

UNIVERSITÉ d'ORLEANS

Note de synthèse des travaux

en vue de l'obtention de

l'Habilitation à Diriger des Recherches

de l'Université d'Orléans

(Sciences de gestion - Section 06 CNU)

GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS

Vers une théorie intégrée ?

Présentée par

Céline CHATELIN-ERTUR

Membres du Jury :

Monsieur Gérard CHARREAUX

Professeur à l'Université de Bourgogne, Directeur du FARGO

Monsieur Alain FINET

Professeur à l'université de Mons (Belgique), Directeur du Service  
Management Financier et Gouvernance d'Entreprise

Monsieur Georges GALLAIS-HAMONNO

Professeur émérite à l'Université d'Orléans, LEO

Monsieur Pierre-Yves GOMEZ

Professeur à l'EM Lyon, Directeur de l'IFGE

Monsieur Gérard HIRIGOYEN

Professeur à l'Université de Bordeaux IV, Directeur de l'IRGO

Monsieur Stéphane ONNEE

Professeur à l'Université d'Orléans, Doyen de l'UFR Droit Economie Gestion

ECOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT D'ORLEANS

& LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION

Université d'Orléans – Rue de Blois – BP 6739 – 45067 Orléans cedex 2

<http://www.univ-orleans.fr/deg/IAE>

## SOMMAIRE

Remerciements.....	4
Avant propos.....	6
Introduction.....	7
Partie 1 : Approche standard élargie : la gouvernance comme système de contrôle décisionnel.....	14
1.1. Adaptation organisationnelle et gouvernance : étude dynamique .....	16
1.1.1. Mise en évidence des limites conceptuelles des facteurs d'efficacité organisationnelle .....	16
1.1.2. Approche intégrative : De l'efficacité statique à l'efficacité dynamique .....	19
1.2. Implications méthodologiques et conceptuelles .....	26
1.2.1. Nécessité d'une adaptation méthodologique .....	27
1.2.2. Ouverture interdisciplinaire de l'approche standard élargie en gouvernance .....	31
Conclusion de la première partie .....	34
Partie 2 : De l'interaction faible à l'interaction forte : la gouvernance comme processus d'interactions.....	36
2.1. Normalisation : Etudes des interactions .....	38
2.1.1. Processus de normalisation en gouvernance : approche sociologique .....	38
2.1.2. Effets comportementaux : Apport du droit .....	45
2.2. Gouvernance et Individu : particules élémentaires de l'organisation .....	52
2.2.1. La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière .....	53
2.2.2. Interdisciplinarité : de l'homoeconomicus à l'homosociologicus .....	56

Conclusion de la deuxième partie	60
Perspectives de recherche : D'une gouvernance « système » à une gouvernance « processus »	61
Conclusion Générale	69
Annexe : Carte des principaux travaux réalisés : une synthèse thématique	71
Plan de la note de synthèse et correspondance avec les travaux et publications	72
Liste des tableaux, graphiques et figures	75
Liste des travaux et publications	77
Publications dans des revues à comité de lecture	77
Contributions à ouvrages	77
Travaux en cours ou à soumettre	77
Communications avec Actes ou documents de travail mentionnés dans la note de synthèse	78
Bibliographie	79

"Connaître est une illusion,

ne pas connaître engendre la confusion."

("L'esprit ordinaire est la Voie", Koan de Nan T'ch'Ouan, extrait)

A ma Famille

## Remerciements

Mon parcours de recherche est le fruit de nombreuses rencontres, passionnantes, stimulantes et enrichissantes humainement. Qu'il me soit donné ici l'occasion de remercier celles et ceux qui jalonnent ce parcours depuis son commencement.

En premier lieu, mes vifs remerciements vont aux membres du jury dont l'expertise scientifique et la richesse des perspectives ont nourri mes travaux aussi bien qu'elles ont motivé ce travail de synthèse et mon projet d'encadrement de recherches. J'adresse ainsi toute ma gratitude à Stéphane Onnée, Professeur à l'Université d'Orléans et Doyen de la faculté de Droit Economie Gestion, qui en acceptant la direction de ce projet m'a témoigné sa confiance et son soutien. Je l'en remercie très amicalement car ses précieux conseils, les échanges que nous avons depuis plusieurs années et les collaborations qui en sont issues sont autant de sources de progression qui ont nourri mes questionnements. Je tiens à exprimer mes profonds et très sincères remerciements à Gérard Charreaux, Professeur à l'Université de Bourgogne, fondateur du centre de recherche en Finance Architecture et Gouvernance des Organisations, pour la richesse scientifique de ses travaux qui n'ont de cesse de nourrir ma réflexion, pour son exigence de rigueur, très formatrice. Je tiens à témoigner ici un profond respect à celui qui guide, depuis le début, mes pas sur le chemin de la science. Je tiens à remercier très amicalement Alain Finet, Professeur à l'Université de Mons (Belgique) initiateur en 2002, de la conférence annuelle internationale de Gouvernance d'entreprise. Son invitation à l'étude de « la gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers » chez De Boeck a été centrale dans ma réflexion sur les avancées en gouvernance. Que soit remercié ici Georges Gallais-Hamonno, Professeur à l'Université d'Orléans pour son accueil toujours chaleureux et les échanges que j'ai pu avoir depuis la thèse et notamment au sujet de son article dans Journal of Political Economy qui a contribué à la mise en perspective de mes travaux. Je remercie très sincèrement Gérard Hirigoyen, Professeur à l'Université de Bordeaux IV pour ses travaux interdisciplinaires et sur les entreprises familiales et qui très spontanément a accepté de participer à ce jury ainsi que Pierre-Yves Gomez, Professeur à l'EM Lyon et Directeur de l'IFGE dont les approches politiques en gouvernance motivent également fortement l'effort de

mes recherches interdisciplinaires.

Je remercie également Pierre Salmon, Professeur à l'Université de Bourgogne qui, en me transmettant le pourquoi et le comment de la science, m'a conduit dès 1997 à vouloir y participer et à transmettre la connaissance aux étudiants en partageant avec eux le respect de celle-ci. J'adresse également mes remerciements à Bernard De Montmorillon dont les enseignements à la même époque ont été déterminants pour mon orientation professionnelle. Je remercie l'équipe de recherche LOG/IAE pour son accueil dès 2002 et la confiance qui m'a été donnée en même temps que les responsabilités institutionnelles prises de bon coeur au niveau de la formation et de la recherche. Mes remerciements vont à Marc Nikitin, Directeur du LOG pour sa détermination quant à la politique scientifique du laboratoire et qui a stimulé la préparation à cette HDR. Je tiens

également à remercier Hervé Burdin, Directeur de l'IAE d'Orléans pour nos discussions politiques et en stratégie et pour son engagement institutionnel qui m'apporte beaucoup dans l'accomplissement des mes responsabilités.

L'expérience du co-autorat, essentielle dans la logique scientifique du débat et dans la construction de connaissance a marqué la progression de ma recherche. Je remercie vivement Dominique Bessire, Professeur à l'Université d'Orléans et Directrice de la Fédération Gaston Berger avec qui les collaborations sont nombreuses en recherche mais aussi en encadrement (articles, contrat de plan Etat Région, encadrement de mémoires d'initiation à la recherche notamment).

Le positionnement interdisciplinaire de certains de mes travaux est le fruit de collaborations en droit, comptabilité et en gestion des ressources humaines. Je remercie très chaleureusement Catherine Thibierge, Professeur de Droit à l'Université d'Orléans qui m'a offert la possibilité de rencontrer la discipline juridique. Son invitation dans l'important projet d'étude en droit sur la « Force normative : naissance d'un concept » chez Bruyland a été un facteur essentiel de l'évolution de mes propres travaux notamment sur la normalisation. Je remercie très amicalement Jean-Luc Rossignol, Maître de Conférences à l'Université de Besançon pour son invitation au projet en « Gouvernance juridique et fiscale des organisations » chez Lavoisier. Mes remerciements vont également à Stéphane Trébucq, maître de Conférences à l'Université de Bordeaux IV avec qui les collaborations en gouvernance et comptabilité ont été très fructueuses. Je souhaite témoigner aussi mon amitié à Eline Nicolas, Maître de Conférences en Gestion des Ressources Humaines à l'Université d'Orléans avec qui l'expérience scientifique est extrêmement stimulante. La mise en commun parfois difficile des disciplines de chacune a produit des résultats qui ont significativement nourri mon parcours notamment dans les derniers travaux et dans les perspectives de recherche.

J'adresse également mes sincères remerciements à Didier Cornardeau, Président de l'Association des petits Porteurs Actifs à double titre, d'une part, pour nos collaborations enrichissantes en politique financière au sein du Master Finance et Contrôle de Gestion de l'IAE d'Orléans et d'autre part, pour les témoignages précieux qu'il m'offre régulièrement en tant qu'acteur de la gouvernance des entreprises et qui naturellement alimentent ma recherche.

Enfin, je tiens à remercier Cem Ertur, mon époux, Professeur en sciences économiques au Laboratoire d'Economie d'Orléans, pour sa patience, son soutien inconditionnel et pour les nombreux débats passionnés que nous pouvons avoir au sujet de nos disciplines respectives. Je remercie chaleureusement Théo notre petit garçon de 5 ans pour sa compréhension et qui, par ses questionnements quotidiens, me rappelle sans cesse combien la connaissance est une matière curieuse, évolutive et si épanouissante.

## Avant propos

Cette synthèse présente l'évolution de mes travaux en gouvernance des organisations, les projets qui en résultent et leur insertion dans une communauté scientifique en mouvement. Ce bilan porte sur des recherches conduites depuis 8 ans au sein du Laboratoire Orléanais de Gestion après une formation à la recherche à l'école dijonnaise au sein du FARGO<sup>1</sup>. Chacun des travaux est l'expression d'une interrogation particulière, que ce soit d'ordre conceptuel, méthodologique voire épistémologique. La progression de mes questionnements<sup>2</sup> est le fruit de rencontres stimulantes, essentielles, et somme toute, de quelques intuitions qui ont jalonné jusque là ce parcours. Cette mise en perspective de mes travaux me permet de rendre compte des choix que l'accomplissement de ma recherche m'a conduit à effectuer. S'il m'était donné d'exposer en quelques mots seulement l'orientation de mes travaux, alors je dirais sans hésiter qu'ils sont le résultat d'un choix scientifique marqué du sceau de l'interdisciplinarité en gouvernance.

1 Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations de l'Université de Bourgogne.

2 Cf. annexe Schéma de synthèse de mes travaux

Reflet de l'évolution des préoccupations de la communauté scientifique investie dans le champ de la gouvernance des organisations, ce choix d'ouverture disciplinaire s'inscrit dans ce qui caractérise essentiellement à mon sens, les sciences de gestion. Leur emprise sur la réalité ainsi que la complexité des organisations et des pratiques de gestion font de ces « jeunes sciences » une science ouverte au dialogue intra et interdisciplinaire (Charreaux, 2009). Ainsi, la finance côtoie par exemple, la stratégie (Hirigoyen, 1997 ; Caby et Hirigoyen, 2005), la comptabilité (Hoarau, Teller, 2001) ou la gestion des ressources humaines (D'Arcimoles, 1995) et vice versa. Ces disciplines de gestion interrogent également le droit, l'économie politique ou la sociologie notamment. Cette posture participe de l'identité de cette discipline, qui en référence à Cohen (1997, p. 1161), « constitue un ensemble de démarches explicatives et opératoires qui s'appliquent à la conduite des organisations ».

Les recherches en gouvernance des organisations sont donc naturellement interdisciplinaires. La reconnaissance, largement partagée, d'un paradigme dominant d'essence financière révèle simultanément l'existence de courants parallèles, complémentaires. Fondés sur une approche multidisciplinaire voire interdisciplinaire, ces courants proposent d'élargir et d'affiner la conceptualisation de la gouvernance comme le relève un nombre croissant d'observateurs et de préfaciers à travers des ouvrages centrés sur les nouvelles perspectives de la recherche dans le champ (Perez, 2003 ; Caby et Hirigoyen, Op. Cit ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Finet, 2009 ; Gomez et Korine, 2009). Cette ouverture disciplinaire est à la fois conceptuelle et méthodologique. Ce faisant, elle nous invite à nous interroger sur les voies possibles d'une théorie intégrée en gouvernance.

Mots clés : comportement, droit, efficience, gouvernance, individu, interactions, paradigme, performance, processus

décisionnel, sciences de gestion, sociologie, stratégie

## Introduction

« La gouvernance d'entreprise est une matière vivante [...]

qui se renouvelle et s'enrichit constamment

depuis le début des années 1990 »

Daniel Lebègue, Président de l'IFA3

3 Préface du Président de l'Institut Français des Administrateurs dans Gouvernance des entreprises, Nouvelles

perspectives (Charreaux et Wirtz, 2006).

La gouvernance d'entreprise concerne en premier lieu bon nombre de praticiens, dirigeants, actionnaires, administrateurs, agences d'évaluation, autorités de régulation, pour n'en citer que quelques uns. Les pratiques se sophistiquent et se standardisent au rythme des publications des codes dits « de bonnes pratiques » et de l'intervention du droit dur dans la vie des affaires fortement chahutée par une succession de défaillances d'entreprises globales pour lesquelles la gouvernance est montrée du doigt.

A en juger la croissance de la production scientifique sur le sujet depuis le milieu des années soixante dix, elle constitue en outre, un terrain d'observation foisonnant pour les chercheurs. Les nombreux ouvrages qui proposent une synthèse des recherches en gouvernance soulignent clairement l'étroite relation entre les pratiques, leurs spécificités et les questionnements théoriques

que celles-ci soulèvent. Ces recherches tentent de comprendre et d'expliquer le rôle de la gouvernance dans la performance des entreprises (pour éventuellement proposer des voies d'amélioration des pratiques) mais également son rôle dans la société. La gouvernance d'entreprise constitue par conséquent un objet d'étude commun à plusieurs sciences humaines et sociales et notamment les sciences politiques, juridiques, économiques et de gestion. Ces disciplines scientifiques contribuent au développement de deux paradigmes de la recherche en gouvernance. D'une part, sous l'angle politique, la gouvernance renvoie à la question de la légitimité du pouvoir dans l'entreprise. D'autre part, elle pose la question de l'efficacité organisationnelle et des mécanismes y contribuant. De nature juridique (issus du droit dur et du droit souple) ou non juridique (tels que les marchés par exemple), ces mécanismes visent à encadrer le processus décisionnel managérial de création et de répartition de la valeur. Le récent ouvrage de Gomez et Korine (Op. Cit) propose une approche transversale visant à identifier les éléments communs aux deux paradigmes. La théorie politique de la gouvernance proposée par l'auteur met en lumière dans une perspective historique, la transdisciplinarité du champ centrée sur la fragmentation des pouvoirs et la performance économique de l'entreprise capitaliste. Dans cette perspective, la légitimité de la gouvernance repose sur des critères (règles, institutions) « considérés, conventionnellement, comme la meilleure garantie de la pérennité économique et de la prospérité » (Gomez et Korine, 2009, p. 298).

Mes travaux de recherche en gouvernance s'inscrivent essentiellement dans le paradigme de l'efficacité organisationnelle dans le cadre d'une préoccupation centrale des sciences de gestion, celle de l'exploration de l'organisation et de son fonctionnement. Mon objectif est de tester le pouvoir explicatif de plusieurs avancées théoriques successives dans ce paradigme qui envisage la gouvernance comme un levier d'efficacité organisationnelle. Mes recherches mettent ainsi en évidence deux types de contradictions : des contradictions entre les avancées théoriques et les faits observés et des contradictions internes au paradigme de l'efficacité. Les résultats obtenus ouvrent des pistes de réflexion sur les liens entre les deux paradigmes en gouvernance.

L'évolution conceptuelle de la gouvernance a commencé avec celle des théories originelles contractuelles. Sous l'impulsion des travaux précurseurs de Jensen et Meckling (1976), s'est développé un courant positiviste parallèlement au courant normatif initial, donnant naissance à la théorie positive de l'agence et au concept d'architecture organisationnelle (Jensen, 1998 ; Charreaux, 1999). Cette approche positive reconsidère le statut de créancier résiduel et l'hypothèse d'incertitude résiduelle de l'approche actionnariale et permet ainsi d'élargir à d'autres partenaires le rôle de la gouvernance dans l'efficacité des firmes.

Ma recherche doctorale et travaux associés [3-4-5-10-12-17] examinent l'évolution du système de gouvernance et ses conséquences sur la performance de l'entreprise. J'ai souhaité étudier, sous l'angle partenarial l'impact d'un changement organisationnel majeur de la vie d'une entreprise sur sa gouvernance. La question de l'efficacité des formes organisationnelles étant centrales dans le paradigme, mon choix s'est porté sur la privatisation envisagée dans l'approche standard actionnariale, comme le transfert de la propriété publique à la propriété privée. Je montre que la privatisation est un processus adaptatif de l'architecture décisionnelle et par conséquent du système de gouvernance qui modifie de manière hétérogène, le niveau de valeur appropriable par les différentes parties prenantes. Le transfert de propriété n'est que l'une des dernières étapes du processus. Ce résultat permet d'expliquer l'hétérogénéité des résultats de la littérature standard

(souvent sur de courtes périodes limitées de 2 à 3 ans autour de l'année de transfert de capital) car selon la période retenue le sens de la relation (effet positif versus effet négatif) peut être très différent. Je montre également que l'efficacité de la propriété (publique versus privée) dépend des règles institutionnelles, notamment celles de libéralisation des marchés. L'effet de la nature publique ou privée de la propriété sur ladite performance doit être relativisé dans la mesure où nationalisation et privatisation sont des choix politiques portant sur l'adaptation des formes organisationnelles et de leur gouvernance aux règles dominantes<sup>4</sup>. Je défends par conséquent l'hypothèse du caractère contextuel et dynamique de l'efficacité des formes organisationnelles publiques et privées.

<sup>4</sup> Il est remarquable aujourd'hui que la Grande Bretagne, berceau du mouvement généralisé des privatisations dans les

années 70 est l'un des pays les plus actifs en matière de « nationalisation » de ses banques en réponse à la crise

économico-financière actuelle. De même, nos résultats montrent que le contexte de reconstruction après guerre (1945)

donnait l'avantage en termes d'efficacité à la structure publique.

Une deuxième évolution marque depuis une dizaine d'années la recherche en gouvernance. A l'appui d'une démarche interdisciplinaire, le développement des courants cognitif et comportemental en finance (Hirigoyen 2007, Charreaux et Wirtz, 2006 ; Charreaux, 2008) permet de compléter la compréhension de la gouvernance, non plus exclusivement disciplinaire mais aussi habilitante. Or, certaines prescriptions initiales et d'ailleurs en vigueur dans les codes de gouvernance de par le monde sont contestées sous cet angle psychosociologique. Cette contestation est d'autant plus éloquente que les pratiques en gouvernance au sein des entreprises, fidèles aux prescriptions du courant disciplinaire d'origine, révèlent des défaillances retentissantes que la communauté cherche à identifier depuis une quinzaine d'années.

Mes travaux post-doctoraux examinent plus précisément la contradiction entre l'intérêt conceptuel croissant pour la gouvernance habilitante et le processus de normalisation généralisé en gouvernance fortement empreint de l'interprétation disciplinaire. Plusieurs collaborations [1-2-7-9-11] ont permis de traiter cette contradiction entre les faits et les avancées théoriques. L'objet d'étude a nécessité le recours à d'autres disciplines comme la sociologie et le droit. Ces recherches produisent plusieurs résultats.

Premièrement, la normalisation est un processus sociologique de confrontation des valeurs de différents groupes d'acteurs suite à des perturbations de l'environnement qui occasionnent des menaces sur les intérêts de tout ou partie de ceux-ci. Cette étude sociologique montre que le groupe d'acteurs qui domine ce processus sociologique est porteur de valeurs centrées sur la logique actionnariale qui se traduit finalement au niveau du standard retenu (à dominante disciplinaire) à l'issue de la normalisation. Mes collaborations avec Stéphane Trébucq ont permis de mettre en évidence le rôle des schémas mentaux dans l'élaboration des normes de gouvernance. Nous montrons le jeu d'interactions des valeurs portées par les acteurs de la normalisation, au niveau des Etats, de l'Europe ainsi qu'au niveau global. Ces confrontations cognitives préfigurent des composantes multi-niveaux (micro, meso ou macroéconomique) de la gouvernance.

Deuxièmement, sous l'angle juridique, ce processus de normalisation se caractérise par une

influence croissante du droit souple (soft law) notamment au travers des codes de référence (AFEP-MEDEF, 2003 en France, Cadbury, 1992 en Angleterre) sous surveillance du droit dur (NRE, LME, SOX). L'étude de la force normative du droit souple en gouvernance montre que la normalisation « souple », malgré l'absence de force contraignante et obligatoire, exerce des pressions normatives sur les comportements. Ce résultat montre la contradiction entre le principe du comply or explain<sup>5</sup> retenu dans les recommandations et l'effectivité des normes souples en gouvernance. Les innovations en matière de pratiques de gouvernance permises par le droit souple sont convergentes avec l'approche habilitante de la gouvernance. Toutefois, les forces normatives exercées par le marché financier ont une vocation disciplinaire de sanction du non-respect de la norme attendue. Nous suggérons ainsi que ces pressions normatives dépendent de l'efficacité du

5 Option institutionnelle retenue au niveau européen du libre choix d'appliquer ou non les recommandations.

marché financier, donc de sa capacité à évaluer le respect de ces normes ou la pertinence de leur non respect. Ces résultats indiquent la nécessité d'examiner entre autres, le rôle joué par l'industrie de la gouvernance dont l'offre est centrée sur l'évaluation des « bonnes pratiques ». A cet égard, la dimension éthique de l'évaluation fait l'objet d'une recherche en cours et rejoint le paradigme de la légitimité [13c].

Ces résultats étayent la contradiction observée entre un droit souple, paradoxalement disciplinaire, et la fonction habilitante de la gouvernance. Ils soulignent la nécessité, pour la communauté académique, de déployer ses efforts pour examiner en profondeur cette nouvelle approche en gouvernance et la rendre intelligible, si elle s'avère source d'efficacité pour les organisations concernées.

Dans cette perspective, deux recherches [8-15] étudient la question des critères d'une « bonne » gouvernance. Si les pratiques observées et la convergence des standards (Wirtz, 2006 ; Pichet, 2007) semblent apporter une réponse quasiment unanime, en revanche l'analyse des recherches sur la question est plus incertaine. En mettant en évidence les contradictions au sein du paradigme, mes collaborations avec Dominique Bessire et Stéphane Onnée proposent une réflexion sur la nécessité de rompre avec le paradigme dominant afin de réexaminer la nature de l'homme et la finalité de l'organisation. Nous défendons ainsi l'idée que l'intégration des courants actuels en gouvernance ou leur possible dépassement par unification au sein d'un paradigme intégrateur nécessite à l'instar de Khun, de se tourner probablement « vers l'analyse philosophique pour y chercher un procédé qui résolve les problèmes de leur propre domaine » (Khun, 1970 p. 128). Ma contribution à la question des « Nouveaux défis financiers et non financiers » en gouvernance d'entreprise [6] montre que « la gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière », à la fois particule élémentaire mais aussi système complexe en interaction avec les individus acteurs. Sur la base du modèle de la découverte scientifique de Khun, j'interroge l'hypothèse d'une révolution en marche en gouvernance dont la connaissance vers l'infiniment petit amène la communauté scientifique à explorer l'individu en tant qu'acteur inséré dans un collectif et vis-à-vis duquel la gouvernance semble avoir des propriétés changeantes qu'il nous appartient d'identifier. Cette hypothèse dont

mes travaux actuels apportent successivement quelques arguments favorables à sa validation au regard des avancées actuelles, semble offrir des pistes d'exploration pour résoudre la contradiction observée plus haute entre faits et avancées théoriques. En particulier, il est nécessaire d'approfondir la connaissance du rôle de la gouvernance vis-à-vis du comportement des individus face aux choix de création de richesse. Le comportement de l'acteur face aux mécanismes de gouvernance constitue un thème privilégié de mes recherches actuelles.

