

**« Actionnariat et performances »**

**Cherif LAHLOU**

Maître assistant chargé de cours.

lahlou\_cherif@yahoo.fr

**Resume**

*Nous assistons depuis près d'une vingtaine d'années au développement du concept de gouvernance des entreprises. L'usage qui en est fait diffère constamment, selon l'utilisateur. Qu'en est-il au juste ? S'agit-il d'un synonyme de « gestion », « de bonne gestion », « d'audit », « de contrôle de gestion »... La liste peut-être longue.*

*La communication que nous soumettons pour participer à ce colloque va porter sur la gouvernance des entreprises – actionnariat et performances –.*

*Dans ce cadre, nous nous proposons de faire une présentation sur :*

- L'évolution de la notion de gouvernance des entreprises, depuis les travaux de Coasse.
- La perception de la gouvernance des entreprises dans certains pays tels les USA, la Grande Bretagne, la France.
- Le rôle de l'actionnariat dans la gouvernance des entreprises.

*Notre problématique cherchera à trouver un lien entre la performance des entreprises et le rôle joué par les actionnaires, avec une attention particulière aux entreprises publiques économiques algériennes.*

**Introduction**

Le concept de gouvernance a beaucoup évolué depuis son apparition vers la fin des années quatre-vingts, (même si les origines remontent aux années trente [Berle et Means]).

A l'origine, il s'agissait d'un concept centré sur deux composantes principales, à savoir le droit et l'ordre. La gouvernance aborde maintenant des questions liées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de la société.

En effet, chaque organisation est gouvernée à travers un accord de volonté de ses membres, impliqués dans une relation coopérative "affectio societatis", c'est à dire dans la prise de décisions et la détermination des responsabilités, dans la création et la répartition de la valeur ainsi que dans la mise en place d'un système de règles formelles et informelles régissant ces éléments.

La gouvernance adhère ainsi à la sphère publique et privée de l'activité humaine et même à la combinaison des deux.

La gouvernance ne concerne plus seulement l'actionnaire minoritaire face aux abus de pouvoirs de l'actionnaire dominant ; le management face à la tyrannie de l'actionnaire de référence ou l'actionnaire face aux excès du management, il s'agit désormais de chercher le ralliement des intérêts de toutes les parties prenantes indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

*Définitions*

La gouvernance est définie comme « le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société

expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables<sup>1</sup> ».

La gouvernance est définie aussi comme « l'ensemble des actions et moyens adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs<sup>2</sup>. »

Le tableau suivant propose les définitions de la gouvernance des principales organisations et Institutions Internationales :

**Tableau 1 : Définitions d'organisations Internationales de la gouvernance**

<b>La Banque mondiale</b>	l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social <sup>3</sup> .
<b>L'institut de la Gouvernance</b>	la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix <sup>4</sup> .
<b>Le PNUD</b>	l'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprend la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple <sup>5</sup> .
<b>L'Overseas Development Institute</b>	Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique <sup>6</sup> .

<sup>1</sup> John O'GRADY, « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002

<sup>2</sup> Richard DODGSON, Kelley LEE & Nick DRAGER : « Global health governance : a conceptual review » Discussion Paper No.1, www.who.org, 2002

<sup>3</sup> World Bank « Managing Development - the Governance Dimension », Washington DC, USA, 1994.

<sup>4</sup> Isabelle JOHNSON « La gouvernance : Vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars 1997.

<sup>5</sup> UNDP « Decentralised Governance Programme », New York, USA, 1996

<sup>6</sup> Carlos R. MILANI « Une approche éthique du pouvoir », Courrier de la planète, N°58, IV, 2000

## I – Les dimensions de la gouvernance

### 1.1 Les zones de la gouvernance

La gouvernance porte sur la manière dont le pouvoir est exercé : Quels sont ceux qui ont de l'influence ? Qui décident ? Et comment sont ils tenus pour responsables ?

En se référant à la manière dont elle a été définie précédemment, l'aspect central de la gouvernance est la capacité d'une société de promouvoir l'action collective et de fournir des solutions afin de poursuivre des objectifs communs. Ainsi défini, ce concept peut donc s'appliquer à n'importe quelle forme d'acte collectif.

### 1.2 La gouvernance des entreprises

#### SUR LE PLAN CONCEPTUEL

##### 1.2.1 De la firme capitaliste à la firme managériale

Au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'entreprise avait pour finalité la transformation optimale des inputs en outputs. La firme se présentait comme une boîte noire, c'est à dire une fonction de production visant à transformer des flux d'entrée (matière première, capital, travail) en flux de sortie (services, produits finis...).

Le manager de cette entreprise avait pour mission d'organiser, de fixer les objectifs, de contrôler les résultats et de mesurer les écarts. Il est aussi le propriétaire, soit de façon directe ou parce qu'il appartient à la famille fondatrice. Le manager se présente donc comme un homme orchestre conduisant les affaires de la société vers une constellation d'intérêts et cherchant à maximiser la création de valeur économique.

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le développement des affaires, la mutation de l'environnement et l'avancée technologique ont instauré de nouvelles règles d'organisation et de gestion. Dès lors il a fallu restructurer de façon optimale la production en vue d'accroître la rentabilité et pour s'adapter à l'évolution technologique.

L'accroissement de la taille de l'entreprise suite à l'évolution des affaires et le recours des entrepreneurs au financement extérieur, pour se payer de nouvelles structures de production, entraîneront la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme managériale, caractérisée par la séparation entre la propriété et le management.

##### 1.2.2 La firme managériale

La firme managériale est caractérisée par la dichotomie entre la propriété et le management. En effet, J.K. Galbraith note que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence d'intérêts, entre les actionnaires et les managers dans un premier lieu, et avec les autres stakeholders dans un deuxième lieu. La firme managériale est composée de plusieurs stakeholders qu'on appelle aussi ayants droits, parties prenantes ou requérants, il s'agit de tous les agents dont le bien être est affecté par les actions engagées par la firme.

