

LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE ENTRE LE CONFLIT D'INTÉRÊT ET L'ÉQUILIBRE DES PARTENAIRES: ANALYSE THÉORIQUE

THE CORPORATE GOVERNANCE BETWEEN THE CONFLICT OF INTEREST AND BALANCE OF PARTNERS: THEORETICAL ANALYSIS

TAHROUCH MOHAMED

Enseignant chercheur
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi
Laboratoire Marketing Logistique Management
Maroc
mohamedtahrouch@yahoo.fr

AAJLY ABDELLAH

Enseignant chercheur
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi
Laboratoire Marketing Logistique Management
Maroc
aaabdellah@yahoo.fr

DABDOUB MOSTAFA

Doctorant
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi
Laboratoire Marketing Logistique Management
Maroc
mostafadabdoub1@gmail.com

Date de soumission : 29/05/2019

Date d'acceptation : 25/06/2019

Pour citer cet article :

TAHROUCH. M & al (2019) « La gouvernance de l'entreprise entre le conflit d'intérêt et l'équilibre des partenaires: analyse théorique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 594 - 610

Résumé

Loin de critères traditionnels de production qui conditionnaient la performance de l'entreprise dans son marché concurrentiel, le concept de "la gouvernance d'entreprise" actuel s'impose comme une réalité de gestion pouvant impacter positivement ou négativement la survie de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise et son environnement constituent un champ d'interactions entre les différentes parties prenantes, d'où le défi de la gouvernance s'accroît pour atteindre l'équilibre entre ces dernières et surmonter les conflits émergents qui peuvent, en cas d'absence de méthodes pertinentes de la gouvernance, produire un virus qui perturbera et menacera la santé de l'entreprise et limitera, par conséquent, sa dynamique et sa compétitivité dans le marché.

Dans le présent article, nous essayons de nous référer à une panoplie d'auteurs pour présenter un socle théorique traitant l'importance de la gouvernance dans l'absorption des conflits d'intérêts entre les partenaires de l'entreprise, ainsi que son rôle dans l'équilibre de ces derniers.

Mots clés

Gouvernance de l'entreprise; conflits des partenaires; équilibre; performance des entreprises, parties prenantes.

Abstract

Far from traditional production criteria that conditioned the company's performance in its competitive market, the concept of "corporate governance" present itself as a reality of management that can positively or negatively impact the survival of the company.

Today, the company and its environment constitute a field of interactions between the various stakeholders, hence the challenge of governance increases to reach the balance between these and overcome emerging conflicts that can, in lack of relevant methods of governance, produce a virus that will disrupt and threaten the health of the company and therefore limit its dynamics and competitiveness in the market.

In this article, we try to refer to a variety of authors for the theoretical knowledge base addressing the importance of governance in the absorption of conflicts of interest between the company's partners and its role in the balance of these.

Key Words

Corporate governance; partner conflicts; balanced; performance of companies, stakeholders.

INTRODUCTION

La gouvernance des entreprises ou le management du management est l'ensemble des dispositifs institutionnels et comportementaux des dirigeants, depuis leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation. Elle se présente comme un moyen de transparence dont les procédures de décision mises en place par les responsables, sont un moyen de sélection et d'interprétation des résultats, et un support d'organisation des interactions des partenaires.

La transparence est habituellement présentée comme la condition d'une meilleure gouvernance des entreprises, dans la mesure où elle est supposée favoriser l'efficacité des marchés et moraliser la vie des affaires.

Sur le plan éthique, la prise en compte de la règle de droit conduit à s'interroger sur la performance des différents systèmes de gouvernance. C'est une réflexion qui sous-tend le comportement des individus et un processus de clarification des raisons qui motivent une décision donnée ainsi qu'une mise à jour des valeurs qui animent les comportements des partenaires.

Les scandales financiers ayant perturbé le monde des affaires, et ayant provoqué une crise de confiance de la part de l'ensemble des parties prenantes des entreprises, ont suscité un grand débat théorique, de nature diverses, pour privilégier le mode de fonctionnement des entreprises et stabiliser les structures de gouvernance. Cette dernière désigne un concept pratique qui porte des idées descriptives de la réalité, et repose sur la transparence, sur l'éthique et sur l'efficacité de l'action publique dans l'objectif de création des valeurs. Son intervention dans le domaine de la circulation juste et crédible des informations financières permet à l'entreprise de trouver sa meilleure culture de travail et de valider par conséquent sa meilleure place dans les marchés au sein de ses concurrents. Cela ne peut être réalisé que par un sentiment de confiance entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. D'où la transparence n'est plus un outil de distinction, mais un moyen de reconnecter l'une à l'autre.

