

Nouvelle économie et Gouvernance

Août 2000

Gérard Charreaux,
Professeur à l'Université de Bourgogne
Pôle d'économie et de gestion (Iae-Latec)
2, Bd Gabriel, BP 26611
21066 Dijon Cedex

Fax: +33 (0)3 80 39 54 88

Email : gerard.charreaux@wanadoo.fr

Le conflit opposant actuellement Yahoo à la justice française, qui lui demande d'interdire l'accès aux ressortissants français à un site d'enchères permettant d'acquérir des objets nazis, illustre les problèmes posés par la Nouvelle économie (désormais NE) aux systèmes de gouvernance (désormais SG). Au-delà de cet exemple anecdotique, l'émergence de la NE conduit à réfléchir à l'évolution des SG. Par NE nous faisons référence, non seulement à l'économie Internet stricto sensu mais, plus généralement, aux transformations économiques induites par le développement et la diffusion des nouvelles technologies de l'information (désormais NTI), qui ont entraîné une reconfiguration des chaînes de valeur. Les entreprises dépenseraient dix fois plus pour se réorganiser, afin d'utiliser au mieux les nouvelles technologies, que le montant investi directement en équipement technologique. La NE s'accompagne d'une adaptation des organisations et des SG, voire de la création de nouvelles formes organisationnelles, à l'instar des autres révolutions économiques.

Si les SG, sont parfois définis de façon restrictive, dans l'approche financière dominante (Shleifer et Vishny, 1997), comme chargés de sécuriser l'investissement financier, de façon à mieux comprendre leur incidence sur la création de valeur, nous les définirons comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants... » (Charreaux, 1997).

L'objectif de cet article est exploratoire. Il se limite à suggérer deux pistes de réflexion permettant d'éclairer les relations entre NE et gouvernance. Premièrement, au niveau de la firme, comment peut-on modéliser les liens entre NE, création de valeur et SG, de façon à appréhender, selon un double sens de causalité, la contrainte exercée par les SG sur les trajectoires de développement et, inversement, les évolutions des configurations des SG ? Deuxièmement, le développement de la NE semble indissociable du modèle anglo-saxon de gouvernance, ce qui entraînerait, à terme, la disparition inéluctable des autres SG nationaux. Dans quelle mesure cette association et cette prédiction sont-elles plausibles ?

1. Nouvelle économie, création de valeur et gouvernance

Selon la problématique habituelle de la gouvernance, les SG se structurent et évoluent de façon à créer durablement de la valeur ; les SG dominés sont condamnés à disparaître s'ils ne s'adaptent pas. L'efficacité des SG est, en particulier, liée à la latitude qu'ils laissent aux dirigeants pour définir les frontières des firmes et aménager leurs architectures. Au niveau interne, l'architecture, qui recouvre les systèmes de décision et de contrôle (mesure de performance et systèmes incitatifs), doit simultanément permettre de satisfaire les différentes parties prenantes, de façon à pérenniser la coalition organisationnelle, et laisser la latitude

suffisante pour prendre les initiatives nécessaires. Au niveau externe, le SG doit donner aux dirigeants la possibilité de redéfinir la chaîne de valeur, en modifiant les frontières de la firme.

1.1. L'incidence de la nouvelle économie sur l'architecture interne

Selon la théorie positive de l'agence, l'allocation des décisions doit se faire de façon à permettre l'exploitation optimale de la connaissance spécifique, facteur déterminant de l'efficacité, ce qui implique une décentralisation importante dans les organisations complexes. Cette décentralisation, source de conflits d'intérêts, n'est efficace cependant que si elle s'accompagne des systèmes de contrôle adéquats. L'importance des modifications organisationnelles récentes (par exemple, la gestion de la qualité totale, le reengineering...) est, en partie, la conséquence des NTI qui ont modifié la nature du travail, notamment en faisant de la connaissance et du capital humain les facteurs clés de la création de valeur.