---

<sup>1</sup> Jérôme MAATI « Le gouvernement d'entreprise », De Boeck Université Bruxelles 1999, p.7-8.

Parmi les stakeholders, on distingue principalement, les actionnaires, le dirigeant, les salariés, les clients et la collectivité ; et dans le cadre d'une vision plus élargie, on intègre aussi les fournisseurs, les créanciers, bailleurs de fonds, les syndicats, l'Etat...

La firme managériale devient un lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur créée entre les stakeholders, puisque ces derniers disposent d'intérêts plus ou moins divergents voire contradictoires. La question est comment rallier les intérêts et trouver un terrain d'entente, d'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise.

La matrice figurant dans le tableau N°2 ci-dessous, permet d'appréhender non seulement les conflits, mais aussi les possibilités d'éventuelles convergences d'intérêts sur un plan cognitif et/ou contractuel, comme celles qui concernent les dirigeants adjoints du dirigeant ou les actionnaires et les clients dont les intérêts peuvent converger lorsque la valeur perçue par une partie prenante contribue à augmenter la rentabilité dont bénéficie l'autre partie.

Cette approche soulève la question du rôle joué par la gouvernance dans la réduction potentielle du conflit cognitif entre dirigeant et administrateurs notamment.

**Tableau N° 2 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders<sup>1</sup>**

	Dirigeants	Actionnaires	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	Qualité globale  Coût  Conflits contractuels et cognitifs	Coût  Qualité industrielle  Conflits contractuels et cognitifs	Engagement éthique,  pollution, développement local...  Conflits cognitifs
Actionnaires	-	Conflits cognitifs : Minoritaires / majoritaires,  Individuels / collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	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

<sup>1</sup> Ce tableau est extrait de : Céline CHATELIN et Stéphane TREBUCQ, « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », Working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 2003, p.18

Clients	-	-	Conflits cognitifs  Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, pollution, développement local...  Conflits cognitifs
Fournisseurs	-	-	-	Conflits cognitifs sur produit / organisation	Engagement éthique, pollution, Développement local...  Conflits cognitifs
Environnement	-	-	-	-	Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

#### SUR LE PLAN PRATIQUE

D'un point de vue historique, l'expression anglaise de *corporate governance* est ancienne. Elle est apparue il y a plus d'un siècle en parallèle avec le développement du capitalisme moderne dans les pays anglo-saxons. Mais ce n'est que dans les années 1970 - 1980 que le débat sur la gouvernance des entreprises a pris une tournure radicalement différente dans ces pays.

En effet, nous avons assisté en Grande Bretagne à la multiplication des scandales financiers et à la faillite de plusieurs groupes industriels et financiers (Polly Peck, BCCI, Guinness, Maxwell...), ceci a orienté le débat vers la recherche d'un équilibre des pouvoirs entre dirigeants, administrateurs et actionnaires. Plus récemment, des scandales financiers aux Etats-Unis (Enron et Worldcom) ont secoué le capitalisme et ont même poussé le gouvernement américain à ignorer les règles du marché en intervenant dans les affaires en vue d'éviter un marasme économique.

Ces difficultés ont engendré la mise en place de comités, qui, pour rassurer les marchés financiers, proposent un certain nombre de mesures visant à offrir, pour les actionnaires principalement et pour les autres stakeholders, plus de transparence dans la gestion des firmes.

Tableau N° 3 : Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance<sup>1</sup>

Pays	Principaux codes et documents de référence	Principales recommandations
Etats-Unis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Guide for Directors and Corporate Councils (1996)</li> <li>- Director Professionalism (1996)</li> <li>- Corporate Governance Survey (1997)</li> <li>- Coping with fraud (1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inciter la nomination d'administrateurs indépendants</li> <li>➤ Faciliter le contrôle interne</li> <li>➤ Assurer la transparence vis-à-vis des marchés financiers.</li> <li>➤ Equilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise.</li> <li>➤ Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération).</li> <li>➤ Publication de la rémunération des dirigeants</li> </ul>
Grande Bretagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Cadbury 1992)</li> <li>- Director's Remuneration (Greenbury 1995)</li> <li>- The Combined Code (Hampel 1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Séparation des pouvoirs exécutifs et de contrôle</li> <li>➤ Elaboration d'une charte sur les droits et devoirs des administrateurs.</li> <li>➤ Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération).</li> </ul>
Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Where were the Directors? (Rapport Dey / Toronto Stock Exchange 1994)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clarifier le rôle du président du conseil et du directeur général</li> <li>➤ Inciter les conseils à respecter une composition où les administrateurs indépendants sont majoritaires.</li> <li>➤ Créer des comités spécialisés (Audit, Nominations et rémunération).</li> </ul>

<sup>1</sup> Frédéric PARRAT « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris 1999, pp.191-195 et 241.

Pays-Bas	- Corporate Governance in Nederland (Peters Report 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Séparation des pouvoirs entre le conseil de surveillance et la direction générale, l'indépendance des membres du conseil, ainsi que la définition des rôles et des responsabilités des deux organes.</li> <li>➤ La création de comités spécialisés.</li> </ul>
Allemagne	- KonTraG (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limiter le cumul des mandats et supprimer les droits de votes multiples.</li> <li>➤ Instauration de comités spécialisés.</li> </ul>
Japon	- Corporate Governance Principles (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création d'un conseil d'administration inspiré des modèles anglo-saxons, composé par une majorité d'administrateurs indépendants</li> <li>➤ Mise en place de comités spécialisés.</li> </ul>
Italie	- Testo Unico Draghi (Décret législatif 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modification de la structure de l'actionnariat des sociétés cotées.</li> <li>➤ Information des membres du conseil de la rémunération des dirigeants.</li> </ul>
France	- Le rapport Viénot (1995) - Le rapport Arthuis (1996) - Le rapport Marini (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Introduction d'administrateurs indépendants dans les conseils et limitation du cumul des mandats</li> <li>➤ Rédaction de chartes déontologiques.</li> <li>➤ Création de comités spécialisés</li> </ul>

### 1.3 Evolution de la gouvernance

Depuis les premiers écrits de Coase et Berles et Means sur la question, le concept de gouvernance des entreprises n'a cessé d'évoluer à travers la littérature théorique. Le tableau suivant donne un aperçu de l'évolution de la pensée en matière de gouvernance et une synthèse des différents courants théoriques dans la matière.

