



# La gouvernance financière et la pérennité des entreprises : une analyse théorique

DINAOUI Mehdi <sup>1</sup>, DIFTAR Abdelhakim <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE) Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Ain Chock  
-Université Hassan II. Casablanca, Maroc

<sup>2</sup>Laboratoire : LAREDGO-Faculté des Sciences juridiques, Economiques et Sociales -Ain Chock-Université Hassan II –Casablanca -Maroc

**Résumé :** La gouvernance financière joue un rôle crucial dans la viabilité à long terme des entreprises. Cet article explore l'importance de la gouvernance financière en tant que facteur déterminant de la pérennité des entreprises. Il examine comment des pratiques de gouvernance financière solides, telles que la transparence, la responsabilité, la planification stratégique et la gestion efficace, contribuent à la stabilité financière et à la croissance durable des organisations. L'article met également en évidence les défis courants liés à la gouvernance financière, tels que les pressions à court terme et les conflits d'intérêts, et propose des clarifications pour les entreprises cherchant à renforcer leur gouvernance financière afin de garantir leur succès à long terme. En fin de compte, il souligne que la gouvernance financière est bien plus qu'une simple exigence réglementaire ; c'est un élément essentiel de la stratégie de survie et de prospérité des entreprises dans un monde économique en constante évolution.

**Mots-clés :** gouvernance, gouvernance financière, pérennité des entreprises, performance.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8352843>

**Published in:** Volume 2 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

L'univers des affaires est constamment soumis à des bouleversements, avec des entreprises évoluant dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Au cœur de cette dynamique, la gouvernance financière se profile comme un élément central, susceptible de forger la destinée des entreprises, qu'elles soient de petite taille ou des géants de l'industrie. La question cruciale qui se pose est la suivante : Comment la gouvernance financière impacte-t-elle la pérennité des entreprises ?

Cette problématique revêt une importance capitale dans le monde économique contemporain, où les investisseurs, les actionnaires, les régulateurs et les parties prenantes sont de plus en plus attentifs à la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources financières et prennent des décisions stratégiques. La gouvernance financière ne se limite pas à la simple comptabilité et à la gestion des flux de trésorerie, elle concerne également les mécanismes de prise de décision, la transparence, l'éthique, et l'alignement des intérêts des différentes parties prenantes.

Afin de comprendre pleinement l'impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises, il est impératif d'explorer les multiples facettes de ce concept, d'analyser les meilleures pratiques, et de tirer des enseignements à partir d'une étude théorique en relation avec la thématique. Dans cet article, nous entreprendrons un voyage au cœur de cette problématique, en examinant les facteurs clés de la gouvernance et la gouvernance financière et en évaluant leur influence sur la résilience et la durabilité des entreprises. En effet, l'objectif de cette recherche est de contribuer à l'éclaircissement de cette question cruciale, d'une manière théorique, qui préoccupe les praticiens, les chercheurs et les décideurs, et qui peut jouer un rôle déterminant dans la prospérité des entreprises à long terme.

Le traitement de la problématique de cette recherche se fait en deux axes :

- Un cadrage théorique de la gouvernance, la gouvernance financière et la pérennité des entreprises ;
- L'impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises.

## **2. La gouvernance financière et la pérennité des entreprises**

### **2.1 La gouvernance financière**

#### **2.1.1 La gouvernance**

La notion de gouvernance, empruntée à l'anglais, englobe un ensemble de mesures, de règles et de méthodes élaborées dans le but d'assurer le fonctionnement optimal d'une entité. Elle inclut également les structures organisationnelles responsables de la conception, de la mise en place et de la surveillance de ces mesures, règles et méthodes. En résumé, la gouvernance cherche à établir un cadre robuste et efficient qui oriente les activités d'une entité tout en garantissant la responsabilité, la clarté et l'efficacité de ses processus décisionnels (DINAOUI et EL GNAOUI, 2023).

Le premier domaine contemporain où la gouvernance trouve son application est celui de l'entreprise, aussi connue sous le terme de gouvernance d'entreprise ou corporate governance. Ronald H. Coase, lauréat du prix Nobel d'économie en 1991, a jeté les bases du néo-institutionnalisme en 1937 à travers son article intitulé "The Nature of the Firm". Cette approche représente une école de pensée sociale qui analyse les relations sociales et politiques, l'histoire, ainsi que les relations internes au sein de l'entreprise en se concentrant sur les aspects économiques tels que le rendement et l'efficacité. Elle s'inscrit dans la lignée de l'économie néoclassique. C'est dans ce contexte que le concept de gouvernance d'entreprise et de structures de gouvernance a émergé dans les années 1970. Ces termes se réfèrent à la politique interne de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des mécanismes qu'elle met en place pour assurer des coordinations efficaces dans deux contextes : les protocoles internes lorsque l'entreprise est intégrée, ou bien les contrats, les partenariats temporaires et l'adhésion à des normes lorsqu'elle

externalise la production de biens ou de services (Dignam et Lowry, 2006, chapitre 15). Dans cette perspective, la gouvernance est clairement envisagée comme un processus plutôt que comme une institution ou une structure. Il s'agit d'un système en réseau qui régit les interactions entre les acteurs impliqués, avec pour objectif de générer des profits ou d'améliorer la gestion. Il est courant de confondre gouvernance et gestion, bien que cette dernière se réfère principalement à la planification, la mise en œuvre et le suivi pour atteindre des objectifs prédéfinis. La gestion englobe les processus, structures et mesures conçus pour mobiliser et convertir les ressources physiques, humaines et financières en résultats tangibles. Elle se rapporte aux individus ou groupes investis d'autorité pour accomplir les résultats désirés. Les cadres de gouvernance déterminent les paramètres sous lesquels les systèmes de gestion et d'administration opéreront. Le tableau ci-dessous montre la différence entre la gestion et la gouvernance :

