

## Gouvernance et exigence de la transparence : la condescendance du voile

## Governance and the need for transparency: The lowering of the veil

Mehrez Chaher et Anis Gnichi

Volume 4, numéro 2, 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1039110ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1039110ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

ISSN

1912-0362 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Chaher, M. & Gnichi, A. (2007). Gouvernance et exigence de la transparence : la condescendance du voile. *Revue Gouvernance*, 4(2).  
<https://doi.org/10.7202/1039110ar>

Résumé de l'article

Les idées héritées et la coutume, peuvent laisser supposer que ce qui a été « toujours exigé », ou ce que « tout le monde dit » est un témoignage d'un bon fondement. C'est ainsi que remettre en cause, voire résigner l'exigence naïve de la transparence longtemps plaidée par les codes de bonnes conduites et les textes de référence, s'impose à cause de ses effets pervers. Dans le cadre de cet article, nous nous proposons de faire table rase de ces idées héritées et nous ne nous laissons éclairer que par une seule logique... celle de la concurrence. Dans une telle logique, l'entreprise espère ses fins du concours des uns et des autres de ses parties prenantes au bien être des uns et des autres de ces parties prenantes. Ceci suppose un élargissement conceptuel pour mettre en graffiti des centres de palpations éventuels avec cette logique en accommodant le champ d'une telle coïncidence, pour qu'elle sache se produire sur des fondements consistants. Nous avons cherché, ainsi, à envisager la gouvernance d'entreprise dans une perspective élargie de manière à développer l'engagement des acteurs dans une vocation stratégique et non pas du seul point de vue des mécanismes de contrôle à contrer l'adoption de comportements opportunistes par les dirigeants et à les inciter à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Croire que des règles et des mécanismes de contrôle s'appliquent à toutes sortes d'organisations visant la maximisation de la richesse des actionnaires n'a plus de sens après avoir constaté les scandales de la transparence. Croire aussi qu'être informé est le signe d'une bonne gouvernance où les choses performant et les opportunistes se contrent, paraît totalement insuffisant. Assurer une meilleure gouvernance d'entreprise ne consiste nullement à dévorer des yeux ses tripes comme si on ne manie la roue de gouvernail d'un navire qu'en scrutant en même temps ce qu'il y a sous le cockpit, mais passe par la stimulation de la capacité de diriger l'action commune dans la bonne direction par la meilleure stratégie.

## Gouvernance et exigence de la transparence : La condescendance du voile

par Mehrez Chaher et Anis Gnichi

### Résumé

Les idées héritées et la coutume, peuvent laisser supposer que ce qui a été « toujours exigé », ou ce que « tout le monde dit » est un témoignage d'un bon fondement. C'est ainsi que remettre en cause, voire résigner l'exigence naïve de la transparence longtemps plaidée par les codes de bonnes conduites et les textes de référence, s'impose à cause de ses effets pervers. Dans le cadre de cet article, nous nous proposons de faire table rase de ces idées héritées et nous ne nous laissons éclairer que par une seule logique... celle de la concurrence. Dans une telle logique, l'entreprise espère ses fins du concours des uns et des autres de ses parties prenantes au bien être des uns et des autres de ces parties prenantes. Ceci suppose un élargissement conceptuel pour mettre en graffiti des centres de palpations éventuels avec cette logique en accommodant le champ d'une telle coïncidence, pour qu'elle sache se produire sur des fondements consistants. Nous avons cherché, ainsi, à envisager la gouvernance d'entreprise dans une perspective élargie de manière à développer l'engagement des acteurs dans une vocation stratégique et non pas du seul point de vue des mécanismes de contrôle à contrer l'adoption de comportements opportunistes par les dirigeants et à les inciter à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Croire que des règles et des mécanismes de contrôle s'appliquent à toutes sortes d'organisations visant la maximisation de la richesse des actionnaires n'a plus de sens après avoir constaté les scandales de la transparence. Croire aussi qu'être informé est le signe d'une bonne gouvernance où les choses performant et les opportunistes se contentent, paraît totalement insuffisant. Assurer une meilleure gouvernance d'entreprise ne consiste nullement à dévorer des yeux ses tripes comme si on ne manie la roue de gouvernail d'un navire qu'en scrutant en même temps ce qu'il y a sous le cockpit, mais passe par la stimulation de la capacité de diriger l'action commune dans la bonne direction par la meilleure stratégie.

## Governance and the need for transparency: The lowering of the veil

by Mehrez Chaher et Anis Gnichi

### Abstract

Social customs and opinions can give the impression that what is "always expected" or that what "everybody says" bears witness to something supported by a firm foundation. In fact to challenge and even resign ourselves to the naïve demands of the long-defended transparency of codes of good behaviour imposes on us the perverse effects that have followed from these very same codes. Within the framework of this article, we propose to start with a blank slate of these traditional ideas and to allow ourselves to be guided by only one logic... that of competition. Within such logic, the firm hopes that the results of competition between the stakeholders will match the best interests of those very same stakeholders. This approach requires us to stand back and provide a larger sphere of vision on the concept, in order to sketch the eventual centres of this logic and to accommodate the field of such a coincidence of interest, and to know how to produce consistent foundations. In this way, we have tried to

imagine corporate governance within an enlarged perspective, in order to develop the engagement of all the actors in a strategic mission. This is done not only from the sole point of view of mechanisms of control, designed both to counter opportunistic behaviour on the part of corporate management and to incite them to align their interests with those of the shareholders. Believing that the rules and mechanisms of control apply to all kinds of organizations aimed at maximizing the wealth of shareholders just makes no sense any longer, after any analysis of the recent scandals of transparency. What's more, to believe that being informed is the sign of good governance, in which opportunism is countered and performance enhanced, appears now to be a completely insufficient view. To ensure that better corporate governance practice does not consist of "eyeing greedily this old canard," but rather by the stimulation of the capacity to direct common action in the right direction by way of the best strategy.

