

RETOUR VERS LE FUTUR : AU-DELÀ D'UNE SIMPLE CONCEPTION FIDUCIAIRE, LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE COMME UN SYSTÈME COMPLEXE

1447

Résumé :

Après un survol de l'évolution du concept de gouvernance et du rôle des conseils d'administration jusqu'à nos jours, nous mettrons en évidence les limites des conceptions fiduciaires traditionnelles et proposerons un cadre théorique intégrateur en considérant la gouvernance d'entreprise comme un système complexe et multidimensionnel composé de quatre sous systèmes de gouvernance (technologique et opérationnelle; stratégique; fiduciaire-organisationnelle; et institutionnelle) s'articulant autour de quatre dimensions (interne, externe, technologique et humaine) et qui s'influencent et se renforcent mutuellement. Intégrant des prescriptions qui émanent de la théorie d'agence, de la théorie de l'intendance, de la théorie des ressources et compétences et de la théorie institutionnelle, cet article conceptuel propose une perspective systémique originale qui vise à pousser notre compréhension de la complexité du phénomène de la gouvernance d'entreprise.

INTRODUCTION:

Les scandales financiers auxquels on a assisté en ce début du siècle (Enron, Worldcom, Tyco, Vivendi... etc.) ont largement prouvé l'inadéquation des structures de gouvernance qui était mise en place à l'époque. Les recherches en management et en administration, se sont surtout intéressées à la gestion et à la direction des entreprises plutôt qu'à leur gouvernance comme le notait (Merlant, 1995).

Presque une décennie s'est écoulée depuis les réformes de la gouvernance instituées en 2002, et le constat est loin d'être reluisant. La récente crise financière de 2007-2009- bien qu'elle soit le résultat d'une action diachronique combinée de plusieurs facteurs comme la déréglementation des marchés financiers, la prolifération des produits financiers complexes, la défaillance des agences de notation à jouer leur rôle, l'appât démesuré du gain, une gestion de risque défaillante ou la rémunération extravagante des dirigeants dans le secteur financier (Allaire et Firsirotu, 2009; Yeoh, 2010, Lewis et al, 2010)- a été largement renforcée par une défaillance des mécanismes de gouvernance à prévenir la prise de décisions excessivement risquées par les acteurs du monde de la finance moderne (Kirkpatrick, 2009) et par un manquement flagrant du devoir de diligence de la part des administrateurs des institutions financières impliquées (Fetisov, 2009). Par ailleurs (Knott, 2010) a conclu que l'asymétrie d'information- due à l'insistance sur l'indépendance des administrateurs au détriment de leurs qualifications et compétences- et la divergence des intérêts entre les dirigeants (agents) et les administrateurs (principaux) dans les institutions financières ont joué un rôle important dans le déroulement de cette crise.

Suite aux scandales survenus en 2001, la réaction immédiate des autorités américaines (suivis de réactions similaires à travers le globe) face à cette crise, était d'ordre réglementaire, notamment avec 'The Sarbanes-Oxley Act', signé le 30 juillet 2002 et qui ordonna l'amendement du '*The 1934 Securities and Exchange Act*' pour permettre à la SEC (*Securities and Exchange Commission*) d'instituer des règles de contrôles, qui visent à protéger les investisseurs et le grand public, des agissements frauduleux pouvant être commis par les dirigeants d'entreprises inscrites en bourse. Les règles issues de cet amendement, mettent surtout l'accent sur l'«indépendance» des membres du conseil d'administration et du comité d'audit ainsi que l'obligation de renforcer la fonction d'audit interne. Ainsi, on a décidé qu'un renforcement au niveau des lois, permettra de résoudre les différents problèmes liés à

la gouvernance des entreprises. Il va sans dire que les instances canadiennes ont largement emboîté le pas à leurs homologues américains.

Cependant, certains auteurs soupçonnent que cette réforme a pu jouer un rôle dans la présente crise en mettant trop l'accent sur la notion d'indépendance des administrateurs au détriment des qualifications de ces derniers (Kirkpatrick, 2009; Guerrera and Larsen, 2009), ce qui pourrait avoir accentué davantage le problème de l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les administrateurs.

Ainsi, cette conception réglementaire a relégué le rôle de la gouvernance d'entreprise à une simple fonction de 'surveillance' et de 'ratification' des actions entreprises par les managers, et ce, au profit des actionnaires. Cette conception juridique, réglementaire et purement fiduciaire s'inscrit dans le paradigme dominant actuel qui est renforcé par la théorie de l'agence et qui met l'accent sur la divergence des intérêts entre les parties prenantes en général (Eisenhardt, 1989; McGuire, 1988) et les divergences des intérêts entre les actionnaires (Propriétaires) et les managers (Agents) en particulier (Jensen et Meckling, 1976; Chandler, 1962; Weber, 1947; Fama et Jensen, 1983).

Nous allons tenter d'élargir la notion de gouvernance en adoptant une approche innovatrice, systémique et multidimensionnelle qui considère la gouvernance, à l'image de l'organisation, comme un sous-système ouvert et complexe (Thompson, 1967, Demb et Neubauer, 1992) faisant partie d'un vaste système coopératif (Barnard, 1938) qui favorise la création de valeur économique durable et non comme un ensemble de mécanismes sensés assurer le contrôle et la surveillance des agents au profit des seuls actionnaires. Certains appels récents déplorent le fait que les études en gouvernance se consacrent à décrire *ce qui est* et négligent d'explorer *ce qu'il devrait en être* et encouragent des propositions *normatives* qui suggèrent de nouvelles perspectives, mettant en évidence ce qui ne marche pas dans le paradigme dominant actuel (théorie de l'agence et la conception fiduciaire de la gouvernance qui s'y rattache) et ce qui peut être fait pour améliorer la gouvernance dans le futur (Carver, 2010; Judge, 2010). C'est dans cette optique que le présent article s'inscrit en mettant en évidence les limites des modèles actuels et en proposant une nouvelle perspective de la gouvernance d'entreprise.

Nous proposons un modèle systémique de gouvernance s'articulant autour de quatre composantes ou sous-systèmes, s'adressant chacun à un ensemble déterminé de facteurs et de

contingences, et ce, aussi bien au niveau interne qu'externe : (1) Une gouvernance technologique et opérationnelle impliquant, en plus des aspects reliés au contrôle et à la surveillance, une connaissance approfondie par les administrateurs des activités de l'entreprise et des compétences distinctives qui lui donnent un avantage compétitif; (2) Une gouvernance stratégique impliquant la compréhension par les membres du conseil d'administration de la stratégie globale et des objectifs généraux de l'organisation, des stratégies spécifiques (marchés- produits) de chaque unité d'affaires, des stratégies financières et des stratégies d'innovation dans tous les secteurs où l'entreprise est présente; (3) Une gouvernance fiduciaire, humaine et organisationnelle qui pousse les administrateurs à s'assurer de fournir un cadre adéquat et propice au développement du capital social favorisant les échanges et la confiance réciproque ancrée dans un réseau de relations sociales durables et productives; (4) Une gouvernance institutionnelle préoccupée des relations de la firme avec son environnement général et sa capacité d'harmoniser, via les mécanismes d'institutionnalisation adéquats, les exigences sociales et réglementaires externes avec les comportements internes des membres qui représentent l'organisation.

Nous allons dans un premier temps, discuter de l'évolution des contextes économiques, juridiques et socioéconomiques en Amérique du Nord et leur rôle dans la définition actuelle du concept de la gouvernance d'entreprise et décrire ensuite comment cette évolution a conduit à la conception fiduciaire de la notion de gouvernance d'entreprise ainsi que les limites que cela implique. Nous proposerons par la suite une vision plus innovatrice et plus élargie sous forme d'un cadre théorique multidimensionnel qui reflète la complexité du contexte dans lequel évolue la grande entreprise moderne et qui intègre des prescriptions émanant de la théorie de l'agence, de la théorie des ressources, de la théorie institutionnelle, de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'intendance, sans favoriser une théorie par rapport aux autres. Enfin, nous concluons avec les implications de ce cadre pour la recherche et pour la pratique de la gouvernance dans le futur.

1. CONTEXTES ÉCONOMIQUES, JURIDIQUES ET SOCIOPOLITIQUES EN AMÉRIQUE DU NORD ENTRE 1930 ET 2009 :

Dans cette partie, une brève description historique des différents contextes au sein desquels l'entreprise moderne a évolué, et ce, depuis l'apparition du concept de management jusqu'à nos jours. Selon (Chandler, 1977), le capitalisme est passé (du moins en Amérique du Nord),

dans un premier temps, d'un capitalisme entrepreneurial et familial, caractérisé par des entreprises dont la propriété et le contrôle, étaient largement exercés par les fondateurs-entrepreneurs, à un capitalisme financier (notamment avec les compagnies de chemin de fer et de télégraphe) caractérisé par un partage de décision entre les propriétaires, les managers et les représentants des banques d'affaires, devenues actionnaires à leur tour. Cette forme de capitalisme a continué d'exister jusqu'au milieu des années 1920, période durant laquelle, les décisions sont devenues de plus en plus concentrées entre les mains des managers professionnels. (Berle et Means, 1932) constatent que la séparation de la propriété et du contrôle était de plus en plus présente, étant donné l'actionnariat diffus et le manque d'intérêt des actionnaires dans la gestion de l'entreprise. L'ère managériale, qui s'est développée graduellement à partir du début du 20e siècle, devient la norme sur laquelle va reposer le capitalisme managérial (Chandler, 1962; 1977).