**Table 1.** La différence entre la gestion et la gouvernance

| <b>La gestion</b>   | <b>La gouvernance</b>   |
|---|---|
| Fixer des normes, une vision et une orientation stratégiques et formuler des objectifs et des politiques de haut niveau.  | Diriger l'organisation conformément aux objectifs généraux et à l'orientation définis par l'organe directeur.   |
| Superviser la gestion et les performances de l'organisation afin de s'assurer que l'organisation travaille dans l'intérêt du public, et plus particulièrement des parties prenantes qui sont desservies par la mission de l'organisation. | Mettre en œuvre les décisions dans le cadre de la mission et de la vision stratégique   |
| Diriger et superviser la gestion afin de s'assurer que l'organisation atteint les résultats souhaités et qu'elle agit de manière prudente, éthique et légale.   | Prendre des décisions et des politiques opérationnelles, informer et former les organes de gouvernance<br>Répondre aux demandes d'informations complémentaires. |

**Source : Par nos soins**

En effet, la gouvernance est le processus de prise et d'application des décisions au sein d'une organisation ou d'une société. C'est le processus d'interactions à travers les lois, les normes sociales, le pouvoir (social et politique) ou le langage tel qu'il est structuré dans la communication d'une société organisée sur un système social (famille, groupe social, organisation formelle ou informelle, un territoire sous une juridiction ou à travers des territoires) (Bevir. Mark, 2012). Elle est assurée par le gouvernement d'une organisation, par un marché ou par un réseau. C'est le processus de choix de la bonne voie parmi les acteurs impliqués dans un problème collectif qui conduit à la création, au renforcement ou à la reproduction d'une conduite acceptable et de l'ordre social (Pierre. Jon, 2020) En termes simples, on pourrait la décrire comme les processus politiques qui existent dans et entre les institutions formelles.

La gouvernance est définie comme l'ensemble des structures et des processus mis en place pour assurer la responsabilité, la transparence, la réactivité, le respect de l'État de droit, la stabilité, l'équité, l'intégration, l'autonomisation et une participation étendue. Elle englobe également les normes, les valeurs et les règles qui guident la gestion des organisations de manière ouverte, participative, inclusive et réactive. Souvent subtile et non immédiatement visible, la gouvernance concerne plus largement la culture et l'environnement institutionnel dans lesquels les citoyens et les parties prenantes interagissent et s'engagent dans les affaires publiques, et ne se limite pas aux organes gouvernementaux.

Des agences internationales telles que le PNUD, la Banque mondiale, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et d'autres définissent la gouvernance comme l'exercice de l'autorité ou du pouvoir afin de gérer les affaires économiques, politiques et administratives d'un pays, un organisme ou une organisation. Le Rapport mondial de suivi 2009<sup>1</sup> considère la gouvernance comme "les relations de pouvoir", "les processus formels et informels de formulation des politiques et d'allocation des ressources", "les processus de prise de décision" et "les mécanismes de responsabilisation des gouvernements".

La gouvernance se différencie des concepts similaires tels que le gouvernement, la gestion, la transparence, la performance, le partenariat, la démocratisation et la participation, en raison de ses caractéristiques inhérentes qui engendrent une dynamique sociale à multiples facettes incontestable. Ces caractéristiques incluent l'acquisition d'informations, la lutte contre la corruption, l'ouverture et la reddition de comptes, la gestion efficace des ressources, la culture professionnelle, la considération des générations futures, la préservation de l'environnement et le développement durable (DINAOUI et DIFTAR, 2023).

La gouvernance englobe différents niveaux et domaines d'organisation. Elle inclut des formes spécifiques telles que la gouvernance publique, mondiale, sans but lucratif, d'entreprise et de projet. Elle s'applique également à des secteurs particuliers tels que l'environnement, l'internet, la finance et les technologies de l'information. De plus, elle adopte divers modèles découlant souvent de théories empiriques ou normatives, comme la gouvernance réglementaire, participative, multiniveaux, méta gouvernance et collaborative (DINAOUI et DIFTAR, 2023). La gouvernance peut également définir des programmes normatifs ou pratiques. Les concepts normatifs de gouvernance équitable ou de bonne gouvernance sont courants parmi les organisations politiques, du secteur public, du secteur bénévole et du secteur privé.

### **2.1.2 La gouvernance financière**

Une entité économique, que ce soit une organisation privée ou publique, maintien des relations avec diverses autres entités et de nombreux individus de diverses natures. Pour prospérer et se développer au sein d'un environnement compétitif, elle doit établir des procédures essentielles qui lui permettront de délimiter son champ d'action. Dans cette optique, la gouvernance financière se présente comme la fusion et la concrétisation d'un ensemble de principes (éthiques), de processus et de normes. Son objectif est de forger son identité tout en étant en mesure de générer une valeur économique significative.

---

<sup>1</sup> Kevin WATKINS, dir.(2008), Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2009 : vaincre l'inégalité : l'importance de la gouvernance, Paris : UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture, 46 p., stat.

Les résultats de la recherche portant sur la gouvernance financière dans des contextes internationaux sont disséminés au sein des domaines de la théorie de l'entreprise et de la structure du capital. L'intégration de ces deux domaines, la théorie financière de l'entreprise et la théorie de la gouvernance d'entreprise, a jeté les fondations pour l'élaboration et l'évolution de la théorie de la gouvernance financière.

