

## **Le conseil d'administration comme objet de la science économique**

**A. Kerzabi**

**Professeur, Faculté des sciences  
économiques et de gestion**

**Université de Tlemcen**

**Résumé :** Le conseil d'administration a souvent fait l'objet des études juridiques ; les juristes se préoccupent de la légalité du fonctionnement du conseil, de la responsabilité dévolue à chaque membre et des missions légales relatives au contrôle des dirigeants. Au-delà de la pertinence de cette vision, nous proposons dans le présent article l'apport de la science économique à travers la théorie contractuelle qui s'inscrit dans le prolongement du renouvellement de la théorie néoclassique.

## **Introduction :**

En parcourant l'histoire de la pensée économique<sup>1</sup>, l'économiste risque d'être étonné de constater que les auteurs du XVIII<sup>ème</sup> et XIX<sup>ème</sup> siècle tels que Cantillon, Turgot, Smith, Say et Mill parlaient mieux de l'entreprise que les économistes néoclassiques dont le courants a dominé pendant presque deux siècle. Cette éclipse de la firme en tant qu'objet de la science économique n'est pas indépendante de la représentation que faisaient les économistes néoclassiques de l'économie. La rareté et sa relation avec le système des prix dans le cadre de l'équilibre économique réduit la firme à une simple fonction de production dont l'objectif est de maximiser le profit. Pour soutenir cette vision, les néoclassiques inventent les comportements déterministes et rationnels pour les accommoder à leurs modèles mathématiques où tout est réduit à des individus dont le comportement conduit à l'équilibre général. Depuis, l'entreprise est laissée aux spécialistes de psychologie sociale ou de gestion le soin de se pencher sur le fonctionnement des organisations »<sup>2</sup>. En l'absence de l'économiste, l'entreprise s'est constituée comme un puzzle inachevé.

## **1/ La théorie contractuelle des organisations :**

Avec la publication de l'ouvrage désormais classique de A. Berle et G. Means (1932), la firme est redécouverte dans sa complexité. Ces auteurs, en s'intéressant aux 200 plus grandes entreprises américaines ont relevé que la séparation des fonctions de propriétaire et de gestionnaire<sup>3</sup> remet en cause l'homogénéité de la firme néoclassique dans le sens où l'unicité de son objectif cède la place à une multiplicité d'objectifs. Les propriétaires de la firme visent la maximisation de la valeur de la firme alors que les managers tendraient à maximiser leurs fonctions d'utilité. Par conséquent, des conflits

---

<sup>1</sup> Voir en particulier, H. Denis et C. Jésus

<sup>2</sup> Abraham-Frois, G., « Economie politique », 7eme Edition, Economica 2001, pp. 407-408

<sup>3</sup> Déjà en 1776, A. Smith reconnaissait cette séparation des fonctions entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires.

d'intérêts peuvent surgir<sup>4</sup>, d'où la nécessité de concevoir des solutions qui contraignent les managers à aligner leurs objectifs sur ceux des propriétaires.

Plusieurs théories ont été proposées dont la théorie contractuelle développée principalement<sup>5</sup> par Alchian et Demsetz. Cette théorie s'inscrit dans le renouvellement de la théorie néoclassique et repose sur la notion de coûts de transaction<sup>6</sup> et sur une vision contractuelle des organisations<sup>7</sup>.

La théorie contractuelle considère l'organisation comme un ensemble de contrats implicites ou explicites qui met en œuvre des individus dont les objectifs sont divergents dans le sens où chacun d'eux recherche à satisfaire sa propre fonction d'utilité. D'un autre côté, les formes organisationnelles doivent leur survie à leur capacité à minimiser les coûts de fonctionnement de l'organisation c'est-à-dire les coûts liés aux contrats étant donné que ceux-ci fondent l'organisation.

Les dirigeants pour satisfaire leurs utilités seraient enclins à maintenir leurs positions à la tête de l'entreprise et jouir des avantages que leur permet l'exercice de leurs fonctions. Pour ce faire, ils maximisent les investissements spécifiques qui les rendent indispensables en tant que dirigeants. Ils peuvent aussi adopter une stratégie de croissance par diversification afin de limiter le risque lié à leur fonction managériale et rendre leur

---

<sup>4</sup> A propos de ces conflits, A. Smith (1776) écrit « Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ». Dans le même sens A. Marshall (1890) écrit aussi « Ce sont les actionnaires qui supportent en définitive les risques dans la société anonyme; mais, en général, ils ne prennent pas une part bien active à la direction technique, ni à la direction générale de l'affaire, et pas de part du tout à la surveillance des détails. Après que l'affaire est sortie des mains de ses premiers promoteurs, la direction en est abandonnée aux administrateurs; ceux-ci, lorsque la société est très importante, ne possèdent peut-être qu'un petit nombre de ses actions, et le plus grand nombre d'entre eux n'ont qu'une faible connaissance technique du travail à faire » A. Marshall, « Principes d'économie politique », Tome I : Livres IV (1890) Texte de la 4e édition anglaise traduit de l'Anglais par F. Savaire-Jourdan Paris: Gordon & Breach, 1971, p. 165

<sup>5</sup> D'autres auteurs ont participé à ce développement, nous citons : Jensen et Meckling (1976, 1979) et E. Fama (1980).

