

# Chapitre 7

## Gouvernance de l'entreprise

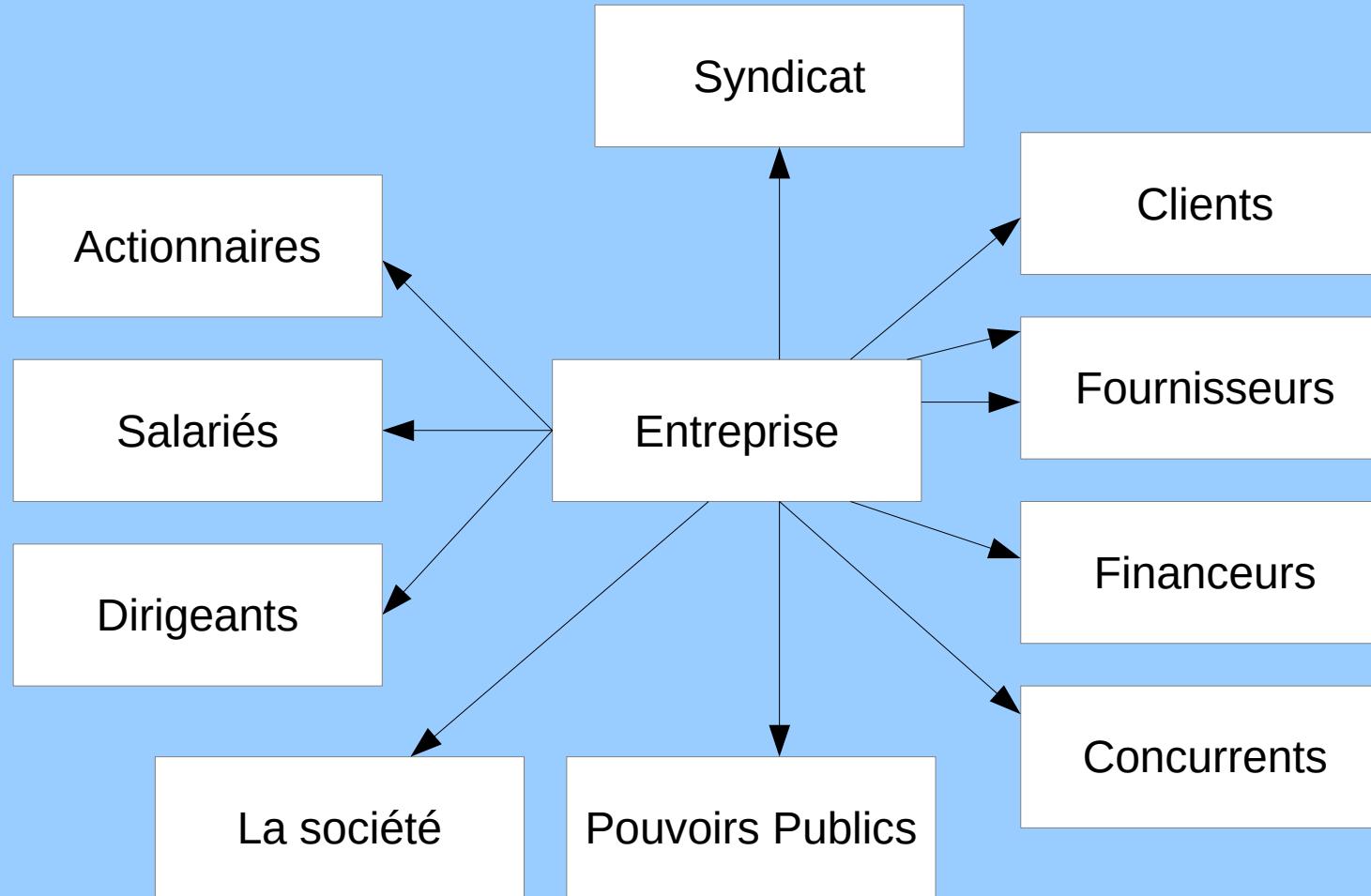
# Notion de Gouvernance

- La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.
- Etymologie : vient de l'anglais *governance* qui vient de *gouvernement*, vt du latin *gubernare* direction d'un navire.

