gestion, il pourrait s'agir d'un sujet de recherche peu attirant. Ce point sera développé par la suite, tant au niveau de la production académique qu'au niveau des paradigmes de recherche utilisés.

LA "PRODUCTION" DE LA RECHERCHE FRANÇAISE EN GESTION.

Un état des lieux.

La bibliographie du seul ouvrage français, à notre connaissance, sur les conseils d'administration (Charreaux & Pitol-Belin, 1990), est éloquent. Les deux auteurs recensent quatre études: la thèse de Doctorat de Troisième Cycle de Pitol-Belin (1984), deux études précédemment effectuées par ces deux auteurs et enfin, un travail publié dans la revue *Science & Vie Economie* (1987). Une revue de littérature complémentaire sur les travaux récents conduit à un résultat similaire: plusieurs études réalisées par des chercheurs en Finance, quelques articles dans la *Revue Française de Gestion* (notamment Charreaux, 1996) et dans la revue *Sociologie du Travail*. Les incantations de chercheurs en gestion français en faveur de l'étude des conseils d'administration ne manquent cependant pas (Martinet, 1987), certains auteurs proposant même des voies de réflexion fort prometteuses relatives à la place occupée par les investisseurs institutionnels ou aux formes de gouvernement développés par les P.M.E. (Pastré, 1994). Les journalistes se sont par contre régulièrement emparés du sujet, comme en témoigne le nombre d'articles écrits sur les cumuls de mandats, les prises de position sur le gouvernement d'entreprise à la française, et sur des phénomènes connexes comme la rémunération des dirigeants ou les participations croisées établies par les grands groupes.

La situation aux Etats-Unis³ est toute autre. Une abondante littérature en recherche traite de la composition et de l'impact des conseils d'administration, des phénomènes de participations croisées des membres des conseils, et des mécanismes disciplinaires des dirigeants. Le contexte idéologique et économique attribue certes un rôle prioritaire aux relations entre les actionnaires et les dirigeants. Le dynamisme américain en la matière se traduit à la fois: (a) par le développement de nouvelles théories institutionnelles de l'entreprise; (b) par la variété des méthodes utilisées dans l'étude des Conseils; (c) enfin par la

³ La situation en Grande-Bretagne est à cet égard similaire.

variété des espaces de débat sur le gouvernement des entreprises, ouverts à la fois aux praticiens et aux chercheurs.

(a) L'écho donné en France aux théories institutionnelles de l'entreprise (Gabrié & Jacquier, 1994) commence à porter ses fruits. De nombreuses recherches en finance utilisent la théorie positive de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Même si ces dernières sont potentiellement utilisables dans d'autres disciplines (Charreaux, 1987; Martinet, 1987), elles ne sauraient dispenser les chercheurs d'un travail d'élaboration théorique sur le gouvernement d'entreprise à la française⁴.

(b) L'observation du fonctionnement des Conseils d'Administration n'est pas chose aisée: elle oblige même à déployer de "l'ingéniosité" dans la conception des méthodes de recueil des données. La thèse de Pitol-Belin (1984) par le recours à des entretiens avec les secrétaires généraux témoigne de la possibilité d'incursion dans cet univers même par de "jeunes" chercheurs. En tout cas, les difficultés méthodologiques ne sauraient tenir lieu d'arguments à la faible production scientifique dans ce domaine (Pettigrew, 1992). Les recherches anglo-saxonnes prouvent que les chercheurs les plus téméraires ou les plus persévérants peuvent avoir accès à de nombreux terrains (Lorsch & McIver, 1989; Alderfer, 1986; Chitayat, 1984). Que les rapports entre les membres des Conseils d'Administration et les dirigeants peuvent aussi s'étudier auprès d'entreprises non cotées comme les administrations publiques (Stewart, 1991). Enfin, que l'étude du fonctionnement des équipes dirigeantes est possible (Donaldson & Lorsch, 1983).

