

Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective

Emmanuel Zenou

Enseignant-chercheur en Finances, Audencia Nantes École de Management

Le concept de *gouvernement d'entreprise* est régulièrement mis sous les feux de l'actualité, parfois à l'occasion de scandales financiers comme ceux d'Enron ou de WorldCom... si ces derniers questionnent à bon escient l'efficacité du gouvernement d'entreprise de certaines sociétés, ils peuvent tendre à en caricaturer le concept. L'écho même des ces questions dans l'actualité montre que l'intérêt du gouvernement d'entreprise va bien au delà des seuls spécialistes du sujet, et touche toute personne concernée par les questions des modes de régulation, de contrôle, et de direction des entreprises. Il convient donc de mettre ce concept en perspective.

L'objet de cet article est d'introduire la notion de *gouvernement d'entreprise* en commençant par une tentative de définition, puis une première exploration conceptuelle, depuis les origines de ce thème jusqu'aux orientations nouvelles qui se dessinent. Cette introduction se fera sous forme d'un triple questionnement :

- De quoi parle-t-on ?
- "D'où" parle-t-on ?
- Où va-t-on ?

"Gouvernement d'entreprise" : de quoi parle-t-on ? ■

Définition

Le terme de *gouvernement d'entreprise* est une traduction du terme anglo-saxon de "*corporate governance*". Au sens large¹, la *Corporate Governance* décrit toutes les influences touchant l'organisation de la production et de la vente de biens et services dans l'entreprise. Elle comprend la *désignation des instances de contrôle et de régulation*. La *Corporate Governance* concerne

alors *tout type d'entreprise*, sans se restreindre aux entreprises privées cotées sur le marché financier, contrairement à ce qu'une grande partie de la littérature sur le sujet a tendance à considérer. S'il n'y a pas nécessairement de restriction sur la nature des entreprises concernées², la définition proposée ci-dessus fait cependant souvent place à un thème d'étude plus focalisé sur *l'exercice du pouvoir* dans l'entreprise³, et concerne la *structure politique* de l'entreprise. Elle met alors davantage l'accent sur *les instances de contrôle et de régulation* dans l'entreprise, et peut se définir alors comme "le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées"⁴.

- (1) Turnbull S., "Corporate Governance : Its scope, concerns and theories", *Corporate Governance*, vol. 5, n° 4, oct. 1997.
- (2) J. M. Thiveaud (1994) note cependant que les recherches et recommandations portant sur ce sujet sont essentiellement consacrées aux grandes entreprises. Thiveaud J. M., "De la gouvernance des grandes sociétés", *Dossier Corporate Governance, Revue d'Économie Financière*, n° 31, hiver 1994.
- (3) Tricker B., "Where do we go from here ?", *Corporate Governance*, vol. 5, n° 4, oct. 1997.
- (4) Parrat F., *Le Gouvernement d'Entreprise*, Dunod, 2003.

Référence

Traduction

La traduction de *Corporate Governance* n'est pas chose simple : s'il s'agit de traduire ce terme, nous opterons pour le terme de *gouvernement* de l'entreprise, même si le choix d'une traduction est délicat puisqu'elle peut en modifier le sens initial.

En effet, le terme de "contrôle" pourrait renvoyer au pouvoir qu'un ou plusieurs individus ou entités ont de déterminer et maîtriser les actions d'autres individus ou d'une organisation⁵, et ce sans même concerner une quelconque *évaluation* de ces actions dans le cadre de la vie d'une entreprise. Le terme de "contrôle" nous paraît donc trop étroit, tout comme le terme de "pouvoir" pour les mêmes raisons. À l'inverse, traduire *Corporate Governance* par "organisation" est trop large⁶ et reflète insuffisamment, comme la première définition proposée le montrait, les *influences* exercées sur l'organisation de l'entreprise. Le terme *gouvernement* présente certes l'inconvénient de son utilisation quasi exclusive pour désigner l'organisation de l'État, mais il "signifie l'action de piloter, de gérer, *avant* de prendre un sens précis concernant la seule gestion de l'État"⁷.

