

Conseil d'administration et gouvernance : une réflexion à partir du modèle des leviers de pilotage de Simons

Gérard CHARREAUX
Université de Bourgogne, LEG (FARGO)-UMR 5118

FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations

Cahier du FARGO n° 1110503
Version 1 – Mai 2011

Résumé : En s'inspirant de la littérature relevant du champ du contrôle de gestion, en particulier du modèle des leviers de pilotage (levers of control) proposé par Simons (1995), l'objectif de cet article est de montrer quel peut être l'apport du management control pour analyser le pilotage des dirigeants assuré par le conseil d'administration – c'est-à-dire leur gouvernance. Cette dernière emprunte simultanément trois voies correspondant aux grands courants de la gouvernance, les courants disciplinaire, cognitif et comportemental.

Mots clés : modèle des leviers de pilotage de Simons ; gouvernance disciplinaire ; gouvernance cognitive ; gouvernance comportementale

JEL Classification : G300

Contact : Gérard Charreaux, gerard.charreaux@u-bourgogne.fr

Les enquêtes réalisées régulièrement sur le fonctionnement des conseils d'administration (désormais CA) des grandes entreprises révèlent que le contrôle exercé par cet organe ne se réduit pas à la seule dimension disciplinaire telle qu'elle est décrite dans la littérature économique-financière fondée sur la théorie de l'agence. Le conseil se préoccupe de stratégie, d'éthique, de responsabilité sociale comme en témoigne la présence de plus en plus fréquente de comités dédiés à ces domaines. De nombreux éléments factuels concernant la gouvernance exercée par le CA ne peuvent s'expliquer par la perspective financière traditionnelle. Celle-ci, en outre, voit nombre de ses prédictions non confirmées par les études empiriques, par exemple, celles concernant les liens présumés entre composition du conseil, modes de rémunération, critères d'évaluation et performance financière. Pour expliquer cet échec, de nombreuses études invoquent le rôle du CA dans l'élaboration, voire la mise en œuvre de la stratégie, qui dépasse largement la fonction disciplinaire qui lui est attribuée. Cette reconnaissance de l'implication du CA dans la stratégie est d'ailleurs peu surprenante puisque, selon les termes mêmes de la loi, le conseil détermine les orientations de l'activité de la société et vise à leur mise en œuvre. Cette dimension stratégique est confirmée par de nombreuses études (Pugliese et alii, 2009).

La dimension stratégique apparaît indispensable à la compréhension du rôle du CA dans le pilotage – la gouvernance – des dirigeants de l'entreprise. Selon Charreaux (1997), la gouvernance est l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire, leur latitude. Cette définition est suffisamment large (Charreaux et Wirtz, 2006) pour inclure les grandes dimensions de la gouvernance : disciplinaire, cognitive, comportementale. Dans les grandes entreprises cotées, le CA est souvent considéré comme le mécanisme de gouvernance chargé d'encadrer les décisions des dirigeants et d'assurer le « management du management » (Pérez, 2003). Ce positionnement de la gouvernance déborde largement la simple surveillance, telle

qu'elle est entendue dans la perspective disciplinaire qui sous-tend la gouvernance financière. La différence entre la gouvernance/pilotage et la surveillance s'apparente à celle que Bouquin (2010) établit entre la vision traditionnelle du contrôle de gestion, à dominante comptable et financière, et celle du management control qui associe intimement le contrôle à la stratégie. Dans le cas de la gouvernance des dirigeants, le pilotage invoqué cependant n'est pas celui des cadres – des managers – comme dans le management control, mais concerne le principal dirigeant (ou les principaux dirigeants).

En s'inspirant de la littérature relevant du champ du contrôle de gestion, en particulier du modèle des leviers de pilotage (*levers of control*) proposé par Simons (1995), l'objectif de ce chapitre est de montrer quel peut être l'apport du management control pour analyser le pilotage des dirigeants assuré par le CA. Pour ce faire, nous allons, dans une première section, préciser les différentes voies par lesquelles le système de gouvernance (dont le CA) intervient pour agir sur l'efficacité des entreprises. Dans une seconde section, nous montrerons comment le modèle de Simons peut se connecter à ces voies pour mieux appréhender le CA comme organe de pilotage/gouvernance des dirigeants.