<sup>6</sup> R. Coase (1937 et 1960) et O. Williamson

<sup>7</sup> Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., « Le conseil d'administration », Vuibert : Paris, 1990.

remplacement coûteux<sup>8</sup>. L'ensemble de ces stratégies entraîne des coûts de surveillance et d'opportunité<sup>9</sup> que la théorie contractuelle qualifie de coût d'agence.

## **2/ La théorie contractuelle appliquée au conseil d'administration :**

A mesure que la séparation entre propriétaires et dirigeants de la firme se prononce, l'étendue du capital s'élargie. Le contrôle de la firme lorsque ses propriétaires sont éparpillés se heurte au risque du comportement discrétionnaire des dirigeants. Pour limiter ce risque, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle qui permet de réduire les problèmes d'agence. Ce système de contrôle peut être exercé par le marché des biens et services ( Demsetz, 1983 ) dans la mesure où il ( marché ) exclut les entreprises les moins performantes, le marché des cadres dirigeants ( Fama, 1980 ) qui permet aux firmes performantes de capter les dirigeants performants<sup>10</sup> et le marché financier qui permet aux propriétaires (actionnaires) d'évaluer la performance des dirigeants par les cours boursiers des actions et les prises de contrôle<sup>11</sup>. Ce premier type de contrôle appelé contrôle externe puisqu'il s'exerce à l'extérieur de la firme, ne manque pas d'insuffisances en raison de l'asymétrie de l'information, du risque moral...etc. Quant au contrôle interne, il peut s'exercer par la hiérarchie et la surveillance mutuelle<sup>12</sup>. La première, peut prendre une forme autoritaire qui s'exerce sur les subordonnés mais ne permet pas de contrôler les niveaux supérieurs de la hiérarchie. La seconde, palie à cette lacune puisqu'elle joue dans le sens ascendant comme dans le sens descendant. Tous les cadres dirigeants se trouvent concernés par la performance de la firme si la valeur de leur capital humain est fonction de cette performance. Cependant, ces deux types de contrôle même s'ils limitent le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, ils ne permettent pas un

---

<sup>8</sup> Pour plus de détails sur ces stratégies, voir A. Kerzabi, « Performance des entreprises et stratégies d'enracinement », Colloque international, « La gouvernance des entreprises », Sofia, Bulgarie, 2 et 3 décembre 2004

<sup>9</sup> Les couts d'opportunité sont la différence entre la maximisation de la richesse des actionnaires et ce qui est obtenu à la suite des stratégies déployées par les dirigeants.

<sup>10</sup> Si la rémunération n'est pas liée à la performance, les dirigeants les plus efficaces auront intérêt à quitter l'entreprise pour se diriger vers les entreprises offrant de meilleures rémunérations.

<sup>11</sup> Les prises de contrôle par des sociétés concurrentes, participent également au contrôle externe.

<sup>12</sup> G. Charreaux et J-P. Pitol-Belin, Op. Cit.

contrôle optimal<sup>13</sup> des principaux dirigeants. Le contrôle de ces derniers a besoin d'une structure particulière nommée, conseil d'administration.

Plus l'actionnariat est diffus est plus est important le rôle du conseil d'administration. Ce conseil est normalement une réponse au besoin de diminution des coûts de l'agence. Il intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par la menace d'éviction ou le système de rémunération<sup>14</sup>. La présence en son sein d'administrateurs externes qui agissent en tant qu'experts pour le compte des actionnaires, leur permet d'intervenir pour des problèmes particuliers (avis sur certaines décisions, arbitrage en cas de désaccord entre les dirigeants...) mais surtout pour contrôler les dirigeants. Il est bien entendu que les administrateurs externes sont motivés par leur valeur sur le marché des administrateurs, ce qui garantit leur probité au sein du conseil d'administration.

L'incidence du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise est, selon des enquêtes menées<sup>15</sup> en Europe et aux Etats-Unis positive si le nombre des administrateurs externes est important. Le rôle disciplinaire de ces derniers est confirmé par les changements de dirigeants et les restructurations qu'ils ont instruit au sein des conseils d'administration et des entreprises. Dans un autre sens, le conseil d'administration dans son rôle de contrôle peut être formel, contrôleur, dominant ou participatif. Aux Etats-Unis et selon les enquêtes citées plus haut, les conseils dominants et participatifs se traduisent par une meilleure performance.