L'effet global des NTI sur l'allocation des décisions est cependant ambigu : il ne peut s'apprécier uniquement en fonction du nombre d'échelons hiérarchiques. D'une part, en permettant de mettre à disposition des bases de données et des outils d'aide à la décision, les NTI favorisent la décentralisation et l'enrichissement des tâches, laissant davantage place à l'initiative. D'autre part, soit en facilitant la remontée des informations à caractère tacite, soit en mettant en place des outils permettant d'obtenir celles-ci par d'autres voies, elles ont un effet recentralisateur. En raison des modifications touchant la nature de la communication et des informations transmises, on assiste simultanément à un accroissement de la délégation décisionnelle, notamment au sens qualitatif, et à un écrasement des hiérarchies intermédiaires.

L'efficacité de cette réallocation des décisions est subordonnée à la mise en place d'un système de contrôle cohérent. Les NTI induisent de nouvelles pratiques en matière de contrôle de la performance, qui touchent l'ensemble des fonctions de l'entreprise et qui posent parfois des problèmes éthiques, comme la surveillance fréquente des Emails reçus ou émis par le personnel. De nouveaux systèmes de rémunération sont également mis en place, par exemple, les stock options accordées au personnel, y compris subalterne, notamment dans les entreprises fortement innovantes. Ces adaptations se heurtent souvent à des obstacles culturels et remettent en cause le partage de la valeur créée, ce qui explique que les gains potentiels de productivité liés aux NTI soient parfois longs à se réaliser (Brousseau et Rallet, 1999).

Les aménagements de l'architecture organisationnelle se font au sein des SG. D'une part, les dirigeants ne disposent pas d'une latitude totale pour y procéder ; ils sont contraints par les SG, par leurs composantes externes (cadre législatif, modes de fonctionnement des marchés, valeurs culturelles, morales et sociales...) ou internes (structures formelle ou

informelle, culture d'entreprise...). D'autre part, l'influence de la NE sur la pression concurrentielle et sur les stratégies des représentants des différentes catégories de parties prenantes (syndicats, consommateurs...), qui empruntent notamment la voie politique, fait évoluer les SG, par exemple, via le cadre législatif.

On peut citer plusieurs exemples d'évolution des SG sous l'influence de la NE, notamment des NTI. Les améliorations des outils de reporting et de benchmarking, la possibilité de recourir à la visioconférence facilitent le travail de surveillance du conseil d'administration. Les NTI contribuent également à l'aider dans sa fonction de conseil en permettant notamment d'améliorer (gains de temps, flexibilité...) les communications, soit entre administrateurs, soit entre dirigeants et administrateurs et en accroissant l'expertise des administrateurs par l'élargissement de leurs bases de connaissances. Par ailleurs, le vote électronique des actionnaires, prévu par le projet de loi sur les « Nouvelles régulations économiques », peut accroître l'activisme des petits porteurs.

Contrairement à la vision financière traditionnelle, la gouvernance des dirigeants, cependant, n'est pas l'apanage des actionnaires et administrateurs et la valeur créée ne s'identifie pas nécessairement à la valeur actionnariale. Dans la conception partenariale de la valeur (Charreaux et Desbrières, 1998), la création et la répartition de la rente organisationnelle concernent l'ensemble des partenaires (investisseurs financiers certes, mais aussi dirigeants, salariés, fournisseurs...) et, plus particulièrement, ceux qui apportent les compétences clés. Dans cette perspective, les NTI peuvent également jouer un rôle positif. D'une part, elles contribuent à résoudre les conflits liés à la répartition en réduisant les coûts d'information et de formation, notamment des salariés. D'autre part, elles accroissent le potentiel de création de valeur, en facilitant le partage et la transmission de l'information et de la connaissance spécifiques, favorisant ainsi l'innovation.

1.2. Nouvelle économie et redéfinition des frontières de la firme

Les NTI, toutefois, n'induisent pas seulement des adaptations de l'architecture mais également une redéfinition des frontières de la firme.

