

# **Gouvernance des organisations**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Sous la direction de  
Jean-Michel HUET  
Viviane NEITER

# Gouvernance des organisations

Exemples sectoriels,  
enjeux transverses

DUNOD

## Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-075517-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Introduction</b>	1
---------------------	---

## PARTIE 1

### LES ENJEUX TRANSVERSES DE LA GOUVERNANCE

<b>1 La gouvernance dans tous ses états</b>	11
Les gouvernances d'entreprises, d'États et mondiales	12
La gouvernance d'entreprise : ouverture et agilité	14
La gouvernance d'État : l'État de droit pour fondement, les indicateurs comme outils et la gouvernance intelligente comme objectif	16
La gouvernance mondiale, en pleine transition, à la recherche d'autorité et en manque d'agilité pour affronter des risques croissants	24
Les gouvernances : compétences et défis du XXI <sup>e</sup> siècle	32
<b>2 Vers un « new public management » pour les pays émergents ?</b>	35
Les axes du NPM	36
À l'école du NPM : nouvelle gouvernance, nouvelles méthodes de gestion efficace et nouveaux outils	38
L'innovation pour une mise en œuvre des canons du NPM	41
Les pays émergents, laboratoires en devenir d'une adaptation réussie du NPM ?	46
<b>3 La gouvernance des entreprises par l'intelligence économique</b>	51
Définition des concepts d'intelligence économique et de gouvernance des entreprises	52

La protection de l'information	55
L'influence et la communication	56
Le management de crise	59
L'importance de la taille de l'entreprise	60
La formation des futurs dirigeants	61
<b>4 La gouvernance et la prise de risque de l'entreprise</b>	<b>65</b>
La performance de l'entreprise dépend des risques qu'elle prend	66
La réserve des dirigeants vis-à-vis de la prise de risque	67
Le rôle disciplinaire des prises de contrôle sur la prise de risque de l'entreprise	68
L'effet des incitations financières reçues par les dirigeants	70
Le rôle des organes de gouvernance internes à l'entreprise	71
L'influence contrastée de la structure de propriété	72
<b>5 La gouvernance et la babelisation : de l'utilité sociétale au flou non artistique</b>	<b>77</b>
Gouvernance, stratégie et opérations	80
Gouvernance et stratégie : pouvoirs et responsabilités classiques	83
Les entreprises et le monde : le double encastrement	84
Perspectives, utopies et nécessités	87

PARTIE 2

LA GOUVERNANCE SELON DIFFÉRENTES TYPOLOGIES  
D'ORGANISATION

<b>6 La gouvernance des entreprises familiales</b>	<b>91</b>
Capitalisme financiarisé <i>versus</i> capitalisme familial	92
Le retour des entreprises familiales	94
Entreprise familiale <i>versus</i> entreprise patrimoniale	97
Le modèle des 3 puis 4 cercles de l'entreprise familiale	99
Les organes de gouvernance de l'entreprise familiale	102
La charte familiale	103
Pour une remise définitive à l'endroit	106

<b>7</b>	<b>La gouvernance des business schools</b>	109
	Une mission et des équilibres à redéfinir	111
	Des stratégies plus fortes : rôle de la gouvernance	113
	Renforcer et repenser la gouvernance	116
	Faire fonctionner la gouvernance	122
<b>8</b>	<b>La gouvernance des associations</b>	127
	Quels modèles de gouvernance associative ?	128
	Recommandations pour la gouvernance associative	132
	Les innovations technologiques, outils au service du projet associatif	136
<b>9</b>	<b>La gouvernance entre public et privé : le cas d'une bioraffinerie territorialisée</b>	139
	Un système productif agricole local particulièrement entrepreneurial : la bioraffinerie de Bazancourt-Pomacle	142
	Un facteur majeur de succès : une auto-gouvernance forte	152
	Des perspectives d'avenir	159
<b>10</b>	<b>La gouvernance des grands cabinets d'audit</b>	165
	Les statuts juridiques des organes de gouvernance	167
	Le processus de nomination des administrateurs et des membres du comité exécutif	170
	Les caractéristiques et le profil type des administrateurs des grands cabinets	171
	<b>Bibliographie et webographie</b>	177
	<b>Biographie des auteurs</b>	189
	<b>Remerciements</b>	195
	<b>Index</b>	197





## INTRODUCTION

---

**N**ous entendons de plus en plus souvent parler de gouvernance, voire de bonnes gouvernances. Preuve en est l'existence du groupe des institutions financières internationales pour le développement de la Bonne Gouvernance, dont la 10<sup>e</sup> édition s'est tenue à Paris les 6 et 7 avril 2016, sur le thème « La Gouvernance d'entreprise : améliorer la culture d'entreprise pour un développement durable ».