L'exploration de la littérature et l'analyse des débats consacrés au thème de la gouvernance de l'entreprise met en évidence l'omniprésence de l'exigence de la transparence. Des propos, des discours, des rapports, des lois, des codes de bonnes conduites et des normes comptables n'ont cessé de rappeler la nécessité d'accroître la transparence en veillant à véhiculer une information fiable, compréhensible et utilisable par l'actionnaire. D'ailleurs des associations décernent des prix en récompense aux meilleures pratiques en terme de transparence financière tel que « le Prix Cristal de la Transparence Financière » décerné par la CNCC<sup>1</sup>. Des organismes tels que *Standard & Poor*, l'*Institutional Shareholder Service* et le *Crédit Lyonnais Securities Asia* à l'instar d'auteurs comme Alves et Mendes (2004); Drobotz, Schillhofer et Zimmermann (2004); Beiner et al (2005) et Black, Jang et Kim (2006), ont même calculé un score de gouvernance dont l'indice est fondé sur la transparence et la bonne divulgation des informations. Pourtant, rien ne corrobore que les entreprises transparentes ont forcément une meilleure performance organisationnelle que les autres.

Dans le cadre de cet article, nous considérons d'abord les exigences de la transparence comme condition de bonne gouvernance pour cogiter les dessous de ce concept en mettant en relief ses effets pervers. Ensuite, nous proposons de dépasser l'exigence de transparence en proposant un modèle de gouvernance stratégique de l'entreprise qui met l'accent plutôt sur la concurrence.

### ***Des hystériques doléances de transparence***

Depuis les années trente, la gouvernance d'entreprise a eu tendance à ne se redécouvrir que dans les temps des cataclysmes économiques et a fait proliférer un nombre important d'études en fonction des scandales dans le monde des affaires (Enron, ABB, Adelphi, Ahold, Tyco, Vivendi Universal ou Worldcom, Parmalat, Nortel ). Induits par les vagues successives de crises de confiance des réformes, mettant l'accent sur la transparence, ne cessent de se succéder dans les domaines comptables, financiers et managériaux.

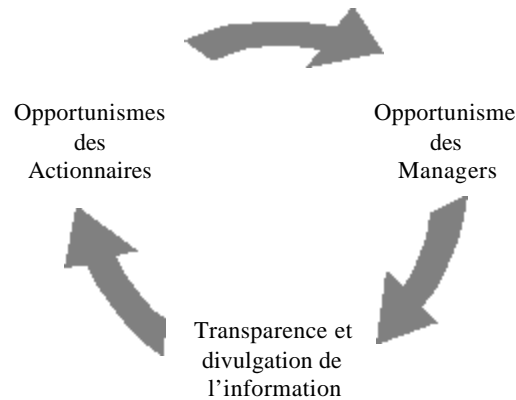
Tout au long, l'exigence de la transparence, qui se dévoile formellement aussi au centre des réverbérations sur la responsabilité sociale, le développement durable (Igalens et Joras, 2002) ou la rémunération des dirigeants (Arora et al, 2000), est particulièrement présentée comme le meilleur moyen d'instaurer une bonne gouvernance. En Europe, l'émergence de multiples codes de gouvernance traduit une volonté de réagir aux critiques internationales sur le manque de transparence dans les grandes puissances économiques européennes.

L'un des objectifs souvent affichés dans les différents rapports sur la gouvernance qui se sont succédés en France était d'accroître la transparence (les rapports Viénot (1 et 2), Bouton, ..., Cardoso, la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 et la loi sur la sécurité financière (2003) dont le titre III s'intitule « Modernisation du contrôle légal des comptes et transparence »). Aux USA, la loi *Sarbanes-Oxley* votée en juillet 2002 et qui est la plus importante réforme de l'économie financière américaine depuis les années trente a été aussi conçue pour favoriser la transparence permettant l'adoption de règles particulières relatives à la création, au fonctionnement et aux responsabilités des comités de vérification. Selon Serres (2005) il s'agit d'une stratégie d'assainissement des règles de gouvernance en s'attaquant à la transparence et à l'authenticité de l'offre d'information fournie aux marchés d'investisseurs.

La transparence se manifeste aussi comme le mot le plus pesant et le plus fréquemment utilisé dans les codes de *best practices* qui, selon Wirtz (2005), incitent les entreprises à rendre publique toute information particulièrement sensible en matière de gouvernance, notamment la rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants, ainsi que le degré d'indépendance du conseil d'administration. Elle se trouve ainsi au centre des principes de gouvernance établis par l'OCDE (2004) où se manifeste l'exigence de garantir la diffusion en temps opportun d'informations fiables sur tous les sujets significatifs concernant notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de l'entreprise. Néanmoins, et malgré l'unanimité des pays de l'OCDE, l'étude des faits ne semble pas corroborer la relation présumée avec une meilleure performance organisationnelle comme le soulignent Labelle et Thornton (2005).