1. Gouvernance et efficacité : les voies disciplinaire, cognitive et comportementale

Avant de préciser quel peut être l'apport du management control, il est nécessaire pour articuler les deux champs de littérature – gouvernance et contrôle de gestion – de spécifier, d'une part, la notion d'efficacité dynamique, d'autre part, les différentes voies par lesquelles la gouvernance peut agir sur l'efficacité de la firme.

1.1. Gouvernance et efficacité dynamique

Dans la perspective dite de l'efficacité, le système de gouvernance – dont fait partie le CA – s'analyse par sa capacité à contribuer à l'efficacité organisationnelle. La notion

d'efficacité dynamique telle qu'elle est définie par Milgrom et Roberts (1992) se révèle particulièrement adaptée pour saisir les différentes facettes de l'efficacité organisationnelle. Selon ces auteurs, « [...] *une organisation ou un système sont efficaces ... s'il n'existe aucune alternative qui produise de façon régulière des résultats qui soient unanimement préférés* ». Sur la base de cette définition, on peut distinguer trois dimensions au sein de l'efficacité : (1) la capacité à produire une rente, c'est-à-dire un surplus par rapport aux ressources mobilisées ; (2) la capacité à produire cette rente de façon régulière ce qui confère un caractère dynamique à cette définition en introduisant le critère de soutenabilité (ou de durabilité de la rente) ; (3) la capacité à répartir cette rente entre les différentes parties prenantes de façon à ce qu'il en résulte une amélioration pour au moins l'une d'entre elles sans détérioration de la situation pour les autres parties prenantes .

Le système de gouvernance, en encadrant les décisions des diri-geants, agit sur les trois dimensions de l'efficacité et sur les arbitrages à réaliser sachant que ces dimensions peuvent entrer en tension. Si, le CA contraint le dirigeant à maximiser l'accroissement de la richesse des actionnaires sur une année donnée, quels qu'en soient les moyens, cette maximisation peut se faire en sacrifiant la performance future, par exemple en sacrifiant la R&D ou en spoliant les autres parties prenantes (les salariés, l'environnement...). Cette spoliation peut elle-même compromettre la performance future en dissuadant les parties prenantes telles que les salariés de créer le capital humain spécifique à l'organisation, qui est souvent considéré comme à la base de la création d'un avantage concurrentiel durable.

Si on reformule le rôle du CA par rapport aux différentes dimensions de l'efficacité dynamique, il consiste à encadrer – l'encadrement pouvant comporter une dimension habilitante d'orientation ou de suggestion – les décisions du dirigeant de façon que l'entreprise génère une rente durable, la durabilité dépendant également de la répartition de la rente entre les différentes parties prenantes et de la préservation de leur capital au sens large.

1.2. Les voies disciplinaire, cognitive et comportementale de la gouvernance

La perspective de la gouvernance suppose implicitement que le dirigeant, à travers ses décisions, joue un rôle central dans la construction de l'efficacité organisationnelle à travers ses trois dimensions. Selon la voie postulée pour appréhender l'influence du dirigeant sur l'efficacité, on distingue trois principaux courants théoriques au sein de la gouvernance : (1) la gouvernance disciplinaire ; (2) la gouvernance cognitive et (3) la gouvernance comportementale.

Dans le courant disciplinaire, on pose l'hypothèse que les inefficiences trouvent leur origine dans le comportement éventuellement opportuniste des dirigeants. Si le dirigeant prend des décisions plus ou moins inefficaces, c'est de façon consciente et délibérée, dans l'objectif de satisfaire ses propres intérêts. En raison des asymétries d'information, le dirigeant peut, par exemple, choisir des investissements qui favorisent son enracinement, qui lui permettent de s'approprier des « bénéfices privés ». Le système de gouvernance intervient pour limiter ces pertes d'efficacité, soit à travers des systèmes de surveillance, soit par la mise en place de systèmes incitatifs conduisant le dirigeant à s'autodiscipliner. L'approche dominante de la gouvernance financière ou actionnariale participe de cette logique. L'efficacité s'apprécie habituellement, de façon statique, sur la base de la richesse des actionnaires considérés par hypothèse comme les seuls « créanciers résiduels ». Les mesures peuvent être soit directes, sur la base des cours boursiers, soit indirectes à partir de l'information comptable et financière.