Enfin le conseil d'administration est à intégrer dans les systèmes de gouvernance qui reflètent la nature des environnements institutionnels (règles juridiques, économiques, la nature des pouvoirs politiques, les traditions, les valeurs culturelles...)

---

<sup>13</sup> De manière très succincte, nous définissons le contrôle optimal comme le contrôle qui rend minimum les coûts de l'agence.

<sup>14</sup> G. Charreaux, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance » Revue du Financier, 4e trimestre 2000, p. 6-17.

<sup>15</sup> G. Charreaux (2000), Op. Cit

### **Conclusion :**

Le conseil d'administration a un droit d'administration qui consiste à définir et arrêter les perspectives à moyen terme, les stratégies et objectifs de l'entreprise, contrôler leur exécution et les résultats qui en découlent. Il nomme et révoque le président chargé de la direction et de la gestion dans le cadre de la politique industrielle, commerciale et financière qu'il arrête.

En dehors du pilotage stratégique de l'entreprise, le conseil d'administration s'implique dans le contrôle d'où la question de sa composition. Sur le plan théorique<sup>16</sup>, le conseil d'administration regroupe à la fois des administrateurs internes et externes. Les administrateurs internes occupent en même temps une fonction de direction dans l'entreprise alors que les administrateurs externes n'ont aucun lien de ce type avec l'entreprise. Le rôle des premiers (internes) est de limiter l'asymétrie de l'information par le fait qu'ils fournissent toutes les données nécessaires au conseil d'administration. Par conséquent, le contrôle de l'entreprise repose essentiellement sur les administrateurs externes. D'un autre côté, les administrateurs internes sont sous l'autorité du dirigeant de l'entreprise, ce qui nous permet de dire qu'ils peuvent donner le sens qu'ils veulent à l'information qu'ils transmettent aux autres membres du conseil. L'asymétrie de l'information même si elle est atténuée, elle ne disparaît pas. Sachant aussi que les administrateurs externes siègent dans d'autres conseils (Cumul de mandat), leur rôle dans le contrôle de l'entreprise est affaibli. C'est cette situation qui explique, que les pouvoirs publics introduisent quelques années après la divulgation des textes portant autonomie, Une nouvelle relation entre la banque et l'entreprise ainsi que le contrat de performance.

Mars 2005

---

<sup>16</sup> R. Mtanios El Chammas, « L'évolution des systèmes de contrôle des firmes 'destructrices de valeur' », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Option Finance, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, Janvier 1997, p. 132

## Références bibliographiques :

- Arregle J. L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P., « Les nouvelles approches de la gestion des organisations » » Economica, Paris 2000
- Bancel F., « La gouvernance des entreprises », Collection Economica , 1997
- A. Berle, G. Means, "The Modern Corporation and Private Property », Mac Millan, 1956.
- Brousseau, E., « Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme » Université de Nancy II & ATOM (Université de Paris I), Contribution à P. Garrouste (s/d), Les Frontières de la Firme, Economica, 1997
- Brousseau, E; Fares, M. (1998). « Contrats incomplets et structures de gouvernances ». Working paper, ATOM, Université Paris I.
- Brousseau E., Glachant J.M. (2000). « Economie des contrats et renouvellement de l'analyse économique », Revue d'économie industrielle, 2ème et 3ème trimestre 2000, n° 92, p. 23-50
- Charreaux G. (1994), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », Revue d'Economie Financière, n° 31, article repris in Charreaux G. (1997).
- Charreaux G. (1995), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des entreprises », Revue d'Economie Industrielle, Hors série, 1er Trimestre.
- G. Charreaux, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance » Revue du Financier, 4e trimestre 2000
- Demsetz, H., « L'Economie de la firme, sept commentaires critiques ». Les essentiels de la gestion, Editions Management, 1998
- El-Filali El-Youssefi M., « Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production » in Cahiers du CRISES N°7, Avril 2000
- Gomez, P-Y., « Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion ». Interéditions, 1996
- Koenig G., « Les théories de la firme », Economica, 2eme édition, 1998
- Koenig G., (Coordonné par), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle », Economica, Paris, 1999
- Mtanios El Chammas R., "L'évolution des systèmes de contrôle des firmes 'destructrices de valeur' " Thèse de doctorat en sciences de gestion, Option Finance, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, Janvier 1997
- Williamson, O., « Les institutions de l'économie ». Paris: InterEdition., 1994

Tlemcen, le 29 mars 2005