L'incessante multiplication des codes de gouvernance et de bonnes conduites insistant sur la transparence depuis la publication du premier code (le rapport *Cadbury* en 1992) n'a su mettre fin aux scandales qui ne cessent de se multiplier. Par ailleurs, à l'instar de Batsch (2002), Charreaux (2002) et Charreaux et Wirtz (2006), nous pouvons aussi nous interroger si avant de multiplier des lois sur la gouvernance dans le sens du « toujours plus » ne faut-il pas réfléchir sur la validité des modèles théoriques qui la sous-tendent et proposer éventuellement des modèles alternatifs tels que préconisé par Perez (2003), Davis et Useem (2002); et ce du fait que les tentatives prescrites dans la théorie de l'agence pour répondre aux attentes des actionnaires en termes de transparence et de responsabilité, ont souvent eu des conséquences inattendues. Les sociétés qui améliorent la qualité de leurs communications financières attirent des investisseurs institutionnels plus opportunistes, ce qui augmente paradoxalement la volatilité des actions. Dès lors, le métier du dirigeant d'entreprise que l'on veut « gouverner », se transforme désormais à soumettre toutes les décisions stratégiques de l'entreprise à leurs effets sur son image auprès des actionnaires. Pour Charreaux (2005), ce postulat naïf, selon lequel la transparence en matière d'information n'aurait que des effets bénéfiques, peut être battu en brèche. La transparence entraînerait une surcharge d'information pouvant provoquer une dégradation de la qualité des décisions : « trop d'information tue l'information ».

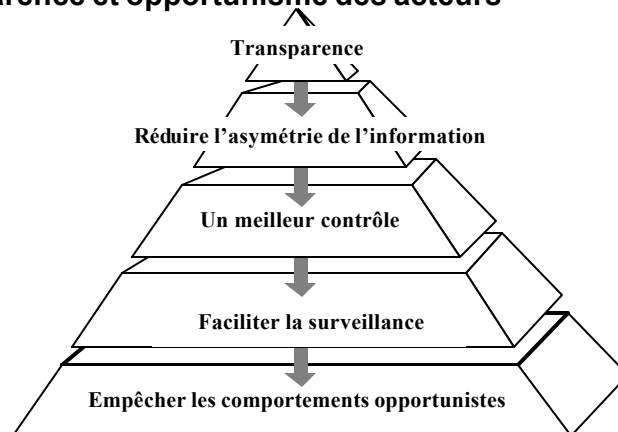
### Figure 1 : Le revers de la transparence



### **Transparence : des maux sous le mot**

A croire Becker (1957), il n'y a nul besoin de connaître les intentions des acteurs qui, de toute sorte, cherchent machinalement à maximiser leur profit. Chacun « *is an evaluator* » au sens de Jensen et Meckling (1994)<sup>2</sup>. Mintzberg (2002) note que ceci amène à conclure que, par nature, nous sommes tous obsédés par nos intérêts personnels, par notre intention de maximiser nos profits et si nous spéculons que les profits sont supérieurs aux coûts, nous ne tergiverserons pas à acquiescer un comportement blâmable voire opportuniste. La transparence se cristallise chez les théories s'exprimant sur le thème de la gouvernance d'entreprise comme le moyen d'empêcher un tel comportement par la surveillance continue en utilisant des mécanismes de contrôle. Ainsi, comme commenté par Bessire (2005), accroître la transparence a pour but implicite de réduire l'asymétrie d'information et par là d'empêcher les comportements opportunistes, dans la mesure où elle permet un meilleur contrôle et facilite la surveillance.

**Figure 2 : Transparence et opportunisme des acteurs**



L'hypothèse de l'opportunisme forme une image excessive du comportement humain, qui, à la poursuite de ses propres intérêts, serait déterminé par une aptitude à falsifier et à violer les règles éthiques. D'ailleurs, Williamson (1988) note que "*opportunism is self-interest seeking with guile.*" C'est essentiellement ce type de raisonnement qui anime en grande partie les codes de bonnes pratiques. L'analyse détaillée des objectifs affichés par ces différents codes

renforce, selon Wirtz (2005), le constat de leur ancrage conceptuel dans l'approche traditionnelle de la théorie de l'agence, focalisée sur les coûts d'agence informationnels liés au comportement du dirigeant. Alors qu'il semble peu éventuel de comprendre le comportement des dirigeants seulement par des raisons opportunistes. Bessire (2005) souligne que cette situation génère cependant une nouvelle forme d'asymétrie : les actionnaires n'ont quant à eux jamais à rendre compte de leur décision; Ils surveillent les managers par une sorte de miroir sans tain. Des auteurs comme Ghoshal et Moran (1996) illustrent que l'opportunisme et l'exigence de transparence qu'il légitime sont susceptibles de générer des effets pervers. Suffit-il de tout surexposer et de ne vouloir rien dissimuler pour bien garantir de lourdes responsabilités et ne pas nuire à l'efficacité! Aglietta et Rebérioux (2004), déplorent le fait de considérer les scandales financiers qui se succèdent comme de simples cas inattendus, plutôt comme la conséquence normale de l'hégémonie actionnariale. Si les échecs des garde-fous (audits, contrôles...) sont mis en avant, les maux sont plus profonds. L'erreur serait de continuer à prôner davantage de transparence par croyance naïve, comme l'écrit Lardon (2003), que l'efficacité, la crédibilité et la légitimité de l'économie de marché dépendent d'un surcroît de vertu et de transparence. D'ailleurs Mintzberg (2002) ne voit dans les affaires Enron et autres que la portion aperçue d'un iceberg sombre. En dessous, il y a une culture de plus en plus désignée par un syndrome dénommé l'égoïsme dont la clef d'explication est l'évolution de l'éthique des entreprises et de la société américaines.