En ce qui concerne la recherche dans le domaine de la théorie de la finance d'entreprise, un article publié aux États-Unis en 1988, intitulé "Corporate Finance and Corporate Governance" par Williamson, a mis en lumière la nécessité de considérer de manière globale les questions liées à la finance d'entreprise et à la gouvernance d'entreprise. Par exemple, il a souligné que la substitution entre le financement par la dette et le financement par les fonds propres ne se manifeste pas uniquement à travers les instruments de financement, mais également au niveau de la structure de gouvernance. Cet article explique que le choix de la méthode de financement d'une entreprise est influencé par les coûts de transaction et est principalement déterminé par les caractéristiques des actifs de l'entreprise. Ainsi, cet article a jeté les bases théoriques pour des recherches plus approfondies sur les questions de financement et de gouvernance des entreprises.

En outre, en 1976, Jensen et Meckling ont formulé la théorie de l'agence en ce qui concerne la structure financière, élaborant un modèle de coût d'agence qui met en lumière la corrélation entre la configuration des finances et le comportement des acteurs dans la gouvernance d'une entreprise. Ils ont postulé une incompatibilité d'intérêts entre les gestionnaires de la société et les actionnaires externes. À cette époque, se posait la question du fonctionnement des actions extérieures. Les coûts d'agence sont engendrés par le fait que le gestionnaire ne détient pas la totalité de la propriété de l'entreprise. Divers types de contrats de financement engendrent différents coûts d'agence. Le choix de la structure financière vise à minimiser ces coûts d'agence. En fin de compte, on en déduit que la configuration du capital d'une entreprise atteint son optimum lorsque le coût marginal d'agence lié aux capitaux propres équivaut au coût marginal d'agence rattaché à la dette. Depuis lors, diverses théories de la structure financière ont été progressivement élaborées, telles que le modèle de transmission de signaux de Ross (Ross, 1977), le modèle de garantie de Grossman et Hart (Grossman et Hart, 1986), le modèle de contrôle d'Aghion et Bolton (Aghion et Bolton, 1992), ainsi que le modèle d'atténuation de la dette formulé par Harris et Raviv (Harris et Raviv 1991). Grossman et Hart ont créé un modèle formel d'agence pour analyser comment le financement par l'emprunt peut apaiser le conflit entre les dirigeants et les actionnaires. Ils perçoivent la dette comme un mécanisme de garantie susceptible d'encourager les dirigeants à prendre des décisions d'investissement plus judicieuses. Une telle augmentation prudente de la dette peut réduire les coûts d'agence résultant de la séparation entre la propriété et le contrôle.

En 1992, le comité britannique Cadbury a joué un rôle déterminant dans la mise en lumière de la gouvernance d'entreprise grâce à la publication de "Financial Aspects of Corporate Governance". Cependant, ce n'est qu'après la crise financière asiatique et les scandales impliquant des entreprises telles qu'Enron et Arthur Andersen aux États-Unis que la gouvernance d'entreprise est devenue un sujet brûlant d'actualité. Cette série d'événements a

déclenché une nouvelle ère de pratiques de gouvernance d'entreprise aux États-Unis, qui a eu un impact considérable sur la gouvernance d'entreprise à l'échelle mondiale.

Dans le but de promouvoir une influence positive et d'encourager la recherche et la mise en pratique de la gouvernance d'entreprise à l'échelle internationale, cet article se focalise sur l'importance de la dimension financière au sein de ce domaine. Il met particulièrement en avant les rôles de surveillance et de communication du conseil d'administration, ainsi que le rôle crucial des auditeurs. Un accent particulier est mis sur les enjeux liés au contrôle financier interne et à la gestion des risques au sein des entreprises, étant donné leur profonde incidence sur la théorie de la gouvernance financière d'entreprise.

Cependant, Dionne & Triki (Dionne, G., & Triki, T. 2005) estiment que même s'il n'est pas nécessaire de maintenir une majorité d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration et de doter le comité d'audit d'administrateurs ayant une formation en comptabilité, il est nécessaire que les actionnaires limitent la taille et l'indépendance du comité d'audit. En outre, Cornett, Marcus & Tehranian (Cornett, M.M., Marcus, A.J. and Tehranian, H. 2008) estiment que les mécanismes de gouvernance d'entreprise jouent un rôle important dans la limitation de la gestion des bénéfices. Les recherches susmentionnées menées dans les cercles universitaires occidentaux ont fait germer les idées à l'origine de la théorie de la gouvernance financière. Toutefois, comme le paradigme de recherche du cercle théorique occidental accorde plus d'attention à la recherche empirique et pas assez à la recherche indépendante dans le domaine de la gouvernance financière, il n'a pas clairement mis en avant le concept de "gouvernance financière", ni établi un système théorique de gouvernance financière.

De plus, les chercheurs ont engagé des discussions approfondies concernant les aspects du système de gouvernance financière, parmi lesquelles les points de vue les plus largement acceptés sont les suivants. En 2002, Yi Longxin a élaboré un système de gouvernance financière en utilisant de manière exhaustive la théorie financière moderne, la théorie de la gouvernance d'entreprise et d'autres connaissances disciplinaires. Il a clairement avancé que la gouvernance financière se compose de trois éléments fondamentaux : la structure de gouvernance, le mécanisme de gouvernance et le code de conduite de la gouvernance. D'autre part, en 2008, You Xiaofeng a suggéré que le cadre de gouvernance financière inclut des éléments tels que le sujet, l'objet, l'hypothèse, et le modèle de la gouvernance financière. Selon cette approche, le sujet financier est représenté par les parties prenantes, tandis que l'objet de la gouvernance financière se réfère aux conflits financiers, englobant deux catégories principales : les conflits financiers entre les actionnaires et les opérateurs, ainsi que les conflits financiers entre les créanciers et les actionnaires.