Durant la période allant de 1930 à la fin des années 1960, caractérisée par la domination quasi absolue des entreprises américaines dans presque tous les secteurs de l'activité économique, par la guerre froide et par les politiques du New Deal, l'entreprise était considérée comme une institution ayant un rôle, qui va au-delà des aspects économiques, pour embrasser une responsabilité sociale de plus en plus importante (Dodd, 1932; Drucker, 1954; Galbraith, 1967). Cette mise en perspective est importante, étant donné que les auteurs classiques en management, se situent tous dans cette période du capitalisme managérial, au cours de laquelle, l'entreprise domine les aspects économiques et sociaux et les managers étaient des acteurs presque aussi importants que les décideurs politiques de l'époque.

Durant les années 1970, et suite à la crise pétrolière et à l'inflation galopante, les conglomérats constitués durant les années 1960 deviennent de plus en plus coûteux et moins productifs et la concurrence internationale se faisait sentir de plus en plus, notamment avec l'entrée en jeu des entreprises japonaises et européennes. Ces développements poussèrent les autorités américaines à la déréglementation du secteur financier, alors qu'un nouveau courant, parti de l'université de Chicago, commence à voir le jour, surtout avec l'apparition, en 1976 de l'article de Jensen et Meckling. En effet, devant les excès managériaux des années 1970, ces auteurs contestent la capacité du management à allouer les ressources d'une manière efficiente et soutiennent l'idée que l'entreprise, n'est censée servir que les intérêts des actionnaires et que les managers doivent donner la priorité à la création de richesse, comme objectif ultime des entreprises qu'ils dirigent. Étant supportés par les théoriciens de l'agence,

la déréglementation des marchés financiers et l'ouverture de la voie devant les investisseurs institutionnels, les actionnaires deviennent la seule partie prenante qui domine la firme moderne. Durant les années 1980, on assiste à un vaste mouvement de prises de contrôle hostile et de nouvelles formes d'entreprises financées par des obligations à haut risque (Junk Bonds) et des opérations de type LBO (Leverage Buy Out) et qui ont débouché sur une gestion centrée exclusivement sur la maximisation de la valeur boursière au profit des actionnaires. Les managers sont ainsi contraints à ne considérer, comme primordial, que cet objectif de création de richesse pour les actionnaires et pour ce faire, des vagues de restructurations, caractérisées par des mises à pied massives, viennent rompre l'ancien contrat psychologique à long terme, qui était basé sur la loyauté et la confiance mutuelle entre la firme et ses employés (Allaire et Firsirotu, 2004; 2009). Les modèles de gestion basés sur la satisfaction de toutes les parties prenantes commencèrent à s'effriter graduellement dès le début des années 1980.

La Business Round Table, porte-parole des CEOs américains, publie en 1997 son rapport annuel, affirmant que les dirigeants n'ont plus de responsabilités fiduciaires, qu'envers les actionnaires (Englander et Kaufmann, 2004; Mintzberg, 2004), alignant ainsi, et d'une manière explicite, leurs intérêts avec ceux de ces derniers. Selon (Coffee, 2005), la rémunération des dirigeants vient de changer radicalement, en passant d'une structure de compensation basée sur le salaire (92 % en salaire contre 8 % en actions avant 1992) à une structure basée sur les options (34 % en salaire, contre 66 % en actions), alors que le salaire des CEOs représentait 531 fois le salaire d'un employé ordinaire! La compensation monétaire, le classement des entreprises selon leur performance financière (souvent évaluée en termes d'indicateurs inadéquats comme le fameux ratio P/E) et les éloges faits aux managers ayant pu créer le plus de richesse à court terme deviennent les sources de satisfaction les plus valorisées par les dirigeants, alors que les mécanismes de marché commencent à jouer un rôle central dans leur relation avec les entreprises qu'ils gèrent.

Dorénavant, presque toutes les décisions se prennent selon les critères de coûts /bénéfices à court terme et pas forcément selon des principes de gestion à long terme qui, en plus de chercher la performance, considèrent les valeurs sociales, morales ou éthiques des décisions envisagées et des options choisies. Les investisseurs institutionnels, qui ont pris de l'importance à partir des années 1990, favorisèrent la performance à court terme et menacèrent de congédiement les dirigeants non performants qui n'adhèrent pas à leurs

objectifs de rendement à court terme. L'ère du capitalisme d'investissement (*Investor capitalism*) est dès lors, bel et bien amorcée (Useem, 1996; Clowes, 2000; Meek et al, 1988). Ainsi, les nouveaux maîtres du jeu commencent à mettre l'accent sur les résultats à court terme, à se mêler du fonctionnement interne, à influencer la dynamique organisationnelle sans s'identifier ni à l'entreprise ni à sa mission ou à sa raison d'être (Meek et al, 1988; Hafsi et Nadeau, 1998). Les changements institutionnels survenus suite aux diverses déréglementations (surtout celles concernant le secteur financier, celui des transports de l'énergie et celui des télécommunications) et aux innovations technologiques (notamment l'Internet et les télécommunications) débouchent sur le contexte, sans précédent dans l'histoire économique moderne, des années 1990. Cette décennie s'est caractérisée par une croissance économique phénoménale, une productivité accrue et une prolifération de firmes devenues, du jour au lendemain, des compagnies de grande envergure pour finir par une bulle économique qui s'est manifestée au début du 21^e siècle (Stiglitz, 2003) dévoilant par la même occasion les failles du système de gouvernance dans son entier et les comportements déviants à l'origine de cette crise.

Ce survol, portant sur l'évolution des contextes de la firme moderne, nous mène à approcher les problèmes majeurs que posent les nouvelles réalités de notre époque et qui sont, en grande partie, le résultat des phénomènes décrits jusqu'ici. L'Academy of Management, lors de sa réunion annuelle à Denver en 2002, a confié à un panel de chercheurs, la tâche de se pencher sur la crise issue des scandales récents (Bartunek, 2002). Les participants (Kochan, 2002; Gioia, 2002, Child, 2002 et Adler, 2002) ont identifié plusieurs causes ayant mené à cette situation désastreuse :

- l'emphase mise sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires, sans égard aux effets subis par les autres parties prenantes;
- la dominance de culture portant sur la performance financière à court terme;
- les restructurations basées sur des mises à pied massives, qui devinrent des stratégies courantes et non plus des mesures de dernier recours;
- la rupture de l'ancien contrat psychologique, basé sur la loyauté et l'implication, en échange d'une carrière stable, d'un emploi presque à vie et d'une retraite assurée;
- la formation des cadres, surtout à travers les programmes MBA, devenue de plus en plus axée sur la finance, la comptabilité et l'économie managériale;

- l'éthique des affaires, qui est pratiquement absente des programmes de formation des cadres, alors que l'accent est mis sur la performance (surtout financière) et sur un esprit de compétition négatif;
- les CEOs sont devenus des figures charismatiques et fort médiatisées et le succès de l'organisation est attribué, exclusivement, à leurs compétences;
- la compensation par les options (souvent mal conçue et basé sur de mauvais indicateurs de performance) qui a favorisé la poursuite du gain privé et qui a exercé un effet corrosif sur l'éthique des dirigeants.

(Ghoshal, 2005) pointe du doigt la domination et la pénétration, dans toutes les disciplines du management, de l'idéologie ultra libérale basée sur l'individualisme radical (dans le sens de Hume, Locke et Bentham) et dont la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transactions, la théorie des jeux et la théorie des réseaux puisent leurs hypothèses fondamentales, pour déboucher finalement sur des mauvaises prescriptions managériales. Selon (Ghoshal, 2005), la perspective pessimiste, déterministe et négative basée sur l'hypothèse de l'humain, considéré comme un opportuniste qui ne cherche qu'à maximiser son propre intérêt, a débouché sur des théories négatives et amORALES, ayant délégitimé les entreprises, en tant qu'institutions et le management, en tant que profession. Cette idéologie libérale (radicale) a affranchi les managers de leurs responsabilités morales, éthiques et sociales et ce processus a commencé, dans un premier temps, par l'enseignement de théories excluant ces responsabilités du processus de décision et par l'obsession des écoles de gestion à faire du management une 'science' et dans un deuxième temps, par l'application de ces théories dans la pratique (Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004). La gouvernance d'entreprise, aussi bien au niveau de la recherche académique qu'au niveau de la pratique, n'a évidemment pas échappé à cette tendance.

On commence à sentir, depuis quelque temps, la nécessité de développer une théorie de la gouvernance qui permettrait au conseil d'administration d'appréhender la complexité et l'envergure des entreprises modernes et le besoin de développer des modèles théoriques qui considéreraient la théorie de l'agence ou la théorie institutionnelle comme des dimensions d'une nouvelle théorie de gouvernance et non l'inverse (Carver, 2010).

Cette première partie nous a fourni un cadre de référence, faisant état de la situation dans laquelle on se trouve aujourd'hui, ainsi que les facteurs qui ont amené l'entreprise moderne

vers ce nouveau contexte. Cependant, des lois comme la Sarbane- Oxley adoptée en 2002 aux É.-U ou encore la loi 198 au Canada qui se sont inspirées en grande partie des prescriptions de la théorie de l'agence, ont abouti à des recommandations favorisant largement une gouvernance basée sur une conception fiduciaire qui vise, entre autres, à renforcer les fonctions de contrôle et de surveillance des conseils d'administration ainsi que l'indépendance des administrateurs au détriment de leurs compétences et connaissances spécifiques des entreprises au sein desquelles ils sont amenés à siéger. Nous allons nous attarder dans la section suivante sur les implications de cette conception et les limites qu'elle impose à la gouvernance d'entreprise dans le contexte actuel.