### **La condescendance du voile**

La transparence transformée à l'exhibition ne soutient aucune amélioration particulière et n'aboutit pas à la vertu mais à la méfiance, le mensonge et le doute. Elle n'est que la dépendance au regard des autres et est totalitaire dans ses fins. Guillebaud (2003) souligne que solliciter plus de transparence, c'est exiger plus de sincérité, d'honnêteté et de courage. C'est le pari fou des Lumières, le principe de Karl Popper de « société ouverte » et l'éthique de discussion de Jürgen Habermas. Mais une telle sollicitation, légitime au départ, devient dévastatrice quand elle vire au dogmatisme. Toute être a besoin d'un minimum d'intimité pour exister. Si elle est totalement transparente, l'entreprise pourrait être réduite à un portefeuille d'activités échangées sur le marché au détriment de tout projet industriel; la démocratie finit en totalitarisme et l'individu devient un hologramme manipulable à l'infini.

L'auteur ajoute que cette exigence hystérique de transparence traduit une crise profonde de la confiance de notre société en elle-même, car seule la confiance permet le secret et le rend tolérable. Si j'ai confiance je n'ai pas besoin de tout savoir de mon conjoint, de ma famille, de mon entreprise, de mes élus. Sauf que loin de restaurer la confiance, qui seule permet et rend tolérable le secret, l'accumulation de révélations sur les turpitudes des institutions n'a fait que l'éroder un peu plus.

En 1985, Mikhaïl Gorbatchev annonçait une réforme politique, qu'il appelait *perestroïka*, fondée sur la *Glasnost*, mot que l'on interprète par transparence en français et *durchsichtigkeit* en allemand. C'est ainsi que l'on put connaître les faits sur le massacre de Katyn et les grandes épurations de Staline. Quelques années plus tard, l'union soviétique s'écroulait. Alors que la *Glasnost* s'agissait de divulguer l'information, aujourd'hui, le principe est repris pour saturer le moindre aspect du quotidien : transparence du savoir en management des connaissances (*Knowledge Management*); transparence des vies publiques avec des stars sous le feu des caméras; transparence de l'expert dans les domaines de l'intelligence artificielle; transparence des espaces urbains par la mise en place de systèmes de vidéo-transmission et vidéo-enregistrement; transparence en architecture des bâtiments où le verre remplace la brique et le ciment; transparence mise en scène en télé-réalité et *Reality Shows*; pratiques

technologiques pour plus de transparence : système mondial d'écoute et de surveillance (Echelon), système autonome de télésurveillance vidéo, systèmes de traçages des internautes, etc. Un nouvel ordre mondial, au sens de Gersten et Montoya (2006), un incessant Show condamnant le secret et l'intérieur au profit d'une exigence de transparence quelque peu angélique. Tout montrer et tout voir : les contacts, les déplacements, les goûts, les intensions, les préférences, les obsessions, etc.

Vogue et effet de mode plus qu'une nécessité et s'emparant des débats sur la gouvernance de l'entreprise, l'excès de transparence par son trop d'informations, son trop technique, ses trop complexes ne fait qu'aveugler et se rendre bien « opaque ». Selon Giddens (1987), le développement de l'État moderne et de son infrastructure capitaliste-industrielle se distingue par une expansion considérable de la surveillance. Aujourd'hui, par sa nature même, la surveillance requiert la transparence, la divulgation. Ne pas être transparent ne veut pas dire forcément qu'on cache ses justes fins et qu'on s'illusionne sur ses moyens. On peut faire transparence de tout mais pas avec tout le monde car comme le déclare le comédien Pierre Palmade dans le journal *Libération* du 18 Décembre 1999 : « Tout le monde a des choses à cacher et c'est normal. La transparence totale, c'est le totalitarisme ». Si les petits ruisseaux sont transparents, c'est parce qu'ils sont peu profonds. Dévoilant les organisations au sens de Gersten et Montoya (2006), la lumière tend à se faire sur toutes les pratiques obscures et la réalité managériale a tellement tendance à s'effacer qu'elle en devient transparente. Kalika et Romelaer (2006) rappellent que la complexité des problèmes managériaux impose réflexion et prise de recul par rapport aux pratiques des managers et dirigeants. De Munck et Verhoeven (1997) postulent que trop de transparence, d'explicitation des normes même officiellement révisables pourraient en définitive stériliser la source de l'initiative et de l'autonomie. Alors que des choses doivent, soit être tenues secrètes, soit n'être révélées qu'aux bonnes personnes et au bon moment, la confiance peut se construire dans la durée. Elle ne peut s'obtenir que par une rétroaction continue et positive entre les différentes parties prenantes. Mais ceci ne pourra être fertile qu'en remettant à chacun et à chaque chapelle la part d'intimité qui lui permet d'exister et de se sentir protégé. L'excès de transparence n'est que la réplique d'un fantasme de dévoiler ce qui est intime. Or faire tomber un voile conduit littéralement à ôter une protection. Assurer une meilleure gouvernance d'entreprise ne consiste nullement à dévorer des yeux ses tripes comme si on ne manie le roue de gouvernail d'un navire qu'en scrutant en même temps ce qu'il y a sous le cockpit.

Si on exige de la transparence c'est qu'on est animé par la méfiance. Or, toute méfiance freine et enraye les interactions et donc la génération de la valeur. Relâcher gracieusement une information risque d'être dramatique si un minimum de maturité de la part de celui qui la reçoit n'est pas assuré. Autant, divulguer cette information requiert la préparation de sa piste d'atterrissage car mal accueillie elle peut engendrer toute une vague de panique. Il nous semble impératif de donner du sens à l'information dispensée par l'entreprise afin d'améliorer la relation de confiance que l'entreprise désire pérenniser avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ce qui compte pour ces parties prenantes, c'est l'information triée, commentée, classifiée, exprimée avec d'autres informations pour produire une connaissance. Il nous semble, aussi, impératif d'adopter des concepts porteurs et congruents où l'intention de servir le projet, voire la mission, de l'entreprise transcende les intérêts personnels. C'est précisément là que jaillie la logique de la « concourance » comme relation entre parties prenantes, pensées non pas face-à-face avec des intérêts à aligner mais contemplant un projet collectif, qui emmène à une création de valeur durable et partagée.

