

INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise peut se définir comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997)². Elle s'intéresse ainsi aux « règles du jeu » qui orientent, nourrissent ou contraignent les principaux dirigeants d'une organisation. Si la gouvernance des organisations a gagné en attention dans la discipline des sciences de gestion, depuis l'apparition des grandes entreprises cotées, elle s'adresse à toute forme d'organisation. Elle cherche à (1) identifier et étudier les mécanismes qui influencent le processus de création de valeur des organisations, *via* leur action sur le comportement des principaux dirigeants, guidant ainsi leurs décisions d'investissement, de financement, et de répartition de la rente organisationnelle ; (2) expliquer comment les mécanismes identifiés agissent sur la création de valeur. La gouvernance des organisations permet ainsi d'analyser et d'expliquer dans quelle mesure ces mécanismes orientent ou déterminent les objectifs poursuivis par les dirigeants d'une organisation, comment ils influent sur son orientation stratégique, sur les décisions financières et sur la répartition de la valeur créée. Initialement fortement dominées par les théories contractuelles des organisations (théorie positive de l'agence, théorie des coûts de transaction, théorie des droits de propriété), les théories de la gouvernance d'entreprise incluent aujourd'hui des approches fondées sur des courants théoriques stratégiques, évolutionnistes et comportementaux.

La gouvernance des organisations constitue de nos jours un objet de recherche bien établi et à part entière en sciences de gestion comme en témoigne la multiplication des cours de gouvernance des organisations, au sein des universités, notamment en France, dans les IAE et dans les grandes écoles de commerce. Force est, cependant, de constater la pénurie de cas pratiques destinés à l'enseignement supérieur dans ce domaine. L'objectif de cet ouvrage est ainsi de fournir des études de cas réels pour l'enseignement dans le domaine de la gouvernance des organisations. Il comble ainsi un vide en la matière et favorise l'application par les étudiants des concepts appréhendés en cours. Les cas ont été élaborés à partir de situations récentes et réelles mettant en avant les aspects managériaux liés à la gouvernance d'organisations diverses et proposent une analyse à l'aune des théories de la gouvernance. L'ouvrage s'adresse principalement aux étudiants en sciences de gestion, en université ou en grande école, suivant un cours en gouvernance des organisations. Il est composé de quatre parties cherchant, principalement, à :

- présenter le système de gouvernance, les mécanismes qui le composent et montrer que ce système est contingent à la taille de l'organisation, à son statut juridique et à l'environnement dans lequel elle évolue ;
- présenter les différentes approches théoriques de la gouvernance des organisations ;
- détailler le contenu et le fonctionnement de certains mécanismes de gouvernance et analyser leur émergence et évolution au cours du temps ;
- montrer que la gouvernance concerne toute forme d'organisation (privée ou publique).

2. Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises ». In G. Charreaux (Ed.), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance. Théories et Faits*, (p. 421-469), Paris, Economica.

La première partie, dont l'objectif est de présenter le système de gouvernance, traite également des différentes approches théoriques de la gouvernance d'entreprise. Elle comporte trois cas. Le premier (auteurs : Djaoudath Alidou et Kirsten Burkhardt) propose une analyse comparative de deux entreprises françaises du domaine de la cosmétique : Leydi Beauty, une Société par Actions Simplifiée (SAS) et L'Oréal, un grand groupe industriel coté en bourse. Il permet, plus particulièrement, d'analyser la répartition de la propriété dans les deux sociétés et d'identifier les principaux mécanismes de gouvernance en jeu. Le cas permet aux étudiants de réaliser un premier diagnostic du système de gouvernance de chaque entreprise et de prendre conscience de la contingence de ce système relativement à la nature de l'entreprise et à son contexte.

Le deuxième cas (auteurs : Pascale Brenet et Kirsten Burkhardt) présente la gouvernance d'un essaimage académique : l'entreprise Photline Technologies, créée par des chercheurs issus d'un laboratoire public (*spin off* académique). Il montre le parcours et l'évolution du système de gouvernance de cette entreprise innovante depuis sa création jusqu'à son développement et son rachat par un client partenaire. Le cas porte sur l'identification des mécanismes de gouvernance en jeu qui structurent les décisions stratégiques du dirigeant de Photline au cours du temps et sur leur interprétation à l'aune des deux principaux leviers de la gouvernance : 1) le levier disciplinaire et 2) le levier cognitif. Il a pour principal objectif pédagogique de montrer que la compréhension d'un système de gouvernance diffère sensiblement en fonction du cadre théorique mobilisé.

Le troisième cas (auteurs : Mohamed Khenissi et Peter Wirtz) s'intéresse à la rémunération des dirigeants d'un grand groupe coté en bourse. Il mobilise l'approche comportementale de la gouvernance d'entreprise pour illustrer, à chaque étape du processus de décision, les différents déterminants qui interviennent et les différents leviers actionnés par les acteurs de la gouvernance.

La deuxième partie est plus spécialement consacrée à l'analyse de l'émergence et de l'évolution du conseil d'administration. Elle comporte trois cas. Le premier – le cas EBV – (auteurs : Christophe Bonnet et Peter Wirtz) porte sur la gouvernance des firmes entrepreneuriales. Il décrit la constitution et les premiers mois d'activité du conseil d'administration d'une jeune entreprise technologique, à la suite de la première entrée au capital d'investisseurs externes. Il permet d'étudier les logiques à l'œuvre dans ces processus et les rôles (disciplinaire et cognitif) des divers acteurs (entrepreneurs, *business angels*, capital-risqueurs) qui y contribuent.