D'ailleurs, la gouvernance financière se résume essentiellement à l'attribution de droits, englobant des aspects tels que l'investissement, le financement, les politiques de distribution des dividendes, la mise en place de normes comptables, ainsi que la production de rapports financiers ponctuels et précis. La gouvernance financière occupe une place centrale au sein de la gouvernance d'entreprise, faisant organiquement converger les quatre composantes essentielles de celle-ci : la gouvernance des dirigeants, la gouvernance des actionnaires, la gouvernance des gestionnaires, et la gouvernance de la structure du capital. Par conséquent, les

principaux éléments de la gouvernance financière se manifestent au sein de ces quatre domaines de la structure de gouvernance.

Les éléments tangibles de la gouvernance financière tracent une représentation incluant sa clientèle, son personnel, ses actifs liquides et ses flux monétaires. Les aspects plus abstraits construisent une structure englobant la gestion des risques, les prévisions et les prises de décisions.

La gouvernance financière englobe la totalité des méthodes, régulations, directives, principes et organisations par lesquels divers intervenants (allant des entités publiques locales, nationales et internationales aux entreprises, en passant par les mouvements sociaux et les citoyens) administrent les avoirs et les mouvements d'argent. Cette gestion s'intègre dans le contexte des systèmes et des marchés financiers qui opèrent à tous les niveaux géographiques, aussi bien à l'échelle mondiale qu'à l'échelle locale.

Pendant les dernières décennies, l'expansion graduelle de la globalisation des marchés financiers et l'accroissement de l'accès aux marchés internationaux ont conduit à une prééminence actuelle de la gouvernance financière à l'échelle mondiale, incluant ses problématiques, ses actions et ses enjeux, au détriment des systèmes financiers nationaux ou locaux. Cet aspect sera donc scruté attentivement dans l'analyse qui sera présentée.

Chaque système financier a pour rôle fondamental de fournir, de permettre et d'évaluer le crédit pour la société à laquelle il est lié. Selon Dembinski<sup>2</sup>, la finance constitue un sous-système économique qui accomplit trois fonctions particulières :

- En premier lieu, elle assure la fluidité des transactions financières ;
- Ensuite, elle collecte l'épargne et la met au service de projets d'investissement ;
- Enfin, elle évalue le risque, lui assigne une valeur et s'assure de sa rentabilité.

Selon les affirmations de Germain<sup>3</sup>, en plus de sa fonction principale qui consiste à faciliter le financement du développement de la société, le système financier contemporain a également pour objectif de promouvoir un certain niveau d'équité sociale et d'indépendance politique. À l'heure actuelle, le système financier se caractérise par la prédominance du marché économique, en raison de la rapidité et de la valeur accrue de ses transactions, alors que ces deux mécanismes se disputent sur un terrain commun (en utilisant les mêmes moyens d'échange, notamment le même système monétaire).

L'auteur<sup>4</sup> ajoute qu'il existe deux facteurs de résistance au niveau national face à la prédominance de la gouvernance financière mondiale. Le premier de ces facteurs consiste en un "intérêt propre tourné vers l'extérieur", où les gouvernements soutiennent l'établissement de règles internationales qui servent leurs propres intérêts ainsi que ceux des principales institutions financières de leurs nations respectives. Le deuxième facteur réside dans un "intérêt propre tourné vers l'intérieur", où les gouvernements et les institutions financières d'un pays s'opposent à l'adoption de normes et de règles internationales qui entrent en conflit avec les pratiques nationales existantes. En complément de ces deux éléments, il est important de

---

<sup>2</sup> Dembinski, Paul H. et Morais, Natasha (Coord.). (2001). Sortir du dédale de la financiarisation : pour une finance au service du Bien Commun, Observatoire de la Finance.

<sup>3</sup> Germain, Randall, D. (2008). Financial Governance and Transnational Deliberative Democracy: Hard Case or Fluff and Waffle?.

<sup>4</sup> Germain, Randall, D., Ibid., 2008.

souligner la prérogative de contrôle de l'émission monétaire, qui forme la base matérielle du système financier.

La gouvernance financière fait référence à la manière dont une entreprise collecte, gère, surveille et contrôle les informations financières. Elle comprend la manière dont les entreprises suivent les transactions financières, gèrent les performances et contrôlent les données, la conformité, les opérations et les divulgations.

## **2.2 La pérennité des entreprises**

La pérennité des entreprises se réfère à la stratégie adoptée par celles-ci pour opérer à long terme, en produisant des biens de valeur tout en évitant tout impact négatif sur la société. L'objectif global d'une telle stratégie est d'incorporer des considérations environnementales et sociales dans les objectifs de l'entreprise, tout en générant des bénéfices financiers pour ses parties prenantes.

Le concept de pérennité renferme une ambiguïté sémantique intrinsèque. En effet, la façon dont les dirigeants le perçoivent révèle une variété de perspectives, indiquant ainsi qu'il n'y a pas une, mais plusieurs formes de pérennité. Pour certains, cela implique principalement la préservation d'un patrimoine et la continuation du contrôle et/ou de la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires.