Après la crise de 1929, les travaux de (Berle & Means, 1932), ont évoqué que: *«le problème de la gouvernance naît du démembrement de la fonction de propriété, en une fonction de contrôle»*. Celui-ci était l'origine de la naissance des systèmes d'incitation et de surveillance, comme une nouvelle fonction à accomplir par les actionnaires en parallèle avec les fonctions décisionnelles des dirigeants.

Au début des années 1990, des actions de régulation ont vu le jour dans le sens d'améliorer l'intérêt des partenaires. C'est pourquoi la valeur partenariale est devenue une référence essentielle et un acte majeur dans le domaine de pilotage des entreprises.

Contrairement à cette approche, les travaux de (Castanias&Helfat, 1991), ne favorisent pas la création de valeur pour l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes, mais plutôt pour les dirigeants et les administrateurs. Cette vision tend vers la redistribution des rentes et non vers la création de valeur.

D'où la problématique suivante: Entre les conflits d'intérêts et l'équilibre des parties prenantes: quel défi de la gouvernance de l'entreprise?

Afin de répondre à cette problématique, nous comptons en première partie présenter une revue de littérature quant à la gouvernance de l'entreprise en mettant le point sur sa vision actionnariale, sa vision partenariale et son courant cognitif. Quant à la deuxième partie, nous évoquons les enjeux pour un équilibre social en mobilisant certaines théories à savoir la théorie des jeux, l'équilibre de Nash...

1. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE: REVUE LITTÉRATURE

1.1. GÉNÉRALITÉ

Plusieurs travaux d'études notamment celles de (Jensen & Murphy, 1990 ; Jensen et al., 2004) ont souligné que les mécanismes de gouvernance qui permettent aux actionnaires de juger la performance des entreprises et de s'orienter vers la firme la plus performante qui possède la stratégie la plus créatrice de valeur. Ces travaux ont été justifiés par l'existence d'une réalité non négligeable qui met en évidence l'écart de performances entre les entreprises comme outil d'influence des actionnaires dans le domaine de placement de leurs capitaux. (Chareaux& Philip, 1998) ont critiqué cette vision pour une simple raison que les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, étant les seuls apporteurs de ressources financières, la valeur créée par la firme n'est autre que la rente qu'ils perçoivent. C'est pourquoi cette liaison est loin d'être totalement comprise et l'élaboration d'un modèle explicative semble particulièrement être complexe. En plus si nous relient les modalités de cette approche avec certaines des représentations théoriques récentes de la firme nous trouvons que le contrôle des actionnaires ne permet pas d'identifier de façon satisfaisante les mécanismes de création de valeur. Les travaux de (Aoki, 1984)¹ prévoient que la firme est un nœud de contrats entre les différents Stakeholders, actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs

¹M. AOKI a théorisé le fonctionnement de la firme, en mettant l'accent sur la dimension coopérative et sur l'importance de l'information.

publics, etc., ou celle, selon laquelle, la firme constitue un jeu coopératif entre ces différents Stakeholders.

Généralement, on distingue deux types de théories: Les théories contractuelles qui conduisent à des systèmes de gouvernance disciplinaires des dirigeants et d'autres théories qui conduisent à des systèmes de gouvernance cognitive.

En revanche, le courant disciplinaire s'appuie sur une vision contractuelle qui considère l'entreprise comme un « nœud de contrats » régissant la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires, où la création de la valeur se base sur la discipline des dirigeants en les contraignant à agir conformément aux intérêts des actionnaires ou conformément aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

1.2. LA VISION ACTIONNAIRIALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Elle repose sur une vision contractuelle des différentes parties prenantes et prévoit l'analyse des relations entre les dirigeants et les actionnaires. Elle s'intéresse à l'analyse contractuelle de l'entreprise et à la séparation entre les fonctions de direction et de contrôle. Le courant dominant de la gouvernance est centré sur la question de la régulation des conflits d'intérêts et sur la minimisation des coûts d'agence associés au couple actionnaires/dirigeants. Dans cette approche, le gouvernement d'entreprise est défini comme un champ d'étude des procédés par lesquelles les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement.