Pourtant c'est bien le terme de *governance* qui a été utilisé par les anglo-saxons, et non *gouvernement*. Pastré explique ceci par le poids du contrôle externe qui pèse dans ces

pays sur l'entreprise, et qui est tel que "l'assimilation de l'entreprise à un gouvernement paraît plus abusive que dans des pays où le contrôle externe est plus limité et la relation hiérarchique plus étroite". Thiveaud⁸ critique d'ailleurs la traduction de *Corporate Governance* par *gouvernement des entreprises*, car "[elle] tendrait, même sans le vouloir, à instaurer dans un ensemble privé des modes de régulation empruntés aux pratiques de l'État", or "il serait [...] fâcheux [...] de suggérer que l'organisation des entreprises pourrait se calquer sur celle des systèmes politiques".

L'angle d'approche que le terme de *gouvernement* suggère a cependant l'avantage de mettre l'accent sur cette *structure politique* de l'entreprise, et sur les "règles de contrôle et de fonctionnement qui régissent [...] la vie de l'entreprise"⁹.

Domaine d'étude

La *frontière disciplinaire* du gouvernement d'entreprise est difficile à tracer, comme le souligne Pastré. Pour lui, trois disciplines se sont emparées de ce thème :

- La *Gestion*, qui privilégie une dimension micro, qui se consacre "à la description et à l'explication de la dynamique du gouvernement de l'entreprise".
- Le *Droit*, lui aussi à dominante micro, qui recherche "avant tout à caractériser les invariants du gouvernement d'entreprise".

- L'*Économie* enfin, "seule discipline à vocation macro", qui privilégie "les effets externes du gouvernement d'entreprise".

En dépit des problèmes d'homogénéisation des méthodes et des concepts que cela entraîne, Pastré pense que l'avenir dans cette discipline est à *l'interdisciplinarité*. Il ajoute d'ailleurs que deux autres disciplines pourraient, à la marge, s'ajouter :

- La *Sociologie*, car "bien souvent, le contrôle interne repose sur des ressorts qui n'ont rien de matériel".
- L'*Histoire*, dont nous soulignerons plus loin l'importance de la prise en compte dans la réflexion sur le gouvernement d'entreprise.

En reprenant la définition du gouvernement d'entreprise comme "système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées"¹⁰, traduction qui elle-même rejoint les raisons du choix du terme *gouvernement d'entreprise* comme traduction de *corporate governance*, l'objet d'étude se concentre naturellement sur le rôle et les pouvoirs des *dirigeants*, et sur les moyens de contrôle et de surveillance y afférant.

Pérez¹¹ définit ainsi le gouvernement d'entreprise comme "le management du management", et Charreaux¹² comme "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui *gouvernent* leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire". L'attention est donc clairement portée sur les moyens de contrôle et d'influence exercés sur les dirigeants, bien qu'on puisse élargir sensiblement le domaine d'étude à "l'ensemble cohérent des *dispositifs et des pratiques institutionnels* de l'entreprise qui permettent de rendre *légitimes* les fonctions d'autorité exercées directement par les *dirigeants et délégués* à la hiérarchie", comme le propose Gomez¹³.

(5) Turnbull (1997, op. cit.).

(6) Pastré O., "Questions de méthodes et enjeux théoriques", Dossier *Corporate Governance*, *Revue d'Economie Financière*, n° 31, hiver 1994.

(7) Gomez P.Y., *Le Gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, 1996.

(8) Thiveaud (1994, op. cit.).

(9) Pastré (1994, op. cit.).

(10) Parrat (2003, op.cit.).

(11) Pérez R., *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 2003.

(12) Charreaux G., "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises", *Revue Française de Gestion*, n° 111, 1996, pp. 50-64.