La compétitivité au sein de la NE passe par la capacité à innover et à lancer les innovations sur le marché très rapidement (Cohen et al., 2000). L'expérience de la Silicon Valley révèle que l'innovation est surtout le fait des start ups ; les grandes firmes, en raison de la rigidité qu'engendre le succès, seraient incitées à poursuivre dans la même voie (Kelly, 1998). La réussite de cette expérience semble attribuable à la combinaison de

plusieurs facteurs (Cohen et Fields, 1998) : (1) l'existence de réseaux permettant d'apporter les ressources indispensables (capitaux, conseils, production, logistique...) ; (2) la proximité de centres de recherche ; (3) la création d'outils incitatifs originaux, tels que les stock options. La contribution déterminante des start ups ne signifie pas, pour autant, que les grandes firmes ne participent pas à la croissance de la NE. Leur rôle, toutefois, semble subordonné à des interventions impliquant un redécoupage des frontières, par voie de spin offs, de création de start ups ou, encore, de participation à des fonds de capital-risque.

Les nouvelles méthodes de production, inventées par les Japonais, mais reprises et adaptées tant par les entreprises américaines qu'euro-péennes et dont l'efficacité a été accrue par les NTI, ont également contribué à redéfinir les frontières. L'accroissement de la spécialisation et de la division du travail obtenu par un recentrage sur le cœur du métier et un recours accru à l'externalisation notamment internationale ont permis des gains de productivité. Des formes organisationnelles hybrides, plus flexibles, sont apparues. Les nouveaux modes de production, sans recourir à l'intégration, permettent une construction en commun de la connaissance en assurant simultanément le contrôle nécessaire, selon le principe du learning by monitoring (Helper et al., 2000). Le pouvoir des firmes intégrées a ainsi été réduit au profit des entreprises qui occupent une position clé dans la chaîne de valeur en ayant acquis le pouvoir de contrôler l'évolution des standards et de fixer les règles du jeu concurrentiel (Cohen et al., 2000).

Ces transformations de l'organisation économique, dues en partie aux possibilités offertes par les NTI, remettent en cause le modèle de la grande firme intégrée, qui a inspiré les premières réflexions sur la gouvernance. La compétitivité de la firme intégrée est principalement due à sa capacité à financer la masse importante d'actifs physiques nécessaire à la mise en œuvre de stratégies fondées sur les économies d'échelle ou de champ. Avec la NE, la compétitivité repose prioritairement sur la capacité d'innovation liée au capital humain spécifique, ce qui transforme la question de la gouvernance (Rajan et Zingales, 1998), les problèmes qu'elles doit résoudre ayant changé de nature. Si la maximisation de la valeur actionnariale est synonyme d'efficacité dans une économie où la compétitivité est fondée sur le capital financier, cette équivalence semble rompue dans la NE où l'innovation, liée à la qualification du capital humain, devient le facteur critique. La préoccupation de la gouvernance n'est plus exclusivement financière ; elle doit, plus largement, pérenniser les relations avec les ressources clés, en leur attribuant une part de la rente organisationnelle, par exemple, sous forme de stock options, pour les dirigeants et les salariés les plus qualifiés.

2. La nouvelle économie conduit-elle à un modèle unique de gouvernance ?

Y-a-t'il un lien entre le développement de la NE et les caractéristiques des SG nationaux ? En présumant un déterminisme technologique, la NE est souvent associée au seul SG américain en raison du modèle de la Silicon Valley. Une telle association, stricto sensu, est abusive car les activités représentatives de ce modèle, même selon les estimations les plus larges, ne représentent encore qu'une partie mineure de l'économie américaine. Les NTI entraînent cependant une restructuration de l'ensemble des activités de l'ancienne économie. La causalité peut toutefois inversée : c'est le SG américain qui, par ses qualités intrinsèques, aurait permis l'émergence de la NE.

Si ce double lien de causalité était confirmé, l'extension internationale de la NE passerait par l'adoption du modèle de gouvernance anglo-saxon. Dans le cas contraire, cela signifierait que les autres types de SG sont suffisamment souples pour s'adapter, tout en gardant leur identité, afin de permettre le développement de la NE.