Les préoccupations stratégiques de la décision font l'objet d'un renouvellement dans le champ de la gouvernance depuis l'article précurseur de Charreaux et Desbrières (1998). Les travaux conduits par Charreaux et Wirtz (2006) et Charreaux (2008) explorent les facteurs psychologiques et sociologiques qui affectent le processus de création de valeur et le comportement sous-jacent des

individus. Ce questionnement relatif au jeu des acteurs vis-à-vis du processus décisionnel et du système de gouvernance constitue la suite logique de mon programme de recherche entamé avec l'examen des liens complexes entre gouvernance et décision stratégique. Il constitue en quelque sorte un retour aux sources de mes premières interrogations. C'est donc avec un intérêt accru que mes récentes recherches tentent d'approfondir cette relation d'interdépendance gouvernance/individu envisagée antérieurement sous l'angle de la dynamique adaptative de l'organisation.

Ainsi, en empruntant les apports de la théorie des conventions (Gomez, 1997), de la gestion des ressources humaines et de la sociologie notamment, mes récentes collaborations avec Eline Nicolas [13a-13b-13c] portent sur le processus de décision du dirigeant face aux attentes d'une catégorie d'acteurs appelés « convenants ». A partir d'un modèle de la décision nous développons le concept de style de gouvernance défini comme le processus d'appropriation par le dirigeant du système de gouvernance. Nous proposons une typologie des styles de gouvernance que nous avons ensuite partiellement testée dans le cas BNP-Paribas, sur une période de 4 ans. Nous montrons d'une part, l'hétérogénéité des pratiques de la banque pourtant considérée comme leader par les agences Riskmetrics et Capitalcom en 2009 par rapport aux recommandations du code de référence AFEP-MEDEF 2003. Ce résultat permet d'identifier les styles possibles de gouvernance de la banque que nous envisageons d'affiner pour ensuite répliquer le test de cette typologie à d'autres cas. D'autre part, cette étude de cas permet d'examiner les dimensions éthiques de l'évaluation des pratiques.

En outre, alors que la grande majorité des recherches en gouvernance porte sur les entreprises cotées qui ne représentent en réalité qu'une faible proportion de la population des entreprises en activité<sup>6</sup>, la gouvernance des entreprises de plus petite taille et à but non lucratif reste peu explorée (Hirigoyen, 2007 ; Laville et Hoarau, 2008). Afin d'identifier les spécificités de la gouvernance de ces organisations, je participe à la mise en place d'un observatoire des PME en Région Centre (Contrat de Projet Etat Région piloté par Dominique Bessire). J'encadre ainsi plusieurs mémoires de recherche appliquée sur l'identification des pratiques de gouvernance des petites et moyennes organisations, de leur composante institutionnelle (Région, réseaux professionnels, administrations)

et sur les déterminants du pilotage du besoin en fonds de roulement par les PME.

6 Gomez (2009) et Gomez et Korine (2009, p. 242) rappellent que la recherche en gouvernance managériale dans le

contexte des années 80 traite en définitive d'un objet très limité, portant sur 10 000 entreprises cotées dans le monde

soit 1/100 000 entreprises.

Quelle que soit la perspective choisie (changement organisationnel, normalisation, processus de décision), je privilégie une approche interdisciplinaire afin de rendre compte des processus organisationnels associés à la gouvernance. Cette posture impose le recours à une méthodologie très représentative de celles appliquées dans différentes sciences sociales comme la sociologie, l'ethnologie ou l'anthropologie. La méthodologie de l'étude de cas que je privilégie dans la plupart de mes travaux est la démarche d'investigation empirique la plus à même de gagner

en profondeur dans l'analyse systémique et la généralisabilité théorique du fonctionnement des organisations et de leur gouvernance. Les techniques d'entretien, d'analyse de contenu, les récits de vie ou l'observation participante sont autant de stratégies instrumentales de recherche pour comprendre les processus en jeu en gouvernance. La réplication de ces techniques pour le repérage de régularités n'exclut pas le recours à des traitements quantitatifs complémentaires, notamment sur

les variables classiques de performance issues des données comptables et financières. Ainsi en est-il du projet collaboratif avec Eline Nicolas. A cet égard, l'étude [16] sur la recherche doctorale en finance d'entreprise et au sein des sciences de gestion conduite en collaboration avec Cem Ertur sur la période [2000 ; 2005] montre notamment une diversification des politiques régionales en France en matière de choix méthodologiques et qui reflète une évolution interdisciplinaire marquée en sciences de gestion. Ce résultat est confirmé dans le panorama de la recherche en gouvernance de Charreaux et Schatt (2006) qui observent « la diversité des rattachements disciplinaires des auteurs qui travaillent dans le champ de la gouvernance » en raison notamment du pluralisme des méthodes utilisées.

Cette démarche interdisciplinaire me paraît centrale et reflète mon engagement scientifique et l'orientation de mon programme de recherche. Les sciences de gestion sont historiquement de jeunes sciences dont on ne peut nier les racines en économie notamment. Pour autant, elles gagnent en maturité et, par conséquent, en autonomie. C'est dans cette perspective épistémologique que s'inscrit ma thèse en montrant dans le cas spécifique de la privatisation, le dépassement des limites de l'approche économique par l'analyse de l'organisation et de son fonctionnement dans son environnement. En définitive, les racines des sciences de gestion et plus particulièrement dans le champ de la gouvernance, confirment la métaphore de Coase (2000, p. 51) sur la place de l'économie néo-institutionnelle au sein de la science économique et que je reprendrai ici pour le compte des relations qu'entretient à mon sens, le champ de la gouvernance avec de multiples disciplines en sciences de gestion et dans d'autres sciences humaines et sociales : « la source d'un puissant fleuve n'est qu'un mince filet d'eau, [...] sa force lui vient des affluents qui s'y déversent ». En définitive, qu'il s'agisse d'explorer la dynamique organisationnelle et/ou les

facteurs habilitants ou disciplinaires d'un système de gouvernance, l'observation m'a conduit à un constat : la multiplicité des courants et des théories révèlent parfois des forces contraires mais quelle que soit l'approche retenue, toutes ont en partage, ou tout le moins sont susceptibles d'intégrer directement ou indirectement le principe d'efficacité organisationnelle. Dans cette perspective, mon objectif est d'explorer ces forces, les arguments des divers courants à travers les recherches précédemment mentionnées, à partir d'une question centrale qui reprend le titre que j'ai souhaité donner à cette note de synthèse : Les recherches en gouvernance pourraient-elles converger vers un modèle intégré ?

La portée interdisciplinaire des recherches en gouvernance constitue une opportunité d'identifier les composants universels constitutifs de l'organisation. Mon programme de recherche

rejoint à cet égard le projet de Jensen dans son ouvrage de synthèse en 1998 sur l'idée d'une marche vers une théorie générale des organisations qui puisse intégrer à terme, l'ensemble des recherches en gouvernance. Il rejoint également les travaux de Charreaux et Wirtz (2006) et de Gomez et Korine (2009) en tentant de concevoir à travers la gouvernance, une organisation efficiente et légitime au sein des sociétés. Il s'agit d'une question de recherche fondamentale, elle n'a donc pas pour première motivation, d'établir en tant que tel, des prescriptions ni donc des recommandations pratiques. Mon programme de recherche se positionne du point de vue explicatif, positiviste parmi les recherches contribuant à améliorer sinon à rejeter le pouvoir explicatif des théories actuelles en gouvernance. Ce faisant, les prescriptions issues de certaines avancées de la littérature ont vocation à être discutées, notamment lorsque le pouvoir explicatif des théories qui les produisent est faible.

Cette note de synthèse a pour finalité d'extraire à partir des antagonismes étudiés jusque là, les voies de dépassement possibles pour la construction d'une théorie intégrée de la gouvernance des organisations. Cette démarche porte en elle-même mon programme de recherche, celui d'explorer par conciliation ou rupture, les apports potentiels des courants d'autres disciplines de sciences sociales pour approfondir notre connaissance du rôle de la gouvernance dans l'organisation. J'envisage dans la poursuite des travaux réalisés jusque là, d'approfondir l'examen des finalités de la gouvernance sous l'angle de l'efficience et de la légitimité en conciliant l'individualisme méthodologique et une posture interactionniste qui ensemble relèvent du réalisme scientifique. L'objectif est d'analyser le processus de décision au cours duquel l'individu communique sans cesse avec un ensemble de parties prenantes, intégrant par conséquent le contexte collectif dans sa réflexion et plus particulièrement, dans le sens qu'il donne à ces choix. Cette approche est susceptible de contribuer à l'élaboration d'un pont entre les deux paradigmes qui démarquent la recherche en gouvernance. Cette synthèse vise à mettre en évidence la polysémie du concept de gouvernance.

Ainsi, si mes travaux doctoraux abordent la gouvernance comme un système de contrôle et/ou d'aide à la décision propre à l'approche standard (Partie 1), mes travaux ultérieurs étudient la gouvernance comme un processus d'interaction sociale et d'expression des conflits (Partie 2). En première partie, j'expose les résultats de mes premiers travaux dans le courant standard élargi sous l'angle dynamique de la gouvernance (1.1) et les implications théoriques (1.2) et méthodologiques (1.3). La seconde partie est consacrée aux travaux centrés sur la conceptualisation de la gouvernance en tant que processus d'interaction. Seront présentées, les études interdisciplinaires réalisées sur la normalisation en gouvernance (2.1) puis les récentes recherches sur les premiers éléments susceptibles de contribuer à une approche intégrative en gouvernance (2.2). En conclusion, seront abordées les ouvertures de recherche issues de ce bilan d'activité.

## Partie 1 : Approche standard élargie : la gouvernance comme système de contrôle décisionnel

Les questionnements en gouvernance des organisations ont pris leur essor dans un contexte de fort développement du marché des capitaux faisant des sociétés cotées à actionnariat diffus (ou tout le moins fragmenté) l'objet privilégié des recherches en gouvernance. Le développement de cette organisation « ouverte » a marqué le début du 20<sup>ème</sup> siècle. Il a constitué un événement majeur

de l'histoire des entreprises notamment à partir de la crise de 1929 qui soulevait la question des dysfonctionnements organisationnels et des sources d'efficience de ce type de structure.

L'interrogation centrale est relative aux facteurs susceptibles de contribuer à la pérennité de ce type organisationnel donc aux variables d'efficience.

Ce nouvel objet d'observation a conduit depuis *The Modern Corporation and Private Property* de Berle et Means (1932), nombre de chercheurs à identifier les effets de ce démembrement de la propriété sur la performance et notamment sur l'appropriation de la rente ou dit autrement sur sa répartition. De là, les développements normatifs des théories contractuelles et notamment de la théorie principal-agent et celle des droits de propriété puis des contrats incomplets et des coûts de transaction (Williamson, 1975) ont proposé des mesures de réduction des sources d'inefficience liées à la structure de propriété. L'organisation est alors envisagée comme un arrangement institutionnel alternatif au marché. La définition généralement retenue dans ces approches contractuelles est celle proposée par Jensen et Meckling (1976) selon lesquels, la firme est « une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs complexes d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles ». La gouvernance est alors étudiée sous l'angle des mécanismes visant à protéger les intérêts des actionnaires supposés être exposés aux risques d'expropriation de la rente par un dirigeant devenu professionnel du management. Dans cette perspective d'agence, la recherche dominante en gouvernance porte

essentiellement sur l'analyse des facteurs de réduction des coûts d'agence et par conséquent des déterminants du système de contrôle de la décision relativement à la maximisation de la richesse actionnariale.

Dans le cadre de ma recherche doctorale, mon intérêt s'est porté sur la privatisation pour quatre raisons majeures. Premièrement, le mouvement généralisé des privatisations dans le monde depuis les années soixante-dix contribue au développement des marchés, à l'accroissement du nombre d'investisseurs et à la fragmentation de la propriété. Ainsi près des trois-quarts des offres publiques les plus importantes de l'histoire du 20ème siècle atteignant plus de cinq milliards de dollars étaient des privatisations. Les entreprises privatisées constituent de fait un objet de prédilection de la recherche en gouvernance. Deuxièmement, et en corollaire, alors que les sciences économiques se sont très tôt intéressées à la privatisation produisant de très nombreux travaux

depuis les premières vagues de privatisation dans les années soixante-dix, les sciences de gestion ont porté un intérêt tardif à ce phénomène organisationnel. Or, si l'on retient l'acception traditionnelle de la privatisation, considérée comme le transfert de la propriété à des agents privés, l'étude de la privatisation sous l'angle organisationnel paraît évidente d'autant que la problématique centrale porte sur l'accroissement de performance théoriquement induit par le changement de nature de la propriété. La littérature en économie se concentre ainsi depuis une quarantaine d'années sur l'analyse controversée de l'efficacité de la propriété sur la base d'une approche comparative de la performance avant et après privatisation, ou entre formes organisationnelles publiques et privées. Sur la base du principe d'efficacité<sup>7</sup>, la majorité des travaux consacrent la supériorité de la propriété privée sur la propriété publique. Dans le cadre de ma recherche doctorale j'ai donc souhaité examiner du point de vue des sciences de gestion la question de la relation entre privatisation et performance. J'ai ainsi centrée ma recherche sur les mécanismes organisationnels impliqués lors de la privatisation au regard des apports du paradigme de l'efficacité en gouvernance. Troisièmement, la privatisation représente un phénomène organisationnel d'ampleur puisqu'au-delà du changement d'actionnariat (public/privé), c'est l'ensemble des parties prenantes qui est concerné. La privatisation constitue en ce sens un contexte privilégié pour mettre à l'épreuve les avancées en gouvernance partenariale. Sous cet angle, l'étude de la relation entre privatisation et performance consiste à examiner l'évolution du système de contrôle de la décision. Dans la mesure où la gouvernance constitue théoriquement un levier de performance, l'étude de sa dynamique lors de la privatisation permet de renouveler l'analyse des effets de la privatisation sur la performance qui se limite traditionnellement aux facteurs d'efficacité de la nature publique ou privée de la propriété. L'approche dynamique et élargie de la gouvernance me paraissait donc propice à l'analyse de ce changement organisationnel et susceptible d'enrichir l'approche standard fondée sur une analyse statique et d'essence actionnariale. Enfin, la quatrième raison relève de la controverse persistante sur le sujet entre les tenants de l'efficacité et ceux de la légitimité des privatisations conduisant la science à en approfondir la connaissance. L'analyse de la privatisation sous cet angle offre une opportunité de construire un pont entre les deux paradigmes en gouvernance.

<sup>7</sup> Selon lequel les entreprises qui survivent à terme sont celles qui s'adaptent et dont l'expression anglo-saxonne bien

connue est « the fittest survives ».

Ainsi, à travers la thèse de doctorat consacrée à l'analyse de la gouvernance partenariale sous l'angle adaptatif des organisations, et les travaux associés, j'examine l'apport de la théorie de la gouvernance partenariale et l'intérêt d'élargir le paradigme de l'efficience pour étudier la relation entre privatisation et performance, offrant ainsi plusieurs éléments de réponses à cette controverse persistante sur l'efficience des formes organisationnelles (1.1). La relecture de la privatisation que je propose présente des implications méthodologiques et conceptuelles pour la recherche en gouvernance (1.2).

## 1.1. Adaptation organisationnelle et gouvernance : étude dynamique

L'étude de la relation entre privatisation, gouvernance et performance que j'ai choisie de conduire dans le cadre de ma recherche doctorale est vouée à identifier les causes théoriques et méthodologiques de l'hétérogénéité des résultats de la littérature relatifs au test de l'hypothèse centrale selon laquelle la privatisation affecte positivement la performance de l'entreprise concernée. La revue de littérature sur le sujet allait montrer les limites d'une approche fondée sur la seule nature publique/privée de la propriété et la nécessité de revoir les arguments théoriques des facteurs d'efficacité organisationnelle (1.1.1). Une approche par les processus mis en jeu lors de la privatisation permet d'éclairer le débat notamment en exploitant la théorie de la gouvernance partenariale dont le principal apport est de considérer l'efficacité sous l'angle dynamique. Cette relecture de la privatisation sous l'angle de la gouvernance partenariale conduit par conséquent à privilégier une approche dynamique de la privatisation et partant de l'efficacité des formes organisationnelles (1.1.2).

### 1.1.1. Mise en évidence des limites conceptuelles des facteurs d'efficacité organisationnelle

La thèse recense dans un premier temps, les différentes acceptions de la privatisation qui m'ont conduit à mettre en évidence un large spectre de transformations organisationnelles (Chapitre 1 de la thèse de doctorat). La privatisation recouvre ainsi de multiples aspects liés au degré de contrôle exercé par les pouvoirs publics, aux objectifs associés (autonomie de gestion orientée sur les bénéficiaires, adaptabilité face à la déréglementation et à la globalisation, promotion de la concurrence, réduction des inefficiences publiques, etc.), aux formes de privatisation (franchise, subvention, cession d'actifs au secteur privé, etc.), aux techniques de mise en oeuvre (offre publique, cession de gré à gré). D'un bout à l'autre du spectre, on peut ainsi identifier la privatisation comme un transfert complet ou partiel de l'actif public au domaine privé dans le cas le plus fort, ou une modification des modes de gestion des ressources publiques dans le cas le plus faible de privatisation. En retenant le cas le plus abouti de privatisation, la définition largement

reprise dans la littérature est celle d'un transfert partiel ou total de la propriété publique à la propriété privée proposée par Bös (1991).

Cette définition standard considère la propriété (publique versus privée) comme la variable explicative centrale de l'accroissement de performance induit par la privatisation. Partant de cette thèse initiale largement dominante dans la littérature, je mets en évidence l'hétérogénéité des résultats empiriques quant aux effets positifs de la privatisation sur la performance (Chapitre 1 de la thèse de doctorat, et notamment tableau 4, p. 77). En montrant l'évolution méthodologique de plus en plus sophistiquée de ces études (approche statique puis dynamique de l'efficacité), je conclus à une accrédition relative de la thèse de la propriété selon laquelle la propriété publique est moins efficiente en milieu concurrentiel que la forme privée. En effet, qu'il s'agisse de la comparaison de

performance des firmes publiques et privées ou de l'impact de la privatisation sur la performance, la variation des ratios de performance économique et financière est positive mais de significativité très hétérogène selon les ratios (variation positive significative pour le taux de marge nette mais non significative pour la rentabilité des capitaux propres, l'intensité capitalistique ou le niveau d'emploi par exemple). L'approche, plus marginale, par étude de cas multiples conclut à la même hétérogénéité en identifiant plusieurs facteurs : les spécificités macroéconomiques (économies en transition, récession par exemple) qui atténueraient l'effet positif de la privatisation, un accroissement de performance observé antérieurement au transfert de propriété et une période d'étude souvent très limitée ne permettant pas de capter les effets de la privatisation.

L'ensemble de ces travaux montre par l'hétérogénéité des effets de la privatisation sur la performance que l'analyse théorique fondée sur l'efficacité de la propriété est insuffisante pour statuer sur la relation. Les résultats favorables à l'hypothèse d'une corrélation positive entre privatisation et performance, comme ceux de Ehlich et al. (1994) sur le long terme, ou les résultats défavorables ou plus nuancés de Villalonga (2000) ou Alexandre et Charreaux (2001) ont le mérite d'identifier d'autres variables explicatives comme le contexte institutionnel et organisationnel ainsi que la période d'étude retenue. En rejetant la propriété comme facteur explicatif exclusif, ces travaux montrent la complexité des effets de la privatisation sur la performance organisationnelle et la nécessité d'en approfondir l'analyse.

Dans un second temps, j'ai privilégié un examen des caractéristiques organisationnelles publiques et privées d'après la lecture des thèses qui les modélisent. Ce travail de recherche s'est donc orienté sur une analyse comparative des formes organisationnelles à partir des approches contractuelles qui se consacrent à la firme (chapitre 2) dans l'objectif de cerner les sources d'efficacité ou d'inefficacité des organisations publiques et privées. La comparaison des approches endogène et exogène des théories de droits de propriété, avec l'approche principal/agent et la théorie des coûts de transaction fait apparaître des résultats à l'image des études empiriques.

Alors que la littérature sur les privatisations tend plutôt à défendre l'hypothèse d'efficacité supérieure de la propriété privée et partant de l'effet positif de la privatisation sur la performance, les fondements théoriques comparés des deux types organisationnels sont plus nuancés (tableau 1 ci-dessous). Il apparaît que l'organisation publique, par ailleurs dotée de formes multiples (Cf. Schéma 3, p. 99 de la thèse de doctorat) peut constituer une forme organisationnelle efficace comparativement à d'autres, notamment dans le cas d'une incertitude très forte et de transactions très spécifiques. Ainsi à la question de la disparition programmée de l'organisation publique, la comparaison des théories mobilisées me conduit à répondre par la négative et ce faisant à remettre l'ouvrage sur le métier.

Cette analyse comparative des formes organisationnelles à partir des approches contractuelles a fait l'objet d'un document de travail du LOG (2003) : « Efficacité versus inefficacité de l'organisation publique : contribution des théories contractuelles »

Tableau 1 : Approches contractuelles des organisations publiques et privées : la concurrence des formes organisationnelles efficientes in Chatelin (2003, p. 29)

Prisme  
théorique

Entreprise publique

Entreprise privée

Efficiencence vs inefficiencence

Approche  
exogène  
de la  
propriété

Non transférabilité des titres,

Exclusivité et Partitionabilité floues

Droit de décision résiduelle « dilué »

Droit au gain/perte résiduel

peu incitatif

Transférabilité,

Exclusivité et Partitionabilité mieux  
délimitées

Droit de décision résiduelle plus  
précis

Droit au gain/perte résiduel plus  
incitatif

L'entreprise publique est moins  
efficente que l'entreprise  
privée

Approche  
endogène  
de la  
propriété -  
contrats  
incomplets

Système de droits répondant à une  
incomplétude contractuelle forte

Système de droits répondant à une  
incomplétude contractuelle moindre

L'effcience dépend du degré de  
dillution des droits de propriété  
et des incitations au contrôle  
dans les 2 types  
organisationnels

Approche

Principal

- agent

Relation d'agence multiple  
composite,

Rente informationnelle publique,

Risques d'expropriation plus élevés  
du dirigeant (agendas et objectifs  
sociaux),

=> dilution forte des incitations du  
dirigeant

Principal public en asymétrie  
informationnelle

=> Contrôles des activités  
managériales moins efficaces

Relation d'agence moins composite,

Al agent principal favorise l'incitation  
du dirigeant à efficacité productive  
pour consommation personnelle,

Risque d'expropriation moindre

=> Dilution moins forte des  
incitations du dirigeant

Principal privé en asymétrie  
informationnelle moindre

=> Contrôles complémentaires des  
activités managériales plus efficaces

L'organisation publique peut  
être plus efficiente qu'une  
organisation régulée

Théorie  
des Coûts  
de  
transaction

Technologie extrême de  
gouvernance (de tout dernier ressort)  
pour transaction à forte implication  
sociopolitique

Technologie de dernier ressort  
économisatrice de coûts de transaction  
par rapport au marché

L'organisation publique est une  
forme de gouvernance plus  
efficace pour transactions à

forte incertitude impliquant  
d'autres critères de coordination  
que les objectifs économiques  
stricto sensus

Adapté de Chatelin (2001, p. 121)

Cette comparaison des arguments théoriques contractuels sur l'efficacité des formes organisationnelles montre la nécessité de renouveler l'analyse du lien entre privatisation et performance. La nature de la propriété est susceptible d'avoir des implications complexes sur le comportement des parties prenantes à l'égard de la performance. De même, l'environnement semble appeler des formes organisationnelles particulières susceptibles d'évoluer avec lui. On comprend alors d'une part, l'existence des entreprises publiques, d'autre part, l'importance d'un examen approfondi des effets de la privatisation sur le comportement organisationnel. En ce sens, l'analyse doit pouvoir prendre en compte les modifications comportementales de la firme vis-à-vis du processus de création de valeur lors de sa privatisation.

Ces lectures partielles de la firme soulignent la nécessité d'une grille de lecture qui puisse intégrer les processus organisationnels qui sont finalement mis en jeu par la privatisation et la dérégulation qui peut parfois l'accompagner. Comme le souligne Glachant (1994, p. 53) « les différences public-privé s'avèreraient donc moins tranchées que ce que l'on avait pu dire, et consisteraient davantage dans des différentiels d'intensité que dans des spécificités radicales ». En conséquence, un cadre théorique offrant une analyse plus qualitative et intégrative du fonctionnement de la firme semble s'imposer pour comprendre l'adaptation organisationnelle en matière d'efficacité. La synthèse que nous avons proposée des travaux sur la privatisation, démontre en définitive l'intérêt scientifique d'une analyse des processus organisationnels comme réponse endogène d'une recherche d'équilibre ou d'efficacité. En ce sens, je propose de renouveler la question de la privatisation en examinant ses effets sur l'architecture organisationnelle.