(c) Le dernier aspect touche à la fois aux espaces de débat et au financement des recherches. Les espaces de débat sont multiples aux Etats-Unis: espaces réservés aux chercheurs (Strategic Management Journal, Academy of Management Review & Journal, California Management review,...), espaces de confrontation entre les chercheurs et praticiens (Harward Business Review, Directors & Boards, Business Horizons,...) et espaces réservés aux praticiens (Pensions & Investments, Across the Board, Chief Executive, Management Today...). L'étroitesse des espaces français (Harward L'Expansion, La Revue Française de Gestion, Gérer et Comprendre, Direction et Gestion⁵) ne favorise pas les débats. Les recherches américaines se distinguent aussi par la variété des sources de financements : donations d'entreprise, cabinets de consultant, organismes gouvernementaux et pour bientôt

⁴ A cet égard, la réflexion entamée depuis de nombreuses années par Charreaux porte actuellement ses fruits (Cf Charreaux, 1996). Elle gagnerait à être relayée par des travaux empiriques.

⁵ Nous nous sommes bien sûr ici limité aux espaces français à l'exclusion des autres espaces francophones.

certainement fonds de pension. L'association avec des cabinets de consultant semble cependant porter ses fruits en France comme en témoignent l'étude de Charreaux & Pitol-Belin (1987) réalisée pour le compte de Peat-Marwick sur les conseils d'administration, mais aussi l'étude de Pige (1993) sur la politique de rémunération en tant qu'incitation à la performance des dirigeants, réalisée en collaboration avec la Cegos.

La production anglo-saxonne.

Le tableau suivant se propose de recenser les pistes de réflexion proposées par les chercheurs américains. Seules les recherches qui élaborent des synthèses des travaux disponibles sont ici présentées ("recherches récapitulatives"). L'intensité fait référence à la vigueur de la production dans le sujet considéré, que ce soit par l'organisation de colloques ou par le nombre des publications sur le sujet. Cet indicateur purement subjectif n'est qu'une approximation des travaux existants.

Domaines abordés	Sujets abordés.	Recherches récapitulatives	Intensité
les mécanismes disciplinaires externes	- les prises de contrôle	Schleifer & Summers (1988)	+++
les mécanismes disciplinaires internes.	- le conseil d'administration: sa composition le type de contrôle les liens avec la performance les administrateurs externes son fonctionnement la dualité des fonctions son coût les systèmes incitatifs le remplacement du dirigeant. les liens entre conseils - l'équipe dirigeante	Baysinger & Butler (1985) Baysinger & Hoskisson (1990) Pearce II & Zahra (1991) Kosnik (1987) Lorsch & McIver (1989) Finkelstein & D'Aveni (1994) Zajac & Westphal (1994) Ungson & Steers (1988) Fredrickson & Hambrick (1988) Mizuchi & Brewster (1988) Finkelstein (1992)	+++ + ++ ++ + + + +++ ++ + +
l'interdépendance entre ces mécanismes.	- les relations de substitution - les relations de complémentarité	Rediker & Seth (1995) Walsh & Seward (1990)	+ +
les déterminants de l'évolution des mécanismes.	- les actionnaires minoritaires - les salariés - la pression sociétale	Davis & Thompson (1994) Fligstein (1987) Buehler & Shetty (1976)	+ + +