À l'exception des actionnaires, les acteurs de l'entreprise, grâce à l'existence des contrats qui régissent l'allocation de leurs facteurs de production à l'entreprise, sont supposés être complètement protégés contre le risque. Dans cette perspective, la gouvernance d'entreprise est défini comme : « l'ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier des actionnaires». Ces mécanismes ont pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires de l'entreprise en maximisant la valeur de l'entreprise qui est assimilée à la valeur actionnariale (richesse des actionnaires).

Deux types de mécanismes incitent les dirigeants à agir conformément aux intérêts des actionnaires à savoir :

- Les mécanismes de contrôle internes : le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeant, le conseil d'administration, le contrôle formel et informel mis en place par les employés... etc.;
- Les mécanismes de contrôle externes: le pouvoir public, le marché de travail, le marché financier, le marché des biens et services...etc.

Les travaux de (Berle & Means, 1932), concernant le pouvoir des dirigeants salariés, dans la vie des grandes entreprises américaines, correspond à une réalité incontestable. Ce pouvoir managérial conduit ces dirigeants pour la recherche de leurs intérêts personnels au détriment de l'intérêt général de l'entreprise. Cela provoque une faible souscription lors d'appel à l'épargne publique. Cette situation provoque d'une part, sur le plan macroéconomique, un besoin de financement de l'économie nationale par une faible injection de l'épargne public directement dans les économies (Ratio d'égalité épargne/investissement largement supérieur à un (1)) et une nécessité des entreprises par conséquent de faire recours aux intermédiaires financiers (banques) en supportant un taux d'intérêt bien élevé qui influence le coût de production . D'autre part, sur le plan microéconomique, une naissance des conflits d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires conduisant les entreprises de supporter un coût supplémentaire qui s'appelle le coût d'agence.

Ces deux difficultés agissent directement sur la dynamique de la survie des entreprises.

Tandis que le pouvoir managérial a connu une spectaculaire mise en cause aboutissant à la définition et à la mise en œuvre des principes de la gouvernance de l'entreprise traduisant un retour en force de l'actionnaire.

La théorie de l'agence, évoquée par (Jensen & Meckling, 1977), propose des solutions pour aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en décrivant les causes de ces conflits d'intérêts et en expliquant la relation conflictuelle entre eux appelée "relation d'agence".

Cette relation est définie par Jensen & Meckling comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ».

Selon ces deux auteurs, la principale cause de ces conflits d'agence est "l'asymétrie d'information", vu la limite d'accessibilité à l'information pour toutes les parties prenantes.

L'avantage informationnel chez les dirigeants oblige les actionnaires de se retrouver face à deux formes d'opportunisme:

- L'aléa moral: l'asymétrie d'information est relative à la volonté du dirigeant à respecter ses engagements;
- La sélection adverse: l'asymétrie d'information porte sur les compétences professionnelles du dirigeant.

Cette situation de conflits permet à l'entreprise de supporter trois coûts supplémentaires à savoir:

- Les coûts de surveillance supportés par l'actionnaire;
- Les coûts d'obligation supportés par le dirigeant;
- Les pertes résiduelles qui persistent en dépit d'un contrôle exercé par l'actionnaire et un engagement du dirigeant.

En termes de solutions proposées par ces deux auteurs pour régler les intérêts de l'ensemble de parties prenantes on cite: l'incitation financière qui prend d'une part la forme de propriété managériale pour aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des dirigeants. Cela nécessite la participation des dirigeants dans le capital de l'entreprise afin de les motiver à fournir des efforts pour créer la richesse et conjuguer dans tous les temps la valeur.