Tableau N° 4 : Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnaire	Partenariale		
<b>Théories de la firmes</b>	Théories contractuelles, principalement la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	Théories contractuelles (positives ou normatives).  Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	Théorie comportementale.  Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel  Théories des ressources et des compétences	Essais de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives
<b>Aspect privilégié dans la création de valeur</b>	Discipline et répartition.  Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers.	Discipline et répartition.  Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les stakeholders.	Aspect productif  Créer et percevoir de nouvelles opportunités.	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives
<b>Gouvernance et création de valeur</b>	Problème de répartition de la	Problème de répartition de la valeur créée entre	Problématique du processus de création de la valeur.	Création et répartition de la valeur

	valeur créée	les stakeholders		
<b>Type de valeur créée</b>	Création de valeur économique pour l'actionnaire	Création de la valeur économique et sociale pour les stakeholders	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'entreprise.	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'ensemble des stakeholders.
<b>Définition du système de gouvernance</b>	Ensemble de mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	L'art et la manière de rallier les intérêts divergeants et de rassembler les idées et connaissances génératrices de gain différentiel.
<b>Mécanismes de gouvernance</b>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats.  Définition de la latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage, ..	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition.

## II – Pratique internationale de la gouvernance des entreprises

### 2.1 Les déterminants du système de gouvernance

La confrontation de la théorie avec la pratique internationale, révèle que les systèmes de gouvernance sont conditionnés par trois éléments :

a) *Cadre légal* : Pour PROWSE<sup>1</sup>, les disparités de gouvernement d'entreprises « ne sont pas de simples accidents, historiques ou culturels, mais résultent d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires ».

b) *Ethique* : Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs possédé par les membres de la nation et puisant dans leur cultures et croyances. L'éthique est l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance.

c) *Contexte* : Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux événements qui ont marqué son histoire.

### 2.2 Les principaux modèles théoriques

Pour la plupart des théoriciens, il existe deux principaux modèles de gouvernance : Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et les modèles basés sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché. En outre, il existe des systèmes médians qui empruntent à chacun des deux courants.

#### Modèles théoriques des systèmes de gouvernance

	Apports	Limites
<b>Modèle De Berglof<sup>2</sup></b>	<p>Les systèmes de gouvernance d'entreprise se décomposent en deux catégories :</p> <p><b>Les systèmes orientés banques</b> : Ratio d'endettement élevé, concentration de l'actionnariat, forte présence des banques dans</p>	<p>Ignorance de la relation Pouvoir - Revenu.</p> <p>Absence de référence à la théorie du pouvoir et à la théorie de répartition de la</p>

<sup>1</sup> S. PROWSE, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Eco Financière, Hiver 1994, p.119-158.

<sup>2</sup> E. BERGLOF, « Capital structure as a mechanism of control : a comparison of financial systems », in M. Aoki, B. Gustafsson et O.E. Williamson, The Firm as a Nexus of Treaties, Sage, 1990, p.237-262.

	<p>le capital des firmes, peu d'OPA, relations de financement durables entre institutions financières et firmes.</p> <p><b>Les systèmes orientés marchés :</b> Dispersion de l'actionnariat, séparation entre la propriété et la gestion, importance accordée aux marchés financiers.</p> <p>Les systèmes orientés marchés sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles.</p> <p>Les systèmes orientés banques sont plus appropriés aux activités matures.</p>	<p>valeur.</p> <p>Aspect mécaniste.</p>
<b>Modèle De Franks &amp; Mayer<sup>1</sup></b>	<p>Deux grands systèmes de gouvernance d'entreprise cohabitent : 1-<b>Les systèmes de gouvernance ouverts :</b> Grand nombre de sociétés cotées qui s'appuient sur un marché de capitaux liquide, droits de propriétés et de contrôle liquides, actionnariat dispersé, concentration sur le court terme.</p> <p>2-<b>Les systèmes de gouvernance fermés :</b> nombre réduit de sociétés cotées, grande concentration de l'actionnariat, faible développement du marché des capitaux, nombre important de participations croisées.</p>	Modèle descriptif.
<b>Modèle De Moerland<sup>2</sup></b>	<p><b>Les systèmes orientés marchés :</b> les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes.</p> <p><b>Les systèmes orientés réseaux :</b> les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle.</p> <p>Existence de nombreux systèmes mixtes faisant une large place à la souveraineté de</p>	<p>Développement des modèles précédents.</p> <p>Modèle descriptif sans apport.</p>

<sup>1</sup> J. FRANKS et C. MAYER, « A synthesis of international evidence », London: Business School, Papier de recherche, 1992, p.165-192.