Cette logique exclusivement disciplinaire prévaut également dans la vision partenariale de la gouvernance. Le dirigeant est toujours censé s'écarter de façon consciente des choix efficaces en vue de satisfaire ses propres intérêts. Dans cette perspective, l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale est remplacé par un objectif de création de rente appréhendé du point de vue de l'ensemble des parties prenantes (la valeur partenariale) qui

constituent autant de « principaux » pour le dirigeant-agent. Le système de gouvernance intervient par la voie disciplinaire (surveillance et incitation) de façon que le dirigeant prenne les décisions permettant, d'une part, de créer le surplus maximum pour l'ensemble des parties prenantes, d'autre part, de le répartir de façon qu'aucune partie prenante ne soit spoliée. La gouvernance partenariale peut intégrer une dimension dynamique dans la mesure où on suppose un lien entre la répartition de la rente et les investissements en capital humain spécifique réalisés tant par les dirigeants que par les salariés (Charreaux et Desbrières, 1998) et qui sont source d'avantage concurrentiel. C'est à travers cette dimension répartition/incitation qu'un premier lien avec les compétences peut être établi.

Le courant de la gouvernance cognitive tire son nom des théories cognitives de la firme (théorie comportementale de la firme à la Cyert et March, théorie évolutionniste, RBV, CBV, etc., réunies sous le terme de *Knowledge Based View*) dont il constitue un prolongement dans le champ de la gouvernance. Dans ces théories, la source de l'efficacité n'est pas la réduction des coûts d'agence par la voie disciplinaire. L'efficacité trouve son origine dans la capacité de la firme à disposer d'un avantage concurrentiel durable, lequel peut être fondé, par exemple, sur les compétences du dirigeant pour assurer une meilleure coordination ou davantage d'innovation. La performance cognitive du dirigeant peut, en particulier, se mesurer à sa capacité à faire émerger de nouveaux savoir-faire de façon interne, via l'apprentissage organisationnel, ou via l'établissement de relations de long terme créatrices d'investissements spécifiques à la firme avec des parties prenantes externes (partenariats, alliances, relations de longue durée avec des clients et des fournisseurs...).

Le rôle du SG dans cette perspective n'est pas de discipliner le dirigeant pour réduire les coûts d'agence. Il doit l'assister dans la construction de la stratégie, voire dans celle de la base de connaissances fondant les avantages concurrentiels. Le CA en fonction de sa composition apporte des compétences au dirigeant lui permettant d'affiner ou de faire évoluer

sa stratégie par de nouvelles idées, de la tester sur le plan cognitif, voire de faciliter sa mise en œuvre à travers les réseaux des administrateurs. Le CA dans cette perspective n'a pas pour rôle de protéger les *stakeholders* de l'opportunisme des dirigeants, mais d'assurer un pilotage cognitif du dirigeant. Il peut aussi bien avoir un rôle habilitant, en facilitant « l'exploration » qu'un rôle contraignant. Il peut également corriger certaines erreurs « cognitives », par exemple en soulignant le manque de cohérence d'une option stratégique avec le reste de la stratégie ou la situation financière de la firme. Fondamentalement, la gouvernance cognitive est intimement liée à dimension dynamique de l'efficacité.

Dans la gouvernance cognitive pure, la dimension disciplinaire est absente. Certains courants synthétiques visent à considérer simultanément les dimensions disciplinaires et cognitives, de façon à prendre en compte leurs interactions. Ainsi, via la répartition, comme le suppose la gouvernance partenariale, on peut inciter certaines parties prenantes à accroître leur apport cognitif. Mais si la gouvernance disciplinaire peut jouer un rôle d'amplificateur, elle n'a pas le pouvoir de créer, « qualitativement », la compétence et le talent. L'action incitative n'est pas une condition suffisante pour créer la compétence et la créativité. Dans certaines situations, elle peut même constituer un frein à cette création en cas de pression trop forte aux résultats.