## ***La gouvernance stratégique de l'entreprise***

Par référence à Nifle (1993), la logique de concourance est celle où toute entreprise se légitime par le concours qu'elle apporte à des personnes, collectivités ou autres entreprises. L'entreprise dans une logique de concourance espère ses fins du concours des uns et des autres de ses parties prenantes au bien être des uns et des autres de ces parties prenantes. Ni territoire, ni spécificité technique, ni jeu d'interactions ne les déterminent. Ce qui permet aussi de la situer par rapport à une entreprise dans un contexte de spéculation financière. En effet c'est le sens inverse de la logique spéculative dont les gains attendus sont proportionnés à la captation d'un gain particulier et non au bien commun. Cette vision a été défendue par les théoriciens se référant au champ de l'humanisme (Nifle, 1986). Elle côtoie ainsi l'incitation de Viveret (2002) qui propose de développer un « nouvel humanisme » ou celle de Morin (cité par Gibier, 2002) qui réclame d'entrer dans une « politique de civilisation », une « politique de l'humain ». Pour Masson (2004), l'humanisme n'est pas un thème de réflexion ésotérique, c'est un guide d'action. Ce concept de concourance est présent dans le champ du management des projets (où on parle d'ingénierie concourante à titre de référence Navarre (1992 et 1993), Garel et Midler (1995), et Iordache, Panos et Antsaklis (2006)) ainsi que dans le champ de la programmation software (*concurrent programming*) avec Wellings (2004), Lea (2006) et Ben Ari (2006). Toutefois, Butel et Perez (1995) estiment que c'est prendre le sujet « par le petit bout de la lorgnette » que de réduire l'apport du concept de *concurrent engineering* à des techniques de chevauchement de phases. L'enjeu serait d'inciter et d'orienter une réflexion et de tendre l'ensemble de l'entreprise vers une même évolution de façon harmonisée. Telle est la raison d'être de la gouvernance et de la motivation de ceux qui s'en revendiquent. Cela embrasse notamment les traits de définition et d'analyse de la gouvernance avancés par Moreau Defarges (2003): « organiser un jeu commun, le faire vivre ».

Il est primordial que l'entreprise prenne en compte l'ensemble des parties concernées et apprécie sa capacité à maintenir le lien de concourance, non seulement à court terme mais surtout à long terme, étant donné que sa valeur dépend de leurs regards croisés portés sur elle. Il nous semble impératif que chaque partie prenante ait une conduite responsable qui admet le devoir et le droit. En effet, chaque partie prenante est dépeinte par sa capacité de concourance. Alors chaque responsabilité est une responsabilité de l'ensemble. Chacun a une autorité globale, une responsabilité générale mais ne peut l'exercer sans le concours des autres.

Associée à la logique de concourance, la gouvernance de l'entreprise requiert une conception alternative et élargie. Une conception qui, à l'instar de Malo et Vézina (2003), Fischer (2002), Malo (2000 et 2001), Saidel (1998), Vienney (1994), met l'accent en particulier sur l'allocation des ressources dans l'entreprise. Concevoir une structure de gouvernance, au-delà des règles, règlements et codes, signifie créer une dynamique d'interactions et de rétroactions positives entre les parties prenantes de l'entreprise, de telle manière selon Guimarães et Martin (2001) à développer la participation et l'engagement des membres dans le processus stratégique.

En l'absence d'une puissante concourance à un but collectif, les pesanteurs favorables au statu quo prennent le dessus. La vision crée un objectif qui transcende tous les autres et engendre une nouvelle manière d'agir et de penser. Mais alors l'entreprise n'est plus réduite à une boîte noire dont le comportement économique se réduit à un calcul mécanique de maximisation d'une fonction objectif (le profit), ni un portefeuille d'activités, ni un point dans l'espace des rapports des marchés que l'on voudrait totalement transparents. C'est une communauté humaine engagée dans un projet. Et si les dirigeants exercent une fonction privilégiée qui