(Jensen et Meckling, 1977) trouvent aussi un lien entre la propriété managériale et la performance de l'entreprise par l'incantation suivante "la relation entre la propriété managériale et la performance de l'entreprise est linéaire, c'est-à-dire plus la part de propriété détenue par les dirigeants est importante, plus ils sont soucieux des conséquences de leurs décisions sur leur richesse et plus ils se sentent tenus de prendre des décisions qui améliorent la performance de l'entreprise"

La forme de rémunération incitative est aussi un volet important dans le domaine de la transparence, c'est dans ce sens que ces auteurs estiment que la rémunération des dirigeants est proportionnelle avec l'effort à fournir dans leur travail et elle est le comburant des efforts supplémentaires dans le domaine de la création de la valeur; d'où un tel équilibre, entre les acteurs de l'organe de direction et les actionnaires d'une part et entre les actionnaires majoritaires et les autres minoritaires d'autre part, est le secret d'une meilleure gouvernance d'une entreprise.

Toute diversification du point d'équilibre conduit à l'apparition d'un coût supplémentaire qui sera supporté par l'ensemble des parties prenantes et conduira par la suite à un crash de l'entreprise.

C'est dans cette vision que la notion de gouvernance de l'entreprise a bien enraciné ses racines et a éclos ses fleurs dans toutes les saisons de l'année par l'irrigation des travaux d'un ensemble de penseurs qui ont vu le jour.

1.3. LA VISION PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Cette vision prononce que les autres stakeholders de l'entreprise encourent aussi un risque par rapport aux produits des activités de la firme et non seulement les actionnaires. Selon

(Charaux 1997), pour créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, l'existence d'une rente organisationnelle suppose des compétences distinctives que le capital financier ne peut apporter par lui-même. Il faut donc invoquer d'autres facteurs de production (capital humain des salariés, créanciers financiers, fournisseurs...) pour comprendre l'origine de la rente. Mais ces partenaires ne sont incités à contribuer à la création de la valeur que s'ils partagent la rente avec les actionnaires de l'entreprise.

Cette approche prévoit alors le construit social des entreprises pour répondre non seulement aux objectifs des intérêts des dirigeants et des actionnaires mais aux objectifs de toutes les parties prenantes qui peuvent influencer les décisions d'une entreprise. Autrement dit, la gouvernance d'entreprise est liée à la répartition des gains de productivité entre l'entreprise et ses partenaires. Ce modèle de gouvernance permet la convergence des intérêts de tous les partenaires directs et indirects.

(Charaux, 2011) a justifié cette approche par la citation suivante: «la gouvernance de l'entreprise est 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 définissent leur espace discrétionnaire ». Le rôle de la gouvernance apparaît dans cette analyse comme un ensemble des actes humanitaires arbitraires qui obéissent à la loi de l'humanité.

(Shleifer et Vishny 1997), évoquent aussi que «la gouvernance d'entreprise est un ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants »

On remarque ainsi que la confiance des actionnaires dans l'organe de gouvernance est un outil principal de recours des entreprises au fond public.

Cabane (2018) a donné un ordre d'apparition chronologique en adéquation avec les objectifs de la gouvernance d'entreprise à savoir:

- Garantir la gestion optimale des biens des actionnaires ;
- Contrôler le mangement ;
- Limiter les risques ;
- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Aider le management ;
- Protéger l'intérêt social et les parties prenantes ;

- Créer de la valeur pour l'entreprise.

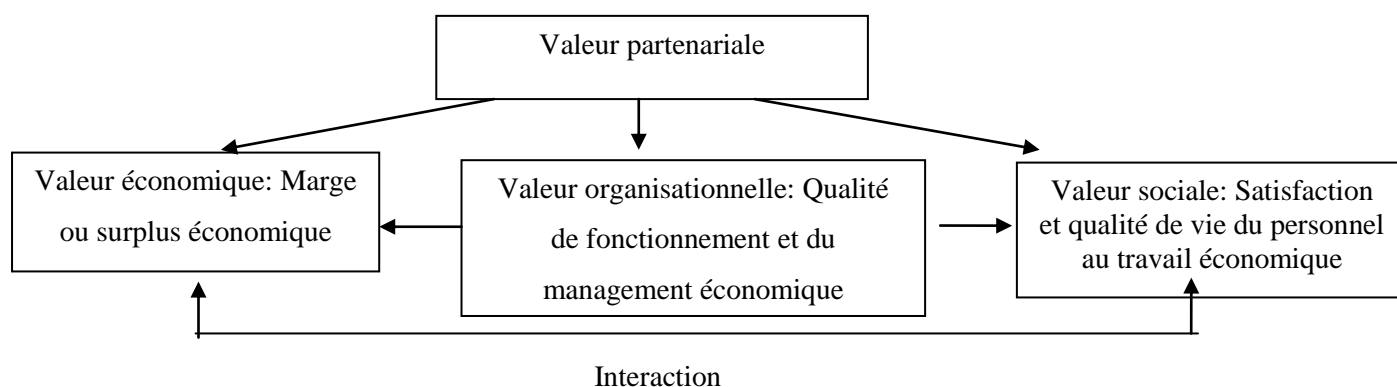
Selon (Fana, 2013) « un conseil d'administration efficace est un conseil composé non seulement d'actionnaires mais aussi d'administrateurs indépendants qui n'entretiennent aucun lien avec l'entreprise».