La gouvernance disciplinaire vise à réduire les pertes d'efficacité liées à l'opportunisme. La gouvernance cognitive cherche à accroître l'efficacité en aidant « cognitivement » le dirigeant. Le courant comportemental (Charreaux, 2005) mobilise une troisième voie pour appréhender l'influence de la gouvernance des dirigeants sur l'efficacité. La gouvernance comportementale trouve son origine dans la littérature portant sur les biais comportementaux qui affectent les décisions des acteurs économiques, dont les dirigeants. Son objectif est d'accroître l'efficacité en tentant d'éviter les erreurs qui sont commises de façon non intentionnelle par les dirigeants en raison, pour reprendre la classification de Thaler

(1996), des limites de la rationalité, de la volonté ou de l'égoïsme. Dans cette perspective, le conseil a pour rôle d'éviter que les décisions des dirigeants ne soient entachées de biais aux conséquences défavorables pour les parties prenantes. Le CA mérite alors, littéralement, le qualificatif de « garde-fou » qui lui est fréquemment attribué.

De même que les gouvernances disciplinaire et cognitive apparaissent imbriquées, il existe des interactions entre la gouvernance comportementales et les deux autres courants. Certaines mesures incitatives peuvent accroître les biais comportementaux. On soupçonne que les rémunérations excessives renforcent la surconfiance et l'hubris des dirigeants, ce qui pourrait les conduire à choisir des options stratégiques inopportunes, par exemple, en matière de fusions et acquisitions. Au total, la gouvernance comportementale, soit directement, soit par interaction, est à même d'agir sur l'efficacité dynamique.

2. Modèle de Simons et gouvernance par le conseil d'administration

L'identification des différentes voies par lesquelles la gouvernance peut agir sur l'efficacité conduit à s'interroger sur les leviers de pilotage dont dispose le CA pour emprunter ces voies. Le modèle de management control proposé par Simons (1995) semble particulièrement pertinent pour mener à bien cette interrogation. Bien que conçu dans un objectif différent, puisqu'il porte sur les systèmes formels mis en place par le dirigeant pour contrôler les cadres (les managers) – la « gouvernance interne » au sens de Bouquin (2010) –, la problématique et le référentiel proposés à travers ce modèle semblent, toutefois, pouvoir constituer un cadre fécond pour décrire, voire améliorer, le fonctionnement du CA comme organe central de la gouvernance des dirigeants.

Avant de voir comment on peut raccorder le modèle de Simons aux différentes conceptions de la gouvernance, rappelons-en ses principales caractéristiques.

2.1. *Le modèle des leviers de pilotage de Simons*

Pour Simons qui retient les enseignements des principaux courants en théorie des organisations, notamment des courants cognitifs et contractuels, une firme ne peut obtenir une performance durable que si le dirigeant est apte à gérer les tensions organisationnelles situées à trois niveaux. Le premier niveau est associé à la tension existant entre une attention managériale limitée, considérée comme la ressource managériale centrale, et l'ensemble illimité des opportunités sachant que ce dernier est fonction des ressources et compétences de la firme. Le second niveau résulte de la tension interne opposant les dimensions simultanément intentionnelle et « émergente » de la stratégie. Le troisième niveau met en jeu le comportement humain au sein duquel il y a tension entre les motivations égoïstes et le désir de contribuer collectivement et d'être créatif.

Le modèle proposé par Simons a pour objectif de décrire comment les dirigeants pilotent la stratégie au moyen de leviers permettant d'arbitrer entre ces tensions organisationnelles. Il repose sur quatre dimensions clés : (1) les valeurs fondamentales ; (2) les risques à éviter ; (3) les variables critiques de performance et (4) les incertitudes stratégiques. À ces quatre dimensions sont associés quatre leviers de pilotage. Le premier levier représente les « systèmes de croyances » (*Beliefs Systems*). Son objectif est de fixer les valeurs et croyances permettant, en construisant une vision, d'orienter la recherche ou la construction des opportunités. Les « systèmes garde-fou » (*Boundary Systems*) permettant d'éviter les risques représentent le deuxième levier. Ce levier contraint la latitude managériale en imposant des limites au choix d'activité, par exemple, en raison des risques encourus ou de dimensions éthiques. Le troisième levier correspond au « systèmes de contrôle-diagnostic » (*Diagnostic Control Systems*). Sa fonction est de coordonner et de surveiller la mise en oeuvre de la stratégie pour sa dimension planifiée à travers les variables considérées comme critiques pour la performance. Il recouvre la dimension la plus traditionnelle du contrôle de gestion

associée à l'évaluation de la performance. Enfin, les « systèmes de contrôle interactifs » (Interactive Control Systems) fournissent le quatrième levier. En fonction des incertitudes pouvant affecter la stratégie dans sa dimension délibérée, ce levier, en stimulant notamment l'apprentissage organisationnel, permet de faire évoluer la stratégie.