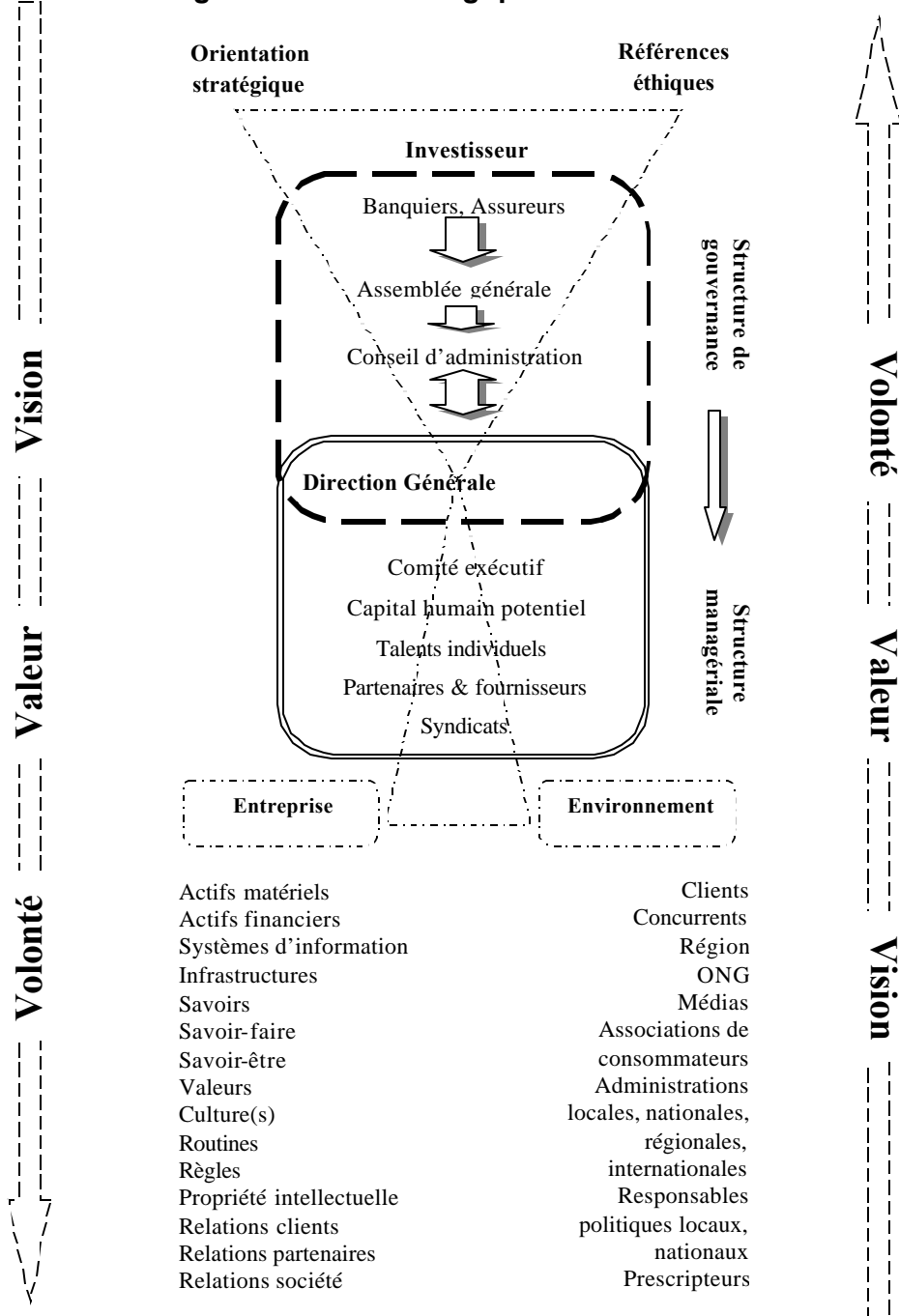
consiste à donner une direction à l'entreprise, tous les autres membres de l'entreprise sont également appelés à un titre ou un autre, à assumer, au sens de De Woot (1968), une parcelle de ce rôle. L'entreprise permet à chaque partie prenante de se réaliser elle-même à travers le succès de l'entreprise et supprime ainsi les divergences entre le but de l'entreprise et les fins de ses membres. Les individus s'engagent en adhérant à un intérêt supérieur qui devance les intérêts particuliers.

Le réveil de questionnements sur l'éthique témoigne, au fond, de l'émergence de la question des finalités sous différentes formes. La logique de concourance met en exergue la finalité de l'entreprise voire son projet : la vocation d'une entreprise est-elle porteuse de ses valeurs en même temps qu'elle s'accomplit par l'expression de la vocation de l'investisseur et des autres parties prenantes qui y concourent tandis qu'elle concourt à son tour à l'accomplissement de la vocation des sociétés et cultures auxquelles elle participe! La Figure 3 ci après tend, dans ce sens, à évoquer un modèle d'une gouvernance stratégique de l'entreprise.

En se fondant sur les travaux de Malo (2000; 2001; 2003) et en s'inspirant des travaux de Portnoff (1999; 2000; 2003; 2004) nous admettons par ce modèle que la gouvernance de l'entreprise est garante des engagements stratégiques qui doivent être cohérents non seulement avec les valeurs, la volonté et les visions de la direction mais aussi avec les forces et les faiblesses du monde interne de l'entreprise ainsi qu'avec les menaces et opportunités du monde externe constituant le milieu dans lequel elle interagit. Ainsi les ressources (Penrose, 1959), compétences (Hamel et Prahalad, 1990) et capacités (Teece *et al*, 1997) intérieures et extérieures d'une entreprise sont activées ou inhibées, d'après Portnoff (2004), par la vision (la capacité à se projeter dans l'avenir), les valeurs (l'éthique qui oriente les décisions) et la volonté (qui fait prendre effectivement ces décisions et apporte la dynamique) des dirigeants, eux-mêmes influencés, ainsi que leurs employés et leurs clients, par les visions et les valeurs de la société. Ce modèle donne, ainsi, une place centrale à la direction générale qui constitue l'anneau d'interaction entre les parties prenantes et le dénonciateur du sens (à la fois direction et sens du sens, c'est-à-dire signification). Elle constitue le maillon de liaison ou d'interface entre les différentes parties prenantes et reste évidemment déterminante, puisqu'elle marque fortement l'horizon, l'éthique et la capacité à prendre des décisions. Les intérêts qui sont à l'origine de l'engagement des parties prenantes poussent la direction de l'entreprise à donner un sens à ses décisions.

La gestion courante de l'entreprise avec ses aspects comptable, financier, commercial, technique, logistique, etc., a davantage une position mineure et secondaire. Le management stratégique occupe une position supérieure et dominante dans la conquête du monde des affaires. Il relève de l'ordre de la créativité, du refus des règles, de la transgression des contraintes. À un niveau planétaire et dans des domaines politiques, sociaux, médicaux, éducatifs, spirituels, sportifs et intellectuels, diriger et se diriger sont les exigences initiales. Simples avatar du *One Best Way*, croire que des règles et des mécanismes de contrôle s'appliquant à toutes sortes d'organisations et à toutes sortes de secteurs et visant la maximisation de la richesse des actionnaires relève de croyances et de visions de l'entreprise portées par des effets de mode qui transforment les pyramides en des sarcophages. Croire qu'être informé est la clé d'une bonne gouvernance où les choses se performant et les opportunistes se contentent même s'il paraît utile, c'est totalement insuffisant. Une meilleure gouvernance exige l'instauration de la capacité de choix libre et responsable (en conscience des implications et des orientations d'autrui en se référant à l'éthique) et de la capacité d'orienter l'action commune dans la bonne direction par la meilleure stratégie.