#### 1.1.2. Approche intégrative : De l'efficacité statique à l'efficacité dynamique

La lecture comparée des sources d'efficacité des formes organisationnelles publique et privée permet de caractériser ces dernières selon plusieurs dimensions (incomplétude contractuelle, caractéristique des droits décisionnels, relation d'agence, spécificité des transactions). Cette approche comparative met en exergue la nécessité de rendre compte de leur complémentarité dans la mesure où le fonctionnement de l'entreprise résulte davantage des interactions entre ces variables

organisationnelles que de leur simple juxtaposition. Pour comprendre les effets de la privatisation sur la performance, j'ai donc analysé l'interaction de ces variables en amont de la privatisation ce qui m'a conduit à réinterpréter les apports théoriques précédents sous un angle plus systémique de la firme.

Cette problématique relie deux aspects de l'organisation, d'une part l'allocation des droits

décisionnels, tant en matière de contrôle que de décisions relatives à l'usage des ressources, d'autre part la recherche de création de valeur optimale compte tenu des coûts de coordination liés à la localisation de l'information. De plus, une prise en compte des partenaires contractuels de la firme paraît plus proche de la réalité organisationnelle. En effet, elle caractérise de manière plus réaliste, la nature des problèmes informationnels qui animent la firme et sa recherche d'économie de coûts. En conséquence, la prise en compte simultanée des composants de l'architecture organisationnelle conduit à privilégier une vision élargie de la firme. L'architecture organisationnelle s'entend par rapport aux caractéristiques des flux de ressources et d'information, aux relations d'autorité et de contrôle, aux moyens par lesquels les nouvelles idées et connaissances sont générées et diffusées et par lesquels les objectifs et les comportements individuels sont alignés (Milgrom et Roberts 1997, p. 29).

En choisissant ce positionnement, ma recherche doctorale s'inscrit dans le paradigme élargi de l'efficience. Dans la mesure où je privilégie une démarche hypothético-déductive, il convient de démarquer<sup>8</sup> brièvement le paradigme de l'approche standard en gouvernance dans lequel je m'inscris en rappelant le questionnement et les principes et théories mobilisées. Le paradigme élargi de l'efficience vise à résoudre une limite centrale du paradigme standard qui se heurte au réalisme de l'hypothèse statutaire de l'investisseur financier comme seul créancier résiduel. La créance résiduelle généralement assimilée au profit suppose que les autres parties prenantes n'assument aucun risque et notamment aucune externalité liées aux décisions de création de valeur. En ce sens, les salariés, clients ou fournisseurs notamment, engagés contractuellement envers la firme n'ont aucun droit sur la répartition de la valeur résiduelle étant entendu qu'ils sont rémunérés à leur coût d'opportunité. Le rôle de la gouvernance est alors de réduire les coûts contractuels et notamment les coûts d'agence par le contrôle exercé sur le dirigeant, ou plus exactement sur son comportement décisionnel en matière de création de valeur actionnariale. L'objectif normatif de la gouvernance est alors la préservation des intérêts actionnariaux (Shleifer et Vishny, 1997).

<sup>8</sup> En référence au principe de démarcation de la science développé par Popper (1979).

Or la théorie positive de l'agence centrée sur l'architecture des droits décisionnels retient comme définition du risque résiduel assumé par le créancier du même nom, « le risque d'une différence entre les flux stochastiques de ressources et la rétribution prévue des apporteurs » (Fama et Jensen, 1983a, p. 176). Le créancier résiduel détient donc « le droit d'appropriation des flux nets » issus de la réalisation des engagements du contrat. En ce sens, la fonction du créancier résiduel est exercée par celui dont l'utilité est affectée par la partie non contractualisable des décisions prises et mises en oeuvre. Cette fonction d'assomption du risque résiduel considérée par Charreaux (1999, p. 121) comme une fonction d'incertitude résiduelle attachée à tout contrat liant un individu à la firme, suppose donc d'élargir le statut de créancier résiduel à toute partie prenante. Cet élargissement du paradigme standard a fait l'objet d'un article de synthèse en collaboration avec Stéphane Trébucq (2003) permettant de faire un point sur les avancées en gouvernance et leurs auteurs comme le montre la figure suivante.



Figure 1 : Le statut du créancier résiduel et l'élargissement de la gouvernance chez quelques auteurs

(in « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », 2003)

De là, l'efficience<sup>9</sup> de l'organisation se décline en deux niveaux (Charreaux, 1999). D'une part, l'efficience interne s'examine au regard de la capacité de l'organisation à réduire les coûts d'agence pour l'ensemble des partenaires. Il s'agit d'un équilibre de troisième degré. A ce niveau, le système de gouvernance est appréhendé sous l'angle explicatif de la théorie positive de l'agence et plus largement de l'architecture organisationnelle vue comme la combinaison d'un système de répartition des droits décisionnels (Fama et Jensen, 1983) et du système de coordination et de contrôle (Jensen et Meckling, 1992). Ainsi comme je le développe dans le chapitre 3 de la thèse de doctorat (p.138), sur la base des travaux de Fama et Jensen (Op. Cit), « le problème organisationnel consiste à mettre en place un ensemble de règles du jeu organisationnel qui permette une organisation du processus de décision » organisé autour des fonctions de gestion des décisions (droit d'initiative et de mise en oeuvre) et la fonction de contrôle de ces décisions (droit de ratification et de surveillance par évaluation et sanction/récompense). D'autre part, l'efficience externe s'examine au regard de la capacité de la firme à réduire ses coûts d'agence comparativement aux formes organisationnelles alternatives. Il s'agit d'un équilibre de deuxième degré qui rejoint le critère de remédiabilité<sup>10</sup> développé par Williamson (1999, p. 316).

<sup>9</sup> Charreaux (2006, p.303) précise que « l'efficience allocative d'origine parétienne ou la simple efficience productive

au sens statique sont abandonnées au profit d'une conception dynamique ou adaptative, d'inspiration schumpeterienne,

qui accorde une grande importance à l'innovation et à la flexibilité, donc à la capacité à créer de la valeur de façon durable. »

10 En référence au principe de sélection naturelle, la survie d'une entreprise dépend de sa capacité à s'adapter en

cherchant la minimisation de ces coûts d'agence. Il n'y a donc pas de forme organisationnelle universelle, permettant

d'atteindre un optimum de premier rang. Comme le souligne Charreaux (1999), les formes existantes sont alors celles

qui représentent, parmi les choix possibles, un choix efficient de second degré à un moment donné (Charreaux qualifie également ce critère « d'efficience externe », 1999, p. 104).

En conséquence, l'analyse de la firme et notre problématique sur la privatisation consiste à envisager les facteurs explicatifs de la performance entendue dès lors, comme résultante d'un processus de création de valeur partenariale. J'ai alors examiné l'impact de la privatisation sur l'architecture décisionnelle et sur le système de gouvernance associé (Chapitres 3 et 4 de la thèse de doctorat). La gouvernance recouvre alors un système de règles disciplinaires du jeu managérial qu'il s'agisse de mécanismes spécifiques à la firme comme le conseil d'administration, ou non spécifique, comme par exemple le marché des capitaux ou le système réglementaire (Charreaux, 1997). Ces règles du jeu ont vocation à réduire les pertes résiduelles des partenaires en gouvernant le processus de répartition de la rente par surveillance, incitation et sanction du dirigeant en matière de choix d'investissement et de financement.

A partir de ce cadre général, le premier résultat de ma recherche doctorale porte sur la ré-interprétation de la privatisation que je définis comme la réallocation des étapes du processus décisionnel au profit d'agents privés, en fonction de la localisation de l'information spécifique (tant en matière de contrôle que de gestion de la décision) et des agents assumant le risque résiduel. Alors que la littérature fait apparaître un consensus sur ce phénomène organisationnel considéré comme un simple transfert de propriété publique/privée, plutôt favorable à l'accroissement de la performance (Ehrlich, Gallais-Hamonno, Zhiqiang et Lutter, 1994), la théorie de la gouvernance partenariale apporte en effet un éclairage nouveau. La privatisation constitue un processus d'évolution conjointe de l'architecture organisationnelle et du système de gouvernance. Elle caractérise la dynamique organisationnelle bien avant l'éventuel transfert de propriété qui apparaît dès lors, comme l'une des dernières étapes du processus adaptatif de l'organisation. Le schéma suivant, extrait de la thèse de doctorat, reprend les variables explicatives proposées dans mon analyse exploratoire du lien entre privatisation, gouvernance et performance.

Figure 2 : Privatisation et performance, l'architecture organisationnelle comme interface

Processus décisionnel

I

Partenaires

de la

coopération

III

Efficiences

organisationnelles

Privatisation

Architecture

organisationnelle

Systeme de gouvernance

II

Cette approche exploratoire de l'impact de la privatisation sur l'architecture organisationnelle et sur le systeme de gouvernance associe considere alors une decentralisation des fonctions decisionnelles que j'ai pu observer a travers trois etudes de cas longitudinales, l'un

français (1948-2001), l'autre hollandais (1902-1996) développés dans le chapitre 6 de la thèse, puis un troisième cas (1991-1998), hors thèse, en collaboration avec Carine Catelin.

Ces études qualitatives ont fait l'objet de plusieurs articles : « Privatisation, Gouvernement d'entreprise et Processus décisionnel : la dynamique organisationnelle - le cas France Télécom » (Finance Contrôle Stratégie, 2001) en collaboration avec Carine Catelin, « La privatisation d'Air France : un test de la théorie de la gouvernance partenariale » (Sciences de gestion et Pratiques managériales, *Economica*, 2002), et « Gouvernance partenariale et performance organisationnelle : les enseignements des privatisations passées. » (Revue Gouvernance, 2004).

Le deuxième résultat montre que cette réallocation des fonctions décisionnelles au sein de ces firmes s'est accompagnée d'un ajustement du système de gouvernance supposé encadrer le processus décisionnel (cf. Figure 3 extraite de l'article paru dans la Revue Gouvernance 2004 et du chapitre 6 de la thèse de doctorat). Cette adaptation permet d'envisager la privatisation comme un processus en plusieurs étapes marqué d'une part, par le passage d'un système de gouvernance réseau à un système de gouvernance marché<sup>11</sup> et d'autre part, par une décentralisation du processus décisionnel, confirmant l'hypothèse de Fama et Jensen selon laquelle dans le contexte d'une organisation complexe, une architecture décisionnelle fortement décentralisée tant en matière de gestion qu'en matière de contrôle prévaut.

<sup>11</sup> Respectivement caractérisés par une régulation via des mécanismes spécifiques propres à l'organisation (actionnaires actifs, réseau des dirigeants par exemple) et par des mécanismes de marchés (financier notamment) selon la typologie de Charreaux (1997, p. 465).

Figure 3 : Les phases du processus de privatisation d'Air France (AF) et de Dutch State Mines (DSM)

II

I

II

I

DSM2000

DSM1989

DSM1967

SGR

SGM

AF2000

PD-Cent

PD-Dec

AF1999

AF1993-95

DSM1970

AF1990

Avec PD Cent : processus décisionnel centralisé, PD Dec : processus décisionnel décentralisé ; SGM : système de

gouvernance de type « marché » et SGR : système de gouvernance de type « réseau »

Le troisième résultat porte finalement sur les effets de cette évolution organisationnelle induite par la privatisation sur la performance que j'appréhende sous l'angle de la valeur appropriable par les différents partenaires. Il s'avère que sur la période d'étude de plus de 10 ans (ou plus selon le cas étudié), la privatisation se traduit par une adaptation organisationnelle progressive qui impacte la valeur appropriable de manière très variable à la fois dans le temps et pour chaque catégorie de partenaires. En ce sens, ces recherches basées sur une réplique de trois cas très différents par leur secteur (téléphonie, transport aérien et énergie/chimie) et leur contexte institutionnel national (deux cas français, un cas hollandais) confirment la plausibilité de l'approche exploratoire proposée. Ainsi, je montre que l'évolution organisationnelle déclenchée par le processus de privatisation bien en amont de l'ouverture du capital, répond dans les cas étudiés, à une modification des contraintes environnementales et notamment institutionnelles. Ces contraintes constituent une source d'ajustement de l'équilibre organisationnel, nécessitant une adaptation de l'architecture décisionnelle devenue sous efficiente (quasi-faillite d'Air France en 1993, nécessité d'une réorientation stratégique pour DSM vers 1950, libéralisation du secteur des télécommunications à partir de 1986). Le processus engagé par Air France, DSM ou France Télécom a permis d'augmenter, dans le nouveau contexte environnemental, leur efficacité interne (entre les partenaires de la coopération) et leur efficacité externe (comme forme organisationnelle efficiente parmi les choix possibles dans un contexte de dérégulation).

Au regard de ces résultats, la privatisation dépasse la « simple » modification de la propriété publique au profit de la propriété privée, source d'une réduction idéalisée des coûts organisationnels. Elle doit être envisagée comme un processus organisationnel adaptatif à la recherche d'une meilleure efficacité en dynamique. L'application des fondements de la théorie de la gouvernance partenariale démontre que la privatisation est un enchaînement de processus internes en interaction avec l'environnement de l'organisation. Les mécanismes de gouvernance qui encadrent le processus décisionnel évoluent lors de la privatisation de telle sorte qu'ils modifient l'architecture du processus de création et de répartition de la valeur organisationnelle. Ainsi, la privatisation en modifiant la configuration de la coopération influe positivement sur le niveau global de valeur appropriable par les partenaires. Toutefois l'analyse par catégorie révèle que

certaines fournisseurs (annulation d'investissements) et salariés exclus de la coopération (licenciements, départs anticipés) ont fait les frais du processus d'adaptation notamment lors des restructurations de départ.

Cette relecture de la privatisation sous l'angle de la gouvernance partenariale apporte plusieurs réponses au regard de la littérature. D'une part, l'hétérogénéité des résultats des études centrées au mieux sur 3 ans autour de la date de transfert de capital au secteur privé, s'explique par l'impossibilité de capter sur courte période les évolutions organisationnelles. D'une entreprise à l'autre, celles-ci peuvent être très variables dans le temps (de 10 ans ou plus dans nos cas), d'où la

non significativité des résultats de certaines études et l'hétérogénéité des résultats agrégés. Je rejoins pour cette raison, l'étude de Ehrlich, Gallais-Hamonno, Zhiqiang et Lutter (1994) qui montre une performance supérieure sur le long terme des entreprises privatisées alors qu'à court terme la différence n'est pas significative. Sur ce point, ma recherche montre une amélioration de la performance antérieure à l'ouverture du capital qui succède à une amélioration de l'efficacité interne par la mise en place de mécanismes visant à garantir le marché de perspectives de création de valeur. D'autre part, ma recherche défend l'hypothèse de neutralité de la propriété. En effet, si les résultats convergent vers ceux favorables à la privatisation, les facteurs explicatifs avancés sont cependant différents. En effet, la privatisation conduit à une amélioration de performance si l'architecture organisationnelle et le système de gouvernance constituent une réponse endogène de l'organisation. En particulier, les modifications institutionnelles liées à la déréglementation des secteurs concernés et ce faisant la concurrence accrue exigent une architecture organisationnelle plus décentralisée combinée à une gouvernance orientée sur des critères de marché (rémunération variable liée à la performance commerciale, stock options...). Dans le sens inverse, la nationalisation (donc le passage d'une architecture organisationnelle de type « privée » à une architecture de type « publique ») constitue une réponse organisationnelle adaptée au contexte d'apparition de nouvelles règles institutionnelles qui privilégierait une architecture plus centralisée et une gouvernance plus spécifique marquée par les réseaux dirigeants et politiques, comme par exemple lors des nationalisations engagées après 1945 dans le cadre de la reconstruction d'après guerre.

Ainsi le passage à un système de gouvernance de type marché est une réponse de l'organisation à mouvement institutionnel notamment européen de libéralisation qui a du être intégré par le système de gouvernance des entreprises étudiées en vue de garantir leur pérennité donc leur efficacité. En ce sens, les choix institutionnels politiques impactent le système de gouvernance et l'efficacité des formes organisationnelles. Toute évolution de ces choix institutionnels orientés sur une logique de marché conduit les formes organisationnelles à des adaptations de leur architecture décisionnelle. Ainsi, si l'on considère qu'un choix institutionnel affecte positivement l'efficacité interne des formes organisationnelles, toute chose égale par

ailleurs, alors ces choix n'ont pas de raison de changer et dans ce cas, les formes organisationnelles atteignent leur optimum de second rang (efficacité externe). A l'inverse, un impact négatif des choix institutionnels sur l'efficacité interne peut soit conduire les formes organisationnelles à évoluer<sup>12</sup>, soit modifier les choix institutionnels de sorte que l'organisation puisse modifier son

<sup>12</sup> C'est le cas des trois entreprises étudiées qui ont adapté leur architecture décisionnelle aux contraintes de marché qui

ont précédé. Sur ce point, il faut remarquer que dans le cas de France Télécom, l'adaptation présente des sources

d'inefficacité qu'il reste à neutraliser au niveau de l'architecture décisionnelle et du système de gouvernance. Les

suicides récents révèlent a priori une défaillance de ces derniers (notamment la culture d'entreprise associée au statut

de certains salariés fonctionnaires) par rapport aux règles du jeu de la libéralisation. En ce sens, l'efficacité interne de

l'entreprise est encore incertaine même si la privatisation semble avoir contribué à garantir l'adaptation et donc la

pérennité de l'entreprise face à un secteur très concurrentiel.

architecture organisationnelle à l'appui de règles du jeu institutionnelles plus favorables à un équilibre de second rang. Dans ce cas, le retour à des choix institutionnels antérieurs n'est pas à exclure, autrement dit, comme nous le voyons d'ailleurs aujourd'hui, les vagues de privatisations entamées dans les années soixante dix peuvent laisser place à de nouvelles vagues de nationalisations comme nous l'observons dans le secteur bancaire notamment au Royaume Uni ou à des formes hybrides comme en France où l'Etat devient un partenaire central sans être actionnaire. La dimension institutionnelle de la gouvernance des entreprises contribue par conséquent à l'efficacité organisationnelle (et vice et versa) sans présumer de la supériorité d'un modèle institutionnel sur un autre comme le suggère Charreaux (2006). Les implications d'une telle conjecture notamment sous l'angle de la légitimité, seront abordées dans les perspectives de recherche de cette note de synthèse. Mais ces résultats posent dorénavant la question de la légitimité de ces choix politiques centrés sur le modèle libéral et de leurs conséquences sur le rôle sociétal des organisations c'est-à-dire vis-à-vis des parties prenantes.

A l'issue de cette recherche doctorale, je privilégie finalement l'hypothèse dynamique et contextuelle de l'efficacité organisationnelle et du système de gouvernance. En revanche, sous réserve de la généralisabilité statistique du modèle proposé, la supériorité d'une forme organisationnelle sur une autre n'a de sens qu'en relatif. Ainsi, le critère de remédiabilité défendu par Williamson est confirmé ici.

Pour conclure, l'élargissement de l'approche standard que j'ai souhaité retenir pour l'analyse exploratoire de l'efficacité organisationnelle dans le cas de la privatisation a permis d'apporter un éclairage sur le fonctionnement des firmes et leurs facteurs d'adaptation. L'interdépendance du processus décisionnel et du système de gouvernance caractérise le processus d'adaptation de l'organisation. Cette interaction apparaît centrale dans l'évolution des firmes et leurs niveaux d'efficacité. En optant pour une approche élargie de la firme, ma recherche a eu par ailleurs pour objectif de mettre à l'épreuve les apports du courant partenarial en gouvernance qui

reconsidère la notion de créancier résiduel. En apportant plusieurs éléments de réponses aux résultats contradictoires observés dans la littérature j'ai pu ainsi confirmer l'intérêt d'une approche élargie en gouvernance pour appréhender l'efficacité des organisations. Cette démarche a des conséquences méthodologiques et conceptuelles pour la recherche en gouvernance.

## 1.2. Implications méthodologiques et conceptuelles

Si Popper (1972, p. 520) insiste sur « l'exigence de devoir remplacer autant que possible les énoncés qualitatifs par des énoncés quantitatifs » afin d'accroître la testabilité d'une théorie, le même auteur remarque aussi que ces procédés de mesure ont été assez tardifs dans certaines sciences et non utilisés par toutes. Cette question épistémologique est centrale dans la mesure où elle contribue à délimiter la production de connaissance. Plus spécifiquement, dans le cadre du

paradigme en gouvernance, il s'agit aussi d'examiner en quoi son évolution conceptuelle concerne également l'axe méthodologique de ce même paradigme. Ainsi, l'approche du fonctionnement des organisations par une analyse des processus m'a conduit à examiner l'engagement méthodologique sous-jacent (1.2.1) et la portée explicative d'une telle approche en gouvernance (1.2.2).

### 1.2.1. Nécessité d'une adaptation méthodologique

Le quatrième résultat de la thèse est de nature méthodologique (chapitre 5 de la thèse de doctorat). Il porte sur l'adéquation entre la méthode d'investigation empirique et la question de recherche initiale centrée sur les processus organisationnels. Alors que l'essentiel des travaux dans la littérature sur la privatisation opte pour une démarche quantitative sur d'importants échantillons, le renouvellement de la problématique de la privatisation par l'approche partenariale s'est traduit par un renouvellement de la méthodologie empirique. Peu traités à l'époque dans les travaux en gouvernance d'essence très majoritairement quantitative<sup>13</sup>, ces processus adaptatifs n'ont pu être rigoureusement traités qu'à partir d'une approche qualitative argumentée dans un chapitre dédié et plusieurs communications et articles de synthèse [3-4].

<sup>13</sup> Mais également dans la quasi-totalité des travaux sur les privatisations depuis 40 ans.

Le cinquième chapitre de ma thèse de doctorat consacré à la stratégie instrumentale et repris dans « Privatisation et gouvernance : enjeux théoriques et méthodologiques », *Revue des sciences de gestion - Direction et gestion* (2004), expose les arguments en faveur d'un positionnement qualitatif de l'observation pour tester la plausibilité de l'analyse exploratoire de la privatisation et du pouvoir explicatif de l'approche standard élargie en gouvernance.

Le recours nécessaire à la démarche qualitative se justifie pour trois principales raisons. La

première relève de la nature des variables mobilisées par le cadre conceptuel. Dès lors que l'objectif de la modélisation est d'étudier en profondeur un phénomène, les interactions et les processus étalés dans le temps, l'opérationnalisation de telles variables nécessite la collecte de données qualitatives. Dans cette perspective, l'étude d'un ou plusieurs cas représente une instrumentalisation adaptée aux questionnements qualitatifs soulevés par l'approche partenariale (évolution/allocation des droits décisionnels, catégories de partenaires et caractéristiques conjointes des mécanismes de gouvernance). L'objectif d'une telle démarche peut être la description, le test d'une théorie ou sa construction à partir d'une question de recherche centrée sur les processus sous-jacents au phénomène étudié. Comme je l'ai évoqué dans la section précédente, les limites des résultats des travaux antérieurs sur la privatisation peuvent être dépassées dès lors que la problématique s'oriente sur les processus engagés. L'étude de cas permet alors de produire des informations plus pertinentes pour la mesure de certains concepts (allocation des droits décisionnels, évolution du système de gouvernance, valeur partenariale), que ne le permet un

échantillonnage statistique. Le recours au cas permet en ce sens de capter des données sous-exploitées, voire ignorées, dans l'approche standard compte tenu de la problématique inhérente fondée sur l'impact de la structure de propriété sur la performance. Ainsi, les problématiques qui reposent sur des conjectures essentiellement qualitatives, fondées sur des observations difficilement quantifiables, contraignent fortement le choix de leur instrumentalisation au profit d'une démarche qualitative (Yin, 1994). L'approche par les processus a permis d'envisager la privatisation comme une transformation organisationnelle et non pas de manière restrictive comme un transfert de propriété. Elle a également permis de rendre compte de l'interdépendance entre le contexte et l'architecture organisationnelle et a mis en évidence l'intérêt d'une étude dynamique de l'efficacité, permettant ainsi d'expliquer l'hétérogénéité des résultats et les processus complexes engendrés par la privatisation.

La deuxième raison du recours à l'étude de cas est concomitante. Dans la mesure où l'approche standard élargie en gouvernance privilégie une interprétation dynamique de l'efficacité, la période d'étude doit être suffisamment longue pour examiner les processus organisationnels et leurs effets sur l'efficacité de la firme à partir d'un échantillonnage qualitatif d'un ou plusieurs cas.