2. ORIGINES ET ÉVOLUTION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

L'expression 'gouvernance d'entreprise' est un néologisme qui désigne mieux le concept Anglo-saxon de 'Corporate Governance' que l'expression originale du 'gouvernement d'entreprise' qui renvoi, selon [(Neiertz, 1995) in (Nguyen et al. 1997)], à des choix opérationnels plutôt qu'à des effets politiques, résultant des arbitrages et compromis entre les différentes parties, détentrices ou sources de pouvoirs dans l'organisation. Ainsi, les expressions 'gouvernance d'entreprise' ou 'gouvernance corporative' seront utilisées d'une manière interchangeable.

La notion de gouvernance d'entreprise émane, à l'origine, des problèmes liés à la séparation entre la propriété et le contrôle qui caractérisait les compagnies par actions (Berle et Means, 1932). (Chandler, 1962) considère que la complexité grandissante des entreprises américaines, suite à leur expansion géographique et à la multiplication de leurs produits et de leurs marchés, créa le besoin d'un management professionnel et donc la séparation de la propriété et de la direction.

Cette séparation des fonctions de propriétés et de direction (contrôle) engendre la possibilité de divergence d'intérêts entre les propriétaires et les managers, créant ainsi des coûts d'agence ou de 'mandat'. Pour (Jensen et Meckling, 1976) La firme est considérée comme un 'nœud de contrats', et les différentes parties prenantes sont liées à une fiction juridique (la

corporation), par un contrat qui spécifie les droits et les obligations réciproques de chacune d'elles. Les contrats étant incomplets par nature (incertitude, rationalité limitée, possibilité de risque moral et de sélection adverse), les agents (managers non-proprétaires) tenteront d'utiliser, à leur avantage, l'information privilégiée qu'ils détiennent, encourageant ainsi des coûts supplémentaires pour le principal (les actionnaires). Ces coûts d'agence, encourus par le principal, sont définis comme la somme : (1) des dépenses de contrôle et de surveillance de l'agent; (2) les dépenses d'exposition (bonding expenditures) engagées par l'agent pour accomplir ses fonctions, en plus (3) de la perte résiduelle qui résulte de la divergence d'intérêts entre les deux parties.

Selon la perspective de la théorie de l'agence, l'accent est mis sur le système contractuel régissant la relation entre les actionnaires et les managers, y compris les règles du jeu, d'évaluation et de rémunération de ces derniers qui auront tendance à gérer l'entreprise en conformité avec les intérêts des actionnaires lorsqu'ils possèdent une participation significative dans le capital de l'entreprise (Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983).

Afin de réduire les coûts d'agence et d'exercer une pression sur les dirigeants opportunistes, les théoriciens de l'agence proposent plusieurs mécanismes structurels, à la fois internes et externes. Parmi les mécanismes internes on trouve : 1) les conseils d'administration, et les comités qui s'y rattachent, et qui sont considérés comme des « instruments » de contrôle et de surveillance que les actionnaires utilisent afin de protéger et de promouvoir leurs intérêts; 2) un système de rémunération basé sur les actions ou les options, et qui est censé aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires; 3) la surveillance par les pairs qui sont motivés par leur évaluation sur le marché de travail, qui est à son tour, liée à la performance

de l'entreprise; 4) les systèmes d'information formels tels que les budgets ou la gestion par les objectifs (Eisenhardt, 1989).

Il est généralement reconnu que la divergence entre les actionnaires et les managers, due à la séparation des fonctions de propriété et de contrôle, influence les décisions stratégiques et la performance de l'entreprise (Grabowski et Mueller, 1972; Hill et Snell 1988, 1989; Kesner, 1985; Pearce, 1983). Cependant, cette relation entre la séparation des fonctions et la performance n'est pas généralisable en dehors du contexte américain. En effet, au Canada par exemple, plusieurs études ne supportent pas cette hypothèse (Niosi, 1978; Shapiro, 1980; Shapiro, Sims et Hughes, 1984). La conception purement économique de la théorie de l'agence et des modèles purement juridiques n'explique pas systématiquement l'influence de la gouvernance sur la stratégie et la performance de l'entreprise et il devient donc nécessaire d'élargir le concept de gouvernance afin d'y inclure d'autres dimensions sociales, politiques ou institutionnelles qui ne sont pas considérées par les approches économiques néoclassiques.

Plus récemment, la *Conference Board du Canada* (CBC, 2002) a proposé 6 principes sur lesquels se base la gouvernance. Ces principes inspirés des meilleures pratiques recensées dans différents secteurs, au niveau de différents types d'organisations et sur une échelle mondiale, se résument comme suit : (1) **Leadership et intendance** : assurer l'orientation et la planification stratégiques, planifier la succession, surveiller la gestion du risque et la mise en place du contrôle interne (2) **Renforcement et responsabilité** : délégation de pouvoirs, allocation des responsabilités, établissement de mécanismes efficaces de reddition de comptes (3) **Communication et transparence** : déterminer les flux d'informations, remise de rapports aux actionnaires et autres parties prenantes (4) **Service et équité** : donner l'exemple en matière de responsabilité sociale, fournir un leadership éthique, promouvoir la durabilité de l'environnement (5) **Réalisations et mesure de performance** : Orienter et surveiller le management; sélectionner les mesures de performance de l'entreprise; évaluer le conseil d'administration, le CEO et les administrateurs (6) **Apprentissage et croissance continue** : promouvoir la culture d'innovation et de changement, développer et former les administrateurs, les hauts dirigeants et les employés. Selon la CBC, la bonne gouvernance consiste à exceller dans les 6 principes afin d'assurer une haute performance organisationnelle.

Le rapport de l'OCDE (OCDE, 2009) faisant état de la récente crise de 2007-2009, pointe plusieurs failles en relation avec les principes de gouvernance, notamment en ce qui concerne les pratiques liées à la rémunération des dirigeants, les activités du conseil et la gestion du risque. En ce qui concerne ce dernier aspect, on note que suite aux exigences de la Sarbane-Oxley, les entreprises et par conséquent les conseils d'administration, se sont préoccupés presque exclusivement du risque financier et du contrôle interne au détriment des risques stratégiques et opérationnels. En effet, on constate également dans ce rapport que la gestion des risques est généralement non alignée avec la stratégie de l'entreprise et avec le développement d'un processus de réponse intelligible qui prend en considération la stratégie, les processus de gestion de risque et les caractéristiques organisationnelles comme la culture de l'entreprise et les individus. Par ailleurs, et parmi les problèmes liés aux activités du conseil, le rapport cite, entre autres, l'absence de comportements proactifs au profit d'une attitude plutôt réactive qui se décline sous forme d'un faible contrôle lors des cycles économiques ascendants et d'une réaction excessive (comme le congédiement des dirigeants) lors des phases descendantes. L'une des plus importantes critiques rapportées dans le rapport de l'OCDE indique que les modèles de gouvernance basés sur des administrateurs indépendants nommés à temps partiel devraient être révisés et renforcés avec des dimensions en lien avec les compétences des administrateurs et la diversité des expériences que ces derniers amènent au sein du conseil.

3. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : UNE COMPOSANTE CENTRALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le conseil d'administration, qui représente l'organe principal de la gouvernance devrait, d'un point de vue légal, veiller sur les intérêts des propriétaires et de s'assurer que les managers gèrent l'entreprise d'une manière qui maximise la rentabilité des actionnaires. Selon (Monks et Minow, 1995), le conseil d'administration des grandes compagnies, dans sa forme actuelle et selon les responsabilités qui lui sont généralement assignées, est largement inspiré du modèle établi par Alexandre Hamilton en 1791 et a légèrement changé depuis 200 ans! Les responsabilités du conseil d'administration ont été largement associées à leur caractère légal et tournent généralement autour de deux principes fondamentaux : (1) La loyauté envers les actionnaires (Duty of loyalty) (2) La diligence lors des prises de décisions (Duty of Care).

The Business Roundtable (Cité dans Monks et Minow, 1995), qui représente les grandes compagnies américaines définit les fonctions du conseil d'administration comme suit :

- Sélectionner, évaluer et remplacer si nécessaire le CEO; déterminer la compensation du management et assurer la planification de la succession.
- Réviser et approuver (quand c'est nécessaire) les objectifs financiers, les grandes stratégies et plans de la compagnie.
- Fournir des conseils à la haute direction.
- Sélectionner et recommander aux actionnaires des candidats au conseil d'administration; évaluer les processus et la performance du conseil;
- Réviser les systèmes afin de les adapter aux lois et règlements en vigueur.

Pour sa part, *The American Law Institute* (Cité dans Monks et Minow, 1995) définit les fonctions principales du conseil d'administration comme suit :

- Sélectionner, évaluer et révoquer au besoin les hauts dirigeants;
- Surveiller la conduite des affaires de l'entreprise (notamment la gestion des ressources) et veiller à ce qu'elle contribue à l'amélioration des gains pour les actionnaires, dans les limites fixées par la loi et par les considérations éthiques; et à l'octroi de ressources raisonnables pour des causes humanitaires et sociales.
- Réviser et approuver les plans et les actions que les administrateurs et les hauts dirigeants considèrent majeurs ainsi que tous les changements opérés au niveau des principes comptables.
- Assurer les autres fonctions prescrites par la loi ou autres clauses corporatives.

Dans une perspective encore plus large, (Vance, 1983) propose 29 tâches réparties sur 4 catégories de responsabilités : (1) contrôle et surveillance du management; (2) prescriptions juridiques; (3) protection des intérêts des parties prenantes; (4) promotion des droits des actionnaires.