Figure 3 : Modèle de gouvernance stratégique



### Conclusion

Cet article tente de soutenir les réflexions quant au statut de l'exigence de la transparence comme moyen d'une bonne gouvernance de l'entreprise. Nous mettons ainsi en évidence les effets pervers de cette exigence en défendant l'option de réprobation de ce concept et les maux qu'il chapeaute en faveur d'une acceptation large de la concurrence à un projet commun et collectif partagé par des parties prenantes loin d'être envisagées face à face avec

des intérêts à aligner mais engagées dans une vocation stratégique qui transcende toutes les autres « vocations » et engendre une meilleure disposition de réfléchir et d'agir. Nous avons jusque là surtout des théories partielles et l'effort consiste à essayer de les relier entre elles. Sauf qu'il faut réinterroger un certain nombre de conceptions jusque là admises et explorer de nouveaux champs. Certains tenants du « développement durable » ou de « l'investissement socialement responsable » voudraient le traduire en termes de gouvernance; d'autres, s'orientent vers les « nouvelles » perspectives partenariales, cognitives et comportementales. Les voies s'annoncent tout azimut. Nous nous gardons bien d'emprunter celle de la concurrence qui, au croisement de ces voies et dans le souci de bâtir une théorie plus riche de la gouvernance d'entreprise, consiste à introduire l'évocation de l'orientation stratégique des politiques d'entreprise et converge à larguer des canaux entre des jalons théoriques partiels en prenant compte à la fois des dimensions économique, stratégique et politique de l'entreprise. Le point de décollage d'un tel souhait se situe sur le sol de l'humanisme qui reconnaît avant tout la réalité humaine de toute entreprise. Dès lors, nous avons soutenu un concours d'assainissement conceptuel pour mettre en graffiti des centres de palpations éventuels avec la logique de concurrence en accommodant le champ d'une telle coïncidence, pour qu'elle sache se produire sur des fondements consistants. Et comme l'enseigne Bessire (2005) si votre jardin est envahi de mauvaises herbes, se contenter de couper les fleurs, les feuilles ou les tiges ne vous permettra pas de vous en débarrasser. Il faut que vous extirpiez les racines.

*Mehrez Chaher, [chahermehrez@yahoo.fr](mailto:chahermehrez@yahoo.fr), est maître de conférences à l'Institut Supérieur de Gestion, et Anis Gnichi, [anis.gnichi@isg.rnu.tn](mailto:anis.gnichi@isg.rnu.tn), est Doctorant à l'Institut Supérieur de Gestion, les deux à l'Université de Tunis.*

---

1/ À l'exemple de la CNCC (la compagnie nationale des commissaires aux comptes), nous pouvons citer aussi le « grand prix des relations investisseurs » décerné par MTF-L'Agefi et « le grand prix du rapport annuel » décerné par le Figaro Economie et la vie financière pour récompenser les efforts de communication financière.

2/ En fait Jensen et Meckling (1994) introduisent cinq modèles de « The Nature of Man » parmi lesquels le modèle économique décrit l'homme comme un « *evaluator and maximizer who has only one want: money income* ».

## Références

- Aglietta, M. et A. Rebérioux, 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Paris : Albin Michel.
- Alves, C. et V. Mendes, 2004, « Corporate governance policy and company performance : the Portuguese case », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n°3, p. 290-301.
- Arora, A., P. Alam et M. Pearson, 2000, « Enhancing the Quality of CEO Compensation Disclosures », *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 36, n° 1, p. 7-15.
- Batsch, L., 2002, *Le capitalisme financier*, Paris : Repères éd. La découverte.
- Becker, G., 1957, *Human Capital*, Chicago: NBER (National Bureau of Economic Research) (réédité en 1993).
- Beiner, S., W. Drobetz, M.-M. Schmid et H. Zimmermann, 2006, « An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation », *European Financial Management*, mars, vol. 12, n° 2, p. 249.
- Ben Ari, M., 2006, *Principles of Concurrent and Distributed Programming*, New York : Addison-Wesley (Sd).
- Bessire, D., 2005, « Transparency: a two-way mirror? », *International Journal of Social Economics*, vol. 32, n° 5, p. 424-439.
- Black, B., H. Jang et W. Kim, 2006, « Does corporate governance affect firm value? Evidence from Korea », *Journal of Law, Economics and Organization*, octobre 1, vol. 22, n°2, p. 366.
- Bultel, J. et F. Perez, 1995, *La performance industrielle par la gestion simultanée : marketing, production, finance*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Charreaux, G., 2002, « L'actio nnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, n°141, p. 77-108.
- Charreaux, G., 2005, « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, juillet/août, vol. 31, n° 157; p. 215-240.
- Charreaux, G. et P. Wirtz, 2006, *Gouvernance des Entreprises: Nouvelles perspectives*, Paris : Economica.
- Davis, G.F., M. Useem, 2002, « Top management, Company directors and Corporate control », in A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, *Handbook of strategy and management*, London, Sage Publications Ltd, p. 232-258.
- Drobetz, W., A. Schillhofer et H. Zimmermann, 2004, « Corporate governance and expected stock return: Evidence from Germany », *European Financial Management*, vol. 10, n°2, p. 267-285.
- Garel, G. et C. Midler, 1995, « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 86-101.