La troisième raison est liée à la mesure de la valeur partenariale nécessaire à l'examen du lien entre les processus organisationnels observés et cette valeur. Ce lien peut être abordé de manière indirecte par l'observation au cas par cas des variations de flux et des données qualitatives sur l'appropriation de la valeur par les stakeholders (modification des avantages en nature, conditions de travail, règles sur congés payés par exemple) comme je le développe dans la revue Gouvernance (2004).

Dans le cadre de la recherche sur la relation entre privatisation et performance, notre observation relative à l'ambiguïté des résultats empiriques, à l'évolution méthodologique des traitements et finalement au renouvellement nécessaire de la problématique sur la privatisation va dans ce sens. En effet, la synthèse des études transversales représentatives d'une population d'entreprises privatisées fait apparaître une approche statistique de la relation

privatisation/performance de plus en plus élaborée. Comme les études récentes de Villalonga (2000) ou Alexandre et Charreaux (2004) l'illustrent, cet enrichissement méthodologique vise à prendre en compte des variables complémentaires (comme le contexte de récession ou de croissance à l'appui de variables muettes) à celle directement impliquée dans la relation (notamment la performance). Comme le précisent leurs auteurs, ces études ont pour objectif d'approfondir l'analyse des processus susceptibles d'intervenir implicitement dans la relation initiale. Les études de cas s'imposent alors comme l'approche instrumentale la plus adéquate pour expliciter les liens intermédiaires entre privatisation et performance et plus globalement, la dynamique des organisations.

Dans cette perspective, le problème essentiel à résoudre est celui de la validité empirique d'une telle démarche en raison de « l'absence relative de canons, de règles de décisions et de procédures admises et même de toute heuristique commune pour l'analyse de données qualitatives » (Miles et Huberman, 1991). La validité empirique et la plausibilité théorique du modèle testé nécessite donc d'explicitier la démarche d'analyse qualitative. Notamment, l'exploitation et la construction d'outils d'investigation empirique doivent permettre d'organiser les données codifiées (selon les variables examinées) pour faciliter l'identification des inférences théoriques à partir des modalités empiriques. Dans le cadre de notre modèle organisationnel de la privatisation, l'analyse d'un ou plusieurs cas de privatisation repose sur la construction d'une base de données qui puisse fournir une chaîne de preuves permettant au lecteur d'effectuer les inférences de manière indépendante. La structure de cette base de données qualitatives doit permettre aussi de reproduire la démarche dans plusieurs cas pour pouvoir finalement statuer sur la portée du modèle et la plausibilité de la théorie de la gouvernance. Pour tester la plausibilité de l'analyse exploratoire de la privatisation, j'ai donc construit un tableau des codes centraux et des données réduites applicables aux études de cas (volume 2 de la thèse de doctorat). Par extension, comme la structure de ce tableau le montre (et quelques exemples), cet outil méthodologique peut être adapté à la mise à l'épreuve d'autres questionnements sur la dynamique organisationnelle développée par l'approche standard élargie.

Tableau 2 : Structure du tableau des codes centraux pour l'analyse de données qualitatives en gouvernance partenariale

Codes centraux

Contexte public de l'AO

Réf.

sources

Contexte privatisé de l'AO

Réf.

sources

Extraits de passages émarginés par les codes correspondants et par les relations observées

PD

décisions d'investissements au  
niveau des ministères

décisions d'investissement au  
niveau du conseil d'administration

SGO

Syndicats, conseil  
d'administration faible

Actionnariat salarié, présence dans

comités spéciaux

Lat-M

Réduite en cas de conflit

Accrue par négociation

VAP

-VAA

-VAB

-VAD

-VAS

-VAC

-VAF

variable

résultat/mais aussi électorat

intérêts, coût dette

notoriété, rémunération

rémunération/compétences...

prix, offre, qualité...

rente de situation, prix, durée...

Variable

Résultat/cours

Intérêts, coût dette

notoriété, rémunération...

rémunération/compétences...

prix, offre, qualité...

prix, durée...

Codes : PD : processus décisionnel (centralisé ou décentralisé) ; SGO : système de gouvernance organisationnelle ; Lat-

M : latitude discrétionnaire du dirigeant ; VAP : valeur appropriable par les partenaires, respectivement par les

Actionnaires (VAA), les Banques (VAB), les Clients (VAC), le Dirigeant (VAD), les Fournisseurs (VAF) et les

Salariés (VAS). Un lexique des codes centraux définit les informations auxquelles chaque code (variable) renvoie pour

la codification des données essentiellement textuelles.

Les concepts tels que la valeur partenariale ou l'efficacité dynamique et l'examen des processus organisationnels sous-jacents requièrent des innovations méthodologiques afin

d'opérationnaliser ses variables et tester finalement le pouvoir explicatif de cet élargissement du paradigme standard. Sur le plan méthodologique, la recherche en gouvernance montre plus globalement une pluralité de méthodes voire une complémentarité des approches quantitatives et qualitatives.

Postérieurement à la thèse, j'ai eu l'occasion d'étudier en collaboration avec Cem Ertur [16] le positionnement méthodologique des recherches doctorales en finance d'entreprise (champ à partir duquel la gouvernance a été traitée) et plus largement en sciences de gestion. Sur la période (2000-2005) nous montrons l'effet de complémentarité entre les démarches quantitative et qualitative (double positionnement des thèses) mais également un effet de substitution au profit de cette dernière.

Graphique 1 : Evolution des approches méthodologiques en Finance organisationnelle et dans les autres sciences de gestion (115 thèses recensées sur la période (2000 ; 2005)).

02468101214200020012002200320042005nb thèses en inance  
organisationnelle  
sction CNU (06)  
quantitativequalitativemixte

Cette étude (2005) présentée lors des 18èmes journées des IAE à Montpellier, vise à identifier les dynamiques de la recherche doctorale en finance d'entreprise sur le

territoire français. Elle fait apparaître les politiques régionales différenciées en termes de thématiques et de méthodologie.

Ce constat méthodologique converge d'ailleurs avec le panorama de la recherche française en gouvernance (1997-2003) réalisé par Charreaux et Schatt (2006) qui montrent que 50% des articles sont des études empiriques parmi lesquelles 10 % « recourent à une modélisation formalisée effectuée pour près des deux-tiers par des chercheurs en économie et publiée pour les trois-quarts dans des revues d'économie, 25 % procèdent par tests empiriques (tests d'hypothèses) et près de 15 % font appel à des études de cas ou se livrent à une simple exploration empirique du phénomène (statistiques descriptives) ».

Il apparaît que l'évolution conceptuelle de l'efficacité dans le paradigme en gouvernance modifie la posture méthodologique au profit d'une stratégie instrumentale diversifiée. La complémentarité des méthodes qualitatives et quantitatives est indispensable, car si le choix méthodologique d'investigation empirique est essentiel dans le processus scientifique c'est précisément parce que l'observation qui en découle détermine le type de connaissance à laquelle la démarche scientifique permet d'accéder. Autrement dit, l'interaction entre théorie et faits sur laquelle repose le processus scientifique, peut conduire à une production de connaissance dont la nature peut varier selon les choix méthodologiques, l'objet de la recherche et leur adéquation. Dans cet esprit, la question de la privatisation peut conduire à une connaissance généralisable sur les effets de la privatisation sur la performance ou à une connaissance acceptable et cohérente donc plausible, sur les processus par lesquels la privatisation modifie effectivement la performance<sup>14</sup>. Les méthodes qualitatives permettent de tester la plausibilité des recherches exploratoires sur de nouveaux concepts et les méthodes quantitatives ont quant à elles vocation à confirmer les résultats exploratoires par un contrôle de concordance (Cf. schéma 7 de la thèse de doctorat, p. 218). Pour reprendre l'aphorisme du chapitre méthodologique de ma thèse, « sur le plan méthodologique, les hypothèses controversées reçoivent leur meilleure confirmation lorsque différents types de travaux indépendants arrivent au même résultat » (Gould, 1995).

14 Selon respectivement que l'on choisi d'observer les conséquences sur la performance sur un échantillon représentatif ou la dynamique sous jacente dans quelques cas.

Pour conclure cette section sur la nécessaire adaptation méthodologique en gouvernance, l'évolution du paradigme en gouvernance dans toutes ses composantes (méthodologique et conceptuelle) soulève la question de l'orientation disciplinaire des recherches. Plus précisément, quelle est l'incidence de cette évolution sur le comportement des chercheurs en matière d'appuis théoriques pour explorer la plausibilité et le réalisme supérieur de plusieurs hypothèses alternatives de la création de valeur (partage de la créance résiduelle, leviers non exclusivement disciplinaires de la gouvernance) qui émergent depuis une dizaine d'années au sein du paradigme standard

élargi ?

### 1.2.2. Ouverture interdisciplinaire de l'approche standard élargie en gouvernance

L'évolution du paradigme s'accompagne d'une investigation d'autres disciplines des sciences de gestion et plus largement d'autres sciences sociales. Si le paradigme standard en vigueur aujourd'hui gagne en profondeur d'analyse notamment par une approche plus réaliste des parties prenantes à la création de valeur, les limites des théories contractuelles et notamment de la perspective disciplinaire orientent les questionnements en gouvernance vers d'autres champs. Un nombre croissant de recherches récentes opte pour une interprétation différente des leviers de création de valeur (Charreaux et Wirtz, 2006) mettant par là-même à jour une nouvelle limite du

paradigme standard y compris dans son élargissement. Charreaux (2006, p. 311) énonce ainsi ces limites : « la valeur est maximisée à un instant donné, l'ensemble des opportunités d'investissement étant supposé connu au moins des dirigeants et le choix des investissements se faisant selon l'analogie du menu. La dimension principale, conformément à la perspective disciplinaire, reste l'organisation d'une répartition de la rente suffisamment incitative pour maximiser la valeur. Le processus de création de valeur à travers, notamment, l'émergence des ensembles d'opportunité reste ignoré. »

Les travaux récents consacrés aux facteurs endogènes du processus de création de valeur proposent une étude des propriétés cognitives du système de gouvernance, sans pour autant rejeter sa composante disciplinaire. Cette perspective consiste à rejeter une deuxième hypothèse du modèle standard, celle relative à la composante exclusivement disciplinaire de la gouvernance. A l'appui des approches stratégiques et cognitives, elle considère que les sources de création de valeur reposent essentiellement sur la capacité de la firme à construire des opportunités d'investissement et par conséquent sur la capacité des acteurs à produire des compétences distinctives, source centrale de l'avantage compétitif durable. Ainsi, à la question de la vertu disciplinaire de la gouvernance sur les leviers de création de valeur se substitue celle de ses propriétés cognitives et des interactions multi-niveaux entre individus d'une part et individus et mécanismes de gouvernance d'autre part. Ma collaboration avec Stéphane Trébucq (2003) tente d'identifier les principales interactions interindividuelles de nature cognitive et contractuelle des parties prenantes comme le montre la matrice suivante.

J'exploite cette approche des interactions partenariales depuis trois ans dans le cadre de la prise en charge des audits de performance globale (économique, sociale, environnementale) réalisés principalement par les étudiants du master Finance Comptabilité Contrôle. Ces audits sont proposés par le Centre des Jeunes Dirigeants et fait l'objet d'un concours national annuel. L'objectif est de montrer l'intérêt d'une approche partenariale de la performance pour le dirigeant de TPE-PME en

révélant à travers l'audit de performance les différences de perceptions des parties prenantes vis-à-vis du dirigeant et de ses décisions (salariés, clients, fournisseurs, banques, actionnaires). La matrice suivante exploitée par les étudiants pour effectuer l'audit permet d'identifier les conflits cognitifs et/ou d'intérêt entre le dirigeant et ses partenaires contractuels. De là, des leviers d'innovation des mécanismes de gouvernance sont proposés conjointement avec le dirigeant en guise de préconisations. Les cas multiples que j'ai ainsi encadrés montrent que l'audit permet d'explicitier les connaissances tacites pour ensuite installer des dispositifs qui puissent les valoriser et aider ainsi le dirigeant dans sa prise de décision. Ce peut être de simples outils de suivi d'activité, ou plus conséquent un système de veille (salariale, commerciale, concurrentielle).

Tableau 3 : Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation

Dirigeants

Actionnaires

Salariés

Clients

Fournisseurs

Environnement

Dirigeants

Conflits cognitifs

entre dirigeants

Généraux

intermédiaires

inférieurs

opportunité /choix

d'investissement

Type  
d'investissement  
politique de  
financement

Conflits  
contractuels et  
cognitifs

Gestion des  
ressources  
humaines  
(rémunération,  
recrutement,  
conditions de  
travail, choix  
d'investissement  
en R&D,  
production...

Conflits  
contractuels et  
cognitifs

Qualité globale  
Coût

Conflits  
contractuels et  
cognitifs

Coût

Qualité  
industrielle

Conflits  
contractuels et  
cognitifs

Rentabilité

Engagement  
éthique, Pollution,  
développement  
local...

Conflits cognitifs

Action-

naires

-

Conflits  
cognitifs :

minoritaires/

majoritaires

individuels,  
collectifs

Dividende, choix  
d'investissement  
prix de cession

Conflits sur les  
choix de  
rationalisation des  
coûts, répartition  
de valeur

Dissonance  
cognitive et  
conflits  
contractuels

Conflits

indirects

en fonction des

arbitrages

opérés entre

rentabilité

et qualité des  
produits

Conflits  
contractuels et  
cognitifs

coûts

Rentabilité

Engagement  
éthique, Pollution,  
développement  
local...

Conflits cognitifs

Salariés

-

Concurrence  
interne,  
surveillance  
mutuelle

Conflits cognitifs  
et contractuels  
verticaux et  
horizontaux

SAV, qualité de  
la prestation

Conflits cognitifs  
et contractuels

Qualité, coût de la  
prestation,  
coopération

Conflits cognitifs  
et contractuels

Rentabilité

Engagement  
éthique, Pollution,  
développement  
local...

Conflits cognitifs

Clients

-

-

-

Conflits cognitifs

Comportement du  
consommateur et  
critères de choix

Conflits cognitifs

sur produit,  
matière première

Engagement  
éthique, Pollution,  
développement  
local...

Conflits cognitifs

Fournis-  
seurs

-

-

-

-

Conflits cognitifs

Sur produit  
organisation

Engagement  
éthique, Pollution,  
développement  
local...

Conflits cognitifs

En-

viron-  
nement

-

-

-

-

-

Conflits cognitifs

entre groupes

d'intérêts

Ce jeu complexe d'interactions a fait l'objet d'un article en collaboration avec Stéphane Trébucq (2003), « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », présenté aux 10èmes Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management.

Cette évolution des recherches au sein du mainstream semble être d'une tout autre nature que celle que j'ai exposée précédemment quant à l'élargissement de l'analyse aux stakeholders. La première limite identifiée relative à une conception restrictive de la créance résiduelle a pu être dépassée grâce à une relecture des théories (théorie des contrats incomplets, théorie positive de l'agence) propres au courant standard. En revanche, le rejet de la deuxième hypothèse fondatrice du

paradigme standard, même élargi, consiste à trouver des arguments théoriques provenant d'autres courants qui ne sont pas familiers à l'approche standard. Il faut noter cependant que le rejet de l'hypothèse statutaire initiale de l'actionnaire, exclusif créancier résiduel, conduit aussi à prendre en compte un jeu d'interactions plus complexe que celui déjà multi-niveaux de la relation principal-agent (actionnaires minoritaires/dominants).

Cette approche différente de la création de valeur originellement centrée sur l'efficacité disciplinaire de la gouvernance dans l'optique actionnariale permet d'approfondir l'analyse des déterminants de l'efficience. Dans la perspective de l'efficience dynamique, rappelons que l'étude comparative de l'évolution des niveaux d'efficience interne de formes organisationnelles multiples permet sur la période considérée d'identifier les formes les plus efficaces. Ainsi, une forme organisationnelle efficace externe est celle qui présente une évolution de la minimisation des coûts organisationnels supérieure à celle des autres formes organisationnelles existantes. Autrement dit, son efficience interne est supérieure à celle des autres formes d'organisations. La prise en compte de l'ensemble des partenaires et l'analyse des interactions contractuelles et cognitives constituent alors les déterminants de cette efficience.

## Conclusion de la première partie

L'apport de mes travaux doctoraux sur l'étude qualitative de la gouvernance partenariale dans le cas de la privatisation est de deux ordres, l'un conceptuel, l'autre méthodologique. En montrant la pertinence d'une approche standard élargie en gouvernance des organisations, mes recherches admettent premièrement, qu'un ensemble de travaux pionniers a progressivement produit une connaissance dont la validation par la réplique des tests constitue, par là même, le paradigme de référence, celui de l'efficience. Deuxièmement, c'est aussi reconnaître par son

élargissement, que le même paradigme évolue au gré des résultats d'invalidation face aux faits observés. L'étude de la privatisation par l'approche standard élargie confirme ainsi les limites de l'approche standard actionnariale de référence et partant, le pouvoir explicatif de la théorie de la gouvernance partenariale.

Les limites de l'approche standard (statut du créancier résiduel et vertu exclusivement disciplinaire de la gouvernance) peuvent être regroupées en une limite générale relative à l'approche statique du système de gouvernance et du processus de création/répartition de la valeur. Grâce à un assouplissement de la première hypothèse, l'élargissement de l'approche standard aux parties prenantes peut être considéré comme l'étape préliminaire d'un possible saut de paradigme. Comme le démontrent Charreaux et Wirtz (2006) en abandonnant ces deux hypothèses fondatrices du paradigme standard, l'ouverture interdisciplinaire offre de nouvelles perspectives sur les leviers de création de valeur et par conséquent sur le rôle du système de gouvernance de l'entreprise et sa finalité. Cette évolution de la science normale au sens de Khun se traduit par un enrichissement du

paradigme dominant tant au niveau de l'approche méthodologique qu'au niveau conceptuel. Ma thèse de doctorat et travaux associés ont ainsi participé de ce mouvement que ce soit par la confirmation du pouvoir explicatif supérieur de la théorie de la gouvernance partenariale par rapport à l'approche standard, ou par la mise en évidence de l'approche qualitative comme stratégie d'investigation empirique la plus à même de rendre compte des processus organisationnels adaptatifs, de leurs différents niveaux d'efficience et de la dynamique du système de gouvernance.

Ces ouvertures conceptuelles sont susceptibles d'intégrer simultanément la traditionnelle fonction disciplinaire et une fonction habilitante (Charreaux et Wirtz, 2006) qui reste à cerner et que l'on pourrait qualifier de fonction de production de connaissances distinctives. L'interaction de ces deux fonctions de la gouvernance ouvre ainsi un programme de recherche dans lequel s'inscrivent mes travaux post-thèse. Fondés sur l'étude dynamique des interactions individuelles, ils visent à prolonger l'exploration du processus décisionnel et le rôle de la gouvernance dans ce processus. En référence à l'un de mes récents travaux [6], le mouvement de la connaissance vers l'infiniment petit des composantes de l'organisation semble bien amorcé et avec lui la prise en compte des interactions de plus en plus fortes entre ces composants, à l'image des particules élémentaires de l'atome.

## Partie 2 : De l'interaction faible à l'interaction forte : la gouvernance comme processus d'interactions

Les limites de la vocation disciplinaire et actionnariale de la gouvernance mettent en exergue l'intérêt d'approfondir les processus d'interaction entre les individus qui coopèrent au sein de la firme. J'ai donc orienté mes travaux sur le droit, la sociologie, la stratégie et la gestion des ressources humaines notamment afin d'explorer cette polysémie apparente du concept de gouvernance. Cette orientation interdisciplinaire constitue par ailleurs un retour à mes questionnements initiaux sur la dimension humaine de l'organisation et le souhait de mieux comprendre le comportement des individus dans un contexte collectif. La question paraît d'autant plus centrale qu'aujourd'hui les crises organisationnelles sont profondes, les tensions inter et intra-catégorielles exacerbées (entre dirigeants et actionnaires, salariés et direction, direction et fournisseurs...). La question de l'efficacité semble donc prendre une envergure partenariale et interactionniste qui ne peut être ignorée de la communauté des chercheurs.

Je propose de revenir pour cela à la terminologie usuelle en gouvernance. On parle traditionnellement de système de gouvernance. Or un système<sup>15</sup> se définit comme un assemblage, une composition, un ensemble structuré d'éléments dont on cherche à connaître les principes de fonctionnement, la dynamique et sa finalité. Ainsi le système de gouvernance est défini généralement comme un ensemble de mécanismes qui encadre le processus décisionnel (essentiellement par la discipline). L'inventaire des mécanismes a conduit à des typologies standardisées basées sur l'internalité (mécanismes internes versus mécanismes externes) ou sur leur spécificité/intentionnalité (mécanismes spécifiques ou non à la firme, intentionnels ou spontanés). Ces mécanismes peuvent être complémentaires ou substituables (Charreaux, 1997). Toutefois, leur assemblage, autrement dit le processus, par lequel le système de gouvernance émerge et évolue, n'est pas réellement étudié. Charreaux et Schatt (2006) concluent d'ailleurs dans leur panorama de la recherche en gouvernance précitée, à l'étude très limitée de l'éventail pourtant très large des

mécanismes de gouvernance. En outre, le lien entre ces mécanismes et le processus de décision est encore largement inexploré et c'est avec les récents développements en gouvernance partenariale et cognitive que cette question commence à être traitée. Quant à la finalité, comme nous l'avons développé dans la partie précédente, elle est centrée sur la minimisation des conflits d'agence afin de réduire la latitude managériale par la discipline ; cette dernière étant considérée comme levier de création de valeur actionnariale ou partenariale. Or, si l'on admet les limites de la seule version disciplinaire de la gouvernance, il semble que sa finalité nécessite un nouvel examen.

15 Σύστημα en grec.

En outre, l'objet d'étude étant l'organisation, il paraît utile de revenir également sur les interprétations initiales de cet objet d'analyse. Comme le relèvent Levitt et March (1990), la préoccupation majeure des théoriciens de la firme provient de la distinction telle que l'a proposée Barnard (1938) entre les systèmes conflictuels et coopératifs. Le problème organisationnel consiste à transformer le premier, formé d'un groupe d'individus en relation d'échange mais dont les objectifs sont différents en un groupe d'individus agissant rationnellement au nom d'un objectif commun, qui caractérisent le système coopératif. L'approche contractuelle telle qu'elle ressort de mes travaux doctoraux par exemple, cherche à identifier les sources de coûts des formes d'organisation des interactions individuelles. Cette approche privilégie une lecture basée sur le conflit interindividuel relatif à la répartition de la valeur et l'objectif commun est centré sur la création de valeur. Création et répartition conditionnent ensemble la coopération.

Dans cette perspective, la gouvernance en tant que système d'appui à la décision sur la valeur peut être envisagée comme le processus par lequel le système conflictuel se transforme en système coopératif. La notion de passage invoquée par Barnard paraît essentielle car elle permet d'appréhender la gouvernance comme un processus de transformation<sup>16</sup>. Or, à l'image des forces fondamentales en physique, le passage d'un état à un autre (autrement dit un phénomène) résulte d'interactions multiples<sup>17</sup>. En reprenant la définition du système proposé par De Rosnay (1997), la gouvernance peut s'envisager comme un « système complexe [qui] se caractérise par le nombre d'éléments qui le constituent, par la nature des interactions entre ces éléments, par la dynamique non linéaire de son développement. »

<sup>16</sup> Cette action exercée par la gouvernance est appréhendée de manière simplifiée dans l'approche standard dans la

mesure où celle-ci réduit cette transformation à la question de la discipline.

<sup>17</sup> Objet central de la recherche doctorale sur le phénomène de la privatisation.

Partant de ce retour aux définitions de base, j'ai souhaité étudier plusieurs aspects de ces interactions. Dans la mesure où l'étude de la gouvernance procède de l'individualisme méthodologique, il s'agit donc d'étudier les interactions individuelles qui sont davantage supposées qu'expliquées dans l'approche standard. Comme le souligne Charreaux (2006, p. 224) « nous avons besoin de construire une explication théorique de l'influence active exercée par certains agents sur les mécanismes de gouvernance ». Il semble également nécessaire d'examiner l'influence des mécanismes sur les acteurs de la gouvernance.