<sup>2</sup> P.W. MOERLAND, « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol26, 1995, p.17-34.

	l'actionnaire. Les entreprises tissent aussi des participations croisées avec l'Etat, les banques et les familles.	
<b>Modèle De Yoshimori<sup>1</sup></b>	<p>Yoshimori présente une classification des systèmes de gouvernance en trois grandes catégories :</p> <p><b>Le modèle anglo-saxon</b> : associé à une vision moniste de la firme, qui doit assurer la seule protection des actionnaires.</p> <p><b>Le modèle allemand et français</b> : il développe une vision dualiste : priorité donnée à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires, mais les intérêts des salariés sont aussi pris en considération.</p> <p><b>Le modèle japonais</b> : il s'apparente à une vision pluraliste de la firme, dans la mesure où elle appartient à l'ensemble des stakeholders, parmi lesquels les salariés sont les plus importants.</p>	Confusion du modèle français avec l'allemand, l'Etat exerce une influence prépondérante dans le capitalisme français : il existe de nombreuses firmes publiques et des participations importantes de l'Etat dans le capital des plus grandes firmes françaises.

### 2.3 Comparaison de la pratique internationale de gouvernance

L'étude des structures de gouvernance d'entreprise dans les différents pays permet d'établir une distinction entre les pays anglo-saxons où les marchés financiers jouent un rôle essentiel et les pays d'Europe continentale et le Japon, où les systèmes intermédiés sont dominants. On distingue deux systèmes principaux et un système médian :

#### 2.3.1 Le modèle anglo-saxon ou le système marché

Les pays anglo-saxons présentent la particularité d'avoir favorisé l'émergence des marchés financiers et la mise en place de contraintes légales au développement des institutions bancaires, notamment en ce qui concerne leurs participations dans le capital des entreprises non bancaires. Le modèle anglo-saxon regroupe les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni qui présentent des similitudes en matière de gouvernance.

<sup>1</sup> Masaru. YOSHIMORI, «Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West », Long Range Planning, Vol 28, N°4,1995

<b>Le Système Marché ou le Modèle anglo-saxon</b>	
<b>Définition</b>	Le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle c'est à dire les OPA et par le marché du travail ou des dirigeants.
<b>Déterminants du modèle</b>	<p><b>Contexte :</b> après la crise de 1929, un ensemble de mesures fédérales a été adopté en vue de limiter le champ d'activité et la puissance des institutions financières. Le système en vigueur préalablement avait des traits en commun avec le système orienté banque. Suite à la crise, les banques ont été partiellement tenues pour responsables.</p> <p><b>Cadre légal :</b> le <i>Glass Steagall Act</i> de 1933 puis le <i>Bank Holding Company Act</i> de 1956 ont formellement interdit aux banques opérant aux Etats-Unis d'avoir des activités sur les marchés financiers et d'opérer dans le secteur de l'assurance. Ces lois ont contraint le développement des banques en séparant les fonctions de banque commerciale et banque d'investissement et leur interdisant de participer au capital des entreprises.</p> <p><b>Ethique :</b> l'éthique américaine se résume dans la trilogie : Mérite - Effort - Résultat. De surcroît, des valeurs comme la liberté sont consacrées aux Etats-Unis, d'où l'importance accordée au marché comme lieu de confrontation de l'offre et de la demande, respectant l'autonomie des consommateurs, reflétant la fonction de préférence des agents économiques et déterminant l'allocation des ressources.</p>
<b>Structure du capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation des banques ne peut dépasser 5% du capital d'une même firme.</li> <li>- La dispersion de la propriété du capital (<i>Glass Steagall Act</i> 1933).</li> <li>- L'absence de participations croisées. (La loi antitrust et le droit fiscal)</li> </ul> <p>Des limitations de même nature ont été imposées aux investisseurs institutionnels (Fonds de pension, assurances).</p> <p>Au total les conditions d'une forte atomisation de l'actionariat se trouvent réunies : des banques de petite taille locales et très spécialisées, des investisseurs institutionnels discrets et passifs, des participations croisées inexistantes.</p>
<b>Modalités du contrôle</b>	<p><b>Contrôle externe :</b> L'OPA, principal instrument de contrôle externe. La dispersion et la liquidité du droit de propriété, d'information sur les firmes et de financement de leurs investissements, propres aux marchés anglo-saxons expliquent la puissance du contrôle externe dont la plus caractéristique est l'OPA. Le rachat ou sa menace exerce alors une fonction de contestation de la gestion pouvant aller jusqu'au remplacement de la direction.</p> <p><b>Contrôle interne :</b> le conseil d'administration est souvent acquis aux</p>

	<p>managers. Il est à noter le fait que beaucoup d'administrateurs sont des salariés de l'entreprise proches des managers et ayant un intérêt direct au maintien de la direction en place. Les autres administrateurs externes à l'entreprise sont eux aussi nommés par le CEO, moins pour leur compétence que pour leur fidélité. Enfin, le président du conseil est la plus part du temps le directeur général de la firme, il est donc difficile d'obtenir du conseil une sanction des dirigeants dont les performances seraient jugées insuffisantes.</p> <p>Mais il est à noter que certains investisseurs institutionnels n'hésitent pas à intervenir dans la gestion de la firme dont ils possèdent des participations significatives.</p>
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De nombreuses sociétés cotées</li> <li>➤ Un actionariat important et éclaté</li> <li>➤ Des marchés de capitaux développés et liquides</li> <li>➤ Des règles comptables strictes découlant de la nécessité de transparence de la part des sociétés</li> <li>➤ Peu de participations croisées entre les entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières</li> <li>➤ Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise.</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menace permanente pour les dirigeants</li> <li>➤ Allocation efficace des ressources</li> <li>➤ Respect de l'autonomie des agents économiques</li> <li>➤ Rôle curatif</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Privilégier le court terme</li> <li>➤ Place centrale de l'information</li> <li>➤ Inciter les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion - acquisition pour s'enraciner.</li> <li>➤ Coût de contrôle et de surveillance</li> <li>➤ Risque de non respect de la liberté des agents par l'intrusion de l'Etat sur le marché</li> </ul>

### 2.3.2 Le modèle Germano-Nippon ou le système réseau

L'Allemagne et le Japon ont en effet favorisé l'émergence d'un secteur bancaire puissant, notamment à travers le concept de la banque universelle, susceptible d'aider les entreprises à se financer.