Les débats sur le gouvernement des entreprises aux Etats-Unis ont pu s'élaborer sur les résultats de cet ensemble de recherches. Selon Charletty (1994), deux sujets de recherche sont particulièrement développés aux Etats-Unis : les prises de participation et les systèmes de rémunération. Ce dernier sujet demeure encore sous-développé en France (Pige, 1993). Même si les systèmes français et américains diffèrent sur de nombreux points, plusieurs sujets gagneraient à être étudiés au niveau français. Au niveau des mécanismes disciplinaires internes, il s'agit du fonctionnement des conseils, de l'impact de la dualité des fonctions de PDG qui, on le sait, est inscrite dans le droit français, de la nature des liens entre les conseils et leur impact sur la diffusion de certaines pratiques (innovations manageriales,...) et enfin, des liens entre les conseils et les membres des équipes dirigeantes. Les deux derniers domaines de recherche sont certainement les plus prometteurs pour le développement d'une théorie du gouvernement d'entreprise à la française⁶. Les thèses suggérant l'existence de mécanismes disciplinaires substituables ou complémentaires gagneraient à être testées en France. Pastré (1994) suggère même que ces mécanismes peuvent aussi être antagonistes. Enfin, des recherches portant sur l'action des actionnaires minoritaires ou de la pression sociale pourraient être menées en France, dans le cadre d'un paradigme issu des travaux des sociologues sur les élites (Bourdieu, 1989).

Une conception minimale: l'observation des pratiques existantes.

S'inspirant de certaines recommandations du rapport Viénot sur la transparence et les relations avec les actionnaires, une dizaine de groupes - Air Liquide, Accor, AGF, Crédit Local de France, Elf, Lafarge, Paribas, Rhône Poulenc, Total, Usinor Sacilor- ont décidé de créer un "*observatoire du gouvernement d'entreprise*" (Le Monde, 12 octobre 1995). Cette nouvelle association se penchera sur le fonctionnement des Conseils d'Administration des sociétés françaises. Elle étudiera aussi les méthodes utilisées à l'étranger pour assurer la transparence et l'information des actionnaires. On ne peut qu'accueillir favorablement une telle initiative et la presse économique s'en est amplement chargée. Du point de vue des chercheurs, le constat est certainement plus sombre. La création de cet observatoire pourrait être un sujet de recherche en soi: pourquoi, en effet, plusieurs entreprises dans des secteurs différents ont-elles éprouvé le besoin de s'associer pour mener une réflexion sur les relations à

⁶ Pour d'autres propositions, le lecteur pourra se référer à Charreaux (1996).

entretenir avec les actionnaires ? les grilles de lecture ne manqueraient pas (forme d'alliance, participations croisées de ces groupes, liens entre les dirigeants,...). Un autre sujet serait d'essayer de comprendre pourquoi les chercheurs en gestion n'interviennent pas. Ne sont-ils pas en effet les mieux placés, par les liens qu'ils entretiennent avec de nombreux chercheurs d'autres pays, comme les Etats-Unis, pour servir de relais d'information ? Bien sûr, cette mission est bien loin de celle plus traditionnelle, d'organiser les connaissances ou d'en élaborer de nouvelles.

Les résultats des recherches américaines peuvent servir de moyens d'introduction pour effectuer des recherches sur les entreprises françaises. Plus généralement, les résultats des recherches réalisées dans les autres pays ainsi que les synthèses des pratiques existantes sont susceptibles d'éclairer les pratiques et réflexions des acteurs français. Il en est par exemple ainsi du rôle et de l'impact des administrateurs externes. Les chercheurs connaissent l'impact de la présence d'administrateurs externes sur l'adoption de "parachutes dorés" ou de "pilules empoisonnées" ou leur impact sur la conception du contrôle prévalante au sein du conseil d'administration. Ils sont souvent associés aux travaux des divers comités émanant des conseils d'administration américains et y trouvent l'occasion d'élaborer avec plus de facilité leur rôle (Pettigrew, 1992). De plus, les chercheurs connaissent l'initiative anglaise de la Proned ("Role of the Executive Director") lancée en 1981 par la Banque d'Angleterre. Les sociétés peuvent s'adresser à la Proned pour trouver un administrateur externe qui réponde à leurs besoins, dans la mesure où le groupement tient un fichier très précis sur les qualifications et sur l'expérience des personnes qui accepteraient de siéger à un conseil. Enfin, les chercheurs pourraient rappeler utilement qu'aux Etats-Unis de nombreux universitaires siègent dans les Conseils d'Administration (en 1986, 49,7% des sociétés ont un universitaire dans leurs conseils, d'après l'étude de Korn Ferry International).