Il est intéressant de noter ici, que la catégorie concernant 'les intérêts des parties prenantes'- qu'on ne trouve d'ailleurs pas dans les autres définitions- regroupe selon l'auteur des tâches telles que : orienter la qualité des produits; veiller à l'amélioration de la qualité des conditions de travail pour les employés; réviser les politiques et les pratiques de travail; améliorer le

climat avec les clients; maintenir un haut niveau de relations avec la communauté; utiliser son influence pour améliorer les contacts gouvernementaux, professionnels et éducatifs; et enfin maintenir une bonne image publique. (Vance, 1983) insiste également sur le fait que les membres du conseil d'administration doivent adopter une attitude plus dynamique et plus engagée.

L'attitude des administrateurs et le degré de leur implication dans l'organisation sont devenus des questions d'une grande importance dans le domaine de la gouvernance. En effet, cette question touche directement au pouvoir et au rôle impartis aux managers et risque de créer un dédoublement de tâches et de responsabilités qui peuvent à leur tour, créer la confusion et déboucher sur des conflits de pouvoir, pouvant engendrer des tensions antagonistes néfastes pour l'organisation tout entière. Cependant, la question mérite d'être posée, vu qu'il devient nécessaire de chercher des solutions qui, à la fois, évitent les situations de conflits entre les managers et les administrateurs tout en impliquant de plus en plus ces derniers dans les affaires de la compagnie.

En revisitant certains classiques de la littérature en management, on remarque que la vision systémique était au cœur des préoccupations il y a de cela une trentaine d'années comme dans le cas de (Roethlisberger, 1977) qui décrivait le système d'administration rationnelle basée sur le contrôle et la surveillance comme : (1) un système fermé qui ne peut pas se corriger par lui-même et qui empêche l'administrateur de voir les phénomènes reliés aux comportements humains afin de s'adapter en conséquence; (2) caractérisé par une approche rationnelle qui tend à interpréter les choses à travers un cadre de référence externe (supposé comme objectif) en plaçant l'administrateur en dehors du système qu'il administre; (3) un système dans lequel les comportements planifiés se confondent avec les comportements émergents. Pourtant, l'administrateur doit se trouver également à l'intérieur du système qu'il gouverne afin de pouvoir faire face aux contraintes réelles qui s'imposent devant lui et aux décisions qu'il doit ratifier et non les interpréter et les évaluer selon une conception abstraite et détachée de la réalité. Par conséquent, le vrai défi auquel doivent faire face ceux qui gouvernent de grandes entreprises complexes est celui d'être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du système. C'est cette faculté qui devrait différencier la fonction d'administration, et encore davantage celle de la gouvernance, des autres fonctions plus spécialisées de la gestion (Roethlisberger, 1977).

Ces considérations nous mènent à se poser des questions fondamentales : comment peut-on mettre en place un système de gouvernance et l'administrer efficacement, tout en restant systématiquement en dehors de lui (comme c'est le cas, en général, des administrateurs externes et indépendants)? Comment peut-on l'adapter à la réalité externe et composer avec ses contraintes internes, tout en le percevant à travers les filtres imposés par les managers (puisque l'information est généralement conditionnée et transmise par ces derniers), ainsi qu'à travers des mécanismes de contrôle artificiels? Comment réaliser cet équilibre difficile entre un certain détachement par rapport au système (qui est nécessaire à une vision objective et orientée vers à long terme) et l'implication dans ce dernier (qui est nécessaire à la compréhension profonde de la réalité actuelle et des phénomènes internes propres à l'entreprise) ?

Ce sont là, des questions auxquelles toute perspective théorique de la gouvernance d'entreprise qui se veut pertinente devrait tenter d'apporter des pistes de réponses. Par conséquent, définir le problème de la gouvernance dans ces termes permettra de jeter la lumière sur des avenues non explorées et non considérées jusqu'ici par la littérature traitant du sujet.

4. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : UN SYSTÈME OUVERT ET COMPLEXE

Comme on vient de le voir, la gouvernance a été largement dominée par la théorie de l'agence et les hypothèses qui la sous-tendent. Cependant, la complexité et la nature multidimensionnelle du rôle réel que devrait jouer un conseil d'administration dans les entreprises complexes rendent irréaliste et inefficace la conception de ce dernier comme un instrument d'information (Eisenhardt, 1989) ou comme un simple mécanisme interne de contrôle et de surveillance au profit des actionnaires (Jensen and Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983). En effet, réduire la gouvernance à ensemble de mécanismes internes (conseil d'administration, rémunération des dirigeants, politiques de sauvegarde contre les opérations d'acquisitions hostiles...etc.) et externes (marchés financiers, règles, normes et directives des autorités financières... etc.) dans le seul but de réduire les coûts d'agence est loin de donner à la gouvernance un rôle plus important de création de valeur économique durable qui exigerait une implication plus active et plus dynamique de la part des administrateurs, et ce, tant au niveau stratégique, opérationnel, organisationnel qu'institutionnel. Cette conception de la

gouvernance préconise l'adoption d'une approche systémique qui rend compte de la complexité et la multidimensionnalité du rôle de la gouvernance d'entreprise dans le contexte actuel. Comme le propose (Carver, 2010), le conseil d'administration devrait être responsable de la performance économique de l'entreprise dans son ensemble tout en respectant ses obligations éthiques et morales envers les autres parties prenantes.

Le succès d'un système de gouvernance d'entreprise dépend de sa capacité à équilibrer et à réconcilier la liberté entrepreneuriale et la reddition effective des comptes (Charkham, 1993). S'il est évident que la théorie de l'agence s'est préoccupée plus de la deuxième dimension, la première reste, cependant, encore sous-estimée, voire ignorée. Pour leur part (Demb et Neubauer, 1992) considèrent le conseil d'administration comme un sous-système faisant partie d'un système de gouvernance plus vaste au sein duquel il devrait occuper un rôle d'intégration et d'intermédiation entre trois autres sous-systèmes, à savoir, le système légal, le système de propriété et le système social. Bien que nous soyons d'accords avec (Demb et Neubauer, 1992), nous croyons qu'il faudrait tenir compte également des systèmes économique et financier vu les pressions et les contingences émanant de ces deux systèmes et qui influencent fortement l'entreprise moderne.

5. LES NIVEAUX DE LA GOUVERNANCE ET LES RÔLES DES ACTEURS DANS UNE PERSPECTIVE D'ALLOCATION DES RESSOURCES :

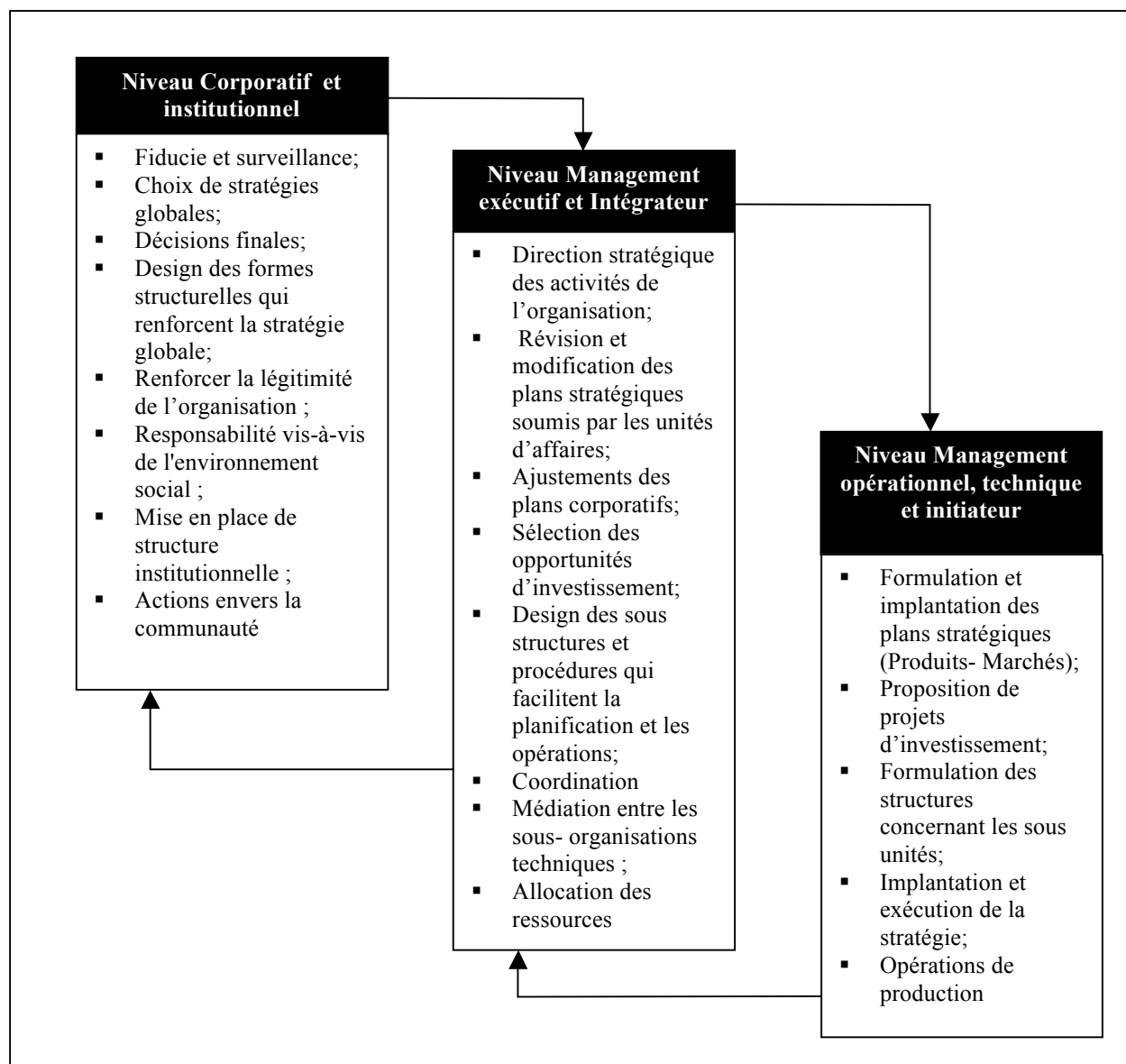
On peut répartir la gouvernance dans les grandes entreprises complexes sur trois niveaux, tel que proposé par (Bower, 1970) : **(1) Niveau corporatif** : Choix de stratégies globales; approbation finale des décisions; design des formes structurelles qui renforcent la stratégie globale; **(2) Niveau intégrateur** : révision et modification des plans stratégiques soumis par les unités d'affaires; ajustements des plans corporatifs en tenant comptes des limites qui caractérisent les sous- unités; sélection des opportunités d'investissement les plus prometteuses émanant des sous- unités afin de les soumettre au niveau corporatif; design des sous structures et procédures qui facilitent la planification et les opérations, coordination des besoins des sous- unités et du siège; **(3) Niveau initiateur** : formulation et implantation des plans stratégiques; proposition de projets d'investissement au niveau managérial; formulation des structures associées aux besoins des sous unités.

