

## Comme le monde est petit !

À propos de *The small worlds of corporate governance* dirigé par Bruce Kogut

*Héloïse Berkowitz*

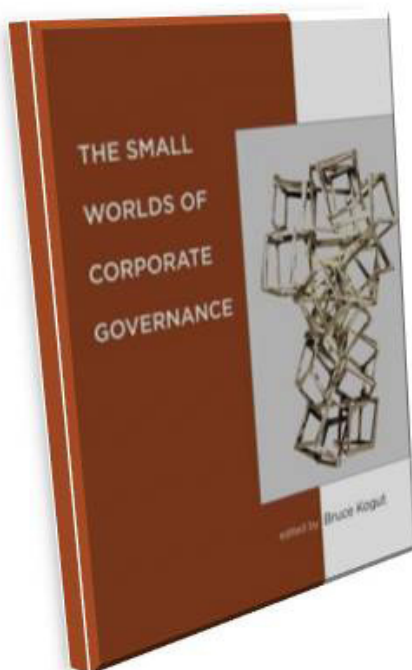
*i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay*

La gouvernance d'entreprise ou *corporate governance* est une notion souvent considérée comme assez floue, qui recouvre l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. Dans une acception plus restreinte, la gouvernance d'entreprise désigne les rapports entre les actionnaires d'une part et la direction d'une firme d'autre part. En ce sens, le terme est utilisé pour décrire principalement le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance. Il s'agit d'un des principaux dispositifs de réduction des coûts d'agence nés de la relation parfois conflictuelle entre actionnaires et dirigeants voire même entre actionnaires majoritaires et minoritaires.

Nombre d'études qui lui sont consacrées développent une approche téléologique s'intéressant principalement à ses effets. La plupart s'accordent à dire qu'une bonne gouvernance d'entreprise est créatrice de valeur<sup>1</sup>. En outre, il est généralement reconnu que la gouvernance d'entreprise est principalement dictée par le droit des sociétés et diffère donc potentiellement d'un pays à un autre. Elle est aussi affectée par les instruments de *soft law* ou *self-regulation* des sociétés, tels que les codes de bonne conduite, ajoutant des recommandations au cadre légal existant.

Cet ouvrage (Kogut, 2012a) postule, de façon assez conventionnelle, que les réseaux personnels ou réseaux sociaux – c'est-à-dire les communautés d'agents et les liens existants entre eux – affectent aussi largement cette gouvernance d'entreprise. Mais l'approche originale et novatrice de la démarche consiste à revendiquer une perspective résolument « évolutionnaire », et non téléologique. Elle se distingue de cette dernière en ce qu'elle cherche à répondre à la question du pourquoi et non à celle du comment (« pourquoi la gouvernance est-elle comme elle est ? » et non « comment obtenir tel ou tel type d'effet par tel ou tel type de gouvernance ? »). Les contributeurs du livre se concentrent en effet sur les mécanismes sous-jacents de l'évolution de la gouvernance

1. Mais des études critiques se sont fait jour récemment : Segrestin & Hatchuel (2012) ; Mayer (2013). Ces livres ont été discutés dans le *Libellio*, vol. 8, n°2, pour le premier ; vol. 9, n° 2, pour le second – Dumez (2012 ; 2013).





Saint Jérôme dans son cabinet d'étude, Giovanni di Paolo (entre 1425 et 1430)

d'entreprise. L'idée est de mettre en lumière, en fournissant données, instruments de mesure et outils analytiques, la convergence ou la non-convergence des systèmes de gouvernance d'entreprises nationales grâce à l'analyse des *small worlds* intervenant à l'échelle internationale et de montrer dans quelle mesure la globalisation a affecté ces petits mondes.

Les *small worlds* décrivent un ensemble de cercles restreints ou clubs d'acteurs participant à la gouvernance, réunissant principalement les membres des conseils d'administration des grandes multinationales. Ces *small worlds* sont reliés entre eux par de courtes distances sociales, c'est-à-dire par des interconnexions personnelles, malgré l'envergure des systèmes de gouvernance étudiés. Quelle a été l'évolution de ces *small worlds* de la gouvernance depuis les années 1990 et quels éléments permettent d'expliquer ces changements ?