L'idée centrale de la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1989 ; Hannan et al, 2004) est que la sélection naturelle dans l'environnement tend à favoriser les populations d'entreprises qui affichent une forte inertie, car cette inertie offre la stabilité et la fiabilité nécessaires à leur survie. En effet, selon Durand (2006, p. 65), l'inertie confère cohérence, reproductibilité et fiabilité au sein d'une entreprise, ce qui renforce la confiance des parties prenantes quant à sa capacité à prospérer et à survivre. Cependant, des changements mal préparés et de grande ampleur peuvent compromettre la pérennité d'une organisation, car, comme le soulignent Hannan et al. (2004, p. 229), "les changements entraînent souvent des conséquences imprévues et non voulues" et peuvent conduire à sa disparition.

Certains auteurs, tels que De Geus (1997), Collins et Porras (1996), ainsi qu'Aronoff (2004), soutiennent l'idée que la préservation d'un noyau solide au-delà des changements est essentielle pour les entreprises qui réussissent à long terme. De Geus affirme que les entreprises durables maintiennent une identité forte tout au long de leur évolution. Collins et Porras (1996) soulignent que celles qui prospèrent sur le long terme sont celles qui parviennent à « préserver l'essence tout en favorisant le progrès » (p. 128). Selon Aronoff (2004), le développement d'une culture solide et de valeurs uniques (telles que les relations avec les clients, la cohésion entre les employés, les pratiques éthiques, l'honnêteté, etc.) permet à une entreprise de se distinguer des autres et de construire des avantages compétitifs durables.

Reprenons l'exemple des théories évolutionnistes, telles que présentées par Nelson et Winter en 1982 et Winter en 2000. Selon ces auteurs, la conception d'une entreprise repose sur le concept de "routine organisationnelle", qui peut être définie comme des ensembles d'interactions organisationnelles, qu'elles soient formalisées ou non, visant à résoudre des problèmes concrets (Durand, 2006, p. 69). La capacité à mémoriser et à diffuser une trajectoire technologique permet à une entreprise de développer un avantage concurrentiel par rapport à ses pairs et de se protéger contre les influences environnementales. Les auteurs répertorient trois catégories de



pratiques : les procédures fonctionnelles, qui sont mises en œuvre de manière automatique ; les méthodes universelles, dont l'optimisation découle d'une progression constante ; enfin, les activités exploratoires, qui encouragent la formation de nouvelles associations conduisant à des percées innovantes et à des transformations fondamentales. Il est important de noter, comme le souligne Durand en 2006, que la sélection n'est pas seulement externe, elle est aussi interne. En effet, la trajectoire d'une entreprise est conditionnée par un ensemble de connaissances, de compétences, de règles et de procédures qui ont été développées au fil de son histoire (concept de path dependency) et qui agissent comme un mécanisme de sélection interne des initiatives stratégiques.

En effet, l'idée de sélection interne est également mise en avant par l'école de pensée de l'écologie intra-organisationnelle, notamment dans les travaux de Burgelman (1991, 1996) ainsi que ceux de Burgelman et Grove (2007). La question fondamentale qui se pose demeure constante : "Quel est l'équilibre optimal entre l'exploitation et l'exploration qui maximisera les chances de survie d'une entreprise face à différentes situations de dynamiques stratégiques non linéaires ?" (Burgelman et Grove, 2007, p. 966). Dans ce contexte, la durabilité de l'entreprise dépend de la capacité de son équipe dirigeante à trouver un compromis entre le développement d'initiatives stratégiques qu'ils qualifient d' "induites", destinées à exploiter les opportunités existantes, et le développement d'initiatives stratégiques qualifiées d' "autonomes", visant à explorer de nouvelles opportunités. D'un côté, le processus stratégique conventionnel se consacre principalement à mettre en œuvre la stratégie officielle, tandis que de l'autre, le processus stratégique innovant cherche à découvrir de nouvelles perspectives en dehors des limites tracées par la direction. Il explore de nouveaux horizons dans les domaines des marchés, des technologies et des compétences, embrassant des opportunités que la direction n'avait pas nécessairement envisagées au départ. Ces initiatives peuvent prendre naissance au sein du niveau intermédiaire de la gestion.

Par le biais d'un processus de tri interne, ces démarches stratégiques indépendantes peuvent être incorporées ou rejetées au sein de la stratégie globale de l'entreprise. Le but de ces initiatives autonomes est d'élargir le champ des compétences et de préparer le terrain pour des percées innovantes. Cependant, elles comportent le risque de perturber de manière excessive la position concurrentielle actuelle de l'entreprise, sans nécessairement garantir un avantage concurrentiel durable. Une réflexion approfondie sur l'histoire et une analyse minutieuse des processus permettent de relativiser les changements fondamentaux et de comprendre qu'ils résultent d'évolutions progressives motivées par une détermination à réinventer l'organisation. Par conséquent, la pérennité d'une organisation dépend en grande partie de l'équilibre subtil entre ces deux approches. Comme l'a souligné Burgelman et Grove en 2007, « La contribution la plus importante que la haute direction puisse apporter consiste à équilibrer de manière appropriée le processus de stratégie induite et autonome pour faire face aux défis posés par différentes situations de dynamique stratégique » (p. 974). Selon Burgelman, la durabilité d'une organisation ne découle pas uniquement de sa capacité à jongler entre des ajustements progressifs et des réorientations, mais plutôt de sa compétence à saisir les opportunités actuelles tout en s'aventurant résolument vers de nouvelles voies, tout en maintenant l'efficacité de ses processus internes de sélection. En revanche, il apparaît que ces réorientations sont en réalité

précédées par des processus internes émergents impliquant des expérimentations et des sélections.