Ce modèle nous permet de considérer le rôle de la gouvernance, non seulement dans le processus d'investissement qui représente d'ailleurs une tâche importante pour tout conseil d'administration, mais dans le processus décisionnel dans son ensemble. Cependant, ce modèle permet de considérer seulement la dynamique interne de la prise de décision et ne prend pas en considération l'environnement de la firme et son influence sur la gouvernance. Afin de renforcer notre démarche, le modèle du système ouvert ainsi que les facteurs de contingences proposés par (Thompson, 1967) seront intégrés avec les propositions faites par (Bower, 1970) pour aboutir sur une perspective dans laquelle le rôle de la gouvernance d'entreprise dépassera largement les rôles traditionnels de fiducie et de surveillance.

Quant à (Mueller, 1982), il propose trois zones de gouvernance: **(1) Zone d'administration** (Directorate) : il s'agit de la zone où s'exerce les activités de fiducie et de surveillance, généralement exigées par la loi **(2) Zone du management exécutif** : il s'agit de la zone où s'exerce la direction stratégique des activités de l'organisation **(3) Zone de management opérationnel** : il s'agit de la zone où se manifeste l'implantation et l'exécution de la stratégie. En suivant la classification de (Parsons, 1960) rapportée par (Thompson, 1967) on a trois niveaux de responsabilité dans l'organisation : **(1) Technique** : c'est là où se matérialisent les processus technologiques, les opérations de production et leur supervision; **(2) Managérial** : médiation entre les sous- organisations techniques, allocation des ressources, contrôle et administration des sous- organisations techniques; **(3) Institutionnel** : légitimité, responsabilité vis-à-vis de l'environnement social, structure institutionnelle et actions envers la communauté.

On peut déduire (voir figure 1), en intégrant les propositions citées ci- avant, différents niveaux qui concernent la gouvernance ainsi que les responsabilités et les attributions de chaque zone. Cependant, il est à noter que tous les auteurs reconnaissent des liens d'interdépendance entre les différents niveaux ainsi que la difficulté d'établir une frontière étanche entre eux. En effet, la taille de l'entreprise, sa structure de capital, son degré de maturité, le(s) secteur (s) dans le(s) quel(s) elle œuvre, son contexte socio- culturel ou politique influencent largement les chevauchements entre les niveaux.

Figure 1 : Les différents niveaux de la gouvernance



Généralement, les entreprises de grande taille qui œuvrent dans des domaines diversifiés ont tendance à séparer rigoureusement les responsabilités et les attributions de chaque niveau, et les frontières (au moins d'un point de vue formel) sont généralement, bien établies. Il n'en demeure pas moins, qu'au niveau informel, les frontières entre les niveaux, même au sein des entreprises les plus rigoureuses, soient sujettes à des dilatations et des altérations qui peuvent modifier les rapports de pouvoirs entre les différents intervenants, et parfois même, semer la confusion en ce qui a trait aux responsabilités de ces derniers. En effet, Barnard (1938) décrit l'organisation formelle comme un produit de l'organisation informelle. Cette dernière est issue d'un agrégat de contacts personnels et d'interactions entre des personnes en dehors de

l'organisation formelle. Cette forme informelle engendre des habitudes, des mœurs, des institutions, des normes sociales et des idéaux, qu'il ne faut surtout pas confondre avec ceux issus des institutions formelles. Le système de gouvernance doit identifier ces forces informelles et les canaliser afin de renforcer la stratégie globale et d'assurer la bonne conduite des affaires.

Il ressort de ces propositions que la gouvernance d'entreprise doit intégrer plusieurs dimensions, notamment une dimension interne qui se décline selon plusieurs niveaux (Bower, 1970; Mueller, 1982), une dimension externe (Thompson, 1967), une dimension économique et technologique (Thompson, 1967, Parsons, 1960), et finalement une dimension humaine et institutionnelle sous forme de valeurs, normes et règles de conduite (Barnard, 1938; Etzioni, 1980).

Nous développerons en détail dans la section suivante les implications qui découlent de l'intégration de ces dimensions en les reliant à plusieurs théories qui se sont intéressées aux problèmes de gouvernance pour aboutir finalement à une proposition originale et intégratrice de la gouvernance d'entreprise vue comme un système complexe composé de plusieurs sous-systèmes plus ou moins autonomes, mais largement interreliés et fortement interdépendants.

6. VERS UN CADRE THÉORIQUE INTÉGRATEUR DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE:

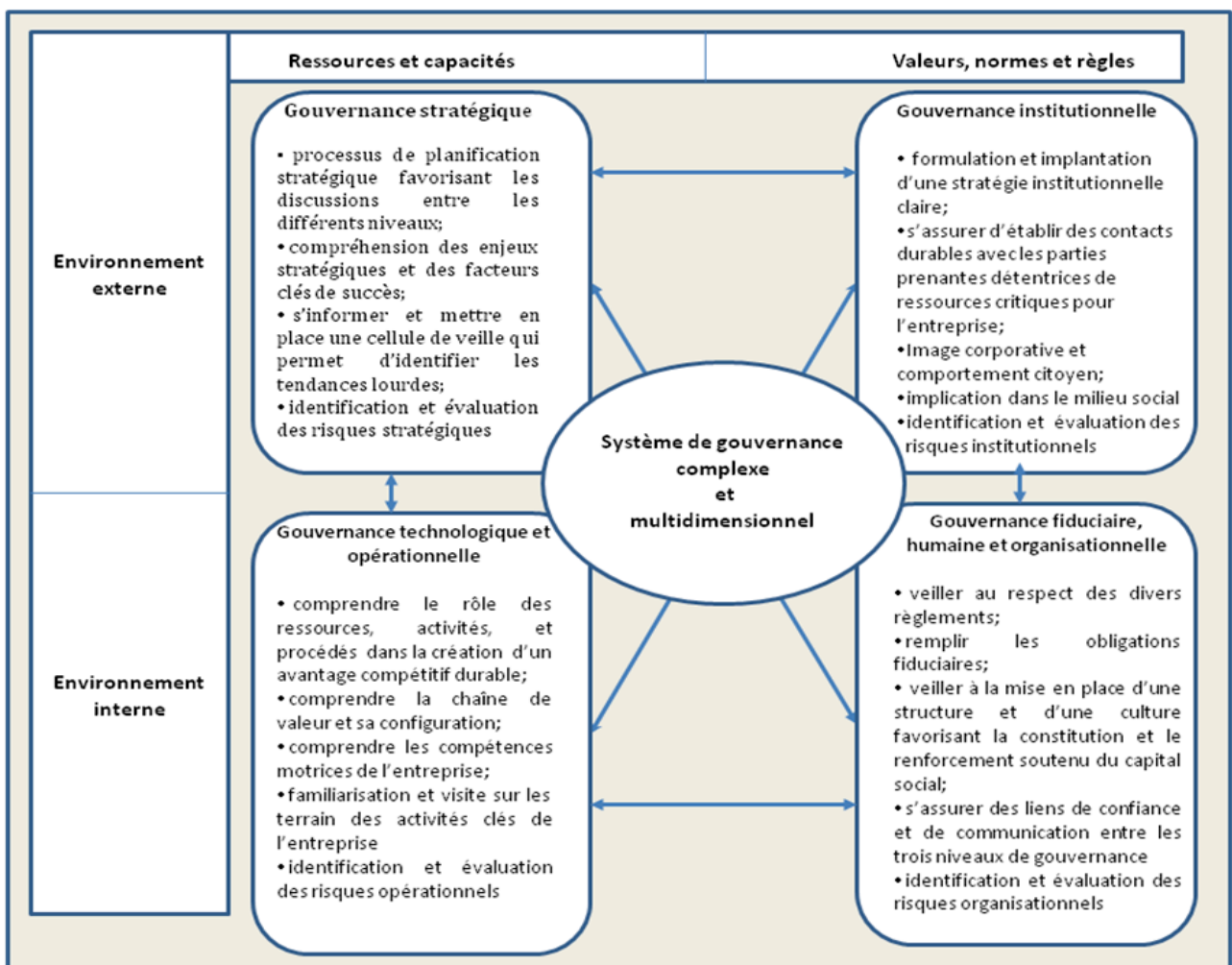
Afin de donner une assise théorique solide à notre modèle, nous allons démontrer dans cette section, comment notre proposition puise ses racines dans plusieurs théories comme la théorie de l'agence, la théorie basée sur les ressources (Resource Based View ou RBV), la théorie institutionnelle, la théorie de l'intendance (stewardship theory), la théorie des contingences pour aboutir ensuite à un modèle intégrateur qui concilie plusieurs aspects provenant de ces théories dans le but de proposer un modèle de gouvernance qui dépasse de loin les modèles unitaires qui ne s'intéressent qu'à une ou deux dimensions à la fois.