La gouvernance d'Airbus est l'objet du deuxième cas (auteurs : Michel Albouy et Christophe Bonnet). Il a pour objectif pédagogique d'étudier, sur longue période, l'évolution de la structure de propriété d'une grande entreprise cotée en bourse et ses conséquences en matière de système de gouvernance (tout particulièrement, de composition du conseil d'administration) et de politique financière. Le rôle important tenu par les États dans cette société permet également de réfléchir aux problèmes posés par les conflits d'objectifs entre actionnaires : objectif financier traditionnel *vs* objectifs partenariaux des États (emploi, défense nationale...) et à leur traduction *en* termes de gouvernance.

Le troisième cas (auteurs : Philippe Desbrières, Sylvie Hertrich, Michel Kalika et Ulrike Mayrhofer) a pour support le groupe Danone. L'objectif premier est de montrer comment le système de gouvernance d'une multinationale, en particulier, son conseil

d'administration évolue de concert avec l'internationalisation de son portefeuille d'activités. Le cas permet également de montrer comment ce groupe parvient, à travers sa gouvernance, à satisfaire simultanément, ses objectifs de création de valeur actionnariale et de responsabilité sociale.

La troisième partie a pour objet un élément central de la gouvernance des grandes sociétés cotées : le pouvoir actionnarial. L'importance de cet élément est illustrée à travers deux cas respectivement consacrés à une guerre de procurations et à une opération de fusion-acquisition. Le premier cas (auteurs : Sylvie Berthelot, Kirsten Burkhardt et Stéphanie Duhamel) cherche à illustrer l'activisme actionnarial à travers les actions d'un fonds spéculatif. Il est centré sur la guerre de procurations que se sont livrés, il y a quelques années, Agrium Inc., une société canadienne cotée qui produit des engrais, notamment de la potasse, et Jana Partners LLC, un fonds d'investissement spéculatif. L'analyse de ce cas permet d'illustrer les raisons qui ont pu mener ces deux sociétés à se livrer une guerre de procurations, les modalités selon lesquelles le repreneur potentiel a agi et les moyens de défense actionnés par l'entreprise agressée. Elle conduit également à mettre en évidence les conséquences de cette guerre en matière de gouvernance.

Le second cas (auteur : Ludivine Chalencón) met en évidence le rôle joué par la mise en place d'un nouveau système de gouvernance dans l'échec d'une opération de fusion-acquisition. Le projet de fusion entre Publicis Groupe et Omnicom, qui avait été annoncé en juillet 2013, sert d'illustration aux difficultés rencontrées. Ce cas montre, plus spécifiquement, les problèmes posés par la réalisation d'une fusion entre égaux. Il révèle que la principale difficulté ayant conduit à l'échec de ce projet tient aux divergences quant à la définition d'un système de gouvernance respectant les principes d'une fusion entre égaux. Il permet de conclure, *a contrario*, que le succès de ce type d'opération nécessite de construire en amont un système de gouvernance viable pour le nouvel ensemble créé.

La quatrième partie aborde le thème de la responsabilité sociétale des organisations et de la gouvernance des organisations à but non lucratif. Elle est composée de trois cas. Le premier, le cas TLV, (auteur : Véronique Bon) illustre les spécificités du système de gouvernance d'une PME familiale. Il présente les mécanismes qui gouvernent les relations que les propriétaires familiaux et la direction familiale entretiennent entre eux et avec les parties prenantes de l'entreprise (salariés, partenaires d'affaires, acteurs de sa communauté d'implantation). Ce faisant, il permet d'appréhender les objectifs spécifiques et les mécanismes qui orientent les comportements des entreprises familiales et de comprendre les fondements des actions en RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) de ce type d'organisation.

Le deuxième cas (auteurs : Aurélien François et Samuel Mercier) traite du club de football du FC Barcelone resté depuis sa création sous statut associatif et qui est la propriété de ses nombreux « *socios* ». Pédagogiquement, ce cas vise deux objectifs. Le premier est de mettre en évidence les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans des organisations hybrides (à mi-chemin entre logique de marché et logique sociale) telles que les clubs professionnels. Ces organisations se distinguent en effet des entreprises « classiques » productrices de biens et services. Le FC Barcelone, au regard de sa gouvernance partenariale, dispose de singularités encore plus prononcées que les autres clubs européens de football rendant d'autant plus intéressante son analyse. Le second objectif

réside dans la tentative de lier la gouvernance aux politiques sociales mises en œuvre par les organisations, axe de plus en plus développé dans le champ de la RSE.

Le troisième cas (auteurs : Lucile Veran, Benoît Crêt et Guillaume Jaubert) vise à décrire les spécificités de la gouvernance associative à travers l'exemple d'une association gestionnaire, l'Adapei du Rhône ou (Adapei 69), rassemblant des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) avec une spécialisation dans le champ du handicap. Il cherche également à montrer les grandes évolutions du système de gouvernance de cette association du secteur social et médico-social.