Pour répondre à cette question, l'ouvrage repose sur deux *designs* de recherche différents, qui permettent de poser un regard original sur un thème de recherche déjà éprouvé. Ces deux méthodologies seront présentées dans une première partie. Les différents chapitres explorent les effets de « ruptures structurelles » marquantes sur les réseaux de gouvernance – ce sera l'objet de la deuxième partie. L'ouvrage met notamment en évidence la force des clubs et l'importance des mécanismes informels, présentés en troisième partie.

### Méthodologie de l'ouvrage : l'approche comparative et générative

De façon originale (ce n'est pas toujours le cas des ouvrages collectifs), le livre a été constitué à partir d'une collecte commune de données, effectuée sur vingt-deux pays, avec la plupart du temps deux panels de données afin de mener une analyse comparative sur le long terme des réseaux étudiés. Comme il a été dit, et avec l'objectif de construire une perspective évolutionnaire des systèmes de gouvernance, deux méthodologies sont mobilisées : une méthode de statique comparative et une méthode de science sociale générative.

La première vient de l'économie et consiste à comparer deux résultats économiques différents, avant et après un changement intervenu au niveau d'un paramètre exogène sous-jacent. Les chapitres mobilisant cette méthode s'intéressent aux propriétés des réseaux et des gouvernances de différents pays sur la décennie 1990 et à leurs changements en réponse à l'évolution de certains chocs exogènes. Kogut (2012b), en introduction, prend l'exemple de la privatisation des années 1980 et 1990 qui a conduit au changement de contrôle national à contrôle privé des sociétés, bouleversant ainsi les liens historiques entre propriétaires, firmes et conseils d'administration. Les conséquences ont cependant été différentes selon les pays. C'est l'objectif de cette méthodologie que de mettre en lumière les ressemblances et dissemblances de comportements entre pays.

La seconde méthode est présentée comme plus innovante et iconoclaste. Dite « générative », elle consiste à mettre en lumière les mécanismes ou micro-règles dont émerge la structure institutionnelle, culturelle et sociétale d'un pays. Les chapitres

utilisant cette méthode, moins nombreux, cherchent en effet les paramètres ou règles qui fondent une société aux attributs spécifiques telle que la France. La méthode générative se distingue de la « *path dependency* » ou dépendance de cheminement, en ce qu'elle cherche l'événement ou la série d'événements qui produit ou explique des schémas de réseaux particuliers et des logiques nationales. Kogut prend l'exemple de la France en introduction pour illustrer cette méthodologie qui veut tester la manière dont un krach financier vieux de 300 ans – la banqueroute de Law en 1720 – a généré le comportement sociétal caractérisé par une réticence à devenir actionnaire. Ce que Kogut qualifie de science sociale générative consiste donc à identifier les effets des chocs exogènes sur les modèles de réseaux de gouvernance et sur les groupements qualitatifs de logiques nationales (les réseaux nationaux aux caractéristiques proches). Les chocs exogènes en question font l'objet d'une attention particulière lorsqu'ils constituent des « ruptures structurelles », c'est-à-dire lorsqu'ils perturbent les schémas de ces réseaux. En d'autres termes, un choc exogène ne constitue pas nécessairement une rupture structurelle s'il n'implique pas de changement de paradigme, notamment en matière de réseaux de gouvernance – ce qui nous concerne ici.

La stratégie du livre consiste à fournir une base méthodologique permettant de décrire ces réseaux et à comparer les évolutions auxquelles ils ont été soumis dans les années 1990. Les résultats de certains chapitres font la lumière sur les liens entre les propriétés de ces réseaux et les ruptures structurelles, auxquelles nous nous intéressons à présent.