Si, comme le suggère Charreaux (1996), *"la conclusion qui s'impose, à l'issue de ces développements, est que la théorie du gouvernement des entreprises reste à construire"*, les chercheurs disposent cependant de perspectives d'investigation déjà élaborées par leurs homologues anglo-saxons. A court terme d'ailleurs, la capitalisation sur les travaux américains pourrait permettre de susciter des opportunités de terrains de recherche

L'IMPACT DE LA DOMINATION D'UN PARADIGME DE RECHERCHE POUR LE CHAMP DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.

Les raisons de la faible "production" française de connaissances sur le gouvernement d'entreprise nous semblent aussi être à rechercher au niveau des paradigmes qui servent de cadre aux recherches.

La typologie de Burrell & Morgan (1979) consiste à classer les recherches organisationnelles en fonction des hypothèses faites quant à la nature de la science sociale (hypothèses ontologique, épistémologique, relative à la nature humaine et méthodologique) et quant à la nature de la société (ordre et régulation versus conflit et changement radical). Il en résulte les quatre paradigmes fondamentaux suivants:

	sociologie du changement radical		
subjectivisme	humanisme radical	structuralisme radical	objectivisme
	"interprétativisme"	fonctionnalisme	
	sociologie de l'ordre et de la régularité		

Comme le soulignent Gioia & Pitre (1990), la majorité des recherches sur les organisations entrent dans le cadre du fonctionnalisme; "l'interprétativisme" recueille cependant un nombre croissant de recherches portant sur les phénomènes d'interprétation, de construction de sens, sur les relations de pouvoir mais aussi par exemple sur les conflits qui peuvent apparaître au sein des entreprises. Rares sont cependant les recherches qui peuvent être considérées comme relevant de l'humanisme ou du structuralisme radicaux.

Les critiques des actions des dirigeants émanant des journalistes, certainement plus prompts à établir des relations de causalité peu fiables, ne sont que rarement relayées par les chercheurs. Quant l'Harvard L'Expansion traduit, certes, maladroitement un article sur les avantages des élites patronales issues des grandes écoles pour les entreprises (Barsoux & Lawrence, 1991), plusieurs chercheurs prennent position, non pas pour tenter de développer cette thèse ou tenter d'en montrer la relativité grâce aux résultats des recherches existantes, mais pour s'insurger contre cette traduction, "*qui met l'accent sur des faiblesses du système, l'élitisme et le poids des diplômés, alors que l'original expliquait que la cohérence du système était source de dynamisme*" (Berry, Bouchikhi & Kimberly, 1993). La question que l'on peut se poser dès lors, est de savoir si les chercheurs optent délibérément pour des paradigmes qui légitiment les pratiques existantes, surtout si elles sont le fait des élites dirigeantes.

Les recherches engagées et celles à venir sur le gouvernement d'entreprise gagneraient certainement à reposer sur des paradigmes différents. Le travail de Bauer & Cohen (1981), mené auprès de quatre grands groupes industriels, montre que l'utilisation d'un paradigme, issu de la sociologie du changement radical, dans l'étude du gouvernement d'entreprise, aboutit à des résultats intéressants : *"On fondera ainsi le concept de gouvernement privé du groupe industriel par l'analyse des différents mécanismes au travers desquels le pouvoir industriel s'est concentré et a été monopolisé au sein de chaque groupe par une poignée d'individus affranchis du capital, recrutés par cooptation et organisant la mise en oeuvre des compétences"* (p.39). Les paradigmes existants ne manquent pas (Gioia & Pitre, 1990). Or, à n'en pas douter, la prédominance d'un paradigme de recherche rejaillit ultimement sur la formation des étudiants en gestion. Combien de formations intègrent des cours sur les phénomènes de pouvoir au sommet des entreprises, sur les difficultés de l'évaluation de la performance des cadres et surtout des dirigeants, sur leur latitude d'action et leur libre-arbitre? Combien évoquent les formes de rémunération des cadres dirigeants, tels que les stocks-options, les "parachutes dorés" et les autres formes de primes, ou s'interrogent sur d'éventuelles limites au pouvoir incitatif de ces rémunérations ?