Afin de comprendre de manière plus approfondie la dynamique coopérative associée à la gouvernance, j'ai orienté tout d'abord mes travaux sur l'analyse des facteurs d'élaboration des normes de gouvernance (2.1). Comment se construisent ces règles qui concourent à la transformation d'un système conflictuel en un système coopératif ? Les travaux en sociologie et en droit ont été essentiels pour apporter des éléments de réponses à ce questionnement. D'une part, la sociologie permet d'aborder la question du processus d'émergence de la norme en examinant la

relation entre l'individu et le collectif. D'autre part, le droit et son concept central, la normativité, en étudiant les effets comportementaux de la norme<sup>18</sup>, apportent un approfondissement de la connaissance sur l'individu dans son environnement et sur l'effet de la gouvernance sur celui-ci. Partant de ces résultats interdisciplinaires, la gouvernance et l'individu apparaissent par leurs interactions, comme deux particules élémentaires de l'organisation (2.2) D'une part, la gouvernance n'exerce une influence sur l'organisation qu'à travers le rôle des acteurs sur les mécanismes de gouvernance. D'autre part, à l'image de l'Evolution l'homoeconomicus se transforme progressivement en homosociologicus. Au regard des avancées en gouvernance, l'unité de l'organisation, sa puissance coopérative et finalement les facteurs d'efficience semblent résulter d'interactions de plus en plus fortes au sein et entre ses composantes.<sup>19</sup>

18 Ou, dit autrement, sa normativité.

19 L'interaction forte est la plus puissante des quatre types de forces physiques fondamentales, responsable de la liaison

des quarks constituant les neutrons et les protons, et de la cohésion des noyaux atomiques.

## 2.1. Normalisation : Etudes des interactions

Il est admis dans la vie des affaires que les codes de gouvernance sont les garants des « bonnes pratiques managériales ». Chaque Etat dispose d'un tel référentiel pour les entreprises cotées. Il constitue en cela un mécanisme institutionnel de gouvernance. Toutefois, même s'ils révèlent une privatisation du droit, les codes de gouvernance se combinent historiquement avec les mécanismes réglementaires de droit dur (les lois) et sont a priori, sous surveillance de ces derniers. Au regard de l'intensification de ces différents mécanismes depuis les années 2000, leurs concepteurs semblent avoir construit la réponse à la question de l'efficacité de la gouvernance des entreprises. Deux questions viennent alors à l'esprit : Quel est le processus d'élaboration des normes de

gouvernance ? Quel est le modèle de gouvernance retenu ?

Ces questions renvoient à l'approche sociologique de la normalisation en gouvernance (2.1.1).

Par ailleurs, les codes ont au sens juridique, une portée recommandatoire. Ils relèvent en ce sens du domaine de soft law ou droit souple. En corollaire, si la convergence des pratiques est avérée en l'absence de forces obligatoire et contraignante propres au droit dur, alors ces codes ont une force normative qu'il serait utile d'examiner afin de comprendre la puissance de ce mécanisme et par conséquent ses déterminants sur le comportement des acteurs et sur la performance des entreprises (2.1.2).

#### 2.1.1. Processus de normalisation en gouvernance : approche sociologique

L'approche sociologique de la normalisation en gouvernance pose la question des facteurs explicatifs d'un mouvement qui touche bon nombre d'Etats. Un rapide panorama de la codification en gouvernance à travers le monde permet de mesurer l'ampleur géographique du phénomène et les

niveaux institutionnels impliqués. Au-delà des 92% de codes recensés par l'ECGI<sup>20</sup> et émis par les pays eux-mêmes, certains codes ont une portée de niveau régional, dédiés à la gouvernance au sein de zones géographiques ou ensembles de pays, cinq codes ont une envergure mondiale (OCDE , ICGN<sup>21</sup>) et quelques autres sont des rapports comparatifs<sup>22</sup> ou thématiques comme celui de la commission européenne sur les marchés en développement, émergents ou développés. Plusieurs études concluent à une large diffusion des codes de gouvernance (Perez, 2003 ; Bessire et al., 2007 ; Wirtz, 2008) accompagnée d'une convergence de leur contenu, voire d'une accélération de la convergence (Pichet, 2007). La codification en gouvernance s'accompagne dans plusieurs pays de l'action du législateur notamment sous l'effet d'une succession de scandales financiers dont Enron en 2002 fut le précurseur.

20 Le European Corporate Governance Institute recensait en 2008, 292 codes contre 193 un an auparavant. Cette

croissance s'explique par les nombreux amendements des codes antérieurs comme en France par exemple, avec la

succession des rapports Vienot 1 et 2 puis Bouton 2002, suivi du code consolidé AFEP-MEDEF 2003 et du dernier

amendement du MEDEF en octobre 2008 sur les recommandations en matière de rémunérations des dirigeants.

21 International Corporate Governance Network.

22 Emis par le cabinet d'avocats Weil Gotshal Manges.

Réguler, sécuriser, restaurer la confiance des investisseurs constituent pour les Etats des enjeux vitaux. Ainsi, l'OCDE affirme (2004, p. 3) que « l'intérêt pour la gouvernance d'entreprise va au-delà de l'intérêt porté par les actionnaires aux performances individuelles des entreprises car les entreprises occupent une place centrale dans nos économies et que nous nous en remettons de plus en plus à elles pour gérer notre épargne personnelle et assurer les revenus de nos retraites ». Dans ce contexte, les Etats se sont employés à définir des règles générales qui sont ensuite

explicitées et détaillées par des codes de bonne conduite qui se diffusent à leur tour largement sur le terrain avec la publication de chartes et de règlements intérieurs au sein des entreprises. Comme le montrent les graphiques 2 et 3 issus de plusieurs collaborations, l'ampleur du phénomène conduit à s'interroger sur les facteurs sociologiques qui y contribuent.

Graphique 2 : Diffusion de codes de gouvernance dans le monde (1992-2008)

Propagation des codes de gouvernance depuis le rapport  
Cadbury anglais en 1992

Extrait de notre collaboration avec Dominique Bessire et Stéphane Onnée (2008),  
« Normes de gouvernance et « effet d'universalisation » : Le cas de l'administrateur  
indépendant », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise.

### Graphique 3 : Production de codes et amendements dans le monde par pays (1992-2008)

In Chatelin-Ertur C. et Onnée S. (2009), « Des forces normatives des Codes de gouvernance des entreprises à la puissance normative du paradigme en économie organisationnelle », in Force Normative, naissance d'un concept, LGDJ, Lextenso éditions, Bruyland.

Dans ce contexte somme toute paradoxal entre une convergence renforcée des codes de « bonne conduite » et les défaillances croissantes d'entreprises cotées et ciblées par ces mêmes codes, la question sociologique du processus de normalisation en gouvernance se pose. Deux collaborations avec Stéphane Trébucq examinent la question des facteurs explicatifs de la normalisation [2] et l'influence cognitive des différents niveaux institutionnels de la gouvernance à l'origine de la convergence avérée des normes de gouvernance [11].

A l'appui des travaux en sociologie (Bitard, 2003), nous envisageons cette normalisation [2] comme un processus qui s'inscrit dans un contexte de déséquilibre social marqué par des conflits catégoriels (Figure 4 ci-dessous). La norme se construit selon un schéma de confrontation des valeurs portées par chaque groupe concerné par le déséquilibre de l'environnement (par exemple un scandale financier). Si l'on se réfère aux fondements de la théorie positive de l'agence, l'objet de la normalisation en matière de gouvernance consiste donc à rationaliser les coûts d'agence supportés par les différents partenaires selon un processus de construction et de confrontation des valeurs propres à chaque catégorie d'acteurs, relatives à la création et à la répartition de la richesse organisationnelle. En ce sens, la norme est le fruit d'une volonté (issue du jeu d'acteurs) d'améliorer son objet en prenant en considération les erreurs constatées.



Selon la logique dominante proposée par Bourdieu (1980) « pour s'imposer comme « norme », un énoncé doit être perçu comme légitime, c'est-à-dire comme devant s'imposer à l'ensemble de la société, « naturellement » ou « logiquement ou nécessairement ». Cependant, comme le précise Bitard (Op. cit, p. 32), « l'effet d'universalisation produit l'illusion que l'énonciation normative est le fait d'un sujet universel, à la fois impartial et objectif, alors qu'il est le produit d'une catégorie professionnelle particulière, qui appartient au groupe dominant ».

Figure 4 : Le processus d'émergence des normes en gouvernance

Extrait de « Emergence des normes de gouvernance : une analyse sociologique du cas français, (2005), Revue des sciences de gestion en collaboration avec Stéphane Trébucq.

L'analyse de contenu du rapport Clément et des auditions parlementaires de dix catégories d'acteurs<sup>23</sup>, au coeur du processus d'élaboration de nouvelles normes françaises de gouvernance, confirme le modèle sociologique proposé [2 et 11]. La catégorie dominante est révélée tout d'abord à travers la primauté accordée par le législateur à l'avis des dirigeants d'entreprises qui représentent plus du quart des personnes interrogées et 42% du total de mots de la base de données textuelles. En outre, la proximité remarquable entre le discours des dirigeants et le contenu final du rapport parlementaire confirme cette logique dominante dans le domaine du droit dur. En effet, la conviction des dirigeants français sur la qualité de la gouvernance en France ne mérite pas davantage de législation, la régulation par le marché à l'appui du droit existant étant préférable.

23 Soit un total de 49 personnalités, avocats d'affaires, dirigeants, représentants de diverses instances de conseil, représentants des entreprises, fonctionnaires représentant le ministère de la justice ou membres des instances françaises de régulation des marchés financiers, représentants des experts-comptables et commissaires aux comptes, professeurs d'université, représentants des actionnaires, un président d'agence de notation, un représentant des banques.

Dans le cas français la logique managériale l'emporte très clairement comme le révèlent en droit souple, la multiplication et les concepteurs des codes de référence émanant essentiellement de groupes de présidents de sociétés cotées françaises à la demande des instances professionnelles

AFEP/MEDEF (version consolidée des rapports antérieurs 2008), ou de l'Association Française de Gestion financière (versions 2004 et 2008). Le préambule du dernier code à l'image des précédents, l'exprime d'ailleurs dans les termes suivants : « Il s'agit donc, dans tous les cas, d'une initiative des entreprises elles-mêmes soucieuses de préciser certains principes de bon fonctionnement et de transparence propres à améliorer leur gestion et leur image auprès des investisseurs et du public. »

En outre, si cette première étude dans le contexte français met en évidence la logique dominante d'essence managériale du processus de normalisation, elle pose la question des facteurs cognitifs qui sont impliqués au niveau de la phase de confrontation et de création de valeurs typiques (étape 3 dans la figure 3 précédente). En particulier comment expliquer la convergence avérée des normes de gouvernance ? Cette question n'est pas sans conséquence car la convergence actuellement constatée en la matière est susceptible de conduire à l'extinction de la concurrence des modèles de gouvernance et avec elle, celle des typologies proposées dans la littérature, au niveau micro, mezzo ou macro (Charreaux et Wirtz, 2006). Autrement dit, la compréhension des processus cognitifs lors de l'élaboration des normes de gouvernance devrait permettre d'envisager la possibilité ou non d'émergence de modèle de gouvernance alternatif.

Afin d'approfondir le coeur du processus de normalisation, la seconde collaboration [11] avec Stéphane Trébuçq interroge le rôle joué par les cadres institutionnels multiples (national, régional, global) que les acteurs intègrent dans le processus de confrontation de leurs schémas cognitifs. Sous cet angle nous nous interrogeons sur la possibilité ou non d'émergence d'un modèle européen de gouvernance. Comme le montre la figure 5 ci-après relative au processus de confrontation cognitive des acteurs de la normalisation au niveau local, nous supposons que les valeurs typiques locales de gouvernance émergent et évoluent en référence aux niveaux supérieurs, régional et/ou global. L'interaction des valeurs typiques aux différents niveaux aboutit localement à l'établissement d'un consensus cognitif, atteint par les différents acteurs.

Nous proposons ainsi trois niveaux d'interactions cognitives. A l'échelle globale (niveau 1) les Régions du monde (par exemple Europe) et les Etats s'inscrivent dans un contexte d'économie mondiale. Celle-ci se caractérise par une normalisation et une standardisation des pratiques de gouvernance convergente avec le référent anglo-américain identifié dans la littérature par opposition au modèle germano-nippon. A l'échelle régionale (niveau 2), la remise en cause actuelle du référent anglo-américain, provoquée par des scandales financiers répétés, conduit les acteurs à rechercher des valeurs typiques alternatives au niveau des régions du monde. Ainsi en est-il de l'esprit du rapport Winter (2002), commandé par la Commission européenne, et pouvant être considéré comme un essai de constitution de valeurs typiques à l'échelon régional. A l'échelle locale (niveau 3), l'Etat est en mesure d'adhérer ou de s'opposer au référent dominant par un jeu de

confrontation inter-catégoriel (dirigeants, actionnaires, professions juridiques...) à l'échelon local comme nous l'avons identifié dans la première étude.

Figure 5 : Interactions des différents niveaux d'élaboration des normes de gouvernance

Niveau global

/ valeurs typiques  
régionales

Niveau global /  
valeurs typiques

locales

Interaction I

Niveau régional

/ valeurs typiques  
locales

Interaction II

Interaction III

Catégorie jn

Catégorie j2

Catégorie j1

Niveau 3 Local

Amérique-latine

Europe

Afrique

Asie

Niveau 2 Régional

Référent germano-nippon

Référent anglo-saxon

Niveau 1 Global



L'interdépendance des mécanismes institutionnels de gouvernance dans le processus de normalisation a été étudiée en collaboration avec Stéphane Trébuçq dans le prolongement de l'étude de 2003 publiée en 2005. « Vers un cadre unifié de la gouvernance des entreprises européennes ? Etude des interactions entre les normes locales, régionales et globales », présenté aux 17èmes journées des IAE en 2004. Nous montrons la prise en compte par les acteurs des cadres institutionnels multi-niveaux.

Dans le prolongement de la première étude, nous analysons l'avis et les propositions des 49 personnalités auditionnées par la commission Clément sur le thème de la gouvernance des entreprises. Les fragments de texte sélectionnés qui évoquent et mettent en relation lesdits niveaux représentent au final, en nombre de mots, 11,5% du corpus textuel initial, soit 14 403 mots. La figure suivante montre l'influence cognitive des différents niveaux auxquels se réfèrent les personnes interrogées et la prédominance du référent anglo-saxon (interaction I).

Figure 5 : Synthèse graphique des interactions de type I, II et III présentes dans la retranscription écrite des auditions parlementaires

Interaction II : 25%

(Soit 54 fragments de textes)

Interaction III : 11%

(Soit 23 fragments de textes)

Interaction I : 64%

(Soit 135 fragments de  
textes)

Niveau 3

local

Niveau 2

régional

Niveau 1

global

L'analyse qualitative des discours montre que le modèle anglo-saxon constitue un benchmark incontournable mais critiqué. Les évocations du niveau européen (interaction II) qui représentent un quart des données textuelles font ressortir deux catégories. Un premier ensemble est constitué de références à des projets de l'Union Européenne (rapports d'experts). Le deuxième ensemble de références porte sur des comparaisons entre Etats membres (principalement par ordre décroissant, l'Angleterre via le rapport Cadbury et l'Allemagne). Enfin, les références mettant en lien les niveaux régional et global sont très marginales dans le corpus. Toutefois elles mettent en

lumière le souhait par les acteurs interrogés, de construire un référentiel européen (niveau régional) coordonné que ce soit vis-à-vis des problèmes de normalisation comptable (US GAPP et IFRS), de contrôle des agences de notation internationales ou de la mise en place d'un organisme européen de régulation.

En référence au modèle d'apprentissage d'Argyris (1995, p. 67) nous concluons sur deux voies possibles de la poursuite de la normalisation en gouvernance. Soit, par un apprentissage en simple boucle, la convergence de la normalisation conduit à un renforcement du modèle dominant d'essence actionnariale. Soit par un apprentissage en double boucle, cette convergence en cours peut conduire à une remise en cause des valeurs directrices critiquées dans notre étude au profit d'un modèle alternatif. L'étude du processus de normalisation et plus spécifiquement de la confrontation cognitive des valeurs portées au niveau local montre que la convergence des pratiques et de la normalisation en gouvernance laisse donc ouverte la possibilité d'une concurrence des modèles de gouvernance par l'émergence de modèles alternatifs en particulier au niveau européen. D'un point de vue normatif, cet apprentissage en double boucle nécessiterait la mise en place de structures de débats cognitifs impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Ces études sociologiques sur le processus d'élaboration des normes en gouvernance corroborent l'hypothèse selon laquelle, les systèmes de gouvernance « en tant que phénomène d'interaction sociale [...] sont dynamiques et évoluent dans le temps » (Charreaux, 2006, p. 224). Cette approche sociologique soulève par conséquent la question en aval, des effets comportementaux de la norme instituée par ce processus de confrontation cognitive. En ce sens, la stabilité d'une norme donnée dépend du point de vue sociologique, de son efficacité à garantir dans le temps les intérêts des parties prenantes concernées. Or ces normes à dominante actionnariale sont d'essence juridique (hard et soft law) comme le montre le panorama présenté précédemment. Les effets de cette normalisation sur les comportements attendus rejoignent les préoccupations des sciences juridiques sur la force normative en droit. La rencontre avec Catherine Thibierge a été l'occasion d'examiner les apports du droit pour la compréhension des interactions individuelles et leurs effets sur l'efficacité de la gouvernance. En outre, cette approche juridique fait écho à l'un des résultats de ma recherche doctorale présenté dans la première partie de cette note de synthèse sur l'impact des choix institutionnels sur les formes organisationnelles et leur adaptation à des finalités sociétales induites par ce processus de normalisation.

### 2.1.2. Effets comportementaux : Apport du droit

Au regard de l'étude sociologique du processus de formation de la norme, celle-ci a pour origine une déstabilisation des comportements que la norme a vocation à corriger. La normalisation en gouvernance montre à la fois des sources multiples (codes et lois) de nature différentes (droit dur et droit souple) qui se combinent selon un jeu dominant d'acteurs [1]. Si l'étude sociologique a permis d'éclairer les forces qui sont à l'origine du mouvement généralisé de la normalisation, la question sous l'angle juridique est de cerner le poids des différentes sources du droit. En particulier, l'imprégnation croissante du droit souple en gouvernance pose la question de son effectivité comparativement à la législation de droit dur qui par nature a une force contraignante et obligatoire. Il s'agit donc d'examiner la capacité juridique à améliorer l'attractivité des places financières et par conséquent l'efficacité économique du droit et celle des normes en tant que mécanismes

institutionnels de gouvernance des organisations.

La complémentarité des sources de la normalisation en gouvernance a fait l'objet d'une collaboration [7] avec Stéphane Onnée dans l'ouvrage collectif de la gouvernance juridique chez Lavoisier (à paraître). Nous examinons au regard des sources de droit, les composants juridiques de la gouvernance. Ils recouvrent ainsi une pluralité de dispositifs qui ont rapport au droit. Le tableau suivant présente à travers quelques exemples, les sources juridiques possibles en gouvernance.

Tableau 4 : Les sources possibles de droit en gouvernance juridique des organisations

Dispositif juridique de  
gouvernance

Origine

Rôle

Texture

Portée

« Hard law »

Les lois (règles de droit)

SOX, 2002

Publique

Interprétatif

Droit dur

Collective (sociétés  
cotées)

LSF, 2003, LME 2005

Publique

Interprétatif

Droit dur

Générale (toutes les  
sociétés) et collective  
(secteur bancaire)

« Soft law »

les Codes recommandatoires et  
Principes déclaratoires

Code de référence consolidé  
(AFEP et MEDEF, 2003)

Privée infra-  
législative

Source  
d'inspiration

Droit souple

Collective

Combined code anglais Financial  
reporting concil (2006)

Privée infra-  
législative

Source  
d'inspiration

Droit souple

Collective

Plan de la Commission européenne  
« Modernisation du droit des  
sociétés et renforcement du  
gouvernement d'entreprise dans  
l'Union européenne — Un plan  
pour avancer »

Publique  
Supra-  
nationale

Source  
d'inspiration

Droit souple

Générale (pays  
membres)

OCDE 2004 « Principes de  
gouvernement d'entreprise »

Publique  
Supra-  
nationale

Source  
d'inspiration

Droit souple

Générale

L'étude juridique de la normalisation en gouvernance en collaboration avec Dominique Bessire et Stéphane Onnée montre sur l'ensemble des codes recensés par l'ECGI sur la période (1992-2006), la logique dominante au niveau macroéconomique de la normalisation souple. Comme le montre la figure 4, les institutions sont à l'origine de 43% des codes produits suivis ensuite de codes produits sur une base plus collégiale. En troisième position on retrouve les acteurs ciblés, les entreprises et leurs instances professionnelles.

Figure 6 : Synthèse des acteurs impliqués dans la question des bonnes pratiques et nature de

leur intervention

Dans ce contexte de privatisation<sup>24</sup> du droit, le désengagement volontaire de l'Etat<sup>25</sup> se combine avec une idéologie dominante portée par les acteurs de la normalisation et fondée sur des valeurs convergentes avec les arguments de l'approche standard en gouvernance. Ces résultats corroborent la proposition de Charreaux (2006, p. 238), selon laquelle « les systèmes de gouvernance changent en fonction de l'évolution des schémas mentaux partagés. » Comme le montre l'auteur (p. 252) « le champ a été laissé ouvert à de nouveaux types d'entrepreneurs. Récemment, des investisseurs institutionnels ont été très actifs sur ce front, contribuant à promouvoir une « philosophie » de la gouvernance qui vise à renforcer les intérêts des actionnaires ».

24 Qui confirme par ailleurs la définition que nous avons proposée dans le cadre de notre recherche doctorale. Ce

processus peut être défini ici comme une décentralisation des droits de régulation de l'Etat au profit d'agents privés.

(Chatelin-Ertur, Onnée, 2010 chez Lavoisier).

25 Notamment comme nous l'avons traité antérieurement en montrant les choix de privatisations en accompagnement

de celui de la libéralisation et du développement du marché financier français.

26 Thibierge (2008, p. 264 et suiv.) précise qu'il existe des normes de pur tracé (recommandation, avis) ou de pure

évaluation (les standards sont en ce sens des étalons de mesure) ce qui conduit à envisager un large éventail de

normativité allant de la portée déclaratoire à la portée obligatoire et contraignante.

Cette tendance généralisée peut être finalement assimilée à une mise aux normes actionnariales de la gouvernance. Qu'il s'agisse des normes souples ou des règles de droit dur, au niveau français ou au niveau international, la convergence marquée de leur contenu privilégie l'approche standard disciplinaire. En cela, l'étude du processus de normalisation rejoint l'analyse de Pesqueux (2007, p. 47) selon lequel, « l'incitation et le contrôle [...] s'exercent bien dans le

cadre de conventions qui fondent la vie en société, convention venant limiter la liberté de la décision de l'agent. Dans un tel univers, l'agent entrera « volontairement » et « involontairement » dans les rapports contractuels et quasi-contractuels induits par les activités d'engagement et de contrôle ». Finalement, à la question du modèle de gouvernance retenu, la logique dominante sous-jacente au processus de normalisation répond par les valeurs telles que celles du rapport précité de l'OCDE (2004), fondées principalement sur la sécurisation des investissements. La Banque Mondiale dans son rapport Doing Business publié chaque année « fonde une sorte de concurrence entre les pays dans leur capacité à attirer les investisseurs, faisant ainsi du droit un instrument de développement économique ».

La définition juridique de la norme complète l'approche sociologique en considérant les fonctions de la norme et par conséquent ses effets [9 et 1]. En fournissant un modèle à suivre la norme permet à travers sa fonction de tracé, d'orienter les comportements de ses destinataires. Elle est alors « une référence pour l'action » (Thibierge, 2008, p.257). Dans sa deuxième fonction, la norme a « vocation à permettre la comparaison, la vérification, la mesure ». Elle est alors « une référence pour le jugement ». Si la norme de droit souple dispose de ces deux fonctions, de modèle et de jugement, pouvant engendrer possiblement une sanction (mais pas nécessairement), alors la norme selon Thibierge (2008) est dotée d'une pleine normativité<sup>26</sup>.

Le cas particulier de la recommandation sur l'indépendance des administrateurs, constitue un exemple illustratif exemplaire de la pleine normativité au sens de Thibierge puisque cette norme est dotée des fonctions directive et vérificative. Ainsi, la fonction d'orientation des comportements se traduit par la publication d'un cahier des charges définissant les 7 critères d'indépendance de l'administrateur. Cette fonction d'orientation des comportements alimente simultanément la fonction de mesure de conformité. Celle-ci s'appuie sur un large spectre de mesures et d'acteurs régulateurs comme l'Autorité des Marchés Financiers ou la Commission européenne, mais aussi privés, comme les agences de notation qui déploient des évaluations multicritères de la conformité jusqu'à créer des indices boursiers.