La redéfinition des concepts liés à l'équilibre ponctué a entraîné une évolution au-delà de la vision traditionnelle qui opposait les changements mineurs et les réorientations majeures, comme l'ont noté Romanelli et Tushman en 1994. Cette nouvelle perspective met en avant un modèle où les entreprises font face à une alternance entre des périodes de changement et des périodes de stabilité. L'idée centrale ici est que, pour prospérer à long terme, les entreprises doivent être en mesure de simultanément développer une gamme variée d'innovations. Cela inclut des innovations incrémentales, qui représentent des améliorations modestes dans les procédés et/ou les produits afin d'accroître la valeur ajoutée pour les clients. En parallèle, il est également nécessaire de favoriser des innovations architecturales, caractérisées par des changements fondamentaux dans les procédés et les technologies, entraînant une transformation significative de leur domaine d'activité. Enfin, les entreprises doivent également s'efforcer de réaliser des innovations discontinues qui rendent obsolètes des produits ou des processus de production existants.

Les auteurs ont minutieusement analysé les aspects organisationnels cruciaux pour garantir à la fois l'exploitation et l'exploration des connaissances nécessaires à la pérennité. Leur enquête révèle l'efficacité d'une approche intégratrice, où la gestion est harmonisée entre diverses unités tout en reconnaissant la spécificité de chaque domaine d'activité. Cette méthodologie encourage le partage de ressources et d'expertise, facilitant ainsi les échanges d'idées et la création de synergies, tout en préservant l'identité culturelle, les processus, et la structure propre à chaque unité. Comme le soulignent les auteurs, « La structure des organisations ambidextres permet la fertilisation croisée entre les unités tout en évitant la contamination croisée » (p. 77). En conséquence, l'entreprise peut simultanément investir dans de nouvelles activités tout en tirant profit de ses activités plus établies. Cela lui permet de gérer l'inertie engendrée par les activités plus anciennes sans que cette inertie n'entrave le bon fonctionnement de l'organisation (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2007).

De plus, l'essence de la pérennité réside dans l'apprentissage, qui implique la découverte et l'utilisation de connaissances pour progresser. Cela peut émerger de manière enracinée dans les processus organisationnels et influencée par l'histoire, ou se développer de manière plus flexible grâce à une surveillance attentive. Pour une meilleure compréhension de ce concept, il est important de se pencher sur les moyens par lesquels l'organisation favorise ou entrave cet apprentissage. De la création à la pérennité de l'entreprise, les dirigeants doivent acquérir la capacité de gérer les risques et de proposer des réponses appropriées face aux défis liés à la crise ou à la stabilité financière, tout en tenant compte de leur tolérance au risque.

Indubitablement, la pérennité demeure un enjeu central dans le domaine des affaires, représentant un principe organisateur des pratiques et des opérations des entreprises. Il s'agit d'un concept parfois source de divergences entre la direction de haut niveau et les employés, car chaque partie détient sa propre perception de ce que signifie la durabilité de l'entreprise.

À cet effet, l'objectif de la deuxième partie est d'analyser l'impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises à partir de cette analyse théorique des deux notions.

### **3. Impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises**

De nombreux pays industrialisés en Europe et en Amérique du Nord ont connu une augmentation significative du nombre de procédures d'insolvabilité, notamment celles liées à la détresse financière et à la faillite commerciale. Depuis les premiers travaux de F. Modigliani et M. Miller en 1958, un nombre croissant d'économistes, de spécialistes de la finance et du droit examinent attentivement ses répercussions sur le secteur réel de l'économie. De plus, la pérennité des entreprises a toujours été étroitement liée à des facteurs de gestion qui englobent la notion de collaboration entre les divers acteurs de leur environnement.

Certains experts en gestion organisationnelle décrivent une entreprise comme un lieu de collaboration, tandis que d'autres soulignent les éléments conflictuels qui y existent. Ce débat suscite des opinions divergentes, conduisant ainsi les gestionnaires à se concentrer sur la quête de la légitimité organisationnelle, comme le suggère H. Lesca en 2008. C'est à ce moment que l'importance de scruter et d'étudier le niveau de sérénité dans la gestion au début du XXI<sup>e</sup> siècle devient évidente.

Une piste de réponse émerge grâce à l'importance actuelle de la gouvernance et des structures de gestion au sein des organisations, qui sont désormais considérées comme des piliers essentiels de la stabilité et de la tranquillité recherchées. Il est incontestable que les entreprises sont particulièrement réactives face aux transformations internes de leur organisation. Cette réactivité se manifeste principalement au sein du système de contrôle interne, notamment au niveau du conseil d'administration. Certains chercheurs ont tenté d'établir une relation positive entre ces changements et leurs répercussions sur la pérennité de l'entreprise lorsqu'elle fait face à des difficultés financières.

Alors que la gouvernance financière est le cadre qui régit la manière dont une entreprise est gérée sur le plan financier, y compris la gestion des fonds, la transparence financière, la responsabilité des dirigeants, et la prise de décisions financières. La pérennité des entreprises, quant à elle, renvoie à la capacité d'une entreprise à prospérer à long terme, tout en minimisant son impact sur l'environnement, en contribuant positivement à la société et en générant des bénéfices.

L'impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises est un sujet d'une grande importance et d'une pertinence croissante dans le monde des affaires contemporain. La gouvernance financière englobe l'ensemble des processus, des politiques et des pratiques qui régissent la gestion des ressources financières au sein d'une organisation. Une gouvernance financière solide est essentielle pour assurer la stabilité et la durabilité à long terme d'une entreprise. Dans cet article, nous allons explorer en détail comment une gouvernance financière efficace peut avoir un impact positif sur la pérennité des entreprises.