CONCLUSION.

Le gouvernement d'entreprise fait l'objet de nombreux débats dans les pays tant anglo-saxons que francophones. Les spécificités de la réflexion française à son sujet sont d'une part, la forte implication d'une "élite" patronale dans son élaboration et d'autre part, la faible contribution de la communauté académique française à son développement. Nous avons tenté de montrer que les deux phénomènes sont certainement en partie en interdépendance à plusieurs niveaux : l'implication de cette "élite" patronale a pour objectif de préserver sa légitimité et ne passe pas (pour le moment) par une collaboration avec les chercheurs; les chercheurs français travaillant sur le sujet sont peu nombreux et leurs travaux ne permettent pas en soi de "légitimer" leur participation à l'élaboration de la réflexion patronale, à l'instar de leurs homologues anglo-saxons. Enfin, le paradigme le plus utilisé dans les recherches ne permet de saisir qu'un aspect -le plus connu des dirigeants de part leur position dans l'entreprise - du gouvernement d'entreprise à la française.

Si la contribution de la communauté académique française au champ du gouvernement d'entreprise nous a semblé marginale pour le moment, des voies potentielles de recherche,

ainsi que des paradigmes alternatifs ont été néanmoins présentés. Car, le gouvernement d'entreprise à la Française existe certainement et il serait dommage que les chercheurs en gestion demeurent éloignés des réflexions futures quant à son développement.

BIBLIOGRAPHIE

Alderfer, C.P., 1986, "The invisible director on corporate boards", **Harvard Business Review**, November-December.

Bauer, M. & Bertin-Mouro, B., 1987, **Les 200: Comment devient-on un grand patron?**; L'épreuve des Faits, Seuil.

Bauer, M & Bertin-Mouro, B., 1987, "Les 200 en France et en Allemagne: Deux Modèles Contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises"; **CNRS et Heidrick & Struggles**.

Barsoux, J.L. & Lawrence, P., 1991, "The Making of a French Manager"; **Harvard Business Review**; July-August.

Bauer, M. & Cohen, E., 1981, **Qui gouverne les groupes industriels? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel**. Sociologie, Editions du Seuil.

Baysinger, B.D. & Butler, H.D., 1985, "Corporate Governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition"; **Journal of Law, Economics and Organization**, vol 1.

Baysinger, B.D. & Hoskisson, , 1990, "The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy"; **Academy of Management Review**, Vol 15, N°1.

Berry, M., Bouchikhi, H. & Kimberly, J., 1993, "Le Management ne peut-il donc être français?"; **Revue Française de Gestion**; Janvier-Février.

Bourdieu, P., 1989, **La Noblesse d'Etat, Grandes Ecoles et Esprit de Corps**; Les Editions de Minuit.

Buehler, V.M. & Shetty, Y.K., 1976, "Managerial Responses to social Responsibility Challenge"; **Academy of Management Journal**; N°19.

Burrell, G. & Morgan, G., 1979, **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**; Heinemann.

Charlery, P, 1994, "Le Gouvernement d'Entreprises: un survol de la littérature théorique et empirique"; **Bulletin COB**, n°285.

Charreaux, G., 1987, "La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature", dans **De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise**; Economica.

Charreaux, G. 1996, "Pour une véritable théorie de la latitude manageriale et du gouvernement des entreprises"; **Revue Française de Gestion**, novembre-décembre, n°111.

Charreaux, G. & Pitol-Belin, J.P., 1987, "Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises"; **Etude Peat-Marwick**, février.