- Gersten, C. et M.-L. De Montoya, 2006, *Transparency in a new global order : unveiling organizational visions*, Cheltenham : Edward Elgar.
- Ghoshal, S. et P. Moran, 1996, « Bad for practice : a critique for the transaction cost theory », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, p. 13-47.
- Gibier, H., 2002, « Grand angle avec Edgar Morin, réconcilier l'éthique et l'économie », *Les Echos*, 18 et 19 octobre, p. 46-47.
- Giddens, A., 1987, *La constitution de la société*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Guillebaud, J.-C., 2003, *Le Goût de l'avenir*, Paris : Le Seuil.
- Guimarães, N. et S. Martin, 2001, *Competitividade e Desenvolvimento. Atores e instituições locais*, São Paulo : Biblioteca SENAC.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad, 1990, « The Core Competence of The Corporation », *Harvard business Review*, mai-juin, p. 79-81.
- Igalens, J. et M. Joras, 2002, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation.
- Iordache, M.V. et P.J. Antsaklis, 2006, *Supervisory Control of Concurrent Systems : A Petri Net Structural Approach*, Boston: Birkhauser.
- Jensen, M. et W. Meckling, 1994, « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, n° 2, été, p. 4-19.
- Kalika, M. et P. Romelaer, 2006, *Recherche en Management et Organisations*, Paris : Economica.
- Labelle, R. et D.B. Thornton, 2005, « Quand on confond gouvernance et comptabilité », *Gestion*, automne, vol. 30, p. 10-13.
- Lardon, F., 2003, *Et la vertu sauvera le monde... Après la débâcle financière, le salut par l'éthique?*, Paris : Éditions Raisons d'agir.
- Lea, D., 2006, *Concurrent Programming in Java(TM): Design Principles and Patterns*, New York, Addison-Wesley (Sd).
- Malo, M.-C., 2001, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie Sociale. 1ere partie : l'entrepreneur et son environnement », *Revue Internationale de L'Économie Sociale*, 80<sup>ème</sup> année, n° 281, p. 84-95.
- Malo, M.-C., 2000, « Managing Cooperative Associations », in S. Dahiya (Ed.), *The Current State of Business Disciplines*, vol. 4, Management I, Rohtak (India), Spellbound Publications, p. 1955-1962.
- Malo, M.-C., 2003, « Cooperação e economia social e solidária : uma releitura de autores clássicos », *Saberes*, vol. 1, n° 1, juillet.

- Masson, Ph., 2004, *Manager humaniste*, Paris, éditions d'organisation.
- Mintzberg, H., K. Basu et R. Simons, 2002, « Memo to CEOs », *Fast Company Magazine*, n°59, juin, p. 117.
- Moreau Defarges, P., 2003, *La Gouvernance*, Paris, Presses universitaires de France (coll. Que sais-je), n°3676.
- Munck, J. (de) et M. Verhoeven (dir.), 1997, *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité?*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.
- Navarre, C., 1992, « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir », *Gestion 2000*, n°6, Louvain, p. 13-30.
- Navarre, C., 1993, « Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à Agile et IMS », dans *Pilotage de projet et entreprises : diversité et convergences*, sous la direction de Giard, V. et C. Midler, Paris : Economica, p. 181-215.
- Nifle, R., 1987, *Au coeur du sujet : la théorie de l'instance et des cohérences*, Editions de Poliphile, Brassac.
- Nifle, R., 1993, « Les entreprises de type humain », *journal.cohérences.com*, Première publication : novembre 1993, mise en ligne : mardi 27 juillet 2004.
- Penrose, E.-T., 1959, *The theory of the firm*, New York, John Wiley.
- Perez, R., 2003, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, Repères éd. La découverte.
- Portnoff, A.-Y., 1999, « Révolution de l'intelligence fractale », *Mangement & Conjoncture sociale*, n°552, 15 mars.
- Portnoff, A.-Y., X. Dalloz et O. Gérardon de Vera, 2000, « Consommer, produire et distribuer en 2010. La création de valeur dans l'économie du XXIe siècle », *Gencod*, novembre.
- Portnoff, A.-Y., 2003, « Le capital réel des organisations », *Futuribles*, juillet-août, n°288, p. 43-62.
- Portnoff, A.-Y., 2004, « Le capitalisme unijambiste », *Futuribles*, février, n° 294, p. 35-40.
- Saidel, J., 1998, « Expanding the Governance Construct: Functions and Contributions of Nonprofit Advisory Groups », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, San Francisco, dez, p. 421-436.
- Serres, A. de, 2005, « Une analyse comparative des stratégies d'intervention en matière de gouvernance éthique et de responsabilité sociale des entreprises aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, jan-avr, n° 211/212, p. 169-188.
- Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen, 1997, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.

Vienney, C., 1994, *L'Économie Sociale Paris*, Paris, Édition La Découverte.

Viveret, P., 2002, « Comptabilité et développement : éthique, partage des savoirs, sagesse des modernes », dans « Conférence de la confédération mondiale des experts-comptables sans frontières », *Petites affiches*, n°211, 22 octobre, p. 4-30.

Wellings, A., 2004, *Concurrent and Real-Time Programming in Java*, Chichester, John Wiley & Sons.

Williamson, O., 1988, « Corporate Finance and Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. XLIII, n° 3, p. 567-591.

Wirtz, P., 2005, « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité contrôle audit*, mai, vol. 11, n° 1, p. 141-160.

Woot, Ph. De, 1968, *Pour une doctrine de l'entreprise*, Paris, Editions du Seuil.