(13) Gomez P.Y., *La République des actionnaires*, Syros, 2001.

Relativité culturelle et historique : “d’où” parle-t-on ? ■

Cette question lacanienne nous permet de souligner la *relativité* culturelle et historique du gouvernement d’entreprise.

Des spécificités culturelles

La recherche dans le domaine du gouvernement d’entreprise est particulièrement intense et présente dans les pays anglo-saxons, en particulier aux États-Unis.

Cette situation a généré une *prise en compte longtemps insuffisante des spécificités culturelles*, qui, selon Turnbull¹⁴, a été exacerbée par la vision américaine, voyant leur économie comme “la plus puissante du monde, la ‘citadelle du capitalisme’ ” et servant ainsi de modèle aux autres pays souhaitant développer leur propre économie. Cette situation peut être reliée, selon cet auteur, à la domination des États-Unis dans le développement de la théorie de la firme, basée sur l’hypothèse qu’ “au commencement il y avait les marchés”¹⁵, et que les firmes n’existent que par l’imperfection des marchés. Finalement, cette vision américaine de la théorie de la firme ne s’adapte bien qu’à des cultures orientées vers la compétition entre de grandes entreprises privées cotées, avec de fortes lois anti-trust (ce qui décrit, pour Turnbull, l’économie des États-Unis : “*the social governance of markets*”), et devient à l’inverse bien moins pertinente “lorsque dans les transactions économiques interviennent des priorités culturelles”, des valeurs sociales et des réseaux politiques.

Ceci conduit Turnbull à penser que de nombreux économistes n’ont pas pris en compte la possibilité d’organiser des transactions en dehors des marchés, et que “*the hegemony*

of market ideology” conduit à un “parti-pris ethnocentrique” dans l’étude du gouvernement d’entreprise, notamment dans les idées principales de la *théorie de l’agence* et de la *stakeholder theory* (nous les évoquerons plus loin).

Pour expliquer les différences géographiques dans l’intensité du débat, et la relative “discretion” de la France et de l’Europe en général dans ce domaine, Pastré¹⁶ pense que “[l’on] retrouve, à peu de choses près, la frontière qui sépare les pays de ‘marchés financiers’ des pays de ‘banque’. Comme si le développement des marchés, en accentuant la pression du contrôle externe, rendait plus nécessaire une codification du gouvernement de l’entreprise”. L’auteur évoque aussi l’influence des différents modes d’intervention des parties prenantes au gouvernement d’entreprise, pour expliquer les différences dans la nature du débat sur le gouvernement d’entreprise entre pays : la faible intervention des “zinzins” français, l’importance des banques japonaises (certes mises à mal récemment), l’importance des caisses de retraite américaines...

Cette *relativité inhérente à toute étude liée au gouvernement d’entreprise* se retrouve également au niveau historique.

Une perspective historique

“Le gouvernement d’entreprise n’existe pas. Seules existent des règles du ‘jeu d’entreprise’ *historiquement déterminées*”¹⁷.

La réflexion sur le gouvernement d’entreprise a en effet changé de

visage au cours de l’histoire. Elle est, pour Pastré, “fille de la crise économique” : l’auteur propose ainsi de retracer l’histoire du gouvernement d’entreprise aux États-Unis, en remontant à la mise en lumière du pouvoir croissant des managers par A. Berle et G. Means¹⁸, “choqués par le traitement infligé aux petits actionnaires pendant la crise de 1929”, qui ont été les premiers à recommander une codification des pratiques managériales et capitalistiques. Berle et Means ont mis en relief la séparation de la propriété et du management dans les entreprises américaines, analysant l’exercice du pouvoir dans les entreprises modernes¹⁹. Galbraith reprend le thème en 1967²⁰, à une période pendant laquelle, au contraire, les managers retrouvent progressivement toute leur liberté et toutes leurs prérogatives.