Charreaux, G. & Pitol-Belin, J.P., 1990, **Le Conseil d'Administration**; Vuibert Gestion.

Chitayat, G., 1984, "Working Relationships between the chairman of the Board and the CEO"; **Journal of International Business Studies**; 18, N°3.

D'Aveni, R.A., 1990, "Top Managerial Prestige and Organizational bankruptcy"; **Organization Science**; Vol 1 N°2.

Davis, G.F. & Thompson, T.A., 1994, "A Social Movement Perspective on Corporate Control"; **Administrative Science Quarterly**, 39.

Donaldson, G. & Lorsch, J., 1983, **Decision Making at the Top: the Shaping of Strategic Direction**. Basic Books.

Finkelstein, S., 1992, "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation"; **Academy of Management Journal**; Vol 35 N°3.

Finkelstein, S. & D'Aveni, R.A., 1994, "CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command"; **Academy of Management Journal**, Vol 37, N°5.

Fligstein, N., 1987, "The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979"; **American Sociological Review**, Vol 52.

Fredrickson, J.W. Hambrick, D.C. & Baurim, S., 1988, "A Model of CEO Dismissal"; **Academy of Management Review**, Vol 13.

Gabrié, H & Jacquier, J.L., 1994, **La Théorie Moderne de l'Entreprise, L'Approche Institutionnelle**; Economica Gestion.

Gioia, D.A. & Pitre, E., (1990), "Multiparadigm Perspectives on Theory Building"; **Academy of Management Review**; Vol 15, N°4.

Kosnik, R.D., 1987, "Greenmail: a Study of Board Performance in Corporate Governance"; **Administrative Science Quarterly**; Vol 32.

Lorsch, J.W. & McIver, E., 1989, **Pawns and Potentates: the Reality of America's Corporate Boards**. Harvard Business School Press.

Martinet, A.C., 1987, "Théories de l'Entreprise, Management Stratégique et Réalité des Affaires"; dans **De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise**; Economica.

Mizruchi, M.S. & Brewster Stearns, L., 1988, "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates"; **Administrative Science Quarterly**, June.

Pastré, O., 1994, "Le Gouvernement d'Entreprises: Questions de Méthodes et Enjeux Théoriques"; **Bulletin de la COB**, N°285.

Pearce, J.A. & Zahra, A., 1991, "The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance"; **Strategic Management Journal**; Vol 12.

Pettigrew, A.M., 1992, "On Studying Managerial Elites"; **Strategic Management Journal**; Vol 13.

Pige, B., 1993, "La politique de rémunération en tant qu'incitation à la performance des dirigeants"; IME Université de Dijon; **Cahiers de Recherche 9305**.

Pitol-Belin, J.P., 1984, **Une interface dans la stratégie de l'entreprise: le conseil d'administration**; Thèse de doctorat de 3ème cycle en sciences de gestion, IAE Aix-Marseille.

Rapport Viénot, 1995, **Le conseil d'administration des sociétés cotées**. CNPF, Editions Techniques Professionnelles. Juillet.

Rediker, K.J. & Seth, A., 1995, "Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms"; **Strategic Management Journal**; Vol 16.

Schleifer, A. & Summers, L., 1988, "Breach of Trust in Hostile Takeovers", dans Auerbach, **Corporate Takeovers: Causes and Consequences**; University of Chicago Press.

Stewart, R., 1991, "Chairmen and Chief Executives: an Exploration of their Relationship"; **Journal of Management Studies**; Vol 28.

Ungson, G.R. & Steers, R.M., 1988, "Rewarding Chief Executive Officers", dans Hambrick, **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers**; Jai Press.

Walsh, J.P. & Seward, J.K., 1990, "On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms"; **Academy of Management Review**; Vol 15, N°3.

Zajac, E.J. & Westphal, J.D., 1994, "The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large US Corporations: When is More not Better ?"; **Strategic Management Journal**, Vol 15.