On remarque que le rôle des administrateurs est aussi important dans la circulation de l'information financière.

Ici on pose la question de sélection des ressources humaines et la motivation des administrateurs ainsi que l'investissement dans le domaine de création d'une culture d'entreprise qui influence la crédibilité des partenaires.

(Khouatra, 2004) propose un modèle qui considère que la valeur partenariale est composée de la valeur organisationnelle, de la valeur économique (ou financière) et de la valeur sociale

Figure 1: Modèle des composantes de la valeur partenariale



Source : (Khouatra, 2004)

1.4. LE COURANT COGNITIF DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

L'approche contractuelle de la firme qui sous-tend le courant disciplinaire de la gouvernance présente plusieurs limites qui ignorent le rôle des compétences et connaissances humaines (le capital humain) dans la création de la valeur pour l'entreprise.

La création de la valeur par les mécanismes de la gouvernance, dans cette vision, passe par la réduction des asymétries d'information entre les investisseurs et les dirigeants (vision actionnariale) ou par inciter les parties prenantes à contribuer à créer la rente par un partage équitable de cette dernière entre les différentes parties prenantes, et en réduisant les

asymétries d'information entre eux (vision partenariale). Cette vision ignore donc la dynamique productive des entreprises en écartant l'étude de processus de création de valeur.

Selon (Charaux 2011), la dynamique productive soit elle est ignorée, soit elle donne une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production.

Selon le même auteur, le processus de création de la rente reste fondé sur une conception statique et réactive de l'efficience dont la valeur est maximisée à un instant donné, l'ensemble des opportunités d'investissements étant supposées connus au moins des dirigeants (il faut seulement les discipliner) et le choix des investissements se fait selon l'analogie de menu.

Par contre, la création de la valeur dans les théories cognitives dépend des compétences spécifiques dans la firme, qui contribuent à la création de nouvelles opportunités d'investissements et, par conséquent, à donner un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Selon (Desbrières, 2018) la littérature stratégique, largement ouverte aux approches cognitives, permet d'appréhender le processus de création de valeur de l'entreprise, car elle accorde une place centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer les opportunités d'investissement et à modifier leur environnement.

Selon (Wirtz, 2005) la construction d'opportunités d'investissements ne dépend pas uniquement de l'information par la réduction de la latitude discrétionnaire du manager mais dépend également des connaissances spécifiques qui sont très subjectifs et intransmissibles contrairement aux informations.

Ces compétences sont envisagées comme la résultante des connaissances spécifiques attachées à la structure cognitive subjective.

Dans cette perspective, la firme est représentée comme un processeur de connaissances qui repose sur les utilisations suivantes de l'argument cognitif :

- L'orientation de l'activité en fonction de la vision des dirigeants ;
- La création des connaissances comme base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissements, ces connaissances ayant un caractère tacite et social qui les rend difficilement imitables ;
- La protection de la base de connaissances ;
- La coordination de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions de construction, d'exploitation et de transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information ;

La résolution des conflits, qui dépasse les seuls conflits d'intérêts pour prendre une dimension cognitive.

Selon (**Wirtz 2005**), dans le cas des entreprises où l'innovation joue un rôle important, on parle de **l'asymétrie des connaissances** entre les dirigeants et les actionnaires, et qui sont susceptibles de faire surgir des conflits d'une toute autre nature que les conflits d'agence managériaux. Ces conflits résultent de l'incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les autres parties prenantes, due à des représentations subjectives (différentes) des opportunités d'investissement. Les conflits cognitifs apparaissent donc entre le dirigeant et l'ensemble des parties prenantes.