<b>Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon</b>		
<b>Définition</b>	Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisée et les salariés ou le facteur travail).	
	<b>Allemagne</b>	<b>Japon</b>
<b>Déterminants du modèle</b>	<p><b>Contexte :</b> le modèle allemand de la banque universelle plonge ses racines dans une lointaine tradition repérable au Moyen Age dans le modèle fameux de la <i>gildes</i>. La seconde guerre mondiale a rendu le recours à l'intermédiation bancaire plus approprié que le recours aux marchés financiers.</p> <p><b>Cadre légal :</b> l'Allemagne est un des rares pays où les banques universelles ne sont guère limitées hormis le respect des règles prudentielles guère contraignantes.</p> <p><b>Ethique :</b> l'éthique allemande se résume dans la trilogie discipline - mérite - Comportement en vue d'atteindre une finalité<sup>1</sup>.</p>	<p><b>Contexte :</b> au Japon, pays dévasté par la deuxième guerre mondiale, les entreprises n'étaient pas en mesure de fournir aux éventuels prêteurs les informations permettant l'évaluation de la qualité de l'émetteur. l'absence d'un système d'information performant a écarté le financement par le marché au profit de l'endettement.</p> <p><b>Cadre légal :</b> le marché obligataire n'était ouvert qu'aux grandes firmes nationales.</p> <p><b>Ethique :</b> l'éthique japonaise se résume dans la trilogie consensus - transparence - implication<sup>2</sup>.</p>
<b>Structure du capital</b>	Le modèle allemand se caractérise par un grand nombre de participations croisées entre firmes. Le capital y est également beaucoup plus concentré. Prowse <sup>3</sup>	Au Japon, les participations croisées entre firmes sont très développées. Selon P. Sheard <sup>4</sup> , près des 2/3 des actions des sociétés industrielles du pays sont

<sup>1</sup> Op. cit.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> S. PROWSE, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », *Revue d'Economie Financière*, Hiver 1994, p. 119-158.

<sup>4</sup> P. SHEARD, « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », *Journal of the Japanese International Economies*, 1994

	constate qu'en moyenne les cinq principaux actionnaires détiennent plus de 40% du capital des firmes en Allemagne.	possédées par d'autres firmes ayant des liens plus moins directs avec elles (Clients, créanciers, fournisseurs...). Le système japonais se caractérise aussi par une forte présence des banques dans le capital des firmes.
<b>Mode d'exercice du pouvoir</b>	Dualité du pouvoir entre le conseil des managers ( <i>Vorstand</i> ) qui gère au jour le jour l'entreprise, et le conseil de surveillance ( <i>Aufsichtsrat</i> ) qui contrôle le premier notamment en nommant les membres. Le conseil de surveillance composé de représentants des actionnaires (dont les banques) et des salariés ne comporte aucun membre désigné par les managers tandis que le président du conseil de surveillance n'est jamais le manager.	Concentration du pouvoir entre les mains du chef d'entreprise.  Le poste de président du conseil est un poste honorifique constituant la dernière étape avant la mise en retraite définitive de l'ancien directeur général. Le conseil d'administration japonais ne comprend quasiment jamais d'administrateurs externes, et le nombre d'administrateurs y est très important (50 membres en moyenne).
<b>Modalités du contrôle</b>	<b>Contrôle externe :</b> les banques en qualité d'actionnaires majoritaires et de première source de financement externe, sont doublement incitées à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances sont insuffisantes, ce ne sont pas les marchés financiers qui sanctionneront les managers mais les pressions des banques. Celles-ci sanctionnent les dirigeants au niveau de la rémunération. <b>Contrôle interne :</b> face à la faiblesse des conseils d'administration anglo-saxons, les conseils allemands font parfois figure de modèles : gestion bicéphale, dualité entre conseil des managers ou directoire et conseil de surveillance qui contrôle le premier. Directoire : Composé pour moitié de représentants du personnel Conseil de surveillance : représentants de la banque.	
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders</li> <li>➤ Possibilité d'arriver au consensus</li> <li>➤ Rôle préventif</li> </ul>	
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Privilégier le long terme</li> <li>➤ Rigidité</li> <li>➤ Enracinement des dirigeants</li> </ul>	

<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un faible nombre de sociétés cotées, actionnariat concentré</li> <li>➤ Des marchés de capitaux peu liquides, donc peu propices aux offres publiques</li> <li>➤ Une latitude quant à la présentation des états financiers grâce à des règles comptables moins contraignantes</li> <li>➤ Des participations croisées entre entreprises non financières et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises non financières</li> <li>➤ Une représentation plus large des intérêts des stakeholders</li> <li>➤ Une forte implication des banques dans la gouvernance des entreprises.</li> </ul>
-------------------------	--

### 2.3.3 Le modèle Français ou le système Hybride

Entre les systèmes marchés et les systèmes réseaux, il existe des systèmes de gouvernance hybrides ou médians. Il s'agit du cas italien et français. Ce modèle est caractérisé par l'intervention de l'Etat pour modeler le système de gouvernance.

<b>Système hybride ou Modèle Français</b>	
<b>Définition</b>	Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'exerce à la fois par le biais du marché et des institutions financières.
<b>Déterminants du modèle</b>	<p><b>Contexte :</b> l'Etat a longtemps dominé l'économie française à travers des participations au capital de nombreuses sociétés de référence après plusieurs vagues de nationalisation. Grâce à l'encadrement du crédit et à la détention du capital des principales banques, l'Etat a conditionné l'évolution du système de gouvernance français en développant les marchés financiers domestiques, en se désengageant du capital des sociétés nationalisées les plus performantes et en introduisant le modèle allemand de la <i>Hausbank</i> (banque principale)<sup>1</sup>.</p> <p><b>Cadre Légal :</b> aucune limite réglementaire, qu'elle soit supérieure ou inférieure, n'a été imposée aux banques pour limiter leur participation au capital des sociétés non financières.</p> <p>La loi du 24 Juillet 1966, donne la liberté aux entreprises de choisir entre deux structures de gouvernance distinctes : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance associé à un directoire<sup>2</sup>.</p>

<sup>1</sup> Jérôme MAATI « Le gouvernement d'entreprise », De Boeck Université, Paris Bruxelles 1999, p.226.

