

Collection  
MENTION

# Gestion & management

---

*Comptabilité et contrôle de gestion*

CLAUDE SIMON

## **Annexe 1**

### **La théorie de l'agence**

Dans une économie de marché, celui-ci est réputé permettre l'atteinte du meilleur équilibre si certaines conditions sont réunies (concurrence parfaite), en particulier :

- l'*atomicité* (aucun agent économique, acheteur ou vendeur, ne peut à lui seul influencer le marché par ses seules décisions) ;
- la *parfaite connaissance* de toute l'offre (par les acheteurs) et de toute la demande (par les vendeurs).

Il est évident que ces conditions sont rarement réunies mais, en particulier, on peut se poser la question de savoir si, par sa simple existence, l'entreprise (la firme, disent les économistes et les théoriciens), notamment lorsque la détention du capital (les actionnaires) est disjointe de son management (administrateurs, directeurs généraux...), ne constitue pas un obstacle à son propre bon fonctionnement. La théorie de l'agence est actuellement considérée comme centrale pour aborder cette question et s'efforce d'apporter des réponses aux problèmes posés.

## LA THEORIE DE L'AGENCE : SES FONDATEURS, SON ENONCE

Adam Smith (1723-1790) aborde déjà la question : « Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. »

Mais il fallut attendre 1976 pour que deux auteurs, Jensen et Meckling, donnent à cette théorie la définition reconnue : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » Les francophones puristes préfèrent les termes de mandant (à celui de principal), de mandataire (à celui d'agent) et de relation de mandat (à celle d'agence).

De fait, cette relation d'agence couvre non seulement les relations actionnaires-dirigeants mais aussi toutes celles où il existe une délégation (un mandat) et un contrat formel ou tacite : supérieur hiérarchique-subordonné, client-banque, médecin-patient, étudiant-professeur...

## LA THEORIE DE L'AGENCE : SES IMPLICATIONS

La relation d'agence pose problème dès lors :

- que les intérêts des deux parties divergent (ce qui est le cas lorsque l'on considère que chacun cherche à maximiser son intérêt personnel) ;
- que l'information est imparfaite et notamment qu'il existe une *asymétrie d'information entre les parties* (ce qui est également le cas général).

Dans ce contexte, le principal (ou mandant) est confronté à deux types de risques dus au comportement de l'agent (ou mandataire) :

- un opportunisme *ex ante*. L'agent dispose généralement de plus d'informations que le principal, ainsi un directeur général est mieux informé sur l'entreprise que l'actionnaire. L'agent va profiter de cette information pour effectuer une *sélection adverse*, notamment en aménageant le contrat qui le lie au principal à son avantage ;
- un opportunisme *ex post*. L'agent va, dans ce cas, profiter de sa meilleure information ou de ses pouvoirs pour contourner le contrat ou mandat. C'est le *risque (ou aléa) moral (moral hazard)*.

Il n'est pas toujours facile de distinguer dans la pratique ce qui relève de la sélection adverse du risque moral, mais ces comportements sont fréquents et bien connus. Ainsi le dirigeant-agent risque de sélectionner et orienter l'information dispensée au principal (problème fondamental dans la qualité de l'information comptable dispensée par les sociétés cotées) pour dissimuler les problèmes de l'entreprise, améliorer les résultats et obtenir en contrepartie des primes (bonus) élevées. De même, le directeur général va céder ses actions de l'entreprise avant l'annonce publique d'un évènement défavorable à l'entreprise (risque de délit d'initié).

## LA THEORIE DE L'AGENCE : SES CONSEQUENCES DANS LES PRATIQUES MANAGERIALES

On l'a vu ci-dessus, la théorie de l'agence met en exergue des risques de dysfonctionnement importants, certes pour le bon fonctionnement du marché mais

aussi pour celui de l'entreprise. Le management, en tant que science et pratique, se limite essentiellement aux risques affectant l'entreprise et surtout les grandes sociétés cotées où ils sont les plus élevés. Deux axes sont privilégiés : renforcer les contrôles et rechercher une convergence d'intérêt entre le principal et l'agent.

### **Renforcer les contrôles**

Le contrôle de gestion est en fait un moyen pour les supérieurs hiérarchiques ou la société mère de contrôler la gestion de leurs subordonnés ou celle de ses divisions ou filiales (le *reporting*).

Mais depuis l'affaire Enron (décembre 2001), l'accent est surtout mis sur le contrôle des dirigeants eux-mêmes. Ainsi aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (juillet 2002) a renforcé le rôle et la responsabilité des auditeurs (nos commissaires aux comptes). De plus, elle a créé une instance étatique de contrôle des auditeurs (un contrôle des contrôleurs !). En France, elle a été transposée par la loi sur la sécurité financière (août 2003), qui a notamment créé l'AMF (Autorité des marchés financiers) et le H3C (haut conseil du Commissariat aux comptes, instance publique de contrôle des commissaires aux comptes).

Parallèlement, les débats sur la gouvernance (en termes simples : le bon fonctionnement du conseil d'administration) se développent et se traduisent dans de nombreuses sociétés par la multiplication des comités (des rémunérations, d'audit...) ou l'arrivée d'administrateurs indépendants (en fait des administrateurs professionnels mais non liés à l'entreprise).

### **Rechercher une convergence d'intérêts**

L'idée est simple : si les intérêts de l'agent et du principal sont identiques ou convergents, on élimine le risque de sélection adverse et le risque moral. Le développement des stock-options (options d'achat d'actions), de l'intéressement des salariés ou de leur actionnariat en sont les manifestations les plus courantes et évidentes.

Mais ces remèdes connaissent leurs propres limites : le contrôle est-il réellement amélioré en ajoutant un étage à la pyramide des contrôles ? Les stock-options ont

incité certains dirigeants à déformer davantage encore l'information sur leurs entreprises pour en obtenir des avantages conséquents et à court terme. Les salariés d'Enron ont perdu, avec la faillite de celle-ci, non seulement leur emploi mais aussi une bonne partie de leur épargne (ils avaient bénéficié d'avantages pour devenir actionnaires) et de leur retraite (en partie investie en actions de l'entreprise).

Comme toute théorie, celle de l'agence a pour fonction de mieux comprendre la réalité, en l'occurrence le fonctionnement des organisations, lequel est de plus en plus complexe. Cette meilleure compréhension doit se traduire par des actions. Mais la science du management est constamment confrontée à un monde dont l'évolution s'accélère. Elle doit donc elle-même constamment, non seulement s'adapter, mais aussi savoir se remettre en cause.