Pastré analyse d’ailleurs un “nouveau retour de balancier”, depuis le début des années 1990, où “la priorité revient à la défense des petits actionnaires et à la contestation par les fonds de pension des décisions des Conseils d’Administration”. Pour Tricker, l’explosion récente de la discussion sur le thème peut aussi s’expliquer par les vagues de faillites d’entreprise de la fin des années 1980, rattachées à l’échec des “governance mechanisms”, du “gouvernement” des pratiques gestionnaires. Une *correspondance* peut ainsi être lue entre la *remise en question des règles du gouvernement d’entreprise* et les périodes où la priorité donnée à la défense des actionnaires est prônée ou critiquée.

(14) Turnbull (1997, op. cit.).

(15) Williamson O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press, New York, 1975.

(16) Pastré (1994, op. cit.).

(17) Pastré (1994, op. cit.).

(18) Berle A., Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London, 1932 ; revised edition, Harcourt, Brace and World, New York, 1968.

(19) Tricker (1997, op. cit.).

(20) Galbraith J. K., *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, 1967.

Pour Gomez²¹, *la théorisation du gouvernement d'entreprise suit différentes phases historiques*. Elle commence dès le XIX^e siècle par la théorisation des *droits de propriété*²², légitimant l'existence même d'un pouvoir discrétionnaire du dirigeant : la propriété privée devient garante de l'efficacité économique. Dès lors il est de l'intérêt de tous de permettre au dirigeant de faire fructifier son bien. Ce principe répond à une première période de l'histoire du capitalisme pendant laquelle un gouvernement de type largement *familial* a prévalu.

Dès le début du XX^e siècle, l'essor des grandes entreprises sonne le déclin de l'entreprise familiale comme modèle de référence, et établit une rupture entre propriétaires et managers qui s'affiche définitivement avec la crises des années 30 et l'émergence du "modèle fordien". Cette rupture a été notamment analysée par Berle et Means, comme nous l'avons souligné plus haut. La théorisation du gouvernement d'entreprise suit là encore l'histoire, puisque de fortes remises en question du pouvoir discrétionnaire du dirigeant (désormais distinct de l'actionnaire) et de sa légitimité émergent alors. Pour éviter les dérives du "managérialisme", les théories du gouvernement d'entreprise doivent montrer la nécessité

d'un contre-pouvoir exercé par les actionnaires sur le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, ce qui sera fait notamment au travers de la *théorie de l'agence*²³ : le dirigeant devient un *agent* des actionnaires, qu'il s'agit de discipliner, de surveiller, avec le plus de transparence possible. Cette théorie s'impose comme théorie "dominante" dès les années 1980. De nouvelles perspectives (voir partie suivante) ajoutent cependant de nouveaux épisodes à cette histoire de la théorisation du gouvernement d'entreprise.

Selon Thiveaud²⁴, de façon plus générale, le gouvernement d'entreprise renvoie à "un débat vieux comme le monde, et qui se résume, au fond, à la gestion dialectique des libertés et/ou des pouvoirs", et "n'est qu'une nouvelle adaptation de la très vieille discussion sur la propriété". Cet auteur re-situe ainsi la "question centrale, depuis la nuit des temps, du partage des pouvoirs, des responsabilités, autour de la finance, de l'argent" jusqu'à l'Antiquité (Grèce antique²⁵, Rome), en passant par l'Occident médiéval, les sociétés de capitaux de l'Europe Moderne (XVI-XVII^e siècles) jusqu'au XIX^e siècle.

S'il n'est pas dans notre propos ici de retracer cette histoire, ni d'affirmer une prédétermination des con-

ditions historiques sur le gouvernement d'entreprise, il importe cependant de garder à l'esprit cette *remise en perspective historique de la question du gouvernement d'entreprise*, et des débats qu'elle ou ses règles du jeu suscitent.

Le gouvernement d'entreprise : où va-t-on ? ■

Orientation des problématiques liées au gouvernement d'entreprise

Une façon intéressante, pour Turnbull, d'indiquer l'orientation possible de la question du gouvernement d'entreprise est de considérer *les influences les plus importantes s'exerçant sur les opérations et le fonctionnement de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes*.