<sup>2</sup> Franck BANCEL « La gouvernance des entreprises », Editions ECONOMICA, Paris 1997, p.78-79

	<b>Ethique</b> : l'éthique française se résume dans la trilogie suivante : Honneur - logique légaliste - cartésianisme.
<b>Structure du capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Malgré l'absence de contraintes légales, la participation des banques ne dépasse pas en moyenne la limite de 5%.</li> <li>➤ Les maisons de titres détiennent 38% du capital des sociétés françaises.</li> <li>➤ Les entreprises non financières françaises contrôlent 57% des actions en circulation</li> </ul> <p>Cette situation révèle l'existence de participations croisées et circulaires entre sociétés, qui sont guidées par une logique plus financière que commerciale ou stratégique, comme c'est le cas au Japon. Les sociétés françaises sont moins dépendantes des banques à cause de l'importance du crédit interentreprises.</p> <p>La France est aussi caractérisée par une concentration relativement importante de l'actionariat.</p>
<b>Mode d'exercice du pouvoir</b>	Possédant la liberté de choisir entre le conseil d'administration et le conseil de surveillance associé à un directoire, la majorité des sociétés françaises disposent d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration est composé par les actionnaires et les représentants des salariés.
<b>Modalités du contrôle</b>	<p><b>Contrôle externe</b> : contrôle par le marché financier par le biais des prises de participation et de contrôle. Contrôle par participations croisées (crédit interentreprises), à travers la structure actionariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières.</p> <p><b>Contrôle Interne</b> : Selon la formule choisie, le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire</p>

### III - La notion de performance

#### 3.1 Contenu et définition de la performance

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- *Les résultats de l'action* : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

- *Le succès* : la performance renvoie à un résultat positif, et par là même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

- *L'action* : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.

- *La capacité* : la performance renvoie alors au potentiel.

Regardons à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature :

ALBANES (1978) : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité<sup>1</sup>.

MILES (1986) : la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique<sup>2</sup>.

CHANDLER (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin<sup>3</sup>.

MACHESNAY (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché<sup>4</sup>.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

*L'efficacité* : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

*L'efficience* : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

*L'effectivité* : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

LORINO (1997) : « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)<sup>1</sup> ».

<sup>1</sup> A. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », p.157.

<sup>2</sup> A.Y. LEVIN et J.W. MINTON, « Determining organizational performance: another look, and an agenda for research », *Management Science*, Vol 32, n°5, 1986.

<sup>3</sup> A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21

<sup>4</sup> MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.38.

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience :

- *L'efficacité* est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- *L'efficience* est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.

### 3.2 Les dimensions internes de la performance

3.2.1 *La performance économique* : La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

3.2.2 *La performance financière* : La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios.

3.2.3 *La performance sociale* : Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation<sup>2</sup>. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation<sup>3</sup>. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion.
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...).
- Le taux de *turnover*, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

3.2.4 *La performance humaine* : La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue,

<sup>1</sup> P. LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997, p.18.

<sup>2</sup> TEZENAS DU MONCEL, cité par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381.

<sup>3</sup> Idem.

aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

**3.2.5 La performance managériale :** La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale<sup>1</sup> :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants<sup>2</sup> :

- L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
- L'habileté d'exécution : application pure et simple.
- La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

### 3.2.6 Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par Kalika comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique<sup>3</sup> ».

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

<sup>1</sup> BOYATIZIS, cité par A.PAYETTE « L'efficacité des gestionnaires et des organisations ».

<sup>2</sup> Mohamed FRIJOU, « Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise », DEA Management, FSEG Tunis, 2001.

<sup>3</sup> Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### 3.2.7 La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise
- Utilisation des modules *e-learning* et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

### 3.2.8 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi les quels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

### 3.2.9 La performance Sociétale

La performance Sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise.

Ces pressions sociales concernent :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;

- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui :

- reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;
- évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires<sup>1</sup>.

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché
- Une Crédibilité et une confiance, accordées à l'organisation ;
- La reconnaissance du mérite<sup>2</sup>.

### 3.2.9 La performance stratégique

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenu par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable<sup>3</sup>.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

### 3.3 Modèles d'évaluation de la performance

De nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données.

L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn et J. Rohrbaugh indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

<sup>1</sup> Samuel MERCIER, « une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents » Papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998, p.7.

<sup>2</sup> MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.96.

<sup>3</sup> G. HAMEL et C.K. PRAHALD, cité par MARMUSE dans « La performance », Encyclopédie de gestion, 1997.

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres<sup>1</sup> ».

L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Mcrin et al. repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

En réalité, R.H. Hall<sup>2</sup> distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal. *Tableau N° 5 : Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure<sup>3</sup>*

Définition de la performance	Cadre théoriques sous-jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rationnel économique</li> <li>➤ Relations humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Economiques et financières</li> <li>➤ Humaine</li> </ul>
Capacité d'acquisition des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Systémique</li> <li>➤ Contingence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adaptation à l'environnement</li> <li>➤ Efficience</li> <li>➤ Complémentarité des sous-systèmes</li> </ul>
Satisfaction de groupes variés	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autant de dimensions que d'acteurs concernés</li> </ul>

<sup>1</sup> B.S. GEORGOPOULOS, AS. TANNENBAUM, « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, vol. 22, 1957, p. 534-540,

<sup>2</sup> R.H. HALL, « Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 16,, 1980. pp. 536- 545.