# Gouvernance et Parties Prenantes (1)

- Une partie prenante ou stakeholder.
- Individus ou groupements qui contribuent volontairement ou non à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont les bénéficiaires potentiels.
- Tout acteur concerné par la prise de décision d'une organisation et ses conséquences.

# Gouvernance et Parties Prenantes (2)



# Gouvernance et Parties Prenantes (3)

- Les intérêts des différentes parties prenantes divergent.
- Les salariés : salaire important,
- La société : pollution réduite, recherche & développement
- Etc...

# Gouvernance et Parties Prenantes (4)

- La répartition de la valeur ajoutée est notamment un enjeu entre salarié, Etat, actionnaires, dirigeants etc...
- Différentes formes de valeur pour les différents acteurs
  - Valeur client,
  - Valeur fournisseur
  - ...
- Différence shareholders / stakeholders

# Théorie de l'agence (1)

- De manière générale : problème du principal/agent.
- Le principal engage une autre personne, un agent, pour exécuter une tâche en son nom => délégation de pouvoir à l'agent
- On résume parfois l'opposition en propriété / contrôle.

# Théorie de l'agence (2)

- Notamment, différence d'intérêt entre dirigeant (agent) et actionnaire (principal) (d'autres occurrences de la théorie sont possibles)
- Les dirigeants recherchent le prestige, le pouvoir, une rémunération élevée, leurs intérêts peuvent différer de ceux des actionnaires qui cherchent eux à maximiser leur rentabilité, le profit.

# Théorie de l'agence (3)

- La relation présente des risques :
  - Asymétrie d'information
  - Aléa moral
  - Sélection adverse
  - Phénomène de passage clandestin de la part de l'agent
- Coût de la relation d'agence ou "coûts d'agence" : les coûts liés à la surveillance d'un agent par le principal. Exemple de tels coûts.

# Théorie de l'agence (4)

- Berle et Means analysent les relations entre propriétaires et gestionnaires dans une société par actions dès 1932. Trois conclusions :
  - Le comportement de la firme s'explique par la régulation des conflits d'intérêt entre ses différents acteurs (notamment dirigeants et actionnaires)
  - La question majeure pour comprendre la firme est de savoir qui la contrôle
  - Le cadre institutionnel (nature de la société, état du marché financier etc...) joue un rôle essentiel.
- Pour la théorie de l'agence : Jensen et Meckling (76). Les analyses récentes sur la corporate governance découlent de leurs travaux.

# Décision dans l'entreprise (1)

- La compréhension du mécanisme de décision est au cœur de la gouvernance d'entreprise.
- Au delà de l'entreprise maximisatrice du profit.
- Un apport d'importance => Cyert et March

# Décision dans l'entreprise (2)

- March a travaillé avec Simon (rationalité limité) => les individus recherchent la satisfaction et non pas la maximisation.
- Cyert et March ont adopté un modèle explicatif du processus décisionnel : "théorie du comportement de la firme"
- 4 concepts fondamentaux.

# Décision dans l'entreprise (3)

- **Quasi-résolution des conflits** : une organisation est une coalition d'individus ayant de buts différents : il y a un vague consensus sur les buts généraux, mais pas sur les objectifs à atteindre. Décision => conflit. La méthode de résolution des conflit a souvent une rationalité locale
- **L'élimination de l'incertitude** : les décisions prises ne cherchent pas la solution rationnelle pure mais la solution qui limité l'incertitude.