L'obtention d'une performance durable dépend de la bonne articulation de ces quatre leviers. Les leviers « croyances » et « interactif » ont un caractère « habilitant ». En revanche, les leviers « garde-fou » et « diagnostic », en contraignant, visent à garantir que les cadres se conforment aux directives imposées par les principaux dirigeants.

2.2. *Gouvernance disciplinaire et modèle des leviers de pilotage*

Dans le courant financier dominant, l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale étant le plus souvent postulé, le système « croyances » perd son utilité. Le CA a pour rôle de s'assurer que cet objectif est poursuivi et que le dirigeant ne s'en écarte pas pour poursuivre ses propres intérêts. Le cadre théorique qui sous-tend cette perspective suppose que les éventuels écarts ne peuvent être dus qu'à une asymétrie d'information permettant l'expression de l'opportunisme des dirigeants.

Le contrôle exercé par le CA est représenté sur cette base. Le dirigeant initie et met en œuvre la stratégie ; le CA intervient ex ante par ratification – il s'assure de la conformité avec l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale – et ex post par un contrôle des résultats. Le conseil n'intervient pas dans l'initiation des projets et dans l'élaboration de la stratégie. Il n'a pas de rôle cognitif. Il n'est pas en mesure d'enrichir la réflexion, de proposer d'autres options stratégiques, de corriger des erreurs. Son rôle de censeur, exercé ex ante, peut le conduire à imposer des limites en termes de montant, de risques potentiels et peut également être rattaché au levier « garde-fou ». Ex post, le contrôle s'opère sur la base de l'évaluation

des résultats financiers, laquelle conditionne le bon fonctionnement du système incitatif imposé au dirigeant par le CA.

Le référentiel qui sous-tend cette approche est celui de la théorie principal-agent tant pour définir la composition des packages de rémunération que pour évaluer la performance. Le levier mobilisé est celui du diagnostic. Il privilégie les indicateurs financiers et repose en grande partie sur la fiabilité du système d'information comptable. Les émanations du CA comme le comité d'audit et le comité de rémunération sont a priori à rattacher à ce type de levier. La fonction d'audit jouant également un rôle majeur dans l'estimation et la prévention des risques, on peut également associer le comité d'audit au levier « garde-fou ». Rappelons, enfin, que le système incitatif peut accroître le risque d'opportunisme, voire de comportement délictueux, comme l'ont montré les scandales du type Enron.

Le courant disciplinaire partenarial conduit à un enrichissement du pilotage accompli par le CA. L'objectif de la firme étant désormais défini en termes de valeur partenariale, le CA doit désormais intervenir dans la fixation des valeurs fondamentales et actionner le levier « croyances ». En particulier, la question de la répartition de la valeur créée prend désormais une place importante dans le pilotage. Cette répartition en permettant de rémunérer les investissements spécifiques réalisés par les autres parties prenantes, en particulier les salariés, peut agir sur la création des compétences et sur la taille et la nature de l'ensemble des opportunités. Les risques à éviter et le rôle de garde-fou sont désormais à analyser du point de vue des différentes parties prenantes. Il en est de même pour le levier « diagnostic », les variables critiques de performance devant désormais s'appréhender dans une perspective partenariale.

Les leviers privilégiés qu'on peut associer à la gouvernance disciplinaire sont les leviers « garde-fou » et « diagnostic ». Le contrôle exercé par le CA privilégie la conformité aux objectifs qu'ils soient définis sur le mode actionnarial ou partenarial. Notons, cependant,

que la perspective partenariale, à travers la répartition de la valeur créée, implique également de mobiliser le levier « croyances », indépendamment de toute notion explicitement cognitive.