2.1. La relation entre le système de gouvernance anglo-saxon et la nouvelle économie

Le SG américain est à l'origine de la vision financière de la gouvernance. La grande firme intégrée, managériale, dont le capital est fortement dispersé, constitue la référence. La concurrence sur les marchés est censée jouer un rôle central pour discipliner les dirigeants. Elle est, cependant, fortement encadrée par le législateur, dont les interventions visent non seulement à lutter contre les positions dominantes mais, aussi, à protéger les différentes parties prenantes, les actionnaires certes (réglementation financière, droit des sociétés...), mais également les salariés, les consommateurs et l'environnement. Malgré certaines évolutions juridiques récentes tendant à accorder davantage de latitude aux dirigeants et d'attention aux intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires, ces derniers restent au centre du SG américain.

Au vu des facteurs de succès présumés de la Silicon Valley, de l'importance de la connaissance et du capital humain dans la NE, la connexion entre cette dernière et les caractéristiques du SG américain semble lâche. A priori, ce système ne constitue pas une condition suffisante au développement de la NE. En revanche, certaines de ses caractéristiques – le caractère actif des marchés financiers et du travail, favorable à la mobilité des ressources financières et humaines –, semblent être des conditions nécessaires. Dans cette perspective, toutefois, ce ne sont pas les qualités disciplinaires (les prises de contrôle hostiles...) du marché financier qui importent, mais sa capacité à faciliter le financement de

l'innovation et la mise en place de nouveaux outils d'incitation et de partage des risques, comme les stock options.

Si le SG américain n'est pas à l'origine du modèle de la Silicon Valley, il a constitué un cadre favorable à son émergence, sans nécessiter d'adaptations majeures. Plus généralement, la NE a pu s'y développer, semble-t-il, grâce à la flexibilité offerte par les marchés. Le SG américain ne saurait s'imposer cependant que si les systèmes concurrents d'une part, sont incompatibles avec le développement de la NE, d'autre part, sont incapables de se réformer.

2.2. La nouvelle économie peut-elle se développer dans les autres systèmes de gouvernance ?

A priori, le rôle joué par les réseaux et le capital humain dans la NE laisse penser que les SG japonais et européens, souvent associés au « capitalisme relationnel », constituent un cadre plus favorable que celui offert par le « capitalisme d'investisseurs » anglo-saxon. Les nouvelles méthodes de production sont nées au sein du SG japonais qui a longtemps été cité en exemple pour sa capacité à faciliter l'apprentissage et l'innovation, notamment grâce aux relations de long terme avec les fournisseurs... Cependant, le caractère relationnel semble devenir un handicap lorsque qu'on considère deux facteurs indispensables au développement de la NE : la rapidité d'adaptation et la capacité à financer les nouvelles activités.

Les coopérations de long terme à la base des systèmes relationnels seraient sources de rigidité et ne permettraient pas de reproduire la flexibilité des systèmes de marché. Par exemple, le rôle dominant du financement bancaire dans les systèmes relationnels serait peu favorable au financement des start ups en raison de l'importance accordée aux garanties. De même, le mode d'organisation du capital, fondé sur la détention de blocs de contrôle, souvent imbriqués, impliquerait des dysfonctionnements du marché du contrôle et une mauvaise évaluation du risque, défavorables aux investissements d'innovation. Cette rigidité des économies relationnelles serait également due aux relations avec les partenaires non financiers. Par exemple, les caractéristiques des relations salariales (protection des salariés, rémunérations peu incitatives) s'opposeraient à la mobilité nécessaire à l'innovation et constitueraient une barrière à l'externalisation internationale.

La rigidité des systèmes relationnels semble toutefois très contingente à la vague d'innovations à l'origine de la NE. L'examen de périodes plus anciennes ou plus récentes conduit à des conclusions plus nuancées. Par exemple, les firmes européennes sont souvent

leaders dans le développement de la téléphonie mobile et du « m-commerce » ou, encore, de la télévision interactive.