### **Les grandes « ruptures structurelles » et les systèmes de gouvernance d'entreprise**

L'ouvrage met l'accent sur la notion de « *structural break* » ou rupture structurelle. Une rupture structurelle est un choc exogène suffisamment perturbateur pour avoir des conséquences importantes sur l'organisation des économies et des systèmes juridiques et financiers. Une même rupture structurelle peut toucher différents pays qui réagissent alors différemment : analyser une rupture structurelle permet donc mettre en lumière des divergences culturelles et nationales. L'ouvrage s'intéresse en grande partie au phénomène de globalisation. Revenons sur ce terme. Bruce Kogut indique en introduction :

Globalization takes on many forms. Most simply, it is the growth in trade and international investment among countries that has sometimes exceeded the growth in national indicators. It can also be the adoption of ideas (e.g., mass culture) or of institutions (e.g., stock markets and corporate governance). But in the end, the displacement of national control by transnational actors explains the interest in globalization. (Kogut, 2012a, p. 4)

La globalisation est un cas exemplaire de rupture structurelle dont l'intervention permet d'identifier des différences dans les systèmes nationaux et leurs évolutions temporelles. Une rupture structurelle peut cependant être propre à un pays, c'est le cas, aux États-Unis, du passage de la participation des banques au capital des entreprises, au financement sur les marchés secondaires. L'affaiblissement des banques au capital conduit à la diminution de leurs représentants aux conseils d'administration. C'est ce type de rupture structurelle produisant des changements dans la structure des réseaux que l'ouvrage analyse. Si certains auteurs font remonter la globalisation avant 1914 (Berger, 2003), les chapitres qui lui sont consacrés dans cette œuvre s'intéressent principalement aux années 1990-2000.

Un cas étudié dans l'ouvrage est la vague de politiques de privatisation et de libéralisation des économies dans les années 1990 et la diffusion qui s'ensuit de codes de gouvernance libérale. Fabrizio Ferraro *et al.* (2012) étudient les effets de cette double rupture structurelle – libéralisation d'une part, évolution des régimes de gouvernance d'autre part – sur les réseaux d'administrateurs d'entreprises en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suisse, en France, en Italie et en Espagne dans les années 1990 puis dans les années 2000. Les auteurs montrent que ces pays d'Europe de l'Ouest ont répondu de façon assez différente à ces ruptures structurelles. Par exemple, la présence des fonds de pension et autres fonds communs de placements en tant qu'actionnaires s'est accrue en Suisse, aux Pays-Bas et en Allemagne, par rapport aux pays latins. En France, à l'inverse, les politiques de privatisation ont conduit à l'émergence d'un actionnariat croisé entre différentes multinationales. Les ruptures structurelles, telle la privatisation, génèrent des situations de menaces et d'opportunités dont les acteurs économiques cherchent à profiter. Un besoin de coordination par les institutions existantes ou par des entrepreneurs institutionnels apparaît alors. Ceux qui parviennent à jouer ce rôle deviennent centraux dans les réseaux de gouvernance. Ce mécanisme est par exemple visible en France, Espagne, Italie et Allemagne où les institutions financières (banques, assurances) jouent un rôle majeur, alors que c'est moins le cas aux Pays-Bas et en Suisse.

Quels enseignements l'ouvrage tire-t-il de l'étude de ces ruptures structurelles et de leurs effets sur les réseaux de gouvernance ?

### **Les *small worlds*, les clubs de la gouvernance d'entreprise**

Les clubs, ou *small worlds*, apparaissent comme une dimension cachée de la gouvernance d'entreprise. Leur étude est essentielle à la compréhension des systèmes nationaux (économiques et sociaux).