2.3. *Gouvernance cognitive et modèle des leviers de pilotage*

Si le rôle des leviers « croyances » et « interactif » apparaît inexistant ou marginal dans la perspective disciplinaire, il prend une importance centrale dans la gouvernance cognitive en relation directe avec la gestion du caractère dynamique de l'efficacité. Ce type de gouvernance induit également des adaptations des leviers « garde-fou » et « diagnostic ».

La dimension cognitive sous-tend le rôle du CA dans la focalisation de l'attention des dirigeants sur certains domaines d'activités, fonction qui est au cœur même du modèle de Simons. Le CA (et le comité stratégique) en apportant des compétences cognitives est à même de jouer un rôle dans l'élaboration de la stratégie. Le levier « garde-fou » s'enrichit également fortement, puisque Simons le définit principalement par le bornage cognitif qu'il donne à la recherche d'opportunités stratégiques. Le CA, en fonction des compétences et des expériences de ses administrateurs qui conditionnent leurs recommandations en matière de stratégie, peut interdire au dirigeant de choisir certaines options stratégiques. L'interdiction, dans ce cas, ne trouve pas son origine dans un éventuel conflit d'intérêts, mais dans un conflit cognitif avec les administrateurs.

La dimension cognitive peut également conduire le CA à adapter le levier « diagnostic » en y intégrant des variables critiques et des indicateurs reflétant la création de valeur via la dimension cognitive, c'est-à-dire associés à la constitution ou au maintien des avantages concurrentiels. Une telle adaptation, pour être efficace, doit s'accompagner de changements dans le système incitatif de façon à ce qu'il prenne en compte les fondements cognitifs de la performance, par exemple, l'innovation.

Enfin, le CA peut intervenir via le levier « interactif » pour aider à réorienter la stratégie en cas de « surprises stratégiques » – favorables ou défavorables. En dialoguant avec le dirigeant, le conseil peut l’alerter sur les conséquences éventuellement mal perçues de certains événements imprévus, pouvant constituer de nouvelles opportunités ou menaces. Le conseil peut également suggérer, voire imposer, une reformulation de la stratégie et, dans les cas extrêmes, recruter un nouveau dirigeant pour mener à bien cette stratégie. Ce changement n’intervient pas à titre de sanction comme dans la gouvernance disciplinaire. Le CA change le dirigeant, soit en raison d’un désaccord cognitif, soit parce qu’il estime que ses compétences ne sont pas adaptées à la nouvelle stratégie.

2.4. *Gouvernance comportementale et modèle des leviers de pilotage*

La littérature portant sur les biais comportementaux n’est pas sollicitée par Simons pour justifier son modèle. Il est, cependant, possible de l’intégrer pour mieux appréhender le pilotage par le conseil. À travers la gouvernance comportementale, le CA intervient pour éviter que les biais comportementaux n’entraînent des erreurs à l’origine de pertes d’efficacité. Le CA, lui-même, n’est pas exempt de biais comportementaux. Un CA bien composé et fonctionnant efficacement est supposé corriger les biais des dirigeants et non les amplifier. À l’instar de la gouvernance cognitive, la gouvernance comportementale mobilise fortement les leviers « croyances » et « interactif », les leviers de conformité conservant toutefois un rôle significatif.

Le levier « croyances » en orientant l’attention managériale constitue intrinsèquement un moyen de réduire les biais des dirigeants, car cette orientation résulte d’une réflexion collective critique, habituellement moins sujette aux biais comportementaux. De même, le levier « garde-fous », en interdisant certains choix stratégiques et la prise de risques inconsidérés, permet également de pallier les erreurs dues aux biais comportementaux. Le

levier « diagnostic » peut également être aménagé pour lutter contre les biais comportementaux en obligeant le dirigeant à justifier du réalisme de sa stratégie et des objectifs associés. Une absence de réalisme se traduira par une sanction exercée par le système incitatif. Ce dernier, toutefois, peut à l'occasion accroître les biais comportementaux : les niveaux élevés des rémunérations des dirigeants peuvent entraîner un renforcement du biais de surconfiance. Enfin, en encourageant la discussion entre les administrateurs et le dirigeant, le levier « interactif » joue potentiellement un rôle important. Le conseil, par ses critiques, peut aider le dirigeant à franchir des périodes difficiles en révélant des impasses, en évitant des erreurs liées à des décisions prises dans des situations d'urgence et de forte incertitude.