Tableau 5 : Exemple de propositions de codes de gouvernance par type d'acteur et portée juridique, le cas français

Types d'acteurs

Portée

Catégories d'acteurs

Initiative

Entreprises et réseaux  
d'administrateurs

Association Française des  
Entreprises Privées –MEDEF

Privée

Recommandatoire

Institut Français des  
Administrateurs

Privée

Déclaratoire

Gérants d'actifs

Association Française des Gérants  
d'actifs

Privée

Déclaratoire

Organisations et institutions  
internationales

Union Européenne, OCDE

Publique

Recommandatoire

Régulateurs boursiers

Autorité régulation boursière

AMF

Publique

Recommandatoire

Communauté scientifique

Institut Français du

Gouvernement des Entreprises

Privée

Déclaratoire

Institut Montaigne

Privée

Déclaratoire

Extrait de notre collaboration avec Dominique Bessire et Stéphane Onnée, « Normes de gouvernance et « effet d'universalisation » : Le cas de l'administrateur indépendant », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, 2008.

La norme porte donc en elle deux fonctions, celle d'orientation des comportements et celle de mesure. Pour cette dernière, il s'agit de juger de l'écart entre la norme attendue et le comportement réel. Autrement dit la mesure de conformité des comportements à la norme renvoie à son effectivité, composante essentielle de sa normativité. Ainsi, par opposition aux règles de droit (lois par exemple) la norme souple n'a pas de force obligatoire et contraignante. Cependant, parce qu'elle exerce une force de persuasion liée à la pression (contrainte économique, hiérarchique et/ou politique) et à l'adhésion normative (sentiment d'ordre éthique relatif aux valeurs portées par la norme), elle peut avoir des effets comportementaux équivalents aux règles de droit dur. En ce sens la normativité n'est pas l'apanage exclusif des lois mais de tout support juridique dès lors qu'il conduit à orienter effectivement les comportements.

La force normative en droit recouvre donc deux aspects complémentaires de la norme.

Premièrement, elle est envisagée comme un processus au cours duquel différentes forces se combinent pour construire une norme de comportement et/ou de mesure de conformité. La force normative concerne à ce niveau les forces créatrices de la norme. Cette première acception de la force normative rejoint l'approche sociologique dans la mesure où les forces créatrices renvoient au jeu d'acteurs et à leur système de valeurs. Deuxièmement, la force normative est considérée comme un état, résultant de l'effectivité de la norme ainsi créée. Ces deux aspects de la force normative sont repris dans les figures suivantes.

Figure 7 : Double acception de Force normative

Est un processus : Combinaison de forces (acteurs, droit, valeurs) qui concourent à la construction d'une norme juridique dotée de la fonction d'orientation et éventuellement de la fonction de mesure

Sur la norme

Force normative

Est un état : Effectivité de la norme sur les comportements prouvée par la mesure à un instant donné. Elle dépend des forces de persuasion (adhésion et pression) engendrées par le processus

De la norme

Figure 8 : De la force normative d'une norme à la puissance normative des valeurs

Puissance des valeurs : effet possible sur les perceptions et sur le degré d'engagement/conviction des acteurs dans le processus de normalisation et/ou sur l'effectivité de la norme

Forces normatives sur la norme

Comportements des acteurs (publics, privés) dans la construction de la norme (pression, adhésion)

PROCESSUS

ETAT

Force normative de la norme

Degré d'effectivité (conformité/compatibilité) des comportements

Cette exploration de la force normative pour étudier celle des codes de gouvernance est issue de plusieurs collaborations avec Stéphane Onnée qui ont abouti à des contributions chez Bruylant (2009) et chez Lavoisier (2009).

L'étude de l'intensité normative (effectivité) des codes de gouvernance à portée recommandatoire suppose par conséquent que la convergence des pratiques émane de l'intensité des forces de persuasion sur la perception des acteurs visés par la norme. La pression normative de nature économique et politique semble corroborée par l'étude sociologique du jeu d'acteurs et de la logique dominante qui finit par imposer le modèle à suivre. L'effet normatif attendu au niveau des pratiques est donc supposé élevé. Toutefois, l'intensité normative est susceptible de varier en fonction de l'adhésion aux valeurs portées par la norme et des spécificités organisationnelles. Sen ce sens, nous considérons que pression et adhésion normatives constituent les propriétés endogènes d'essence cognitive de la norme et qui conditionnent son intensité normative.

La plausibilité de cette proposition est confirmée par les résultats obtenus dans « Effet d'universalisation » : Le cas de l'administrateur indépendant », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise (2008). Les variables organisationnelles (taille, structure de l'actionnariat et le niveau de performance boursière) et les différences institutionnelles (niveau de la norme) expliquent l'intensité normative hétérogène en matière d'application de la norme d'indépendance de l'administrateur.

Figure 9 : Processus de construction de l'intensité normative de la norme liée à l'inclusion d'administrateurs indépendants dans les conseils

Variables organisationnelles

Adhésion normative aux valeurs portées par

le principe de l'indépendance par quête de  
légitimité et/ou d'efficacité

Pression normative : investisseurs, agences  
de notation, sociétés de conseil en vote  
politique, autorités de régulation...

Intensité normative  
de la norme  
d'inclusion  
d'administrateurs  
indépendants dans le  
conseil  
d'administration

De plus, l'effet normatif des codes sur le comportement des investisseurs permet d'approfondir l'impact des forces normatives sur le type d'adhésion à la norme (recherche de légitimité ou recherche d'efficacité). Sous l'angle dynamique, l'application des normes de gouvernance est supposée influencer positivement la perception de la performance organisationnelle par les différents partenaires, et plus particulièrement par ceux qui apparaissent comme dominants et/ou initialement lésés. L'étude de l'impact de la norme sur la performance boursière des sociétés cotées en collaboration avec Stéphane Trébuçq (2005) montre une influence significative de l'application

des codes sur la valorisation du potentiel de croissance des entreprises. L'intensité normative devient, par là même, un levier de création de valeur. Dans cette perspective, le comportement positif des investisseurs en cas de conformité est susceptible d'inciter à l'adoption des codes que ce soit par recherche d'efficacité ou de légitimité.

Figure 10 : les facteurs d'adoption des codes : entre légitimité et efficacité

Recherche d'efficacité

Mise en place de mécanismes efficaces pour  
la protection des intérêts des actionnaires

Recherche de légitimité

Isomorphisme mimétique (imitation coercitive  
ou normative)

Adoption des codes

par les pays/entreprises cotées

Extrait de « Effet d'universalisation » : le cas de l'administrateur indépendant »,  
Revue Française de Gouvernance d'Entreprise (2008) en collaboration avec  
Dominique Bessire et Stéphane Onnée.

Par conséquent, en prenant sa source dans le droit (dur) édicté, et de plus en plus dans le droit (souple) spontané, la gouvernance en tant qu'ensemble de normes, engendre des pratiques répétées qui deviennent alors un référentiel admis (d'orientation des comportements et de mesure) que ce soit par adhésion aux valeurs scientifiquement affichées ou par pression. En cas d'adhésion, la recherche d'efficacité apparaît comme le facteur premier d'application de la norme. Le marché financier est alors seul juge de la pertinence des écarts à cette norme présentés par les entreprises ciblées par ces mêmes normes. De fait, la force normative, en particulier la pression normative n'est plus de nature juridique mais bien économique et politique conférée aux acteurs privés sous couvert des autorités de régulation tenues d'inciter à l'application de ces codes par des recommandations renforcées (AMF). Ainsi le clivage entre les tenants du droit dur d'un côté et du droit souple de l'autre, s'exprime en qualifiant ce dernier soit de « droit terrain, adapté, effectif, réactif appuyé sur le ressort de la technique », « instrumentalisé à des fins de communication » soit de « néo-corporatisme sauvage » (Thibierge, 2008 B, p. 4). Sous cet angle, la gouvernance revêt le statut de concept normatif (Couret, 2002, p. 341) en tant que « doctrine d'origine anglo-américaine prônant un système de contrôle et de procédures vouées à la création actionnariale et donc conçue pour garantir au mieux la responsabilité des organes de gestion vis-à-vis de la collectivité des actionnaires » (Pietrancosta in Couret, Op. Cit.).



Pour conclure cette section sur l'étude des interactions lors de la normalisation en gouvernance des organisations, les approches sociologique et juridique apportent un éclairage sur l'écart présenté en introduction de cette note de synthèse entre les pratiques observées et les développements récents en gouvernance. Il apparaît en effet que la gouvernance en pratique incarne un modèle pour agir et/ou pour juger (possiblement autrement) les comportements organisationnels sur la base d'une philosophie actionnariale clairement identifiée par l'étude de la normalisation. Les pratiques rejoignent en ce sens le courant standard en gouvernance. A l'instar de Wirtz (2008), l'élaboration des codes semble répondre à une volonté de réduire les risques de destruction de valeur actionnariale. Pourtant, malgré un renforcement avéré de ces codes, les défaillances d'entreprises ne cessent de se produire et avec elles, celle du système de gouvernance en tant que processus de transformation d'un système conflictuel en système coopératif. Cependant, le rôle des valeurs dans le jeu des acteurs de la normalisation, l'adhésion ou la non adhésion des individus au modèle dominant et leur libre arbitre sont autant de facteurs cognitifs que les approches juridique et sociologique ont permis d'identifier. Cette démarche interdisciplinaire montre l'intérêt de poursuivre l'exploration des déterminants cognitifs du comportement de l'individu avant de statuer sur la nécessité de le discipliner. La question paraît d'autant plus cruciale que l'instauration de mécanismes disciplinaires d'évaluation de la performance dans des entreprises dont la culture initiale est basée par exemple sur les valeurs de service public a conduit depuis une vingtaine d'années à des drames humains (suicides chez Renault, France Télécom par exemple). Pourtant, dans la perspective stratégique, l'individu est au coeur de la création de richesse et la considération de son système de valeurs pour comprendre son comportement doit donc être examinée.

L'approche juridico-managériale de la gouvernance apporte ainsi une pierre à l'édifice transdisciplinaire de la recherche en gouvernance qui aujourd'hui est le réceptacle de multiples interprétations financière, stratégique, cognitiviste et juridique ou politique de la gouvernance. Leurs connections encore balbutiantes semblent devoir être explorées. Le rapport dynamique entre les facteurs cognitifs de la gouvernance, les facteurs de normativité, les impacts de ces facteurs sur les décisions prises et in fine sur la performance des organisations constitue un thème de recherche transversal. Cette posture permettrait comme le conclut Charreaux (2006) « d'établir des ponts

entre les approches institutionnelles fondées sur l'efficacité et celles s'inscrivant dans le paradigme de la légitimité dans la mesure où des notions telles que l'équité peuvent s'interpréter comme des biais comportementaux. » Cette ouverture offre aux approches alternatives, complémentaires, un programme de recherche potentiellement fécond pour répondre à la faille théorique du paradigme standard sur le comportement de l'individu et la finalité de la gouvernance.

## 2.2. Gouvernance et Individu : particules élémentaires de l'organisation

Dans son Discours de la méthode, Descartes propose un cheminement de la connaissance qui semble refléter celui du champ de la gouvernance : "Construire par ordre mes pensées, en

commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître pour monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composées". Dans le champ de la gouvernance, après une analyse approfondie de la relation d'agence, suivie de l'analyse des facteurs de coûts et des mécanismes visant à les réduire, mes travaux s'intéressent aux interactions plus fines et complexes qui régissent les composants de l'organisation, ceux de sa gouvernance (2.1) et ceux des individus acteurs qui participent à son fonctionnement (2.2).

### 2.2.1. La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière

L'analogie reprise ici de ma contribution à l'ouvrage « Gouvernance d'entreprise : nouveaux défis financiers et non financiers (De Boeck, 2009) vise à illustrer l'évolution des recherches en gouvernance et l'orientation prise dans mes derniers travaux. Elle s'inspire de la logique de la découverte scientifique développée par Kuhn.

« Plus la précision et la portée du paradigme sont grandes, plus celui-ci est un indicateur sensible pour signaler les anomalies et amener éventuellement un changement de paradigme ». Thomas Kuhn

Les résultats exposés précédemment ont alimenté une intuition développée dans « What is .good. Corporate Governance », in Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée [8-15]. Nous partons du constat que la réponse à cette question dépend du courant retenu à l'image de mes différentes recherches sur l'approche standard ou l'approche élargie et plus encore au regard des approches cognitives de la gouvernance que je développerai plus loin.

Il est intéressant de revenir sur la définition du système défini par De Rosnay (Op. Cit) qui présente trois caractéristiques que l'on retrouve aisément dans la recherche en gouvernance :

1. Le nombre d'éléments qui composent le système
2. La nature de leurs interactions
3. La dynamique de développement du système

Considérons tout d'abord les deux premières caractéristiques du système de gouvernance. La première caractéristique renvoie tout d'abord à l'ensemble des mécanismes institutionnels et organisationnels de la gouvernance. Différentes typologies abordées précédemment visent à affiner l'étude de leurs caractéristiques propres (externalité, spécificité, intentionnalité, portée normative...). Ensuite, les individus qui fondent le système de gouvernance en sont l'un des composants. Leur identification a été produite par les perspectives actionnariale et partenariale.

La seconde caractéristique du système porte sur la nature disciplinaire des interactions de ces éléments. C'est à ce niveau que le développement de la recherche en gouvernance standard et standard élargie a déployé un niveau de précision tel qu'il signale à l'image de Kuhn (Op. Cit), les anomalies et indique en cela l'orientation actuelle de la recherche sous l'angle interactionniste.

Figure 11 : Les particules élémentaires de la « Firme contrat » en gouvernance actionnariale et partenariale

Interprétation de la firme selon  
l'approche dominante de la gouvernance  
partenariale

Interprétation de la firme selon  
l'approche dominante de la gouvernance  
actionnariale

Actionnaires  
dominants

Système de  
gouvernance G

systeme de  
gouvernance G

Dirigeant

Dirigeant

Catégoriej d'individui

Salariés, actionnaires, banques,  
fournisseurs, clients, collectivité...

Actionnaires

Minoritaires

En effet, la nature disciplinaire des interactions entre les mécanismes de gouvernance et les individus (principal/agent et dirigeant/partenaires) est au coeur de la science normale en gouvernance des organisations. Elle s'observe dans les pratiques ainsi qu'au niveau de leur normalisation généralisée. La complémentarité et la substituabilité des mécanismes entre eux pour discipliner le dirigeant dans l'intérêt actionnarial caractérise le mainstream. Toutefois, son degré d'avancement permet d'identifier plusieurs anomalies qui, toutes, affectent les caractéristiques du système de gouvernance.

Quatre principales critiques sont développées dans la littérature. La première anomalie concerne le fondement même de l'approche standard qui, centrée sur la minimisation de la latitude managériale, conduit à la négation de l'influence du dirigeant sur la performance et par conséquent remet en cause la validité même du paradigme (Charreaux 2008). La deuxième anomalie concerne l'hypothèse de l'individu maximisateur de son intérêt qui conduit à envisager l'individu comme un être aliéné à ses intérêts et finalement dépourvu de sens critique et collectif. La critique de cette tautologie<sup>27</sup> conteste l'interprétation très négative de la nature humaine retenue en tentant de revenir sur la question d'ordre philosophique de l'Homme et de son rapport au collectif et au bien commun [8-15] suggérant que le dirigeant peut créer de la richesse autrement que sous l'effet de la discipline.

27 En tant que proposition vraie par définition et ne pouvant être réfutée de façon empirique (Jensen 1983, p. 329).

En corollaire, la troisième anomalie relève de l'ignorance par le mainstream des aspects cognitifs et comportementaux de l'individu face aux règles du jeu et qui pourraient expliquer les résultats contradictoires sur le rôle disciplinaire de la gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006). Les approches sociologique et juridique sont susceptibles d'apporter des éléments de réponse. Mes travaux sur la normalisation s'inscrivent dans cette optique en montrant d'une part que l'effectivité de la gouvernance sur les comportements dépend de l'adhésion des individus aux valeurs portés par les normes attendues et d'autre part, que le modèle de gouvernance attendu résulte d'un débat cognitif sur les valeurs propres aux différentes parties prenantes à l'élaboration des normes attendues.

Enfin, la quatrième anomalie porte sur la conception de l'organisation dont l'étude des composants (individus et gouvernance) est remise en cause par les précédentes anomalies. La firme contrat envisagée dans le mainstream comme un lieu de mesure de la création de valeur actionnariale semble constituer au regard des anomalies précitées, un réceptacle de connaissance, voire une communauté d'individus libres et responsables, engagée dans un projet commun.

La question d'une révolution scientifique en marche en gouvernance a été traitée à partir du modèle de Kuhn, dans « La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière », in Gouvernance d'entreprise, nouveaux défis financiers et non financiers (2009).

La troisième caractéristique d'un système est sa dynamique de développement. Elle renvoie aux recherches sur l'efficacité de l'organisation qui comme nous l'avons développé en première partie de cette note de synthèse, nécessite de privilégier une perspective dynamique de l'efficacité et partant, conduit à une complexification de ses niveaux (interne/externe) si l'on souhaite intégrer la capacité adaptative de l'objet observé qu'est l'organisation et plus spécifiquement son système

de gouvernance.

Le besoin de théorisation de la dynamique du système de gouvernance semble indispensable pour mieux appréhender la nature des interactions de ses propres éléments constitutifs et ses liens avec la capacité adaptative de l'organisation. Au vu des anomalies identifiées, les interactions entre les composants de l'organisation<sup>28</sup> semblent être des interactions plus fortes que celle envisagées dans l'approche standard. Cette réflexion rejoint finalement l'idée que la cohésion de la « matière organisation » dépend du degré d'interactions entre ses éléments. A mon sens, c'est dans cette direction que les recherches en gouvernance s'orientent et avec elle mon programme de recherche.

<sup>28</sup> et en allant vers l'infiniment petit, au niveau de la gouvernance et de l'individu.

## 2.2.2. Interdisciplinarité : de l'homoeconomicus à l'homosociologicus

Au regard des apports et des limites de l'approche standard en gouvernance, la démarche interdisciplinaire semble offrir des voies intéressantes pour améliorer notre connaissance des organisations et leurs facteurs d'efficience. Dans cette perspective, en résumant l'inventaire des anomalies qui se font jour actuellement, la critique principale porte sur l'interprétation limitative de l'individu dans le contexte collectif. La recherche en gestion des ressources humaines et les approches interdisciplinaires sur lesquelles elle s'appuie, sont donc susceptibles d'apporter un éclairage sur les interactions individuelles au sein de l'organisation et sur les facteurs d'évolution de la gouvernance.

Dans le prolongement de l'étude du processus de normalisation donc de l'étude de la construction des règles du jeu, la question adressée ici porte sur la manière dont ces règles sont appliquées, non pas au niveau exclusif de la conformité aux règles mais au niveau de l'appropriation de ces règles par le dirigeant. En ce sens, le système de gouvernance résulterait d'une co-construction à laquelle le dirigeant participe. A l'appui de l'approche conventionnaliste, les règles du jeu et en particulier les codes de gouvernance constituent une convention, un cadre commun à partir duquel les firmes construisent leur système de gouvernance.

Mes récentes collaborations [13a-13b-13c] avec Eline Nicolas vont dans ce sens. En reprenant l'hypothèse centrale mais peu explorée dans l'approche standard, selon laquelle le dirigeant est une ressource humaine, nous proposons d'envisager la gouvernance comme celle des ressources managériales. Nous intégrons les composantes disciplinaire et habilitante de la gouvernance qui en référence à la littérature, concourent à la délimitation de sa latitude managériale. Nous assimilons cette dernière à la notion de zone d'incertitude développée en gestion des ressources humaines et sur laquelle le dirigeant exerce son emprise (sans préjuger de la nature positive ou négative de celle-ci). En tant qu'acteur, il est donc supposé s'approprier le système de gouvernance et ce

processus d'appropriation dont nous proposons un modèle est susceptible d'expliquer les facteurs d'évolution d'un système de gouvernance [13a].

Figure 12 : L'appropriation managériale de la zone d'incertitude inhérente au système de gouvernance

Zone

d'incertitude

Dirigeant

Dépendance des  
autres partenaires

Composante habilitante

Composante disciplinaire

Système de gouvernance



Ce processus d'appropriation par le dirigeant consiste pour ce dernier à s'emparer de la zone d'incertitude liée aux composantes habilitante et disciplinaire du système de gouvernance mais aussi en fonction du schéma décisionnel du dirigeant et notamment du recours à une convention pour réaliser ses arbitrages. Ce processus d'appropriation définit ce que nous appelons le style de gouvernance. Celui-ci dépend à l'image des styles de management, du contexte dans lequel s'inscrit le comportement managérial, autrement dit en focalisant sur les interactions générées au sein du système coopératif.

Nous supposons qu'au cours de son processus d'appropriation, le dirigeant entre en interaction avec les parties prenantes à différents niveaux (figure 13) :

- Convergence ou divergence à la convention dominante,
- Dominante habilitante ou disciplinaire du système de gouvernance,
- Lutte des individus autour de la zone d'incertitude.

Figure 13 : Approche dynamique de la relation entre système et style de gouvernance

Typologie des styles de gouvernance (matrice)

Variable 1

Lutte autour de la zone  
d'incertitude (ZI)

Variable 2

Dominante habilitante/disciplinaire  
(H/D)

Variable 3

Degré d'application de la  
convention

Processus d'appropriation

Système de gouvernance

Selon ce modèle nous posons l'hypothèse selon laquelle, trois variables d'interactions déterminent le style de gouvernance :

1. Le niveau de lutte autour de la zone d'incertitude,
2. La dominante habilitante ou disciplinaire du système de gouvernance,
3. Le degré d'application d'une convention donnée.

Nous proposons alors une typologie de huit styles de gouvernance reprise ci-après. Selon la dominante habilitante ou disciplinaire du système de gouvernance existant, le degré de convergence à la convention en vigueur (norme) et le niveau de lutte des acteurs autour de la zone d'incertitude, le style de gouvernance peut prendre huit configurations possibles.

Figure 14 : Typologie des styles de gouvernance

Disciplinaire

Cheval de Troie

Disciplinaire

Drapeau Blanc

Habilitante

Drapeau Blanc

Forte lutte autour de ZI

Faible lutte autour de ZI

Convergence à

Convention

Divergence à

Convention

Habilitante

Rameau d'olivier

Habilitante

Cheval de Troie

Disciplinaire

Rameau d'olivier

Habilitante

Château fort

Dominante

habilitante

Dominante

disciplinaire

Disciplinaire

Château fort

Afin d'en tester la plausibilité, nous envisageons trois étapes de recherche pour opérationnaliser chaque variable, dont la première est en cours [13b-13c].

Tout d'abord, afin de tester la variable convergence/divergence, nous avons construit une grille d'évaluation des pratiques de gouvernance en référence au code AFEP-MEDEF 2003

considéré comme la convention dominante en France [13b]. Ce test est réalisé dans le cas BNP Paribas entre 2005-2008. Cette étude révèle une forte convergence des pratiques avec le code de référence mais marquée d'une double hétérogénéité : d'une part, une hétérogénéité des niveaux de pratiques dans le temps ; d'autre part, une hétérogénéité qualitative de ces pratiques notamment lorsque l'on distingue les recommandations relatives aux mécanismes (composition du conseil, nombres de comités spécialisés par exemple), de celles relatives aux comportements attendus des acteurs (indépendance, déontologie). Une extension [13c] de cette étude nous permet d'examiner deux déterminants de l'éthique de l'évaluation par les agences de notation : la prise en compte dans l'évaluation d'une démarche d'amélioration continue des pratiques relativement aux recommandations de place et la prise en compte des arbitrages managériaux quant aux recommandations à privilégier (relatives aux mécanismes ou aux caractéristiques des individus qui théoriquement conditionnent l'effectivité et donc l'efficacité des premiers). Nous concluons que la portée éthique de l'évaluation des bonnes pratiques de gouvernance joue ainsi un rôle disciplinaire et habilitant sur le comportement du dirigeant en matière de choix de gouvernance. Par conséquent, elle permet de révéler la qualité de la gouvernance et par suite l'éthique de la décision managériale.

Dans un deuxième temps, nous envisageons d'opérationnaliser les variables « lutte autour de la zone d'incertitude » et « dominante habilitante et disciplinaire » afin de qualifier le style de gouvernance d'une entreprise donnée et notamment de BNP Paribas.