Comme il a été démontré dans la section précédente, la gouvernance d'entreprise vue comme un système complexe, devrait être appréhendée selon quatre dimensions : (1) une dimension interne qui intègre les trois niveaux de gouvernance introduits dans la figure 1 ci-devant; (2)

une dimension externe (Roethlisberger, 1977; Thompson, 1967); (3) une dimension humaine, psychosociologique et sociale basée sur les valeurs, les normes (organisation informelle dans le sens de Barnard, 1938) ainsi que sur des règles et des procédures (organisation formelle pour Barnard, 1938); (4) une dimension économique ou technologique basée sur les ressources et les capacités (Macneil, 1980; Morten, 2003; Thompson, 1967; Wernerfelt, 1984; Prahalad et Hamel, 1990; Barney, 1991).

Le système de gouvernance complexe (figure 2) intègre la dimension économique et rationnelle (ressources et capacités) ainsi que la dimension humaine et institutionnelle (valeurs, normes et règles formelles) pour aboutir sur quatre sous-systèmes de gouvernance (stratégique, technologique et opérationnelle, fiduciaire organisationnelle et institutionnelle) qui sont interreliés les uns aux autres et qui s'influencent mutuellement. Pour que ce système de gouvernance complexe se maintienne en équilibre, il faut veiller à une synchronisation permanente entre ses quatre composantes de base.

Figure 2 : système de gouvernance complexe et multidimensionnel



Il est évident que des pressions perturbatrices peuvent se manifester par le biais de sources multiples, provenant aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur de l'organisation. Il devient, dès lors, essentiel d'identifier ces facteurs de contingences et de minimiser leur impact sur l'efficacité du système de gouvernance (Thompson, 1967).

6.1. Sous- système de gouvernance technologique et opérationnelle :

Comme le souligne Thompson (1967), la notion de technologie est reprise ici dans le sens de «rationalité technique» qui a pour principale caractéristique de pouvoir être mesurée, à la fois par des critères instrumentaux et économiques. En effet, et d'un point de vue instrumental, l'efficacité est mesurée par le résultat d'actions spécifiques comparées aux résultats attendus ou prévus. L'efficacité économique stipule qu'il faut arriver aux résultats espérés avec le moins de ressources possible. Cette deuxième mesure est, cependant, moins précise que la première et dépend largement du niveau du savoir humain au moment de l'évaluation. La rationalité technique n'est parfaite que lorsqu'elle opère dans un système logique fermé, où les relations de cause à effet sont plus ou moins connues et contrôlées.

Selon la théorie des ressources et compétences (Resource based theory), l'entreprise est vue comme un assemblage d'actifs et de ressources tangibles et intangibles spécifiques, de compétences et capacités opérationnelles ou organisationnelles difficilement imitables ou transférables et qui peuvent être transformés en un avantage compétitif durable (Wernerfelt, 1984; Prahalad et Hamel, 1990; Barney, 1986; 1991).

Le conseil d'administration, directement ou à travers son comité exécutif doit identifier et isoler les activités, procédés, processus et compétences critiques qui constituent un avantage compétitif et les protéger par la mise en place de structures et fonctions, au niveau de l'input et de l'output, afin d'amortir les pressions exercées par l'environnement. La fonction de production doit être par exemple protégée contre les aléas de l'environnement au niveau de l'input par la fonction d'approvisionnement qui stabilise le flux des intrants et au niveau de l'output par la fonction marketing qui devrait assurer l'écoulement des produits finis. Les membres du conseil d'administration ne sont pas censés comprendre en détail les rudiments techniques de la production, ni intervenir dans la 'gestion' des opérations ou dans les décisions de routines, mais ils doivent comprendre la nature de la chaîne de valeur de l'entreprise et l'importance des 'compétences motrices' de chaque unité d'affaires, et de

s'assurer qu'une protection suffisante entoure ces dernières. Pour ce faire, les administrateurs ne doivent pas se contenter des comptes rendus et des explications fournies par les managers. Au contraire, ils doivent assumer, par leurs propres moyens l'amélioration de cette compréhension, soit à l'aide d'experts indépendants, ou en allant directement sur le terrain pour se familiariser avec ces processus clés et pouvoir ainsi, se donner une vision suffisamment réaliste des différentes facettes de l'entreprise qu'ils sont censés gouverner. La gouvernance technologique ne pourra pas s'exercer sans cette volonté de comprendre les compétences motrices de l'entreprise. Les administrateurs, qui siègent sur un conseil d'administration, en se réunissant, une fois ou deux par année, et qui ne comprennent l'organisation qu'ils administrent qu'à travers des rapports volumineux (qu'ils n'ont, d'ailleurs, jamais le temps de lire et surtout pas d'assimiler!) ou des présentations sophistiquées (souvent préparées et présentées par les managers), sont loin des exigences que suppose la vraie gouvernance d'entreprise (Lipton et Lorsch, 1992; Lorsch et MacIver, 1989). Cependant, cela implique aussi une certaine expérience ou connaissance en relation avec les activités de l'entreprise et avec la nature de (s) l'industrie (s) dans laquelle (lesquelles) elle opère.

6.2. Sous- système de gouvernance stratégique :

Le sous-système de gouvernance stratégique porte sur la stratégie globale et les objectifs généraux de l'organisation, les stratégies spécifiques (marchés- produits) de chaque unité d'affaires, les stratégies financières et les stratégies d'innovation dans tous les secteurs où l'entreprise est présente. Selon Allaire et Firsirotu (1993; 2004; 2009), la gouvernance stratégique repose sur 4 piliers : (1) **La légitimité et la crédibilité des membres du conseil d'administration** : qui représentent-ils et qu'elle est leur participation financière dans l'organisation? Ces membres comprennent-ils les activités de l'entreprise, ses facteurs clés de succès et ses moteurs de création de valeur? Compréhendent-ils les différentes stratégies; investir du temps dans la compréhension des différentes facettes de l'entreprise; (2) **Processus stratégique et planification** : comment se font l'approbation et la révision du processus de la planification stratégique; discute-t-on suffisamment entre les dirigeants et les administrateurs des orientations stratégiques et y consacre-t-on suffisamment de temps et d'énergie? Discute-t-on des principaux enjeux stratégiques, lors de réunions systématiques qui se tiennent tout au long de l'année? (3) **La qualité des informations financières et stratégiques** : s'assurer de la validité, la pertinence, l'indépendance et la ponctualité des

informations financières; comprendre les jugements et traitements comptables discrétionnaires; revoir les propositions d'investissement, de budgétisation et d'acquisition; s'informer, de sources indépendantes, sur la position concurrentielle, sur les sondages auprès des clients ainsi que sur la perception de la compagnie par ses employés; (4) **La mise en place d'un système équilibré de compensation des dirigeants** : s'assurer que la compensation est reliée aux vrais indices de création de valeur; le système de rémunération doit refléter un souci de l'équilibre entre la performance à long terme et à court terme.

Ces quatre piliers doivent être observés par les membres du conseil d'administration afin de s'acquitter convenablement de leurs responsabilités. Cependant, le premier pilier est le plus important. En effet, un manque de légitimité et une mauvaise compréhension des caractéristiques clés de l'entreprise, fait des autres tâches des activités protocolaires vides de toute substance (Allaire et Firsirotu, 2004; Allaire, 2008).

6.3. Sous- système de gouvernance fiduciaire, humaine et organisationnelle:

Le sous-système de gouvernance fiduciaire, humaine et organisationnelle devrait s'assurer dans un premier temps que les règles et les obligations légales du conseil sont remplies et qu'ils répondent convenablement aux exigences en matière de responsabilité fiduciaire. Les aspects formels de la gouvernance prennent ici tout leur sens : processus d'élection des dirigeants, mise en place des structures nécessaires comme les comités d'audit, de nomination et rémunération, de gouvernance et autres comités que le conseil juge nécessaire à la bonne gouvernance de l'entreprise. Ces aspects ont été largement étudiés et commentés par les auteurs issus de la théorie de l'agence et des différents courants qui la constituent comme il a été discuté dans les sections précédentes. Cette préoccupation purement formelle écarte les aspects informels de l'organisation et les dimensions humaines et sociales qui les sous-tendent. En effet, la théorie de l'intendance (Stewardship theory) et la théorie institutionnelle (surtout le courant sociocognitif) viennent compléter cette omission en mettant de l'avant l'importance des contrats sociaux à long terme (MacNeil, 1980), de la motivation intrinsèque, la réalisation de soi et le besoin de la reconnaissance sociale (Donaldson et Davis, 1991) et de la confiance mutuelle (Morten, 2003). Ainsi, la notion de capital social (Bourdieu, 1980; Putnam, 1993; 1995; Desmarteau, 2000) prend ici toute son importance et devient une tâche importante dont le conseil devrait s'occuper au plus haut point. Cette nécessité vient tout d'abord du fait que le contexte actuel favorise, comme on l'a vu, la mobilité du talent (Allaire

et Firsirotu, 2004; Cappelli, 1999; Lazonick, 2001) et rend le processus d'allocation des ressources entre les trois niveaux (voir figure 2) difficile, surtout entre les niveaux intermédiaires et le niveau corporatif qui se base selon (Bower, 1970) sur la confiance et la connaissance en lien avec les individus qui composent ces niveaux. L'autre facteur qui rend ce type de gouvernance important est l'échec des modes et les structures de motivations purement économiques et financières qui débouchent sur une culture largement teintée par des structures d'équivalences mutuelles à travers lesquels des acteurs ayant des intérêts et des buts divergents (comme le suppose la théorie de l'agence dans le cas des managers et des administrateurs) vont tenter de prédire mutuellement leurs comportements et utiliser l'organisation pour atteindre chacun leurs buts personnels (Wallace, 1967; Weick, 1969; Firsirotu, 1984). L'entreprise devient ainsi un endroit peuplé d'acteurs n'ayant pas de buts en commun et se comportant d'une manière stratégique afin de réaliser leurs objectifs personnels à travers le contrôle d'une zone d'incertitude ayant un impact important sur les objectifs de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1976).