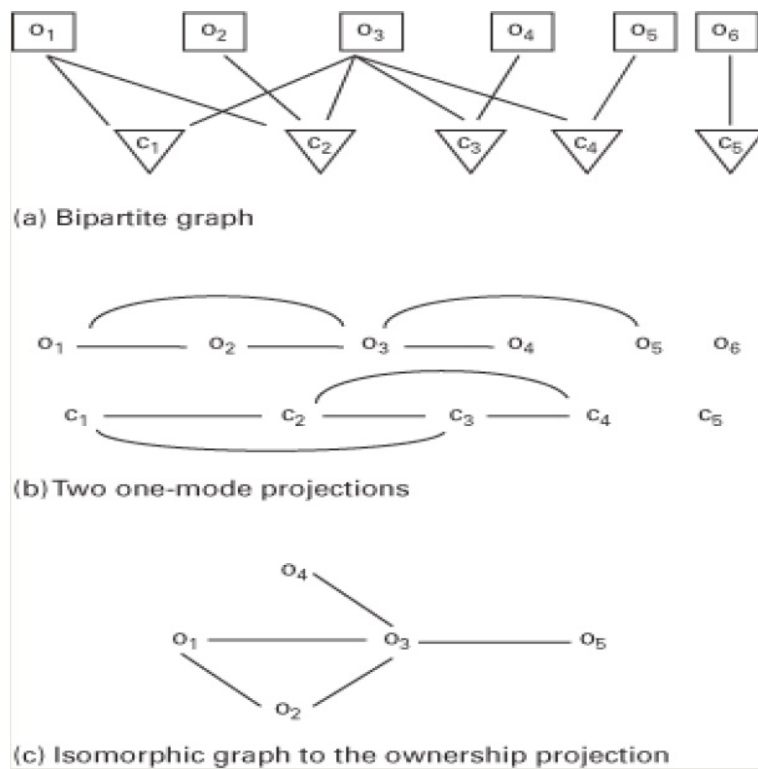
Une analyse des réseaux se concentrant uniquement sur des données de densité brute peut conduire à des résultats incomplets comme le notent Kogut et Walker (2003). C'est pourquoi l'ouvrage insiste sur l'étude de la relation entre deux paramètres : le nombre des liens entre actionnaires d'une entreprise et la distance entre les entreprises au sein du réseau.

L'analyse de ces clubs en termes de réseaux sociaux produit des graphes dont les propriétés sont de courtes distances entre acteurs au sein de *clusters* densément connectés. La force du *cluster* (la densité de ses connexions et la faiblesse des distances) traduit une coordination facile entre les membres, des origines culturelles communes et surtout des attributs homophiles tels que le sexe, l'éducation et les croyances personnelles. Ces clubs sont aussi caractérisés par une forte localité et par un partage de l'information. Le savoir partagé au sein de ces clubs diminue avec la distance sociale des acteurs.

Les caractéristiques (distance sociale et coefficient de *clustering*) des clubs de gouvernance d'entreprise mettent en lumière l'importance de ce que Kogut appelle les mécanismes de contrôles informels (*informal enforcement mechanisms*), et qui sont les éléments manquants des études de la gouvernance. Ces mécanismes de contrôles informels reposent précisément sur les réseaux sociaux existant entre entreprises, c'est-à-dire les petits mondes, ou clubs de personnes appartenant aux différents conseils d'administration. Ces clubs peuvent s'autoréguler par la proximité qui existe entre leurs membres. Les effets d'image, de réputation, de rumeurs entre membres

et leurs éventuelles pertes de crédibilité ou de statut peuvent en effet affecter les décisions qui sont prises. Or cette dimension est absente des approches classiques de la gouvernance. Le modèle suédois de gouvernance d'entreprise repose probablement sur ce type de mécanisme de contrôle informel selon Kogut. Un de ces mécanismes informels relevant du *small world* consiste à faire peser un risque sur la réputation et le statut social des directeurs (ou des administrateurs) afin de limiter les abus de pouvoir sur les actionnaires minoritaires notamment, très présents dans les conseils d'administration suédois.

Le problème de la gouvernance est que la concentration des pouvoirs produit des petits clubs sécurisant l'accès aux opportunités et aux ressources. Or les directeurs, membres des conseils d'administration, ont avant tout une responsabilité envers leurs actionnaires. Mais lorsqu'ils sont membres de plusieurs conseils, comme c'est la norme aujourd'hui, il y a conflit d'intérêt évident. Le Graphe 1 exprime bien ces conflits dans les relations en représentant les conseils d'administrations (O1, O2,...) et les firmes (C1, C2, ...) sous la forme de nœuds, et les directeurs partagés sous la forme de traits.