En effet, c'est **l'équilibre** entre les administrateurs indépendants et les dirigeants de l'entreprise qui est le facteur de la performance sans pour autant parler des actionnaires.

Un tel **déséquilibre** au déclenchement d'un climat de conflit entre l'organe de gestion et d'administration et conduit, par conséquent, au licenciement des dirigeants.

2. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: QUELS ENJEUX POUR UN ÉQUILIBRE SOCIAL?

2.1. GÉNÉRALITÉ

Des travaux récents évoquent que l'équilibre collaboratif est un résultat d'une représentation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise notamment les salariés. Un échantillon représentatif de tous les organes collaboratifs dans l'organe de gouvernance de l'entreprise est un outil de connaissance des défaillances synergétique entre les parties prenantes. L'interaction entre la connaissance du processus de production réelle de l'entreprise et les procédures de gestion de la productivité par le haut permet à l'organe de gouvernance de l'entreprise, d'une part, de trouver le point optimal qui fidélise l'ensemble des parties prenantes et d'autre part d'élaborer une stratégie à long terme qui répond aux attentes des consommateurs.

Cette composition multi-couleurs du conseil d'administration ne doit pas se limiter dans la représentation des personnes nommées sur la tête de l'organe de gestion. Une telle représentation des salariés dans ce conseil d'administration est devenue un outil primordial de la performance de ce dernier.

2.2. LA GOUVERNANCE ET LA PRÉSENCE DES SALARIÉS

Historiquement le conseil a toujours été un lieu relativement secret et réservé à une élite voire une caste composée de profils similaires. D'où une gouvernance associant les dirigeants, les

salariés et les administrateurs externes est possible tout en étant efficace de point de vue économique et stratégique (Thomsen et al 2016).

Le rapport de (Cadbury 1992) porte sur l'intention des chercheurs sur la composition du conseil de l'entreprise (rôle; fonctionnement...etc.). Les dirigeants et les administrateurs externes règlent les relations avec l'assemblée générale et l'appréciation et la définition des orientations stratégiques (Joseph J et al 2014).

2.2.1. Représentants des actionnaires salariés

Les représentants des actionnaires salariés ne représentent pas le travail mais une forme particulière d'actionnariat (Sénard, 2018). Cela peut justifier dans une approche actionnariale vis-à-vis les risques qu'ils supportent (Toé et al, 2017). Ils ont, en effet, la possibilité de cumuler les informations dont ils disposent en tant que salariés, ils profitent de leur droit à l'information en tant qu'actionnaires et ils bénéficient d'une troisième source d'information à savoir le conseil d'administration qui représente un lieu stratégique d'échange d'informations entre tous les administrateurs (Chtaoui, A et Benhrimida, M. (2017).

2.2.2. Représentants des salariés

La représentation des salariés représente le travail ou le capital humain essentiel à la création de la valeur (Mahoney et Kor, 2015). Cette représentation s'entend dans une approche partenariale (Martinet et Reynaud 2015). Une entreprise conjugue du capital et du travail et cette combinaison crée de la valeur (Segrestin et al 2014)

La question qui se pose est de donner accès aux salariés aux conseils car ils détiennent des informations privées qui en étant divulguées aux autres administrateurs, limitent fortement l'asymétrie informationnelle qui peut profiter aux dirigeants (Caen 2016). Les administrateurs salariés seraient les mieux informés sur la situation de l'entreprise bien mieux que les autres administrateurs notamment les externes (Cavaco et al 2016).

(Sénard 2018) souligne que la présence des salariés fournit une compréhension concrète de l'entreprise de l'intérieur et une plus grande connaissance des métiers exercés dans l'entreprise.

Un ensemble des limites qui entravent l'efficacité de la représentation des salariés dans le conseil d'administration dont les principales sont:

- Ambiguïté de leur rôle;
- Leur positionnement vis-à-vis de leur hiérarchie; (Auzero 2015);
- La représentation des salariés n'est efficace qu'à la condition que les salariés soient formés (Gomez et Hollandls 2015)

2.3. THÉORIE DES JEUX ET L'ÉQUILIBRE COLLABORATIF

La théorie des jeux, installée par Gille Paquet (1991) s'est trouvée au cœur d'une gouvernance collaborative.