La gouvernance organisationnelle doit être appréhendée à travers la constitution et le renforcement soutenu d'un capital social ou le sens des obligations morales et éthiques est fortement institué, ou des valeurs sociales comme la confiance mutuelle et réciproque sont prises en considération, renforcées et relayées à travers les réseaux sociaux internes (Bourdieu, 1980; Putnam, 1993; Desmarteau, 2000). Selon (Bourdieu, 1980), le capital social est «l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un *réseau durable de relations* plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance; ou en d'autres termes, à *l'appartenance à un groupe* comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes [...] mais sont aussi unis par des *liaisons* permanentes et utiles» (Bourdieu, 1980, p.2). Le conseil d'administration doit s'impliquer activement dans la mise en place de structures et de politiques qui assurent le développement d'un capital social nécessaire à un fonctionnement équilibré des grandes entreprises complexes. Comme le notait (Durkheim, 1902), la capacité d'une entreprise à créer un certain sens de solidarité et d'engagement de ses membres garantirait une meilleure organisation économique.

6.4. Sous-système de gouvernance institutionnelle:

Selon une perspective institutionnelle large, dans laquelle s'inscrit la théorie de la dépendance des ressources, les configurations et les structures de gouvernance sont considérées comme

des réponses de l'entreprise à son environnement externe (Lawrence and Lorsch, 1967) et les conseils d'administration comme un mécanisme de médiation qui permet à l'entreprise de se procurer des ressources critiques (Pfeffer and Salancik, 1978) et d'étendre les frontières de la firme tout en réduisant l'incertitude reliée à l'environnement et aux coûts de transactions en permettant d'acquérir des liens de confiance avec les différentes parties prenantes qui peuvent assurer la légitimité, le support politique et la réputation de l'entreprise (Clarke, 2004; Hillman et al, 2000; Hillman et Dalziel, 2003). D'autres auteurs considèrent le conseil d'administration comme des agents d'institutionnalisation qui à travers leurs positionnements dans les réseaux externes permettent l'acquisition de compétences et de savoir-faire pouvant servir à l'entreprise (Westphal, 2003; Nahapiet and Goshal, 1998). Certains auteurs s'inscrivant dans la théorie des parties prenantes défendent l'idée que les administrateurs sont censés représenter les intérêts des parties prenantes externes et doivent se préoccuper du respect des aspects éthiques et sociaux auxquels l'entreprise doit faire face et de promouvoir des politiques sociales et communautaires pertinentes (Cochran et Wattrick, 1988).

La gouvernance institutionnelle concerne donc les relations de la firme avec son environnement général et sa capacité d'harmoniser, via les mécanismes d'institutionnalisation adéquats, les exigences légitimes externes et les comportements internes des membres qui représentent l'organisation. Les questions de légitimité, de citoyenneté corporative et de valeurs éthiques ou morales, prennent donc tout leur sens sous cet aspect de la gouvernance. Andrews avait indiqué clairement que: «The established corporation has become an institution in society governed by moral as well as economic values. Its strategists need moral as well as economic motives and competence. The corporate strategy governing their approach to future success in competition includes combining personal and moral aspirations with the choice of products and services to be provided to markets at levels of quality and value that reflect both ethical and economic intent [...] future strategy must take into account –as part of its social environment–steadily rising moral and ethical standards» (Andrews, 1971, 68-69) . Il suggère également plusieurs niveaux institutionnels : le niveau mondial, national, communautaire, sectoriel et interne de l'organisation. Finalement, il propose la nécessité d'une stratégie institutionnelle claire: «The strategically directed company then will have a strategy for support of community institutions as explicit as its economic strategy and as its decisions about the kind of organization it intends to be and the kind of people it intends to attract to its membership» (Andrews, 1971, 77).

Le système de gouvernance doit donc assurer un comportement éthique vis-à-vis de la société et de la communauté en inculquant des valeurs morales à tous les membres de l'organisation. Pour sa part (Selznick, 1957) considérait la mise en place de valeurs spécifiques et de compétences distinctives dans une organisation comme étant la fonction principale du leadership. Dans cette perspective de gouvernance institutionnelle, les leaders (dans notre cas les administrateurs) deviennent, en plus de leur rôle de relais pour l'obtention des ressources critiques, des agents d'institutionnalisation guidant le processus d'infusion de valeurs à l'interne, et ce, à travers les politiques et les structures de la gouvernance organisationnelle discutée antérieurement.

CONCLUSION :

Limité par les hypothèses relevant de la théorie de l'agence, le concept de gouvernance d'entreprise a longtemps été apprivoisé selon des approches unidimensionnelles. Par conséquent, le rôle du conseil d'administration s'est alors limité aux aspects de confiance et de surveillance pour le compte des actionnaires. Le management s'est emparé de la direction effective des organisations modernes, reléguant les administrateurs à un rôle souvent protocolaire et sans responsabilités concrètes. La complexité des activités et l'envergure des grandes entreprises modernes ont de plus en plus isolé la fonction de gouvernance tout en mettant de l'avant la fonction de management.

La conception économiste de la gouvernance, comme il a été démontré, a largement atteint ses limites et les nouvelles réalités exigent une reconsidération des hypothèses mêmes qui ont soutenu cette conception. La gouvernance d'entreprise est en réalité, et comme on vient de le voir, un système complexe qui s'étend à l'échelle de toute l'entreprise. Ce système devrait inclure simultanément les dimensions économiques, sociales, politiques et institutionnelles.

Ce système complexe composé de quatre sous-systèmes interdépendants, qui s'influencent et se renforcent mutuellement, devrait permettre à la gouvernance d'entreprise qui, par définition, se base sur des fondements téléologiques (Mueller, 1982), d'intégrer toutes les dimensions de l'organisation afin de jouer un rôle plus actif et plus large que celui préconisé par les impératifs de contrôle ou par la simple protection des intérêts des actionnaires et de la diminution des coûts d'agence.

La transition vers une économie de savoir accentuée par des développements technologiques qui provoquent des discontinuités importantes au niveau de l'environnement de l'entreprise, la mobilité du personnel, l'émergence d'une société civile forte sont autant de facteurs qui viennent bouleverser les hypothèses traditionnelles qui sous-tendaient le concept de la gouvernance fiduciaire.

Comme on l'a vu, le rapport de l'OCDE (2009) affirme que l'une des grandes failles soulevées suite à la crise financière de 2007-2009 était le manque de considération des différents types de risques par les conseils d'administration. Nous avons intégré dans chacun des sous-systèmes de gouvernance (voir figure 2) l'obligation pour le conseil d'administration de considérer les risques qui s'y rattachent. Ainsi, le conseil doit identifier, évaluer et gérer les (1) risques stratégiques reliés au marché et à l'industrie (2) les risques opérationnels reliés aux différentes fonctions de la chaîne de valeur (3) les risques organisationnels reliés à la motivation des individus et aux éventualités de la désynchronisation entre la culture et la structure de l'entreprise (4) les risques institutionnels reliés à la réputation et à l'image de l'entreprise ou à la détérioration éventuelle des relations avec les parties prenantes critiques ou partenaires institutionnels influents.

Il a été démontré à travers la présente étude que la nécessité d'un cadre de réflexion permettant de poser le problème de la gouvernance dans une perspective complexe était nécessaire pour développer de nouvelles avenues de recherche dans ce domaine. Le cadre théorique proposé (voir figure.2) nous mène à dégager quelques pistes de recherches pour le futur :

- Quelles structures de gouvernance faut-il mettre en place afin de capturer les variables clés d'un système de gouverne complexe?
- Comment intégrer la notion de capital social à la notion de gouvernance d'entreprise? Quelles structures ou politiques seraient nécessaires pour réduire les problèmes d'opportunisme et de comportements dysfonctionnels?
- Si, à la lumière du nouveau contexte qui se dessine, le conseil d'administration est amené à jouer un rôle plus actif et plus large au sein de l'organisation et dans son environnement, quels seraient alors les compétences et les profils nécessaires pour que les administrateurs s'acquittent convenablement des tâches qui leur incombent dans ce nouveau contexte? Comment peut-on alors, évaluer leur performance?

- Quels sont les indicateurs de performance à mettre en place pour évaluer la performance du système de gouvernance et ses différentes composantes? Quels sont les aspects mesurables, non mesurables, connus, ou susceptibles d'être connus, inconnus ou impossibles à connaître?
- Quelles méthodologies permettraient de démontrer empiriquement les relations entre les différentes variables de la gouvernance et la performance organisationnelle?

Ces quelques questions ne constituent pas une liste exhaustive, mais plutôt des avenues urgentes qu'il faudrait commencer à explorer afin d'améliorer notre compréhension de ce phénomène complexe qu'est la gouvernance d'entreprise.