Ces influences peuvent provenir d'origines extrêmement variées : telles que celle des clients, concurrents, actionnaires, employés, syndicats, fournisseurs, banquiers, marchés financiers, mais aussi les lois et règles issues par exemple des dispositions anti-monopoles, des lois sur l'environnement, la fiscalité, la sécurité, la santé, la qualité...

La *multitude des parties prenantes* identifiées conduit à orienter le gouvernement d'entreprise vers "la relation entre les différents participants dans leur détermination de l'orientation et de la performance des entreprises"²⁶, ou "le processus par lequel les entreprises répondent aux droits et aux souhaits des *stakeholders*"²⁷.

Ceci nous amène à évoquer la notion de *stakeholder*, qui renvoie étymologiquement à celui qui a "un enjeu" dans l'entreprise, qui y est "partie prenante" (elle peut être extérieure ou intérieure), qui y "prend des paris". C'est pourquoi la traduction du terme anglais par le mot "partenaires" rend insuffi-

(21) Gomez P.Y., "Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 6, n° 4, 2003, pp. 183-208.

(22) Pour une synthèse, Gomez (1996, op. cit.), ainsi que Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.

(23) Idem note précédente. Ces théories sont également bien analysées chez Charreaux G. (éd.) (1997), *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica, Paris.

(24) Thiveaud (1994, op. cit.).

(25) Dans cette intéressante *remise en perspective historique*, l'auteur évoque par exemple la vertu collective et "profondément morale" de la *philia* des Grecs, développant l'idée d'un pacte de solidarité, sous le regard des divinités, à la base de principes puissants et contractuels qui régissaient les conditions de la participation et du partage des avoirs et des pouvoirs au sein du groupe.

(26) Monks R.A.G., Minow N., *Corporate Governance*, Blackwell, Cambridge, 1995.

(27) Demb A., Neubauer F. F., "The Corporate Board : Confronting the Paradoxes", *Long Range Planning*, vol. 25, n° 3, 1992.

samment compte de la notion de risque, de “jeu sur l’avenir” du mot anglais *stakeholder*, qu’il est donc préférable de garder le plus souvent possible²⁸. Donaldson et Preston identifient ainsi les stakeholders “à travers les inconvénients et les avantages réels ou potentiels qu’ils tirent ou anticipent à partir des actions, ou de l’absence d’action, de l’entreprise”²⁹.

Cette notion de *stakeholder* souligne, comme le montre Pastré, la nécessité de prendre en compte l’éclatement des différentes “parties prenantes” au gouvernement d’entreprise (que lui-même appelle les “pôles d’influence”). La présentation traditionnelle met en exergue deux “pôles d’influence” qui sont les *gestionnaires* et les *propriétaires*.

Même si l’on éclate cette dernière catégorie selon le degré de concentration de la propriété, cette présentation traditionnelle tend selon l’auteur à “occulter une double réalité” :

- La “porosité” entre contrôle externe et interne, le premier comprenant notamment le cadre réglementaire et le marché, et le deuxième plusieurs mécanismes (injonction, sanction...) et organes (tel que le Conseil d’Administration) : les deux types de préoccupations sont souvent présentés comme inconciliables alors qu’ils peuvent (et doivent) être harmonisés³⁰, et leurs poids respectifs rééquilibrés.

- “L’entreprise comme *organisme complexe*”, qui impose de s’interroger sur le rôle d’une multitude de parties prenantes : quel est le rôle des salariés (en “pôles d’influence”, voire plus précisément en tant qu’actionnaires), des banques (en position externe, de prêteur, ou en position interne, en tant qu’actionnaire), des commissaires aux comptes ou des agences de notation ?

D’où la conclusion qu’il faut nuancer le concept de gouvernement d’entreprise, et “l’aérer”.