Oskar Morgenstern et John Von Neumann (), dans leur ouvrage "théorie des jeux et du comportement économique" ont mis en cause les relations de pouvoir en stabilisant les rapports entre les acteurs par une approche mathématisée des jeux. Cette approche a fondé la stabilité des comportements des agents pris dans divers contextes.

Nash (1951) a démontré que sous l'existence d'une stratégie mixte, tout jeu comportant un nombre fini des acteurs a au moins un point fixe, qu'il appelle « équilibre » en citant les explications suivantes:

- Chaque joueur prévoit correctement le choix des autres;
- Chaque joueur maximise son gain, compte tenu de cette prévision.

2.4. L'ÉQUILIBRE DE NASH

L'équilibre de Nash (1950) évoque qu'aucun joueur ne regrette de faire son meilleur choix devant le choix des autres, il est présenté comme une situation où chacun adopte son meilleur choix; Lorsque ces choix seront connus l'équilibre est parvenu.

La théorie des jeux tend à transformer le tout social à sa mesure c'est pourquoi l'approche sociale dans le cadre de la gouvernance d'entreprise doit être érigée en culture pour régler le climat des affaires et améliorer la performance.

Toutefois l'approche sociale doit être justifiée par des dialogues sociaux qui se manifestent comme un ensemble des formes de négociations, de consultations et d'échange d'informations entre les dirigeants avec l'organe salarial et actionnarial.

Pour atteindre cet équilibre qui instaure un climat de confiance entre les parties prenantes, nous citons l'ensemble des actions types de l'organe de gouvernance d'entreprise.

Alors les organes de la gouvernance des entreprises doivent renforcer la motivation de ses collaborateurs, mais plus globalement leur satisfaction et leur fidélité, tout en garantissant la performance des équipes. Si par exemple un salarié qui a trouvé le bon équilibre sera plus performant dans son travail. Cela peut s'appliquer sur tous les autres partenaires dans l'objectif de maintenir la cohésion et le lien social entre acteurs et d'instaurer un climat de confiance chez les actionnaires. C'est pourquoi l'entreprise doit maintenir le lien social entre les salariés et les équipes, et plus globalement leur appartenance à l'entreprise.

CONCLUSION

Le défi de la gouvernance d'entreprise est né d'une impasse. La notion de gouvernance se révèle, à l'analyse, inséparable d'un glissement du centre de gravité de l'entreprise vers des compromis sociaux.

Les dimensions des systèmes de gouvernance, semblent s'expliquer en intégrant la variable comportementale dans les théories de la gouvernance. Ce rapprochement peut s'opérer dans un cadre d'analyse qui se repose sur la logique de la création de valeur en tenant compte des incidences comportementales. Il suffit de greffer ces incidences tant sur les coûts d'agence traditionnels associés aux conflits d'intérêts, que sur les gains et les coûts de compétences.

La prise en compte de la règle de droit et la comparaison des différents modèles de gouvernance conduit inévitablement à s'interroger sur la performance respective des différents systèmes de gouvernance sur le plan éthique. Cette dernière se manifeste comme un processus de clarification des raisons qui motivent une décision donnée ainsi qu'une mise à jour des valeurs et de leur hiérarchisation qui sous-tendent ces décisions et animent les comportements.

On ajoute que la transparence est présentée aussi comme la condition d'une meilleure gouvernance des entreprises, dans la mesure où elle est supposée favoriser l'efficacité des marchés et la moralisation de la vie des affaires.

La gouvernance d'entreprise repose donc, de manière générale, sur des objectifs de mise à niveau des structures politiques, économiques et sociales en vue de rassembler les meilleures conditions possibles pour améliorer tant l'administration des affaires publiques que pour favoriser une gestion harmonieuse des entreprises privées.

Le développement du capital social comme stratégie dominante de la part de l'entreprise pourrait alors provoquer des effets tout à fait contre-productifs en réduisant la cohérence stratégique de la firme et en annihilant les possibilités de coopération à la source de gains et d'anticipation des demandes des parties prenantes.