Dans un troisième temps, nous projetons d'étudier en dynamique la relation entre le style de gouvernance et les niveaux de performance associée (performance économique, sociale et sociétale), afin d'identifier de manière exploratoire, si le style de gouvernance (Rapport Habilitant/Disciplinaire ; lutte autour de la zone d'incertitude ; respect de la convention) détermine le niveau de performance et si ce dernier influence l'évolution du style de gouvernance.

Cette approche conduit à privilégier un individualisme méthodologique souple qui consiste à abandonner l'interprétation de l'individu homoecoenomicus au profit de l'homosociologicus. Dans cette perspective, la gouvernance devient un processus comportemental managérial en collectivité. Cette interprétation de la gouvernance rejoint ainsi la définition proposée par Perez (2003, p. 22) selon lequel la gouvernance est un dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre le dirigeant et les parties prenantes impliquées « qui détiennent des droits légitimes » sur l'organisation. Cette problématique a fait l'objet d'un encadrement de mémoire d'initiation à la recherche centré sur les préoccupations du dirigeant de PME dont le contexte organisationnel se prête particulièrement à la question des facteurs comportementaux du dirigeant comme le montre Hirigoyen (2007). L'approfondissement de cette question est abordé également sous l'angle des facteurs explicatifs comportementaux de la gestion du besoin en fonds de roulement par le dirigeant dans le cadre du mémoire de recherche de Mademoiselle Ibot-Ibot. L'étude de cinq petites entreprises apporte quelques indices sur le rôle des caractéristiques cognitives du dirigeant (formation, vision stratégique) dans les modes de gestion active du financement de l'exploitation qui finalement apparaît assez peu développée.

Enfin, sous un angle très particulier de l'homosociologicus, une recherche en cours avec Eline Nicolas vise à identifier la perception de la PME par les étudiants futurs cadres. L'objectif est de caractériser d'une part, la représentation de la PME comme cible d'emploi par les individus interrogés et d'autre part, de repérer à travers les facteurs rationnels et sociologiques, l'impact de cette représentation sur leur choix de structure d'insertion.



## Conclusion de la deuxième partie

L'orientation interdisciplinaire de la problématique de la gouvernance comme levier de performance m'a permis d'identifier le rôle central des facteurs cognitifs dans l'effectivité de la gouvernance à orienter les comportements. Cette démarche montre la nécessité de poursuivre la recherche dans ce sens sous peine de contribuer à un courant dominant construit sur des hypothèses fortement contestables liées au statut du créancier résiduel et à la seule vertu disciplinaire de la gouvernance.

Sous l'angle sociologique, les débats cognitifs inhérents au processus de normalisation en gouvernance montrent la domination de la valeur actionnariale dans les recommandations de place. Les pratiques convergent fortement avec le mainstream en gouvernance centré sur sa vocation disciplinaire et actionnariale. L'étude sous l'angle juridique des limites théoriques de cette approche dominante révèlent que l'effectivité d'une norme en gouvernance dépend de l'adhésion des acteurs aux valeurs portées par ses normes et de leur perception des pressions, notamment économiques que les attentes en matière de gouvernance exercent. Ainsi, les choix politiques privilégiant la normalisation par l'intermédiaire du droit souple orientent les formes organisationnelles vers des modèles de création de valeur actionnariale. Toutefois, la recherche de légitimité ou d'efficacité peut conduire à un processus de confrontation cognitive au niveau des dirigeants ou au niveau macroéconomique des Etats, susceptible d'aboutir à des modèles de gouvernance alternatifs. Sur la base de ces résultats, l'approche par les ressources humaines permet de concevoir la gouvernance sous l'angle d'un processus comportemental d'appropriation par le dirigeant du système de gouvernance et de la norme associée. Cette approche complémentaire conduit à considérer d'une part, l'individu non plus exclusivement comme un *homoeconomicus* mais comme un *homosociologicus* et d'autre part, la gouvernance comme un processus.

Ces résultats me conduisent à plusieurs perspectives de recherche centrées sur un approfondissement des interactions multiples entre l'individu et la gouvernance et les niveaux d'efficience que ces interactions sont susceptibles de générer.

Perspectives de recherche : D'une gouvernance « système » à une gouvernance  
« processus »

En mettant en exergue un biais entre les avancées théoriques et la convergence des pratiques avec le courant dominant disciplinaire actionnarial, mes travaux rejoignent ainsi une interrogation centrale dans le champ qui se révèle à travers les controverses scientifiques et les courants hétérodoxes actuels : la défaillance de la gouvernance en pratique serait-elle le reflet de failles théoriques ? Mes recherches visent ainsi à confirmer l'apport explicatif complémentaire des avancées dans ce champ et la nécessité d'une ouverture disciplinaire pour approfondir notre connaissance des enjeux de la gouvernance pour les organisations et plus largement pour la société.

En particulier, en privilégiant une approche explicative des facteurs d'efficacité dynamique de la gouvernance, je cherche à identifier les composantes de la gouvernance sous l'angle interactionniste en retenant l'individu comme unité d'analyse. En référence à l'analogie de l'atome proposée dans une de mes contributions récentes, la gouvernance n'existe que par sa cohésion. La défaillance de la gouvernance renvoie à la question cruciale de l'implosion<sup>29</sup> de l'organisation. Dans la mesure où la gouvernance est supposée transformer le système conflictuel en système coopératif, l'étude des caractéristiques du premier doit être approfondie. Alors que dans l'approche standard, puis élargie, le conflit reste source d'inefficacité, l'approche dynamique (en amont, lors de l'élaboration des normes de gouvernance, en aval au niveau des effets comportementaux de la gouvernance) permet de considérer le conflit (notamment cognitif) comme une source endogène possible de création de valeur (Charreaux, 2009, Hirigoyen, 2009). La pérennité de l'organisation et donc sa capacité à créer durablement de la valeur nécessite de poursuivre l'exploration du rôle comportemental de la gouvernance simultanément du point de vue de la légitimité et de l'efficacité.

29 Sous l'angle contractualiste, cela s'entend par les sources d'inefficience de l'organisation conduisant à la rupture de la coopération inter-individuelle.

Au regard des résultats produits jusque là dans mes travaux (sur la privatisation, sur le processus de normalisation, sur les effets comportementaux des normes produites), la gouvernance peut s'envisager comme un processus de transformation du système conflictuel (au sens large des intérêts et des caractéristiques cognitives individuels) en système coopératif. Ce processus est déterminé par les interactions entre les composantes multi-niveaux du système de gouvernance (local au niveau de l'organisation, régional et global au niveau institutionnel) et des parties prenantes. Il apparaît dans mes derniers travaux en cours que ce processus complexe d'interactions permette d'identifier des styles de gouvernance en fonction de la latitude managériale, de la dominante habilitante/disciplinaire de la gouvernance et du degré de convergence à la norme attendue en la matière et plus largement des choix institutionnels qu'elle recouvre. La

problématique de la gouvernance sous l'angle explicatif peut alors s'envisager à partir de trois dimensions qui caractérisent l'organisation et reprises dans la figure suivante :

Figure 15 : Variables clé d'observation

Individu

Gouvernance  
multi-niveau

Processus décisionnel de  
création/répartition de la valeur

J'envisage de poursuivre mon activité de recherche en explorant qualitativement deux niveaux d'interactions qui concourent à la prise de décision managériale :

- un premier niveau d'interaction au niveau des variables caractérisant d'un côté l'individu (fonction d'utilité, schéma cognitif) et de l'autre, la gouvernance (caractéristiques multi-niveaux),
- Un second niveau d'interaction entre l'individu et la gouvernance (effets cognitifs et comportementaux Habilitant/Disciplinaire de l'un sur l'autre) qui influe sur la prise de décision.

Si l'on reprend la définition simple du processus en tant que suite ordonnée d'opérations ou de phases qui aboutit à un résultat, la distinction de ces deux niveaux défend ainsi la thèse générale selon laquelle la gouvernance forme un processus interactif permettant d'atteindre un niveau d'efficacité interne et sur le long terme un niveau d'efficacité externe. Sous cet angle, la gouvernance « processus » représente une succession de phases qui mobilisent deux types de ressources, les mécanismes de gouvernance (en tant que système) et l'individu acteur (doté de caractéristiques cognitives propres). Le premier niveau d'interactions (I) se produit au sein de chacun de ces éléments dont il convient d'examiner les composants. A ce niveau, il s'agit d'explorer l'architecture de la gouvernance d'une organisation et le profil cognitif de l'organisation à partir des caractéristiques des parties prenantes. Le second niveau d'interactions (II) concerne l'interdépendance entre ces deux types de ressources (individu et gouvernance) d'une part au niveau de la perception de l'individu quant au rapport habilitant/disciplinaire de la gouvernance de l'organisation, d'autre part, au niveau de l'efficacité de cette dernière sur le comportement décisionnel de l'individu. Le résultat final de ce processus s'évalue alors au niveau de la création et

de la répartition de la valeur, donc des choix managériaux. Cette perspective permet d'appréhender la gouvernance sous l'angle statique (classique) et en dynamique comme le présente la figure suivante.

Figure 16 : Niveaux d'interactions envisagés

Gouvernance système

Architecture

Gouvernance processus

Effectivité H/D de la gouvernance  
sur les choix managériaux de  
création/répartition de valeur  
(actionnariale/partenariale)

Etude des composants de la  
gouvernance

Complémentarité/Substituabilité

Exploration des mécanismes  
existants multi-niveaux

Caractéristiques individuelles  
Dirigeant, Partenaires

Fonction d'utilité et schéma cognitif

Carte cognitive « collective »

actionnariale/partenariale

Perception H/D de la gouvernance  
par l'individu

Individu

Interactions de niveau 1

Interactions de niveau 2

A partir de cette grille générale, j'envisage deux axes de recherche exploratoires susceptibles de faire l'objet d'encadrement de thèse. Chacun de ces axes ouvre plusieurs questions de recherche présentées ci après mettant en lien tout ou partie des cadrans de la figure précédente.

**Axe 1 : Analyse de la gouvernance système et profil cognitif (interaction de niveau 1)**

Cet axe s'inscrit dans le courant comportemental de la gouvernance. Il s'agit d'étudier les relations entre un système de gouvernance donné et le profil cognitif des acteurs. Autrement dit, l'analyse statique d'un système de gouvernance (types de mécanismes, complémentarité et

substituabilité) peut être envisagée au regard des caractéristiques cognitives des acteurs de la gouvernance. A l'appui des travaux de Hirigoyen (2008 et 2009) et de Charreaux (2009), j'envisage d'analyser la propriété psychologique (motivation intrinsèque des acteurs, valeur émotionnelle) des acteurs en vue d'explorer le profil cognitif d'une organisation. La question adressée dans cet axe est la suivante : existe-t-il un lien entre système de gouvernance et profil cognitif de l'organisation ?

Plusieurs terrains d'observation sont envisageables. Dans la mesure où cette thématique focalise sur l'approche comportementale, j'envisage d'examiner des organisations « préservées » des codes de gouvernance qui par leurs effets disciplinaires engendrent a priori un biais important. Ainsi, les PME et les organisations du secteur non marchand constituent des terrains privilégiés. En effet, pour les premières, la proximité relationnelle et le plus faible degré de complexité de l'organisation facilitent a priori l'observation des composantes du système de gouvernance et des

caractéristiques du dirigeant polyvalent et des parties prenantes. Les audits de performance globale ont vocation à s'insérer dans cette problématique de recherche. Cet encadrement de recherche appliquée suggère dans le cadre de l'Observatoire des PME d'orienter des sujets de thèses sur la dimension cognitive des PME et leur système de gouvernance. Un groupe d'étudiants en master 2 FCC examine actuellement dans le cadre de leur mémoire d'initiation à la recherche, la gouvernance des PME sous l'angle de la dominante cognitive du dirigeant. Dans le contexte non marchand, l'approche cognitive semble également prometteuse dans la mesure où les fondements de la création de valeur semblent a priori différents de l'approche utilitariste classique. Dans ce contexte, l'étude de la dimension cognitive et du système de gouvernance des organisations non marchandes est susceptible de faire apparaître des spécificités intéressantes. En outre, j'encadre un mémoire de recherche centré sur la gouvernance des institutions financières islamiques<sup>30</sup> dont le système de valeurs basé sur la Charia permet d'examiner le lien entre le profil cognitif de ce type organisationnel et son système de gouvernance.

30 Qui constituent une forme organisationnelle assez récente puisque la première a été créée en Egypte en 1962.

Ces terrains d'observation sont peut être traités dans le champ de la gouvernance comparativement aux sociétés faisant appel public à l'épargne. Ils sont donc susceptibles de mettre à l'épreuve les approches en gouvernance et ce faisant, d'en enrichir potentiellement leur pouvoir explicatif. D'une certaine manière ces terrains constituent des cas extrêmes comparativement à la grande majorité des entreprises traitées en gouvernance. Ils favorisent en cela la représentativité théorique indispensable dans la démarche qualitative en poussant la théorie dans ses plus profonds retranchements.

Tableau 6 : Synthèse des thématiques de recherche sur la gouvernance système

Thématiques

Questionnements généraux

Système de Gouvernance multi-  
niveaux et caractéristiques cognitives  
des acteurs de la PME

Quels sont les mécanismes de gouvernance de ce type  
de structure ?

Quelles sont les caractéristiques cognitives et  
comportementales du dirigeant et de ses partenaires ?

Système de Gouvernance multi-  
niveaux et caractéristiques cognitives  
des acteurs dans les organisations  
non marchandes

Système de Gouvernance multi-  
niveaux et caractéristiques cognitives  
des acteurs dans les institutions  
financières islamiques

Quel est le profil cognitif de ce type organisationnel et  
quels sont les mécanismes de gouvernance associés ?



Pour conclure sur ce premier axe de recherche, je tiens à souligner que l'étude du profil cognitif de l'organisation permet de construire un lien entre les paradigmes de la légitimité et de l'efficacité en cherchant à identifier le rôle de l'organisation dans la société et les modèles idéologiques auxquels celui-ci est susceptible de renvoyer, faisant ainsi écho aux travaux de Gomez et Korine dans leur ouvrage *L'entreprise dans la démocratie*.

## Axe 2 : Gouvernance processus et comportement de l'acteur (interaction de niveau 2)

En corollaire du premier axe, l'étude des caractéristiques de l'individu et de la gouvernance dans laquelle il s'insère, soulève logiquement la question du rôle cognitif de la gouvernance et notamment de ses composantes habilitante et disciplinaire vis-à-vis de l'acteur (et de sa perception). Il s'agit d'examiner l'effectivité de la gouvernance en fonction du système de valeurs et du schème de l'individu.

Comme le reflète les résultats de mes études sur la normalisation en gouvernance au regard des apports du droit et de la sociologie, il semble qu'un même mécanisme de gouvernance ne soit pas perçu de la même manière par les acteurs et par conséquent l'effectivité de celui-ci peut varier. Cette question relative à l'intensité normative variable de la gouvernance conduit à explorer le rôle de la perception de l'acteur ciblé dans le processus de gouvernance. L'objectif est d'identifier les relations possibles entre la perception et les propriétés habilitante et disciplinaire portées effectivement par les mécanismes de gouvernance et leurs conséquences en matière de décision managériale de création et de répartition de la valeur. Cette problématique générale ouvre plusieurs voies de recherche complémentaires et interdisciplinaires visant le niveau 2 d'interactions de la

grille générale précédente (figure 14). L'étude des caractéristiques de la gouvernance « processus » concerne les cas envisagés dans le premier axe mais aussi les sociétés cotées dont certains mécanismes n'existent pas dans les cas envisagés en axe 1.

J'envisage plusieurs niveaux d'analyse : d'une part, la perception de ces mécanismes par les acteurs ciblés, l'effet dominant (habilitant ou disciplinaire) observé au niveau des comportements des acteurs, et les décisions prises à l'appui de ces mécanismes. Une boucle d'apprentissage est envisageable afin d'examiner les effets de la gouvernance sur les décisions prises et l'impact de ces dernières sur la perception de l'acteur relativement aux dispositifs de gouvernance et leur éventuelle adaptation comme le propose la figure suivante.

Figure 17 : Variables explicatives de la gouvernance processus

Dominante

Habilitante/Disciplinaire

de la gouvernance

Perception de l'acteur des

mécanismes de

gouvernance

Prise de décision en

matière de création et de

répartition de la valeur

Effectivité sur les

comportements

décisionnels

Cette problématique permet d'envisager des thématiques centrées sur un ou plusieurs mécanismes de gouvernance. L'éventail des mécanismes de gouvernance est large. Notre choix portera sur certains d'entre eux :

- le conseil d'administration ou le comité de stratégie sont le lieu de débats cognitifs centraux en matière de choix de création de valeur. L'étude des comportements des acteurs in situ permettrait de caractériser le comportement des acteurs et la dominante cognitive (habilitante ou disciplinaire) de ces mécanismes dans la prise de décision.

- le système de contrôle de gestion constitue un mécanisme de gouvernance à l'interface de la décision stratégique et opérationnelle. Il a vocation à orienter les comportements mais il est sous cet angle relativement peu étudié alors que son impact sur la perception des acteurs est a priori fort.

- Les dispositifs réglementaires souples et durs en matière de normalisation comptable par exemple influencent la perception et le comportement des acteurs. Le contexte institutionnel est donc susceptible de présenter des caractéristiques spécifiques comme le suggère la synthèse proposée par Charreaux (2006, p. 352-353) des théories macro des systèmes de gouvernance nationaux.

La recherche en cours avec Eline Nicolas s'inscrit dans cet axe. En référence au développement de la partie précédente (Cf. Schéma 3), nous envisageons de poursuivre le test de plausibilité de la typologie des styles de gouvernance construite sur les variables cognitives et institutionnelle de la gouvernance. Dans cette perspective, nous travaillons à la mise en lien des mécanismes de gouvernance qui reste pour l'heure très limitée comme le relèvent Charreaux et Schatt (2006) dans leur panorama de la recherche en gouvernance.

Le rôle institutionnel de la gouvernance gagne par ailleurs à être exploré afin de mieux appréhender la composante nationale (ou régionale<sup>31</sup>) des systèmes de gouvernance et son impact sur l'efficacité. Comme le souligne l'un des résultats de ma thèse et mes collaborations avec Stéphane Trébucq et Stéphane Onnée notamment, l'impact du choix institutionnel sur la gouvernance des entreprises n'est pas neutre et peut évoluer dans le temps conduisant l'un et l'autre à évoluer comme en atteste actuellement les défaillances de plusieurs banques et l'intervention étatique pour y remédier. Dans la période actuelle de normalisation des règles du jeu et compte tenu du rôle du droit dur et du droit souple mis en évidence dans certains de mes travaux, la dimension institutionnelle de la gouvernance des entreprises nécessite d'être approfondie.

31 En référence à la figure 5 de la section 2.1.1 de cette note de synthèse et des travaux correspondants sur la

normalisation en gouvernance, la notion de composante nationale peut se décliner en plusieurs niveaux (local ou macro

pour un Etat ; régional pour une fédération d'Etats, par exemple l'Europe ; globale à l'échelle planétaire). A l'instar de

Charreaux (2006), peut également être incluse la dimension mezzo si l'on souhaite envisager le rôle des acteurs

politiques auprès des entreprises comme l'agglomération, le conseil régional, le conseil général par exemple.

En conséquence, le rôle particulier de l'Etat conduit à ouvrir mon programme de recherche sur le caractère endogène des choix institutionnels en matière de système de gouvernance et d'efficacité dynamique. C'est dans cette perspective que j'envisage de développer une approche comparative institutionnelle des systèmes de gouvernance. Notamment une voie intéressante porte sur l'étude des composantes multi-niveaux de la normalisation comptable en gouvernance.

J'encadre sur ce point un mémoire de recherche sur la comparaison France/Vietnam des pratiques d'audit légal dans les cas de fraude. Mademoiselle Hoa Vu Thi envisage d'examiner les caractéristiques cognitives des auditeurs dans les contextes institutionnels comparés face aux normes d'audit et de responsabilité légale et notamment des normes internationales communes

produites par l'International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB). L'hypothèse générale considère que les pratiques dans les deux contextes dépendent de la perception par les auditeurs de ces normes de responsabilité.

Le tableau suivant synthétise ces projets relatifs à la gouvernance « processus ».

Tableau 7 : Synthèse des thématiques de recherche sur la gouvernance « processus »

Thématique

Questionnements généraux

Perception de la Gouvernance et  
effectivité :

CA

Comités de stratégie

Système de contrôle de gestion

Ces mécanismes sont-ils perçus comme prioritairement  
disciplinaire ou habilitant ?

Quelle est leur effectivité ?

Quelles sont les caractéristiques des choix managériaux  
en regard de la perception du rapport  
habilitant/disciplinaire de ces mécanismes et en regard  
de leur effectivité ?

Approche comparée des systèmes de  
gouvernance multi-niveaux dans des

contextes institutionnels différents :

Le cas des normes d'audit légal et  
pratiques de responsabilité des CAC

Quelles sont les composantes institutionnelles de la  
gouvernance d'entreprise bénéficiant d'un régime  
institutionnel distinct ?

Quelles sont les caractéristiques cognitives de l'acteur  
dans chaque contexte institutionnel ?

Quelle est le lien entre effectivité de la norme et  
perception de l'acteur ?

Les projets qui émergent de mes travaux actuels visent à contribuer au développement de la connaissance en gouvernance d'entreprise. Ils s'inscrivent dans les courants qui émergent depuis une dizaine d'années qu'il s'agisse de l'approche comportementale ou de l'analyse multi-niveaux de la gouvernance. La transversalité que supposent ces prolongements de ma recherche en gouvernance me conduit avec beaucoup de plaisir, à envisager des collaborations interdisciplinaires en prolongement des travaux déjà réalisés, que ce soit sur le plan théorique (notamment en psychologie cognitive et en gestion des ressources humaines) ou sur le plan méthodologique pour lequel l'analyse comportementale impose des techniques d'investigation particulières comme par exemple, la recherche in situ pour l'étude des comportements, ou l'analyse de contenu et l'exploitation des cartes cognitives (Cossette, 1994) pour l'appréciation des perceptions individuelles et organisationnelles.



## Conclusion Générale

L'ensemble de mes recherches et des prolongements envisagés a pour objectif d'explorer les composants d'une théorie intégrée en gouvernance susceptible de mettre en relation les deux paradigmes centraux en gouvernance, celui de la légitimité et celui de l'efficacité. Mes travaux inscrits dans ce dernier, mettent en évidence deux types de contradictions, d'une part, entre les avancées théoriques et les faits, d'autre part, au sein du paradigme de l'efficacité. A l'origine, les questionnements en gouvernance des organisations portent sur la compréhension des conflits liés à la séparation de la propriété et de la décision. Envisagés comme sources de coûts et par conséquent destructeurs de valeur, ces conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants ont conduit les praticiens et la communauté scientifique à examiner les dispositifs susceptibles de gouverner ces sources d'inefficacité dans une optique de minimisation des coûts organisationnels. Ma recherche doctorale met ainsi en évidence le caractère adaptatif du système de gouvernance dans le cas de la privatisation d'entreprise en élargissant l'analyse à l'ensemble des parties prenantes. Il apparaît que la privatisation en tant que choix politique est un processus organisationnel qui vise à intégrer des règles institutionnelles fondées sur le libéralisme. En conséquence, l'entreprise privatisée résulte d'une recherche d'efficacité interne et externe accrue caractérisée par une architecture décisionnelle décentralisée et un système de gouvernance orienté marché. Ce dernier en tant que système de contrôle de la décision est un levier d'adaptation des formes organisationnelles au contexte environnemental. Cette recherche fondée sur une approche qualitative conclut sur la nécessité d'une adaptation méthodologique de la recherche en gouvernance centrée sur les processus organisationnels et sur la nécessité d'une ouverture disciplinaire afin de mieux appréhender le rôle et la finalité de la gouvernance traditionnellement envisagée sous l'angle disciplinaire.

Dans le cadre de mes travaux post-doctoraux, j'ai ainsi approfondi l'analyse de la gouvernance en tant que processus d'interaction entre les acteurs et les dispositifs de gouvernance.

Les études sociologiques et juridiques de la normalisation en gouvernance ont permis d'apporter un éclairage sur les effets comportementaux de la gouvernance. En amont, l'élaboration des normes de gouvernance se traduit par la confrontation des schémas cognitifs des acteurs de la normalisation selon une logique dominante impliquant des référentiels multi-niveaux par rapport auxquels le modèle actionnarial standard apparaît prééminent. En aval, l'étude juridique permet d'examiner les effets attendus des normes de gouvernance sur les comportements. Mes collaborations sur ce thème montrent que l'effectivité de la gouvernance dépend de facteurs d'adhésion aux valeurs sous-jacentes aux normes ainsi que des facteurs de pression économique, politique ou psychologique. L'ensemble de ces forces de persuasion exercées sur les acteurs montre que l'adoption effective des codes de gouvernance peut être motivée par la recherche d'efficacité (conviction par rapport aux valeurs portées par les codes) ou par la recherche instrumentale ou intrinsèque de légitimité.