Cependant, même si la rigidité des SG relationnels constitue un obstacle rédhibitoire, il reste à savoir si ces systèmes ont une plasticité suffisante pour s'adapter tout en conservant leurs caractéristiques principales. Une lecture historique (Guillén, 1999) de l'évolution des SG, y compris sur les deux dernières décennies, montre que les SG ne convergent pas, même si, marginalement, on assiste à certaines adaptations, notamment du système français, en direction du système anglo-saxon. La création du Nouveau marché et les mesures contenues dans le projet de loi sur les Nouvelles régulations économiques permettent d'illustrer ce mouvement. La thèse de la convergence formelle apparaît peu plausible en raison de la rigidité des systèmes institutionnels et politiques.

Les différents SG, à l'instar de qui s'est passé pour le système américain lorsqu'il a dû réformer ses modes de production, semblent avoir une capacité d'adaptation fonctionnelle qui leur permet de conserver une structure formelle différente (Gilson, 2000). Par exemple, le fonctionnement du conseil d'administration peut s'améliorer sans que sa forme soit modifiée ; le prétendu lien entre la composition du conseil et la performance n'a jamais pu être solidement établi. L'évolution du financement de l'innovation constitue également un exemple d'adaptation fonctionnelle. De nombreuses banques ont su créer des filiales spécialisées, plus adaptées à ce type de métier.

Conclusion

Le développement de la NE conduit à s'interroger sur l'évolution des SG qui, s'ils conditionnent la réussite des innovations technologiques, s'adaptent également pour permettre aux dirigeants de mettre en place des stratégies compétitives, créatrices de valeur.

Si les adaptations des architectures organisationnelles et la redéfinition des frontières des entreprises induisent une évolution des SG, on ne peut en conclure, pour autant, que les différents systèmes nationaux convergent, sous l'influence de la technologie, vers une forme unique. Il est vraisemblable qu'ils ont la plasticité suffisante, notamment fonctionnelle, pour s'adapter de façon à profiter des opportunités offertes par la NE, tout en gardant leurs principales caractéristiques formelles.

La capacité des SG à accompagner le développement de la NE ne peut, en outre, s'étudier dans le cadre étroit de la gouvernance financière. Les SG, en particulier, doivent offrir aux dirigeants les cadres juridiques, notamment en matière de propriété intellectuelle (Shapiro et Varian, 1998), et les ressources humaines nécessaires à ce développement. Les

évolutions requises semblent nécessiter une adaptation des systèmes de formation et posent des questions d'éthique, liées, par exemple, au souci de préserver la vie privée et le droit d'expression. Dans sa préface au rapport de la World Bank (1999), Sir Adrian Cadbury précise que l'objectif de la gouvernance est d'aligner autant que possible les intérêts des individus, des entreprises et de la Société.

Bibliographie

Brousseau E. et Rallet A. (Éds), *Rapport du groupe de travail sur : technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Commissariat Général du Plan, Paris, septembre 1999.

Charreaux G. (éd.), *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris : Économica, 1997.

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

Cohen S. et Fields G., «Social Capital and Capital Gains, or Virtual Bowling in Silicon Valley », BRIE Working Paper 132, September 1998.

Cohen S.S., DeLong J.B. et Zysman J., «Tools for Thought :What is New and Important About the 'E-conomy' », BRIE Working Paper 138, February 2000.

Gilson R.J., « Globalizing Corporate Performance : Convergence of Form or Function », Columbia Law School, The Center for Law and Economic Studies, Working Paper n° 174, May 2000.

Guillén M., « Corporate Governance and Globalization : Arguments and Evidence Against Convergence », The Wharton School, University of Pennsylvania, Working Paper 99-11, September 1999.

Helper S., MacDuffie J.P. et Sabel C., « Pragmatic Collaborations : Advancing Knowledge While Controlling Opportunism », Columbia Law School, Working Paper, May 2000.

Kelly K., *New Rules for the New Economy : Ten Ways the Network Economy is Changing Everything*, New York : Viking, 1998.

Rajan R. G. et Zingales L., « The Governance of the New Enterprise », University of Chicago, Working Paper, December 1998.

Shapiro C. et Varian H, *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, Cambridge : Harvard Business School Press, 1998.

Shleifer A. et Vishny R.W. , «A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783, 1997.

World Bank, *Corporate Governance : A Framework of Implementation*, World Bank Group, September 1999.