Tout d'abord, il est essentiel de comprendre que la gouvernance financière n'est pas seulement une question de conformité aux réglementations et aux normes comptables. Elle englobe également la prise de décisions financières stratégiques qui influencent la direction future de l'entreprise. Une gestion financière transparente et responsable permet à l'entreprise de maintenir la confiance des parties prenantes, y compris les investisseurs, les créanciers, les employés et les clients. Cette confiance est un élément clé de la pérennité d'une entreprise, car

elle assure un accès continu aux ressources financières nécessaires pour son fonctionnement et sa croissance.

La gouvernance financière contribue également à minimiser les risques financiers. En ayant des mécanismes de contrôle solides en place, les entreprises peuvent identifier, évaluer et atténuer les risques financiers potentiels. Cela inclut la gestion prudente de la dette, la diversification des investissements et la planification financière à long terme. Une gestion efficace des risques permet à une entreprise de mieux résister aux chocs économiques et aux fluctuations du marché, ce qui renforce sa pérennité.

De plus, la gouvernance financière favorise la transparence et la responsabilité au sein de l'entreprise. Les rapports financiers précis et accessibles au public permettent aux parties prenantes de suivre de près la performance financière de l'entreprise. Une communication transparente renforce la confiance des investisseurs et du public envers l'entreprise, ce qui peut avoir un impact positif sur sa valorisation boursière et sa capacité à lever des fonds. Elle contribue également à une allocation efficace des ressources. Les décisions d'investissement et de financement sont prises de manière réfléchie, en tenant compte des objectifs à long terme de l'entreprise. Cela évite les gaspillages de ressources et garantit que les fonds sont utilisés de manière optimale pour soutenir la croissance et l'innovation.

D'ailleurs, une gouvernance financière solide peut améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise. En veillant à ce que les finances de l'entreprise soient gérées de manière efficace, elle peut se concentrer sur son cœur de métier et investir dans des initiatives stratégiques qui stimulent la croissance. Une gestion financière avisée peut également contribuer à l'attraction et à la rétention des talents, car les employés sont plus enclins à rester dans une entreprise financièrement stable et responsable.

En outre, la gouvernance financière est un pilier fondamental de la pérennité des entreprises. Elle va au-delà de la simple gestion comptable pour englober la gestion des risques, la création de valeur à long terme, la confiance des investisseurs et de nombreuses autres facettes. Les entreprises qui adoptent une approche proactive et responsable de la gouvernance financière sont mieux préparées à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution et à s'adapter aux défis futurs tout en restant durables et rentables. La gouvernance financière vise l'amélioration des axes suivants pour une pérennité des entreprises :

- ❖ **Gestion des risques financiers** : Une gouvernance financière solide implique l'identification proactive, l'évaluation et la gestion des risques financiers. Cela peut inclure la diversification des sources de financement, la gestion des fluctuations des taux de change, la couverture des risques liés aux matières premières, etc. Une approche proactive pour minimiser les risques financiers prépare l'entreprise à faire face à des périodes économiques difficiles et à maintenir sa rentabilité à long terme.
- ❖ **Création de valeur à long terme** : Une gouvernance financière responsable ne se limite pas à la maximisation des profits à court terme. Elle prend en compte la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. Cela signifie investir dans des initiatives de développement durable, des projets de R&D et des pratiques commerciales éthiques qui contribuent à renforcer la réputation de l'entreprise et à attirer un public loyal.

- ❖ Rôle des organes de gouvernance : Les organes de gouvernance, tels que le conseil d'administration et les comités financiers, jouent un rôle crucial dans la gouvernance financière. Ils sont responsables de la supervision et de l'orientation de la gestion financière de l'entreprise. Un conseil d'administration compétent peut apporter une expertise stratégique, un examen indépendant et une responsabilité accrue en matière de prise de décision financière.
- ❖ Confiance des investisseurs et coûts de financement : Les investisseurs sont plus enclins à soutenir financièrement les entreprises avec une gouvernance financière solide. Cela peut se traduire par des coûts de financement plus bas, un accès plus facile aux capitaux, et une valorisation boursière plus élevée. La confiance des investisseurs est essentielle pour la croissance et le développement à long terme.
- ❖ Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Une bonne gouvernance financière s'inscrit souvent dans le cadre de la RSE. Les entreprises qui intègrent des pratiques de RSE dans leur gouvernance financière montrent leur engagement envers la société et l'environnement. Cela peut améliorer leur image de marque, renforcer les relations avec les parties prenantes et favoriser la pérennité en répondant aux attentes croissantes de la société en matière de durabilité.
- ❖ Évaluation des performances financières : Une gouvernance financière efficace repose sur une évaluation régulière des performances financières. Les entreprises qui utilisent des indicateurs de performance financière clairs et mesurables peuvent réagir rapidement aux tendances du marché et aux changements économiques, ajustant ainsi leurs stratégies pour maintenir leur compétitivité à long terme.

De ce fait, l'impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises est indéniablement positif. Une gouvernance financière efficace assure la confiance des parties prenantes, minimise les risques, favorise la transparence et l'allocation judicieuse des ressources, tout en améliorant la performance opérationnelle. Les entreprises qui accordent une importance primordiale à leur gouvernance financière sont mieux préparées à relever les défis économiques et à prospérer à long terme. Il s'agit donc d'un élément essentiel pour garantir la pérennité et le succès continu des entreprises dans un environnement commercial en constante évolution.

#### **4. Conclusion**

Dans ce travail, nous avons examiné l'impact de la gouvernance financière sur la pérennité des entreprises à partir d'une étude théorique. L'objectif était d'analyser, théoriquement, les relations et les interrelations entre la gouvernance financière et la pérennité des entreprises afin d'apporter une réponse à la problématique suivante : Comment la gouvernance financière impacte-t-elle la pérennité des entreprises ?