Certains auteurs acceptent difficilement une telle orientation du gouvernement d’entreprise³¹, sous-tendant que l’entreprise doit “*rendre des comptes*” à toutes ses diverses parties prenantes. De telles critiques s’adressent en particulier au gouvernement d’entreprise vue sous l’angle de la *stakeholder theory*. Mais elles montrent combien, en discutant de l’orientation que doit prendre le gouvernement d’entreprise, on retrouve rapidement des différences liées à la vision que les auteurs ont de l’entreprise et de son rôle dans la littérature.

En témoigne, en guise de transition vers le paragraphe suivant, la définition du gouvernement d’entreprise donnée Shleifer et Vishny³², qui privilégie un type de stakeholder particulier : “ceux qui fournissent le capital”, le *capital* renvoyant pour eux à la fois aux moyens de production de l’entreprise, à l’investissement fourni (non nécessairement traduit en moyen de production), et au “capital externe” fourni par les investisseurs et les banquiers. Le gouvernement d’entreprise devient alors “la façon avec laquelle [ceux qui fournissent le capital à l’entreprise] s’assurent d’obtenir un retour sur leur investissement”.

Comment alors ne pas voir la définition du gouvernement d’entreprise comme un reflet de la définition de l’entreprise et de son rôle ?

Différentes visions de l’entreprise

Les vues divergentes du gouvernement d’entreprise et de son rôle peuvent être rapprochées, pour Turnbull, des différentes façons avec lesquelles les auteurs considèrent l’entreprise et son rôle.

Cet auteur distingue ainsi :

- La vision de l’entreprise selon Adam Smith, dans son œuvre fondatrice *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), comme une organisation obtenant des ressources de la part de ses investisseurs, employés et fournisseurs, afin de produire des biens et services pour ses clients.

- La vision des analystes financiers, soulignée par de nombreux auteurs tels que Sternberg³³ ou Copeland³⁴, de l’entreprise comme une organisation obtenant des ressources de ses fournisseurs et employés, et dont les cash-flows obtenus de ses clients servent à rémunérer les propriétaires de l’entreprise. Ici, l’entreprise sert donc d’abord ses propriétaires plutôt que ses clients, employés et fournisseurs.

- La vision de l’entreprise dans la *stakeholder theory* est de nouveau différente, considérant que fournisseurs, investisseurs, employés, clients, et de façon générale tous les *stakeholders*, à la fois contribuent à l’entreprise et en tirent des bénéfices.

(28) Gomez (1996, op. cit.).

(29) Donaldson T., Preston L. E., “The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995.

(30) L’auteur cite ainsi l’exemple japonais, avec un poids dominant du contrôle interne, qui peut s’expliquer par la liaison étroite qui existe au Japon entre les organes de contrôle interne des grandes entreprises et le gouvernement japonais, ce qui permet d’harmoniser les objectifs des deux types de contrôle.

(31) Notamment Sternberg E., “The Defects of Stakeholder Theory”, *Corporate Governance*, vol. 5, n° 1, jan. 1997.

(32) Shleifer A., Vishny R.W., *A Survey of Corporate Governance*, National Bureau Of Economic Research, Working Paper 5554, Cambridge, 1996.

(33) Sternberg (1997, op. cit.).

(34) Copeland T., *Why value value ?*, *The MacKinsey Quarterly*, n° 4, 1994.

fices. D'autres parties prenantes telles que les syndicats, associations de consommateurs, ou même groupes politiques pourraient d'ailleurs être impliquées³⁵. Cette dernière vision de l'entreprise peut inciter à penser un gouvernement d'entreprise "responsable", soucieux des thèmes liés à la *responsabilité globale*³⁶ de l'entreprise, impliquant une vision élargie des différents partenaires avec lesquels l'entreprise doit gouverner.