Graphe 1 représentations de réseaux de gouvernance (Kogut, 2012a, p. 25)

Les *directors* des conseils d'administration ont la responsabilité de la direction de la firme. Leur accès à ces postes prestigieux mais à hauts risques se fait souvent à cause de parcours communs avec ceux des autres directeurs (réseaux d'anciens, réseaux personnels, etc.). La multiplication des postes pour une même personne dans différents conseils d'administration contribue à créer un « *boy's club* ». Ou plutôt un système de clubs connectés par de courtes distances sociales.

## Conclusion

L'étude de la gouvernance d'entreprise est un sujet essentiel pour la recherche car toute innovation dans ses mécanismes peut affecter de façon considérable la performance des organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non, locales ou globales, publiques ou privées. Les apports de cet ouvrage sont avant tout méthodologiques. Bruce Kogut, éditeur et contributeur de certains chapitres, montre dans son introduction au livre comment la combinaison de deux *designs* de recherche développés dans cet ouvrage collectif, est pertinente pour la compréhension de la gouvernance d'entreprise. L'ouvrage remet en cause l'affirmation courante en finance et en droit selon laquelle les systèmes de gouvernance à l'échelle des pays convergent vers un état institutionnel commun et unique.

La recherche reposant sur les statistiques des petits mondes offre l'opportunité de décrire les clubs et les institutions de gouvernance au sein de chaque pays et entre pays, servant ainsi d'approximation pour une meilleure compréhension des systèmes nationaux eux-mêmes. Cet ouvrage coordonné ne se contente pas de juxtaposer différents chapitres autonomes. Il démontre au contraire l'existence d'effets de levier possibles lorsque la coopération entre chercheurs conduit à une nouvelle collecte de données et à une utilisation de méthodologies nouvelles et d'instruments nouveaux. L'ouvrage adopte une approche plus causale des mécanismes sociaux sous-jacents aux institutions. Il ne s'agit pas de définir les caractéristiques du meilleur système ou d'un système idéal, puisqu'une telle perspective téléologique échoue à prendre en compte les différences culturelles, sociétales et nationales et la multiplicité des contextes. En revanche, il s'agit de mettre en lumière les règles sociales qui génèrent des structures sociétales spécifiques et qui produisent les mécanismes et autres dispositifs de gouvernance que nous observons en tant que chercheurs. Cette étude des petits mondes montre que la gouvernance d'entreprise n'est pas le seul fait des conseils d'administration mais aussi de réseaux de personnes ou de clubs, à l'échelle nationale voire internationale ■

## Références

- Berger Suzanne (2003) *Notre première globalisation. Leçons d'un échec oublié*, Paris, Le Seuil/La République des Idées.
- Dumez Hervé (2012) "L'entreprise en quête de fondation", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 37-44.
- Dumez Hervé (2013) "Repenser l'entreprise et les théories qui l'analysent. À propos de Firm Commitment de Colin Mayer", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 2, pp. 35-47.
- Ferraro Fabrizio, Schnyder Gerhard, Heemskerk Eelke M., Corrado Raffaele & Del Vecchio Nathalie (2012) "Structural Breaks and Governance Networks in Western Europe", in Kogut Bruce [ed] *The Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge (MA), The MIT Press, pp. 151-182.
- Kogut Bruce [ed] (2012a) *Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- Kogut Bruce (2012b) "The Small World of Corporate Governance: An Introduction", in *The Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge (MA), The MIT Press, pp. 1-50.
- Kogut Bruce & Walker Gordon (2003) "Petits mondes et globalisation : une perspective comparative", *Gérer et Comprendre*, vol. 74, pp. 6-13.
- Mayer Colin (2013) *Firm Commitment*, Oxford, Oxford University Press.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.