En conclusion, La gouvernance financière joue un rôle essentiel dans la pérennité des entreprises, et il est encourageant de constater que lorsque cette gouvernance est mise en place de manière efficace, les entreprises sont mieux armées pour prospérer à long terme. En adoptant des pratiques de gouvernance financière solides, telles que la transparence, la responsabilité et

la gestion rigoureuse des finances, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur crédibilité auprès des investisseurs, des clients et des partenaires commerciaux, mais elles peuvent également réduire les risques financiers et les fraudes. De plus, une gouvernance financière adéquate favorise l'alignement des intérêts entre les parties prenantes internes et externes, ce qui contribue à la stabilité et à la pérennité de l'entreprise.

En investissant dans la formation de leurs équipes dirigeantes et en adoptant des politiques financières responsables, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance financière à court terme, mais aussi créer un environnement propice à l'innovation et à la croissance à long terme. Une gouvernance financière bien gérée est donc un atout précieux pour assurer la pérennité des entreprises, en favorisant la confiance du marché, la résilience face aux défis économiques et la capacité à saisir de nouvelles opportunités. Il est donc essentiel que les entreprises reconnaissent l'importance de la gouvernance financière dans leur modèle opérationnel et continuent à investir dans son amélioration pour garantir un avenir prospère et durable. Cette étude théorique nécessite une confirmation par le biais d'une étude empirique complémentaire dans le cadre des futures orientations de recherche.

## Bibliographie

- [1] Aronoff, C. (2004). "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival". *Family Business Review*, vol 17, n° 1, p. 55-59, 2004.
- [2] Aghion, P., & Bolton, P. (1992). An Incomplete Contracts Approach to Financial Contracting. *The Review of Economic Studies*, 59(3), 473-494. <https://doi.org/10.2307/2297860>
- [3] Bevir, Mark (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press. ISBN 9780191646294.
- [4] Burgelman R.A., Grove A, S. (2007). "Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, p. 965-979.
- [5] Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. 4: 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- [6] Collins J.C., Porras J.I. (1996). *Built to Last: Successful Habits of visionary Companies*, Century Lt. 1994. (Version française : *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First Management, Paris, 1996).
- [7] Cornett, M., Marcus, A., & Tehranian, H. (2008). Corporate governance and pay-for-performance : The impact of earnings management. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.03.003>
- [8] De Geus, A. (1997). *Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School; Cambridge, MA, 1997. (Version française : *La pérennité des entreprises*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris).
- [9] Dembinski, Paul H. et Morais, Natasha (Coord.). (2001). *Sortir du dédale de la financiarisation : pour une finance au service du Bien Commun*, Observatoire de la Finance.
- [10] Dignam, A., Lowry, J. (2006): *Company Law*. Oxford University Press. Oxford, UK, 480 p
- [11] DINAOU, M. . , & DIFTAR , A. (2023). La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(2), 546–559. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829299>
- [12] DINAOU, Mehdi, & El GNAOU, Leila. (2022). La gouvernance territoriale et le renforcement de l'économie sociale et solidaire au Maroc «Cas de la région Souss-Massa». *African Scientific Journal*, 3(14), 064. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7147558>

- [13] Dionne, G., & Triki, T. (2005). Risk Management and Corporate Governance : The Importance of Independence and Financial Knowledge for the Board and the Audit Committee. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.686470>
- [14] Durand R. (2006). Organizational Evolution and Strategic Management. Sage Strategy Series, London.
- [15] Germain, Randall, D. (2008). Financial Governance and Transnational Deliberative Democracy: Hard Case or Fluff and Waffle?
- [16] Grossman, S., O. Hart. (1986). The Cost and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of political Economy*, 94(4) : 691-719
- [17] Hannan M.T., Freeman J. (1989). *Organization Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- [18] Hannan M.T., Polos L. et Corroll G.T. (2004). The evolution of inertia, *Industrial and corporate Change*, vol. 13, n° 213-242.
- [19] Harris, M., & Raviv, A. (1991). The Theory of Capital Structure. *The Journal of Finance*, 46(1), 297-355. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb03753.x>
- [20] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305 - 360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- [21] Lesca, H. (2008). Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ? *La Revue des Sciences de Gestion –Direction et Gestion*, n° 231-232, 2008, p. 11-17.
- [22] Modigliani F. and Miller M. (1958). the cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, 1958, Vol. 49, p. 261-297.
- [23] Nelson R.R, Winter S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belkrap Press, Boston, MA, 1982.
- [24] Pierre, Jon. (2020). *Governance, politics and the state*. B. Guy Peters (2nd ed.). London. ISBN 978-1-350-31143-5. OCLC 1165386354
- [25] Romanelli E., Tushman M. (1994). “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test”. *Academy of Management Journal*, n° 36,p. 701-732.
- [26] Sarwar, A., Al-Faryan, M. A. S., & Saeed, S. (2022). The Impact of Corporate Governance and Financial Leverage on the Performance of Local Thai Banks Using Corporate Social Responsibility as a Mediator. *Theoretical Economics Letters*, 12(01), 19 - 51. <https://doi.org/10.4236/tel.2022.121003>
- [27] Winter S.G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, Special Issue, n° 21, vol. 10-11, p. 981-996.
- [28] Yi Longxin. (2002). A Preliminary Study of Financial Governance Theory. *Finance and Accounting Newsletter*, (10): 7-9.
- [29] You Xiaofeng. (2008). A Review of Research on Financial Governance Theory. *Economic Developments*, (03): 74-77.