Plus globalement, il devient difficile d'imaginer donner à l'entreprise une vision de son rôle, puisque le *gouvernement* lui-même de l'entreprise devient de plus en plus éclaté, composite, morcelé entre de nombreuses fractions de l'actionnariat : la "massification" de l'actionnariat, devenant de plus en plus significative dans les années 1980 et 1990, a changé la donne. Comme le souligne Gomez³⁷, "il devient difficile de comprendre comment des acteurs aux intérêts économiques si différents peuvent évaluer de la même manière les résultats du dirigeant-souverain", et comment garder une hypothèse de "convergence des intérêts des actionnaires".

L'attention croissante portée à la justification des décisions du dirigeant, à leur communication, à la légitimité même du dirigeant face à la diversité des représentations des parties prenantes, conduit la réflexion sur le gouvernement d'entreprise à accorder une place nouvelle et croissante à la mise en évidence des dimensions *cognitives* du gouvernement d'entreprise³⁸. De *nœud de contrats* dans la vision de la théorie de l'agence, l'entreprise devient ici davantage un *nœud de connaissances*, au milieu duquel le dirigeant doit mettre en cohérence les représentations communes des stakeholders (sur les performances à atteindre, les objectifs, les enjeux...) et faciliter leur coordination.

Ces différentes visions de l'entreprise ne sont certes pas exhaustives, et la vaste littérature sur la théorie de la firme montre que de nombreuses autres typologies peuvent être établies. Cependant, les distinctions ci-dessus montrent qu'elles véhiculent différentes façons de définir et d'intégrer les différentes parties prenantes de l'entreprise, leur rôle et leur légitimité.

Tricker³⁹ pense que la plupart des articles récents sur les pratiques et la recherche en gouvernement d'entreprise sont basés sur ce qui est perçu comme la "bonne pratique" dans les entreprises, reflétant les pensées et l'expérience des hommes d'affaires, et s'appuient sur ces derniers afin d'établir des "recommandations pour l'action". En outre, ces articles ont rarement articulé leurs conclusions avec les hypothèses théoriques sous-jacentes, et ont montré peu d'ouverture sur la recherche d'autres paradigmes fondamentaux.

Aussi, pour B. Tricker, "le moment de réinventer l'entreprise est peut-être venu" : les modèles et pratiques actuels du gouvernement d'entreprise sont pour lui "empruntés à la pensée du XIX^e siècle". Il s'agirait notamment de "discuter l'hypothèse selon laquelle la propriété est la base du pouvoir dans l'entreprise", de "repenser les droits et devoirs des stakeholders, des directeurs et du management", ce qui renvoie à "repenser les relations entre l'individu, l'entreprise et l'État".

Nous espérons ainsi que les problématiques du gouvernement d'entreprise contribueront à ce débat sur l'entreprise elle-même, sa définition, son rôle... un débat dont nous voyons quotidiennement la pertinence pour tous les acteurs de la société économique et sociale.

E. Z.

(35) Donaldson et al. (1995, op. cit.).

(36) Voir sur cette notion l'article de A. Sobczak et N. Richebé paru dans le numéro 35 de *Référence* (octobre 2004, p. 24 et sur les archives internet : <http://www.reference.klubprepa.net>).

(37) Gomez (2003, op. cit.).

(38) Charreaux G., "L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives", *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 141, nov-déc. 2002, p. 75-107 ; et Charreaux G., "Le gouvernement d'entreprise", in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003, p. 628-640.

(39) Tricker (1997, op. cit.).

Quelques ouvrages pour une synthèse

- Pérez R., *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 2003.
- Parrat F., *Le Gouvernement d'Entreprise*, Dunod, 2003.

Pour aller plus loin

- Charreaux G. (éd.), *Le Gouvernement des Entreprises*, Economica, 1997.
- Gomez P.Y., *Le Gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, 1996.
- Gomez P.Y., *La République des actionnaires*, Syros, 2001.

Les archives sur internet de

Référence
LA REVUE DES PRÉPAS

www.reference.klubprepa.net

Référence