Références:

- Adler, P. S. (2002), Corporate scandals: It's time for reflection in Business Schools, *Academy of Management Executive*, Vol. 16(3). pp. 148-149.
- Allaire, Y. (2008), The independence of board members: A quest for legitimacy, *Policy Paper #3 Institute for Governance of Private and Public Organizations (IGOPP)-Montreal*.
- Allaire, Y. And Firsirotu, M., (2009), *Black Markets and Business Blues: The Man-made Crisis of 2007-2009 and the Road to a New Capitalism*. FI Press. Montreal.
- Allaire, Y. and Firsirotu, M.E, (2004), *Stratégies et moteurs de Performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chenelière- McGraw Hill.
- Allaire, Y., Firsirotu, M.E, (1993), *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*, Gaetan Morin Editeur, Montréal.
- Andrews, K. (1971), *Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin.
- Barnard, C.I. (1938), *The functions of the Executive*. Harvard University Press, New York.
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, pp 99-120
- Bartunek, J. M., (2002), Corporate Scandals: How Should Academy of Management Respond? *Academy of Management Executive*, Vol. 16(3).
- Berle, A.A., Means, C.G. (1932), *The modern Corporation and Private Property*. Commerce Clearing House, New York.
- Bourdieu Pierre.(1980). Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, janvier 1980. pp.2-3. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ars_0335-5322_1980_num_31_1_2069
- Bower, J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Irwin, Homewood, Illinois.
- Camuffo, A. (2002), The Changing Nature of Internal Labor Market, *Journal Of Corporate Governance*, 6: 281-294
- Cappelli, P. (1999), *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Harvard Business School Press, Boston.
- Carver, J., (2010). A Case for Global Governance Theory: Practitioners Avoid it, Academics Narrow it, the World Needs It. *Corporate Governance: A n International Review*, 18(2): 149-157.
- CBC. (2002), 'The Governance Idea book' Governance and Corporate Social responsibility, The Conference Board of Canada, First Edition, July 2002.
- Chandler, A. D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A.D.(1962), *Strategy and Structures: Chapters in the History of the Industrial Enterprises*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- Charkham, J. (1993). The Bank and Corporate Governance: past, present, and future. *Bank of England quarterly bulletin*, August, 388-392.
- Child, J. (2002), The International Crisis of confidence in corporations, *Academy of Management Executive*, Vol. 16(3). pp. 145-147.
- Clarke, T. (Ed) (2004). *Theories of Corporate Governance: The philosophical Foundations of Corporate governance*. Routledge, New York, NY
- Clowes, M., (2000), *The Money Flood: How Pension Funds Revolutionized Investing*, John Wiley and Sons.
- Cochran, P.L. and Wattrick, S.L., (1988). *Corporate Governance: A review of literature*. Moristown, NJ, Financial Executives Research Foundation.
- Coffee, J. C. Jr., (2005), A Theory of Corporate Scandals: Why the U.S and Europe Differ? SSRN Library, <http://ssrn.com/abstract=694581>
- Commons, J.R. (1924), *Legal foundations of capitalism*, New York, McMillan.
- Crozier M., Friedberg E. [(1977) 1992] *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- Demb, A. et Neubauer, F.F. (1992). *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, NY. Oxford.
- Desmarteau, R, H, (2000), La valeur stratégique du capital social, Papier présenté au Congrès ASAC-IFSAM, Montréal
- Dodd E, (1932), For whom are corporate managers trustees?, 45 Harvard Law Review, 1145.
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16, pp 49–64.
- Drucker, P. (1964), *The practice of Management*, Pan Books Ltd, London.
- Durkheim, E. (1902, 1965). *The division of labor in society*, The Free Press, New York.
- Eisenhardt, K. (1989), Agency theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Englander, E. and Kaufman, A., (2004), The End of Managerial Ideology: From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Indifference, *Enterprise and Society*, Vol5 (9). The Business History Conference.
- Etzioni, A. (1988), *The Moral dimension: Towards a New Economics*, Free Press, New York.
- Fama, E.F. Jensen, M.C. (1983), The Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26 : 301-328
- Fetisov, G. (2009). Measures to overcome the global crisis and establish a stable financial and economic system. *Problems of Economic Transition*, 52(5), 20-34.
- Firsirotu, M. (1984), *Strategic Turnaround as Cultural Revolution : The Case of the CN Express*, Ph.D. Thesis (McGill).

- Ghoshal, S. (2005), Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4(1), pp. 75-91
- Gioia, D. A. (2002), Business Education's Role in the Crisis of Corporate Confidence, *Academy of Management Executive*, Vol. 16(3). pp. 142-144.
- Grabowski, H.G., Mueller, D.C. (1972), Managerial and Stockholder Welfare models of firm expenditures, *The Review of Economics and Statistics*, 54: 9-24.
- Guerrera, F., & Larsen, P. T. (2008). Gone by the board? Financial Times. Retrieved from <http://www.ft.com/cms/s/0/cc02b7d0-4318-11dd-81d0-0000779fd2ac.html#axzz18Nzcl79>
- Hafsi, T. , Nadeau, B., et Perrault, C., (1998). Les investisseurs institutionnels : le nouveau gouvernement pour l'entreprise. *Revue Gestion*, Vol.23 (3). Pp. 146-155.
- Hill C.W.L., Snell, S.A. (1988), External control, Corporate strategy, and firm performance in research intensive industries, *Strategic Management Journal*, 9: 577-590.
- Hill C.W.L., Snell, S.A. (1989), Effects of ownership Structure and control on corporate productivity, *Academy of Management Journal*, 32: 25-46.
- Hillman, A. J. and Dalziel. T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), pp 383–396.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. and Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37, pp 235-255.
- Jensen, M.C. & W.H. Meckling. (1976), Theory of The firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structures, *Journal of Financial Economics*, vol.3, Octobre, pp.305-360.
- Kesner, I. (1985), Board composition and organizational performance : An Investigation of Fortune 500 companies, *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, San Diego, CA.
- Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis (Annual Report). Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Knott, J. H. (2010), Governance and the financial meltdown: The implications of madisonian checks and balances for regulatory reform (APSA 2010 Annual Meeting Paper). Retrieved from SSRN website: <http://ssrn.com/abstract=1642079>.
- Kochan, T. (2002), Adressing the crises in confidence in corporations: Root, Causes, Victims and Strategies for Reform, *Academy of Management Executive*, Vol.16(3). pp. 139-141.
- Lewis, V., Kay, K. D., Kelso, C., & Larson, J. (2010). Was the 2008 financial crisis caused by a lack of corporate ethics? *Global Journal of Business Research*, 4(2), 77-84.
- Lipton, M. Lorsch, J.W., 1992, A modest proposal for Improved Corporate Governance, *The Business Lawyer*, 48 : 64.
- Lorsch, J.W., McIver, E. (1989), *Pawns and Potentates- The reality of America's Corporate Boards*, Harvard Business School Press, Boston.

- Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University, New Haven and London.
- McGuire, J.B. (1988), Agency Theory and organizational analysis, *Managerial Finance*, 14: 6-9.
- Meek, Christopher, Warner Woodworth & W. Gibb Dyer (1988). *Managing by the Numbers*, Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.
- Merlant, P. (1995), Corporate Governance, les enjeux du débat, *l'Expansion Management Review*, Juin, p.43.
- Mintzberg, H., (2004), *Managers not MBAs*, Berrett Coehler Publishers, San Fransisco.
- Monks, R.A.G., Minow, N. (1995), *Corporate Governance*, Blackwell Business, Cambridge, Mass.
- Morten, H. (2003), Renewing Management and Governance: New Paradigms of Governance? *Journal of Management and Governance*, 7: 211-221.
- Mueller, K.R. (1982), *Board Score*, Lexington Books, D.C Heath and company, Lexington, Toronto.
- Nahapiet J, Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp 242–266.
- Nguyen V., Maeder, R., Degeorge, R., Hyafil, A., Lebas, M., Lenghart, F., Marois, B., Nioche, J.P, Pham, D., Sotolowy, H., Trépo, G., (1997), ‘Corporate Governance: Une Synthèse de la littérature’, Les cahiers de recherche HEC, Groupe HEC, Paris, France.
- Niosi, J. (1978), *The Economy of Canada*, Black Rose, Montreal.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). Corporate governance and the financial crisis: Key findings and main messages, june issue.
- Parsons, T. (1960), *Structures and Process in Modern Societies*, The Free Press of Glencoe, In Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw- Hill, New York.
- Pearce, J.A. (1983), The relationship of internal versus external orientations to financial measures of strategic performance, *Strategic Management Review*, 4:297-306.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York, NY.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Putnam, Robert D. (1993). *Making democracy work*. Civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, Robert D. (1995), Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* Vol. 6 (1), 64-78.
- Roethlisberger, F. 1977, *The Elusive Phenomenon*, Division of Research, Harvard University Press, Cambridge.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, University of California Press, Berkeley, CA.

- Shapiro, D.M. (1980), *Foreign and domestic firms in Canada : A comparative study of financial structure and performance*, Butterworths, Toronto.
- Shapiro, D.M., Sims, W.A., Hughes, G. (1984), The efficiency implications of earnings retentions: An extension, *Review of Economics and Statistics*, 66 : 327-331
- Stiglitz, J., 2003, *The Roaring Nineties: A New History of the World's Most Prosperous Decade*. W.W Norton & Company.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw- Hill, New York.
- Useem, M., (1996), *Investor capitalism: How Money Managers are changing the face of Corporate America*. Basic Books, New York.
- Vance, S.C. (1983), *Corporate Leadership: Boards, Directors and Strategy*, Mcgraw-Hill Series in Management.
- Wallace, A. (1967). *Culture and Personality*, Random House, New York
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic organizations*. A.M Henderson & T. Parsons (Trans.), Free Press, New York.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Massachusetts, Addison- Wesley Publishing CO., 1st edition.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp 171–180.
- Yeoh, P. (2010). Causes of the global financial crisis: Learning from the competing insights. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7, 42-69.