<sup>3</sup> Ce tableau est inspiré des documents suivant :

Claire GAUZENTE, « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : Quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 3, N°2, Juin 200, pp.145-165.

Hélène BERGERON, « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal.

Tableau N° 6 : Synthèse de la pratique internationale d'évaluation de la performance

Modèles	Pays	Critères	Convergence	Divergence
Malcom Baldrige	Etats- Unis	le leadership ;  la planification stratégique (développement et déploiement) ; l'action centrée sur le patient, les autres usagers et les marchés ; l'information et l'analyse (revues) ; les ressources humaines ou « <i>staff focus</i> » (système de travail, formation, comportement) ; le management par les processus ; les résultats sur la performance de l'organisation	Ancrage des ressources humaines et l'amélioration continue de la qualité au cœur de leur dynamique évaluative.  L'ensemble de ces référentiels et standards portent sur l'évaluation d'un système en tant que processus ou action, et non sur l'évaluation de résultats.	Des structures de référentiels différentes traduites dans les énoncés : chapitres, section de normes, critères, exigences.
E.F.Q.M.  (European foundation for quality management)	UE	Leadership Déploiement stratégique Management des ressources Management des hommes Management des processus Résultats sur le personnel  Résultats sur les clients Résultats sur la société Résultats sur la performance.	Un ensemble de référents et de valeurs sont communs sur la qualité globale : la pertinence, la cohérence, l'à-propos, l'efficacité, l'efficience, le maintien, le rendement et l'impact.	
M.F.Q.  Le prix du Mouvement français pour la qualité	France	Engagement de la direction  Stratégie et objectifs qualité Ecoute des clients ou usagers Maîtrise de la qualité  Mesure de la qualité Amélioration de la qualité Participation du personnel Résultats.		

#### IV – Le conseil d'administration

Selon une problématique propre à la théorie de l'agence, E.F. Fama et M. Jensen (1983) distinguent le *decision management* du *decision control*<sup>1</sup>. Le premier renvoie aux droits d'initier et d'engager des propositions en matière d'allocation des ressources, tandis que le second renvoie aux droits de ratifier et de contrôler l'engagement des ressources. Dans les grandes entreprises, le système de *decision control* repose en grande partie sur le conseil d'administration, émanation directe du vote des actionnaires, ce dernier a en effet le pouvoir d'embaucher et de renvoyer les dirigeants de l'entreprise, d'une part, et de ratifier et de contrôler les décisions importantes, d'autre part.

Le conseil d'administration représente, donc pour les théoriciens de l'agence, l'organe principal de contrôle, complémentaire aux mécanismes externes.

##### 4.1 Missions et rôle du Conseil d'Administration

Selon E.F. Fama et M. Jensen, le conseil d'administration a pour mission principale de défendre les intérêts des actionnaires en limitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Selon eux, « *the board is not an effective device for decision control unless it limits the decision discretion of individual top managers*<sup>2</sup> ».

Le conseil d'administration a des responsabilités claires : il doit vérifier que l'entreprise applique bien la stratégie élaborée par le top management, tout en veillant que cette stratégie débouche sur des choix judicieux. Il doit aussi contrôler les initiatives stratégiques à court terme et en évaluer la pertinence en fonction du calendrier, du budget et des résultats désirés.

En outre, le conseil d'administration doit veiller à ce que l'entreprise ait des systèmes de contrôle, d'audit et de communication des résultats adaptés aux objectifs. Il doit s'assurer également que l'entreprise se conforme à la législation et aux principes de sa charte déontologique. Afin d'accroître son efficacité, le conseil d'administration doit être assisté par des comités d'audit, de rémunération et de nomination, composés par des administrateurs indépendants.

Un conseil d'administration a besoin de ressources et de compétences pour jouer son rôle, selon une étude du centre pour la performance des organisations de la Marshall Business School, il a besoin de connaissances, d'informations, de pouvoir, de motivation et de temps<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> E.F. FAMA et M.C. JENSEN, « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, n°26, 1983, p.301-326

<sup>2</sup> Op.cit.

<sup>3</sup> Jay CONGER, David FINEGOLD et Edward LAWLER, « Que vaut votre conseil d'administration ? », *l'Expansion Management Review*, N°89, 1998, p.7.

## 2 – Composition du Conseil d'Administration

Pour E.F. Fama<sup>1</sup>, le conseil d'administration doit comprendre en son sein, des administrateurs internes, c'est à dire des individus qui participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et possèdent des informations spécifiques. Leur rôle est d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe concrètement dans l'entreprise.

Cet auteur indique que cela suffit à contrôler l'opportunisme du dirigeant, sauf en cas de collusion entre les administrateurs internes et le dirigeant qu'ils sont chargés de contrôler. Dans ce cas, afin de garantir l'indépendance du conseil d'administration, la présence en son sein, d'administrateurs externes et indépendants et spécialistes du contrôle, est préconisée. Ce sont généralement des dirigeants retraités, d'anciens dirigeants ou des dirigeants d'autres sociétés. Préoccupés de leur valeur sur le marché des administrateurs, ces derniers n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec le management.

Concernant plus particulièrement le rôle des administrateurs au sein du conseil d'administration, Fama estime que l'intensité du contrôle exercé par ceux-ci dépendra de la différence de gain qu'il est possible de retirer de leurs mandats (en termes de réputation, de rémunération ou d'avantages en nature) et les coûts inhérents à cette fonction d'administrateur (en termes de temps consacré à la fonction ou de risque lié à la fonction).