2.5. Les leviers de pilotage du conseil d'administration

Tableau 1. – Leviers de pilotage et type de gouvernance

	Gouvernance disciplinaire	Gouvernance cognitive	Gouvernance comportementale
Rôle du CA	Réduire les coûts d'agence dus à l'opportunisme des dirigeants	Aider le dirigeant à créer un avantage concurrentiel	Réduire les erreurs dues aux biais comportementaux
Levier « croyances »	Non actionné dans l'approche actionnariale Orienter la répartition entre parties prenantes (perspective partenariale)	Focaliser l'attention du dirigeant L'aider à élaborer la stratégie	Orienter (positivement) de façon à réduire les biais et les erreurs
Levier « garde-fou »	Censurer et ratifier <i>ex ante</i>	Écarter certaines options stratégiques pour des raisons cognitives	Censurer de façon à réduire les biais et les erreurs
Levier « diagnostic »	Évaluer la performance et inciter en fonction de l'objectif (actionnarial ou partenarial) Absence de dimension cognitive	<i>Idem.</i> Intégration d'indicateurs reflétant la dimension cognitive de la création de valeur	Contribuer à réduire les biais et les erreurs à travers la conception et la mise en œuvre du levier
Levier « interactif »	Non actionné	Aider le dirigeant à faire évoluer la stratégie en cas de « surprise »	Aider à « débiaiser » et à éviter les erreurs

3. Conclusion

La transposition du modèle des leviers de pilotage de Simons de la « gouvernance » des managers à la gouvernance des dirigeants offre un cadre de réflexion, tant pour comprendre la variété des tâches accomplies par le CA, que pour réfléchir à l'amélioration de son efficacité en matière de gouvernance. Ce cadre semble particulièrement pertinent pour appréhender les rôles cognitifs et comportementaux du CA, par l'importance qu'il attribue aux leviers « croyances » et « interactif ». lesquels sont oubliés de la gouvernance disciplinaire. Il permet aussi d'assurer la liaison entre la gouvernance et l'efficacité dynamique, dans laquelle la dimension cognitive joue un rôle central.

Le croisement du modèle de Simons et des différents courants de la gouvernance conduit à bien mettre en évidence le caractère multi-facettes des leviers de pilotage qui, pour la plupart, agissent par les trois voies de la gouvernance : disciplinaire, cognitive et comportementale. Autrement dit, pour comprendre le lien entre CA et performance, il est nécessaire de considérer tant les différentes dimensions de l'efficacité que l'ensemble des leviers qui permettent d'agir sur ces dimensions. Le recours au modèle de Simons conduit également à mieux cerner le caractère systémique du pilotage exercé par le CA dû aux interactions entre leviers. Il est vraisemblable, cependant, que pour bien exploiter le potentiel de ce modèle, il ne faille pas réduire les leviers du pilotage – comme le fait Simons – aux seules dimensions formelles. Dans la pratique des CA, les dimensions informelles semblent prendre une part importante dans l'action des leviers « croyances », « garde-fou » et « interactif ».

Bibliographie

Bouquin H. (2010), *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, Paris, P.U.F., 9^e édition.

- Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance théories et faits*, Paris, Economica.
- Charreaux G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' : une réflexion exploratoire », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 157, p. 215-238.
- Charreaux G. et Desbrières Ph. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises – Nouvelles perspectives*, Paris, Economica.
- Gervais M. (2005), *Contrôle de gestion*, Paris, Economica, 8^e édition.
- Milgrom P. et Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall International.
- Pérez R. (2009), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2^e édition.
- Pugliese A., Bezemer P. -J., Zattoni A., Huse M., Van den Bosch F.A.J. et Volberda H.W. (2009), « Boards of Directors' Contribution to Strategy : A Literature Review and Research Agenda », *Corporate Governance : An International Review*, vol. 17, n° 3, p. 292-306.
- Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Thaler R.H. (1996), « Doing Economics without Homo Economicus », in S.G. Medema et W.J. Samuels (Eds.), *Foundations of Research in Economics : How Do Economists Do Economics*, Cheltenham, U.K. : Edward Elgar, p. 227-237.