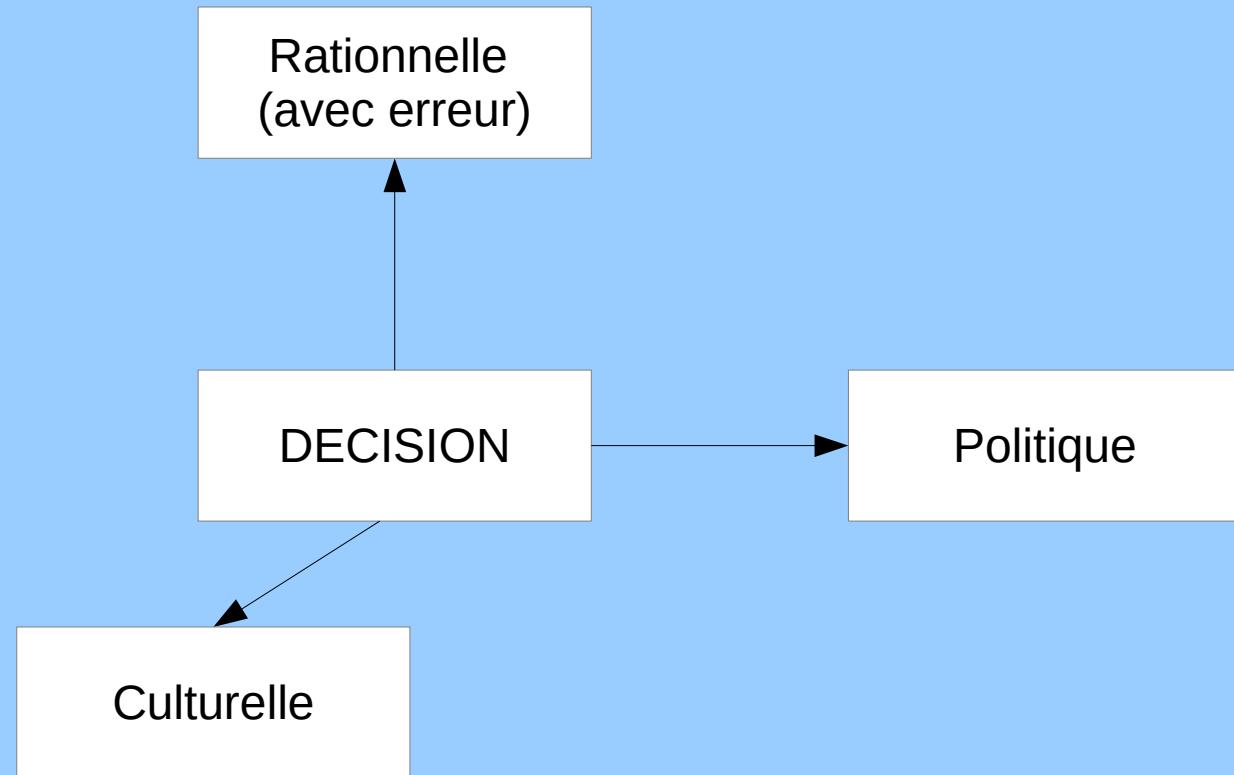
# Décision dans l'entreprise (4)

- **La recherche de la problématique au voisinage du symptôme** : face à un problème, les décideurs pensent que la cause est localisée à proximité de ses effets, mais pas dans un schéma causal plus complexe.  
Ex : cf le problème de baisser le prix sur un produit dont la conception n'est pas pertinente à la base.
- **L'apprentissage organisationnel** : avec l'expérience acquise au travers des résultats des décisions antérieures, les organisations changent leurs comportements. Les buts, règles et processus sont influencés par ce changement.

# Décision dans l'entreprise (5)

- Cyert et March ont donc une proposition de l'entreprise qui remet en cause l'hypothèse de rationalité / maximisation du profit.
- Théorie comportementaliste ou behavioriste : décision comme processus séquentiel visant en partie la résolution des conflits.

# Décision dans l'entreprise (6)



Allison : "The Essence of Decision"