BIBLIOGRAPHIE

- Auzero G. (2015), « Les salariés au conseil : utopies et réalités », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°14;
- Berle, A. & Means, G. (1932), The Modern Corporation and private property, (édition 1932);
- Cabane (2018), Manuel de gouvernance d'entreprise: les meilleures pratiques pour créer de la valeur, parution le 05/04/2018 (2^{ème} édition);
- Cadbury A. (1992), « Report of the committee on the financial aspects of corporate governance », Gee;
- Caen C. (2016), « Do We Need Employee Representation on the Board of Directors? », SSRN working paper;
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. (1991), Managerial Resources and Rents, (Edition 1991);
- Cavaco S., Challe E., Crifo P., Rebérioux A. et Roudaut G. (2016), « Board independence and operating performance: Analysis on (French) company and individual data », Applied Economics, vol. 48, n° 52, p. 5093-5105;
- Charaux, G. (2011), « quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO n° 1110402 ; avril 2011, pp 7-8;
- Charaux, G. (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », Revue Française de Gestion, n° spécial, L'actionnaire, vol. 28, n° 141, novembre/décembre, pp. 77-107 ;
- Charaux, G. (1999), « La théorie positive de l'agence: lectures et relectures...dans De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle », Economica, p. 82;
- Charaux, G. (1996), « Pour une théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises», Revue française de gestion, pp. 50-64;
- Charaux, G. (1997) « Le gouvernement des entreprises », Économica, p. 121-164 ;
- Chtaoui, A & Benhrimida, M. (2017) « L'influence des Mécanismes de Gouvernance Internes sur la Qualité des Résultats Comptables : Une exploration théorique» Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit n° 1 : Juin 2017;
- Desbrières, P. (2018), Cas en gouvernance des organisations, (édition 2018);
- Fana, E. (2013), l'efficience des marchés, (Edition 2013);

- Gomez et Hollandls 2015 Rapport 2014 sur les entreprises faisant référence au code de gouvernance Middlenext, mai 2015, p. 19;
- Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives, *Journal of Political Economy* Vol. 98, No. 2 (Apr., 1990), pp. 225-264;
- Jensen S, et al. (2004). Temporal coupling of spindle disassembly and cytokinesis is disrupted by deletion of LTE1 in budding yeast. *Cell Cycle* 3(6), 817-22;
- Joseph J., Ocasio W. et McDonnell M.-H. (2014), « The Structural Elaboration of Board Independence: Executive Power, Institutional Logics, and the Adoption of CEO-Only Board Structures in U.S. Corporate Governance », *Academy of Management Journal*, vol. 57, n°6, p. 1834–1858;
- Khouatra, (2004), « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 10, vol.1, pp. 127-146;
- Mahoney et Kor, (2015) « Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation by Joining Capabilities and Governance Approach », *Academy of Management Perspectives*, vol. 29, n° 3, p. 296–308;
- Martinets et Reynaud (2015), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, p. 297-317;
- NASH, J.F. (1950). "Equilibrium Points in N-Person Games" , *Proceeding of the National Academy of Sciences U.S.A.* 36, pages 48-49;
- NASH, J.F. (1951). "Non-Cooperative Games", *Annals of Mathematics* 54, pages 286-295;
- Oskar Morgenstern et John Von Neumann (1944) *Theory of Games and Economic* (édition 1944);
- Paquet, Gilles, « Un pari sur les contrats moraux », *Optimum*, vol 22, n° 3, 1991-92, p. 49-57;
- Segrestin B., Levillain K., Hatchuel A. et Vernac S. (2014), « L'objet social étendu: une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 17, n°3;
- Sénard J.-D., (2018), « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », *Rapport remis au Ministre de l'Economie et des Finances*;
- Shleifer et Vishny (1997) «A Survey of Corporate Governance», *The Journal of Finance*, Vol. LII. N°2;

- Thomsen S., Rose C. et Kronborg D. (2016), « Employee Representation and Board Size in the Nordic Countries », *European Journal of Law and Economics*, vol. 42, n° 3, p. 471-490;
- Toé S., Hollandts X. et Valiorgue B. (2017), « La face cachée de l'actionnariat salarié: Étude empirique sur l'indice SBF 120 (2000-2014) », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 20, n° 1, p. 37-54;
- Wirtz, P. (2005), *Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite*, (édition 2005).