Ces résultats m'ont conduit à examiner plus précisément les interactions complexes qui régissent deux composants majeurs de l'organisation, les individus et la gouvernance. Dans cette perspective, j'ai souhaité faire un point sur les avancées de la recherche en gouvernance comparativement au courant standard d'origine en exploitant le modèle de révolution scientifique de Kuhn (1970). Il apparaît que plusieurs anomalies du paradigme standard sont mises à jour par les récentes avancées en gouvernance partenariale et comportementale dans lesquelles s'inscrivent mes travaux. Les hypothèses fondatrices du mainstream en gouvernance doivent faire l'objet d'un nouvel examen qui nécessite de recourir à d'autres disciplines. En particulier, les travaux en sociologie, en droit ou en gestion des ressources humaines sont susceptibles d'enrichir le réalisme de l'hypothèse du comportement rationnel et maximisateur des individus en considérant ces derniers comme des homosociologus plutôt que de simples homoecoenomicus. Mes recherches récentes centrées sur cette relecture de l'individu examinent la gouvernance comme un processus comportemental en collectivité. Sous cet angle, une collaboration en cours développe la notion de styles de gouvernance comme processus d'appropriation d'un système de gouvernance par le dirigeant et les parties prenantes.

En appréhendant la gouvernance sous l'angle du processus, ce programme de recherche s'oriente résolument vers une approche qui tente d'intégrer les avancées en gouvernance. L'espoir à terme, est que ces contributions concourent à une théorie intégrée en gouvernance permettant d'appréhender sa polysémie (d'un point de vue statique, l'architecture de la gouvernance et du point de vue dynamique, les interactions que la gouvernance engendre entre l'individu et les multiples niveaux qui la composent). Cette perspective laisse entrevoir des possibilités de poursuivre la construction d'un pont entre le paradigme de l'efficacité et celui de la légitimité. Les prolongements de ma recherche défendent en ce sens l'hypothèse selon laquelle la gouvernance en tant que processus d'interactions cognitives confère à l'organisation un rôle productif mais aussi moral, plutôt que l'un ou l'autre exclusivement.

La réalité d'une oeuvre, c'est le triple rapport qui s'établit

entre la chose qu'elle est, le peintre qui l'a produite

et celui qui la regarde.

Pierre Soulages

Annexe : Carte des principaux travaux réalisés : une synthèse thématique

Culture

& Stratégie 1997 2001 2002 2005 2008 2004 2006 2007 Privatisation

& Gouvernance - Thèse - Le cas France

Télécom

Privatisation

&

Performance

partenariale

Le cas Air

France Synthèse sur

l'Évolution du

cadre

conceptuel en

Gouvernance Démarche

méthodologique en Finance en France - "Bonne" Gouvernance - Norme d'indépendance de

l'administrateur Droit, Norme & Gouvernance 2003 Approche

sociologique de la

Normalisation en

Gouvernance

Gouvernance, Convention & Ressources

managériales 2009 2010...

Synthèse

théorique,

méthodologique

et empirique sur

la Privatisation &

Gouvernance

Efficienne des  
organisations  
publiques et privéesThématiques en  
gouvernanceProcessus décisionnel,  
Comportement  
& Gouvernance  
L'individu, acteur de la décisionen contexte collectif  
Changement  
organisationnel  
& GouvernanceMéthodologie qualitative vs  
quantitative  
Les sources d'efficience dans  
l'organisation contractuelleApports de la sociologie et du  
droit sur le comportement  
individuel

## Plan de la note de synthèse et correspondance avec les travaux et publications

### Partie 1 : Approche standard élargie : la gouvernance comme système de contrôle décisionnel

#### 1.1. Adaptation organisationnelle et gouvernance : étude dynamique

##### 1.1.1. Mise en évidence des limites conceptuelles des facteurs d'efficience organisationnelle

.

« Le débat traditionnel sur le lien entre propriété et performance », Chapitre 1 de thèse de doctorat, 2001.

.

« Analyse comparative des formes organisationnelles publiques et privées : Contributions des approches contractuelles », Chapitre 2 de thèse de doctorat, 2001.

.

« Privatisation et gouvernement d'entreprise : le champ de l'architecture organisationnelle », Chapitre 3 de thèse de doctorat, 2001.

.

« Analyse de la privatisation à partir de la théorie de la gouvernance partenariale : une relecture du lien entre propriété et performance », Chapitre 4 de thèse de doctorat, 2001.

.

« Efficience versus inefficience de l'organisation publique : contribution des théories

contractuelles » document de travail du LOG n° 2003-5, 2003.

### 1.1.2. Approche intégrative : De l'efficacité statique à l'efficacité dynamique

.

« Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance », en collaboration avec Stéphane Trébucq, 10èmes Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management, 2003.

.

« Privatisation, Gouvernement d'entreprise et Processus décisionnel : la dynamique organisationnelle - le cas France Télécom », Finance Contrôle Stratégie, Volume 4, numéro 2, juin, p. 63-90, 2001.

.

« La privatisation d'Air France : un test de la théorie de la gouvernance partenariale », in Sciences de gestion et Pratiques managériales, Economica, p. 225-238, 2002.

.

« La privatisation d'Air France et de DSM, deux illustrations de l'interdépendance entre processus décisionnel, système de gouvernance et efficacité organisationnelle en France et aux Pays-Bas », Chapitre 6 de la thèse de doctorat, 2001.

.

« Gouvernance partenariale et performance organisationnelle : les enseignements des privatisations passées », Revue Gouvernance, Ottawa, volume 1, n°1, mai, p. 32-47, 2004.

## 1.2. Implications méthodologiques et conceptuelles

### 1.2.1. Nécessité d'une adaptation méthodologique

.  
« Privatisation, processus décisionnel et gouvernement d'entreprise : Réflexion méthodologique », Chapitre 5 de la thèse de doctorat, 2001

.  
« Privatisation et gouvernance : enjeux théoriques et méthodologiques », Revue des Sciences de gestion - Direction et Gestion, n° 204, p. 89-108, 2004.

.  
« La recherche doctorale en finance d'entreprise [2000-2005] : quelles dynamiques ? », en collaboration avec C. Ertur, 18èmes Journées des IAE, 2006.

### 1.2.2. Ouverture interdisciplinaire de l'approche standard élargie en gouvernance

.  
« Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance », en collaboration avec S. Trébucq, 10ème Journée d'Histoire du management et de la Comptabilité, 2003.

.  
« Gouvernance et performance partenariale Air France », à soumettre.

## Partie 2 : De l'interaction faible à l'interaction forte : la gouvernance comme processus d'interactions

### 2.1. Normalisation : Etudes des interactions

#### 2.1.1. Processus de normalisation en gouvernance : approche sociologique

.  
« Normes de gouvernance et effet d'universalisation : Le cas de l'administrateur indépendant », en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°4, p. 9-29, 2008.

.  
« Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée,

6ème Conférence internationale de gouvernance d'entreprise, CIGE, Genève, 2007.

« Des forces normatives des Codes de gouvernance des entreprises à la puissance normative du paradigme en économie organisationnelle », in La force normative : naissance d'un concept, coordonné par C. Thibierge, en collaboration avec S. Onnée, Editions Lextenso-Bruylant, LGDJ, 2009.

« Emergence des normes de gouvernance : une analyse sociologique du cas français », en collaboration avec S. Trébuq ? Revue Sciences de Gestion (Economies et Sociétés), n°45, p. 105-135, 2005.

« Vers un cadre unifié de la gouvernance des entreprises européennes ? Etude des interactions entre les normes locales, régionales et globales », en collaboration avec S. Trébuq, 17èmes Journées des IAE, Lyon, 2004.

### 2.1.2. Effets comportementaux : Apport du droit

« La gouvernance des organisations : Entre norme et règle de droit », in Gouvernance juridique et fiscale des organisations, coordonné par J-L. Rossignol, en collaboration avec S. Onnée, Editions Lavoisier, 2010.

« Normes de gouvernance et effet d'universalisation : Le cas de l'administrateur indépendant », en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°4, p. 9-29, 2008.

« Des forces normatives des Codes de gouvernance des entreprises à la puissance normative du paradigme en économie organisationnelle », in La force normative : naissance

d'un concept, coordonné par C. Thibierge, en collaboration avec S. Onnée, Editions Lextenso-Bruylant, LGDJ, 2009.

.

« Emergence des normes de gouvernance : une analyse sociologique du cas français », en collaboration avec S. Trébuçq, Revue Sciences de Gestion (Economies et Sociétés), n°45, p. 105-135, 2005.

.

« La gouvernance des organisations : Entre norme et règle de droit », in Gouvernance juridique et fiscale des organisations, coordonné par J-L. Rossignol, en collaboration avec S. Onnée, Editions Lavoisier, A paraître.

## 2.2. Gouvernance et Individu : Particules élémentaires de l'organisation

### 2.2.1. La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière

.

« La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière », in Gouvernance d'entreprise, nouveaux défis financiers et non financiers, coordonnée par A. Finet, Editions De Boeck, collection Méthodes & Recherches, 2009.

.

« What is .good. Corporate Governance », in Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, coordonné par G. Aras et D. Crowther, en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée, Gower Publishers, 2009.

.

« Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée, 6ème Conférence internationale de gouvernance d'entreprise, CIGE, Genève, 2007.

### 2.2.2. Interdisciplinarité : de l'homoeconomicus à l'homosociologicus

.

« Gouvernance des organisations ou Gouvernance des ressources managériales ? Illusion du contrôle ou responsabilisation... », en collaboration avec Eline Nicolas, 6ème Conférence internationale de gouvernance d'entreprise, CIGE, Genève, 2007.

.

« De la gouvernance des organisations à celle des ressources managériales : vers une typologie des styles de gouvernance - Le cas BNP Paribas entre 2005-2008 », en collaboration avec E. Nicolas, travail en cours.

.

« L'éthique des pratiques d'évaluation des bonnes pratiques en gouvernance : Le cas BNP Paribas entre 2005-2008 », en collaboration avec E. Nicolas, en cours.

.

« La perception de la PME par les futurs cadres : entre rationalité et facteurs sociologiques », en collaboration avec E. Nicolas, travail en cours.



## Liste des tableaux, graphiques et figures

### Tableaux

Tableau 1 : Approches contractuelles des organisations publiques et privées : la concurrence des formes organisationnelles efficientes..... p. 18

Tableau 2 : Structure du tableau des codes centraux pour l'analyse de données qualitatives en gouvernance partenariale..... p. 29

Tableau 3 : Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation..... p. 33

Tableau 4 : Les sources possibles de droit en gouvernance juridique des organisations..... p. 46

Tableau 5 : Exemple de propositions de codes de gouvernance par type d'acteur et portée juridique, le cas français..... p. 48

Tableau 6 : Synthèse des thématiques de recherche sur la gouvernance système..... p. 64

Tableau 7 : Synthèse des thématiques de recherche sur la gouvernance « processus »..... p. 68

### Figures

Figure 1 : Le statut du créancier résiduel et l'élargissement de la gouvernance chez quelques auteurs..... p. 21

Figure 2 : Privatisation et performance, l'architecture organisationnelle comme interface.....	p. 22
Figure 3 : Les phases du processus de privatisation d'Air France (AF) et de Dutch State Mines (DSM).....	p. 23
Figure 4 : Le processus d'émergence des normes en gouvernance.....	p. 41
Figure 5 : Interactions des différents niveaux d'élaboration des normes de gouvernance.....	p. 43
Figure 6 : Synthèse des acteurs impliqués dans la question des bonnes pratiques et nature de leur intervention.....	p. 46
Figure 7 : Double acception de Force normative.....	p. 49
Figure 8 : De la force normative d'une norme à la puissance normative des valeurs.....	p. 49
Figure 9 : Processus de construction de l'intensité normative de la norme liée à l'inclusion d'administrateurs indépendants dans les conseils.....	p. 50
Figure 10 : les facteurs d'adoption des codes : entre légitimité et efficience.....	p. 51
Figure 11 : Les particules élémentaires de la « Firme contrat » en gouvernance actionnariale et partenariale.....	p. 54
Figure 12 : L'appropriation managériale de la zone d'incertitude inhérente au système de gouvernance.....	p. 56
Figure 13 : Approche dynamique de la relation entre système et style de gouvernance....	p.57

Figure 14 : Typologie des styles de gouvernance..... p. 58

Figure 15 : Variables clé d'observation..... p. 62

Figure 16 : Niveaux d'interactions envisagés..... p. 63

Figure 17 : Variables explicatives de la gouvernance processus..... p. 66

## Graphiques

Graphique 1 : Evolution des approches méthodologiques en Finance d'entreprise et dans les autres sciences de gestion (115 thèses recensées sur la période [2000 ; 2005]..... p. 30

Graphique 2 : Diffusion de codes de gouvernance dans le monde (1992-2008) ..... p. 39

Graphique 3 : Production de codes et amendements dans le monde par pays (1992-2008)..... p. 40

## Liste des travaux et publications

### .Publications dans des revues à comité de lecture

[1] « Normes de gouvernance et effet d'universalisation : Le cas de l'administrateur indépendant », en

collaboration avec D. Bessire et S. Onnée

. Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°4, p. 9-29 - 2008

[2] « Emergence des normes de gouvernance : une analyse sociologique du cas français », en collaboration

avec S. Trébucq

. Revue Sciences de Gestion (Economies et Sociétés), n°45, p. 105-135. - 2005

[3] « Gouvernance partenariale et performance organisationnelle : les enseignements des privatisations

passées »

. Revue Gouvernance, Ottawa, volume 1, n°1, mai, p.32-47 - 2004

[4] « Privatisation et gouvernance partenariale : enjeux théoriques et méthodologiques »

. Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion, n° 204, p. 89-108 - 2004

[5] « Privatisation, Gouvernement d'entreprise et Processus décisionnel :

la dynamique organisationnelle - le cas France Télécom », en collaboration avec C. Catelin

. Finance, Contrôle, Stratégie, Volume 4, numéro 2, juin, p. 63-90 - 2001

.Contributions à ouvrages

[6] « La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière », in Gouvernance d'entreprise,

nouveaux défis financiers et non financiers, coordonnée par A. Finet

(Warocqué, Belgique)

. Editions De Boeck, collection Méthodes & Recherches - 2009

[7] « La gouvernance des organisations : Entre norme et règle de droit », in Gouvernance juridique et fiscale des organisations, coordonné par J-L. Rossignol (IAE de Besançon) en collaboration avec S.

Onnée

. Editions Lavoisier - à paraître

[8] « What is .good. Corporate Governance », in Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, coordonné par G. Aras et D. Crowther, en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée

. Gower Publishers - à paraître

[9] « Normes et règles de droit en gouvernance », in La force normative : naissance d'un concept, coordonné par C. Thibierge (CJP, Orléans), en collaboration avec S. Onnée

. Editions Bruyland, LJD - 2009

[10] « La privatisation d'Air France : un test de la théorie de la gouvernance partenariale »

. Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, Collection Gestion, Economica,

Paris, p. 225-238 - 2002

.Travaux en cours ou à soumettre

[11] Sociologie et Normalisation en gouvernance : « Vers un cadre unifié de la gouvernance des entreprises européennes ? Etude des interactions entre les normes locales, régionales et globales », en

collaboration avec S. Trébucq, à soumettre.

[12] Gouvernance des organisations publique et privée : « Lecture de la gouvernance partenariale et performance : L'exemple d'Air France », à soumettre.

[13] Ressources humaines et gouvernance :

(a) « Gouvernance des organisations ou Gouvernance des ressources managériales ? Illusion du contrôle ou responsabilisation... », en collaboration avec E. Nicolas, 6ème Conférence internationale de gouvernance d'entreprise, CIGE, Genève, 2007.

(b) « De la gouvernance des organisations à celle des ressources managériales : vers une typologie des styles de gouvernance - Le cas BNP Paribas entre 2005-2008 », en collaboration avec E. Nicolas, à soumettre.

(c) « L'éthique des pratiques d'évaluation des bonnes pratiques en gouvernance : Le cas BNP Paribas entre 2005-2008 », en collaboration avec E. Nicolas, à soumettre.

[14] Homosociologus : « La perception de la PME par les futurs cadres : entre rationalité et facteurs sociologiques », en collaboration avec E. Nicolas, en cours.

.Communications avec Actes ou documents de travail mentionnés dans la note de synthèse

[15] « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », en collaboration avec D. Bessire et S. Onnée

. 6ème Conférence internationale de gouvernance d'entreprise, CIGE, Genève, mai - 2007

[16] « La recherche doctorale en finance d'entreprise [2000-2005] : quelles dynamiques ? », en collaboration avec C. Ertur

. 18èmes Journées des IAE, Montpellier, avril - 2006

[17] « Efficience versus inefficience des organisations publiques : la contribution des théories

contractuelles », Document de travail du LOG n° 2003-5, Université d'Orléans - 2003

## Bibliographie

Alexandre H., Charreaux G. (2004), "Efficiency of French Privatizations: A Dynamic Vision",  
Journal of Corporate Finance, vol. 10, n°3, june 2004, p. 467-494.

Arcimoles (d') C-H. (1995), Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social, Economica.

Argyris, C. (1995), Savoir pour agir, Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel,  
Dunod.

Barnard C. (1938), The Functions of the Executive, Harvard University Press, 15th Edition, 1962.

Berle A.A. et Means G.C., The Modern Corporation and Private Property, MacMillan: New  
York, 1932.

Bitard M. (2003), "Normes sociales et inégalités", in La puissance des normes, Durand et Pichon,  
pp. 21-35.

Bos D. (1991), Privatization : A Theoretical Treatment, Clarendon Press, Oxford.

Bourdieu P. (1980), Questions de sociologie, Les éditions de Minuit, pp. 95- 112.

Caby J. et G. Hirigoyen (2005), Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Economica 3ème  
édition.

Canguilhem G. (1984), Le normal et le pathologique, Paris PUF Quadrige, 5e édition.

Charreaux G. (2009), « Concilier Finance et Management, un problème d'architecture organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, 2009/8-9, n° 198-199, p. 343-368.

Charreaux G. (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », 7ème Conférence Internationale en Gouvernance d'Entreprise, Bordeaux.

Charreaux G. (2006), « les vecteurs de changements des institutions de gouvernance d'entreprise en France », in Charreaux G., Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises, Nouvelles perspectives*, Economica.

Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lectures et relecture », in G. Koenig, coord., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, collection Gestion, pp. 61-141.

Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.

Charreaux G., Schatt A. (2006), « La recherche française en finance : une perspective à travers les travaux des enseignants-chercheurs en gestion sur la période 1994-2003 », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 1, p. 239-271.

Charreaux G., Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises, Nouvelles perspectives*, Economica.

Coase R. (2000), « l'économie néo-institutionnelle », Revue d'économie industrielle, Volume 92, n°92, p. 51-54

Cohen E. (1997), « Epistémologie de la gestion » in Y.Simon et Joffre P., Encyclopédie de gestion, 2ème Edition, Economica, p.1158-1178.

Couret A., 2002, « Mondialisation et droit des sociétés - la structure juridique des entreprises et (corporate governance) », Revue internationale de droit économique, volume 16, pp. 339-367.

Descartes R. (1637), Le Discours de la méthode, Pour bien conduire sa raison, et chercher la vérité dans les sciences, Flammarion.

Ehrlich I., Gallais-Hamonno G., Zhiqiang L. et R. Lutter (1994), « Productivity Growth and Firm Ownership : An Analytical and Empirical Investigation », Journal of Political Economy, vol. 102, n°5, p. 1006-1038.

Fama E.F., Jensen M.C. (1983a), « Separation of Ownership and Control », Journal of Law and Economics, vol. 26, June, p. 301-326.

Fama E.F., Jensen M.C. (1983b), « Agency Problems and Residual Claims », Journal of Law and Economics, vol. 26, p. 327-350.

Finet A. (2009), Gouvernance d'entreprise, Nouveaux défis financiers et non financiers, De Boeck, Management, Méthodes et Recherches.

Glachant J-M. (1994), Le marché et le hors marché, une analyse économique des entreprises françaises, Publications de la Sorbonne, Série Economie.

Gomez P-Y. (2009), « La gouvernance actionnariale et financière, une méprise théorique », Revue Française de Gestion, 2009/8-9, n° 198-199, p. 369-391.

Gomez P-Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », Dossier « La théorie des conventions en pratique », Revue Française de Gestion, n° 112, janvier-février, pp. 71-77.

Gomez P-Y. et Korine H. (2009), L'entreprise dans la démocratie, une théorie politique du gouvernement d'entreprise, De Boeck.

Gould S.J. (1995), Dinosaur in a Haystack, Harmony Books, traduction française, Les quatre antilopes de l'apocalypse, Réflexion sur l'histoire naturelle, Edition du Seuil, 2000.

Hirigoyen G. (2009), « Concilier Finance et Management dans les entreprises familiales », Revue Française de Gestion, 2009/8-9, n° 198-199, p.393-411.

Hirigoyen G. (2008), « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », Revue Economie et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise », oct. 2008, n°19, p.1901-1930.

Hirigoyen G. (2007), « Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°1, 2007, p. 67-90.

Hirigoyen G. (1997), « Stratégie et finance, Approche par la création de valeur », in Y. Simon et P. Joffre, Encyclopédie de Gestion, Economica, p. 3064-3092.

Hoarau C et J-L. Laville (2008), La Gouvernance des associations – Economie, sociologie, gestion, Editions Eres.

Hoarau C. et R. Teller (2001), Création de valeur et management et management de l'entreprise, Vuibert.

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, p. 305-360.

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1992), « Specific and General Knowledge and Organizational Structure », in Werin L., Wijkander H. (eds.), Contracts Economics, Blackwell, p. 275 281.

Jensen M.C. (1998), Foundations of organizational strategy, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Kuhn, T. (1970), The structure of scientific revolutions, The University of Chicago Press, Version française, 1983, Flammarion.

Levitt et March (1990), « Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning », in O.E. Williamson (ed.), Organization Theory, from Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press.

MacNeil I et Li X. (2006), «.Comply or Explain.: market discipline and non-compliance with the Combined Code », Corporate Governance An International Review, volume 14 (5), p. 486-496.

Miles M.B. et A.M. Huberman (1991), Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes, traduction française, De Boeck Université.

Milgrom P. et J. Roberts (1992), Economics, organisation and Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey, traduction française, Economie, Organisation et Management, Presses Universitaires de Grenoble et De Boeck & Larcier, 1997.

OCDE (2004), Principes de gouvernement d'entreprise, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.pdf>.

Perez R. (2003), la gouvernance de l'entreprise, La Découverte, Collection Repères, n°358.

Pesqueux (2007), Ethique et Gouvernance : la dualité hard law – Soft Law et les ressources normatives de l'éthique », Revue française de gouvernance d'entreprise, p. 35-48.

Pichet E. (2007), « Convergence des pratiques de gouvernance au niveau international », Revue française de gouvernance d'entreprise, n°1, semestre 1, pp. 155-173.

Popper (1972), Objective Knowledge : An Evolutionary Approach, Oxford University Press, traduction française, La connaissance objective, Aubier, 1991.

Rosnay (de) J. (1997), L'homme symbiotique. Editions du Seuil.

Shleifer et Vishny, 1997 "A Survey of Corporate Governance". Journal of Finance, 52 (2), p.737–783.

Thibierge C. (2008a), « Au coeur de la norme, le tracé et la mesure », Archives de Philosophie du Droit, n°51, p. 341-372.

Thibierge C. (2008b), Le droit souple, Rapport de synthèse du Colloque Le droit souple, Association Capitant, Boulogne sur mer, mars.

Villalonga (2000), « Privatisation and Efficiency : Differentiating Ownership Effects from Political, Organizational, and Dynamics Effects », Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 42, p. 43-74.

Williamson O.E. (1999), « Public and Private Bureaucraties : A Transaction Cost Economic perspective », Journal of Law Economics and Organization, vol. 15, n°1, p. 306-347.

Winter J. (2002), « Un cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés », Rapport de haut niveau du groupe d'experts en droit des sociétés.

Wirtz P. (2008), Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, La Découverte.

Yin, R.K. (1994), Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, 2ème édition.