Gouvernance		Auteurs	Pays	Mesure de la performance	Résultats
Conseil d'Administration	Indépendance	S. Rosenstein et J.G. Wyatt (1990)	Etats Unis	Valeur des actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'indépendance des conseils d'administration est positivement liée à la performance</li> <li>-L'indépendance des conseils d'administration n'a aucun impact sur la performance</li> <li>-L'indépendance des conseils d'administration est positivement liée à la performance et au remplacement des dirigeants non performants.</li> <li>-L'indépendance des conseils d'administration n'a aucun impact sur la performance et sur le remplacement des dirigeants non performants.</li> </ul>
		R. Fosberg (1989) M. Weisbach (1988)	Etats Unis	Cash flows	
		J.K. Kang et A. Shivdasani (1995)	Etats Unis	Valeur des actions	
			Japon	Rendement des actifs et des actions	

<sup>1</sup> E.F.FAMA, « Agency problems and the Theory of the firm », Journal of Political Economy, 1980, p.288-307.

Indépendance et rémunération du dirigeant	M.C. Jensen et K.J. Murphy, (1990), P.Gregg, S. Machin (1993), M.J. Conyon (1994), M.J. Conyon, (1997), X. Zhou,(2000)	Etats Unis	Chiffre d'affaires	La rémunération a une corrélation positive mais faible sur la performance
Taille du conseil	D. Yermack (1996)	Etats Unis	Valeur marchande	Relation inverse entre valeur marchande et la taille du conseil d'administration
séparation des fonctions de président du CA et de DG.	F. Thaddée Nlemvo  Ndonzau (2000)  J.A Brickley et al. (1997)	Belgique  Etats Unis	La valeur des actions  <i>cash-flows</i> rendements comptables et financiers	-Les coûts sont plus faibles, le rendement des actifs est plus élevé en cas de séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. -Le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général est associé à des rendements comptables et financiers inférieurs.
neutralité de la structure	F. Thaddée Nlemvo  Ndonzau (2000)	Belgique	Indicateur financiers	la structure de direction n'a aucun impact sur la performance des entreprises
Le marché des fusions -	M. Bianco et P. Casavola (1999)	Italie	Indicateur de performances comptables et financiers	Les entreprises qui ont de faibles performances ou de gros problèmes financiers, durant les trois ans qui précèdent les fusions - acquisitions, sont plus exposées à ce genre d'événements.

L'activisme des actionnaires	Propositions des	J.M. Karpoff, P.H. Malatesta et R.A. Walkling (1996)	Etats Unis	Market-to-book ratio, Résultat d'exploitation  Taux de croissance des ventes.	Les entreprises qui attirent les propositions des actionnaires sont peu performantes.
	L'activisme des actionnaires	S. Wahal (1996), D. Strickland (1996), S.L. Gillan, L.T. Starks (1995) M. Karpoff et al	Etats Unis	La valeur des actions des entreprises.	Certaines formes d'activisme ont un impact positif mais négligeable sur la performance des entreprises
La structure de propriété	Concentration de l'actionariat	H. Demsetz et K. Lehn (1985) A. Agrawal et C.R. Kneuber (1996)  S.I. Januszewski, F.J. Kötke et J.K. Winter (1999)  M. Bianco et P. Casavola (1999)	Etats Unis  Etats Unis  Allemagne  Italie	Taux de rendement comptable Q de Tobin Taux de croissance de la productivité et part de marché Retour sur investissement, Rendement des ventes	-Aucune relation n'existe entre la concentration de l'actionariat et la performance des entreprises. -La relation entre la concentration de l'actionariat et la performance financière des entreprises n'est pas significative. -Une corrélation négative entre la concentration de l'actionariat et la performance des entreprises. -Une corrélation négative entre la concentration de l'actionariat et la performance des entreprises.
	L'impact du contrôle exercé par les gros	S.N. Kaplan, (1994), C. Anderson, N. Jayaraman et G. Mandelker, (1992)	Japon	Le rendement des actifs et des actions	Existence de relation négative entre la probabilité de rotation des dirigeants et la performance des entreprises

Contrôle par les actionnaires externes	L'impact du contrôle exercé par les banques	E. Boehmer (2000) R. Morck, M. Nakamura et A. Shivdasani (1998)	Allemagne Japon	Valeur boursière Q de Tobin	Le contrôle exercé par les banques ne permet pas aux entreprises acquéreuses d'effectuer des fusions - acquisitions plus profitables. Les entreprises sont peu performantes lorsque la part d'actions détenues par les banques est faible
	L'impact du contrôle exercé par les institutions	R. Duggal et J.A. Millar (1999) M. Faccio et M.A. Lasfer (2000)	Etats Unis	Qualité des fusions - acquisitions Accroissement de la valeur des entreprises acquises	L'absence de corrélation entre la présence d'institutions financières non bancaires et la performance des entreprises
Contrôle par les actionnaires internes	L'impact de la détention d'actions par le dirigeant	J.J. Mc Connell et H. Servaes (1990) D. Palia et F. Lichtenberg (1999) M.H. Cho (1998)	Etats Unis Etats Unis Etats Unis	Q de Tobin Productivité totale des facteurs Q de Tobin	-Une relation en U inversé entre la participation des dirigeants et le Q de Tobin pour des niveaux de participation compris 40-50%, l'effet d' <i>alignement</i> est plus importants que l'effet d' <i>entrenchment</i> . -l'augmentation du niveau de participation est positivement liée au taux de croissance de la productivité. -L'ambiguïté du sens de la causalité dans la relation entre la détention d'actions par les dirigeants et la performance des entreprises
	L'impact de la détention d'actions	M. Quarrey et C. Rosen (1993) J. Blasi et D. Kruse	Etats Unis Etats Unis	Le taux de croissance de la productivité Le taux de	-La participation des salariés améliore le taux de croissance de la productivité des

	(1995)		productivité ou le taux de profitabilité	entreprises lorsqu'elle accroît l'influence des salaires perçue par les dirigeants - Relation positive mais non significative.
--	--------	--	--	---