De part et d'autre, dans le monde entier fleurissent ainsi des colloques et des conférences en lien avec la gouvernance, associations professionnelles, familles, cercles d'administrateurs, journaux, écoles et universités, etc. Le sujet est bel et bien international. En Chine en mars 2016 lors de la 4<sup>e</sup> réunion du Conseil des Affaires d'État sur la gouvernance, le Premier ministre chinois, Li Keqiang, a appelé à davantage d'efforts pour assurer une gouvernance intègre en 2016, incluant la réduction des procédures administratives, les sanctions pour la mauvaise conduite de fonctionnaires et la mise en œuvre de projets majeurs. Au Canada, tous les ans durant 4 jours, la Canadian Society of Corporate Secretaries organise son colloque de *corporate governance*. Du côté des familles, le *Family Business Network* tient plusieurs fois par an des conférences et ateliers dans ses différents *chapters*. En France, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et le Cercle Gouvernance et Équilibre, créé à l'initiative d'Alumni du programme ESSEC-WBEER, multiplie les réunions d'information tant du côté recherche que du côté praticien. Des prix organisés par des journaux tels l'AGEFI, dans le cadre de ses Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise récompensent les sociétés vertueuses dans différentes catégories (fonctionnement des organes sociaux, démocratie actionnariale,

transparence de l'information et qualité de la communication, dynamique de gouvernance, éthique et évaluation des risques, gouvernance chez les valeurs moyennes). Des écoles et universités débattent de ce sujet lors de congrès annuels, comme le Congrès international de gouvernance (CIG) créé à l'initiative de l'Association académique internationale de gouvernance (AAIG), the International Family Enterprise Research Academy (IFERA), le Family Enterprise Research Conference (FERC), le Family Enterprise Case Competition (FECC) de l'université du Vermont.

Assurément, cette notion reste très abstraite, galvaudée, voire controversée pour beaucoup de non-initiés, peut-être parce qu'elle couvre un spectre très large et qu'elle est depuis peu concurrencée par d'autres termes proches comme *corporate governance*, gouvernement d'entreprise. Toutefois, les éventuels incrédules semblent s'accorder sur l'objectif de « bien gouverner ».

Étymologiquement, « gouvernance » est un dérivé de « gouverner » (en latin, *gubernare* et en grec, *kubernao*, racine du mot « cybernétique »). Si nous nous en référons au *Petit Robert*, le terme de « gouvernance », né au XIII<sup>e</sup> siècle, s'appliquait déjà aux bailliages de l'Artois et de la Flandres, dont le statut était particulier. Il signifiait aussi charge domestique de la gouvernante. La langue anglaise se l'est approprié au XIV<sup>e</sup> siècle (*governance*) jusqu'à ce qu'il soit accompagné du terme *corporate* dans le cadre des entreprises à partir des années 1970. L'expression *corporate governance* était alors un mode de gestion d'entreprises reposant sur une articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui des dirigeants. En 1992, la publication du rapport Cadbury en Grande-Bretagne redonne ses lettres de noblesse à la gouvernance et clarifie sa définition. Sir Adrian Cadbury préconise, en effet, la règle fondamentale du « *comply or explain* » qui prévaut toujours et dont le pilier repose sur l'autodiscipline des entreprises. Est-ce à dire qu'entre le XIV<sup>e</sup> siècle et le XX<sup>e</sup> siècle, on ne parlait pas de gouvernance ? C'est oublier Adam Smith ! En 1776, n'écrivait-il pas dans *La richesse des nations* :

« Les dirigeants de ces sortes de compagnie 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. Ainsi la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins dans l'administration des affaires de la compagnie. »

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, les scandales Enron (68 milliards de dollars de capitalisation boursière envolés), Worldcom (120 milliards de dollars de capitalisation boursière partis en fumée), Ahold (le numéro 3 de la grande distribution) et Parmalat (8<sup>e</sup> groupe privé italien) ravivent les problèmes de la gouvernance. On se demande alors quel peut être le point commun entre ces différentes entreprises qui ont toutes été impliquées dans des scandales financiers liés à des manipulations comptables : comment cela a-t-il pu se produire ? Pourquoi les dirigeants n'ont-ils pas agi dans l'intérêt de l'entreprise ? Pourquoi les auditeurs externes n'ont-ils pas décelé des fraudes ? Et pourquoi le Conseil d'administration de l'entreprise n'a-t-il pas réagi ? Ces questions renvoient à ce que l'on appelle le gouvernement d'entreprise. Il a pour fonction le traitement du système de règles de contrôle et d'incitation conçues pour limiter et empêcher les fraudes et les conflits d'intérêts au sein des organisations. L'un de ses principaux objectifs est de réduire les conflits dus à des intérêts divergents entre les parties prenantes.

*A priori*, les sujets abordés en gouvernement d'entreprises (ou gouvernance) sont centrés sur l'encadrement du fonctionnement de l'entreprise et interpellent davantage le juriste que le manager. On peut alors se demander pourquoi cette discipline est étudiée en sciences de gestion. Nous présumons qu'un mauvais gouvernement d'entreprise est synonyme de mauvaise performance. L'amélioration des mécanismes de gouvernement d'entreprise devrait permettre de créer de la valeur non seulement pour les actionnaires, les dirigeants et le personnel mais aussi pour les fournisseurs, les clients, les associations type ONG et même la société civile, l'émergence de l'impact investing ayant tendance à le prouver.

Le temps des conseils de connivences ou du capitalisme à la barbichette (les uns étant administrateurs des autres et réciproquement) est en voie de disparition. Les motifs sont nombreux : accumulation de scandales, gouvernance incompétente ou facilement manipulable (la fameuse capture du régulateur des économistes), mise en avant de plus en plus fréquente de ces manquements dans la presse et à présent les réseaux sociaux. Mais il existe d'autres motifs, heureusement plus positifs : prise de conscience de l'importance de la gouvernance, actionnariat de plus en plus diversifié, informé et compétent et ainsi voulant faire entendre sa voix, attente de valeur ajoutée réelle des gouvernances (pas simples chambres d'enregistrement). Bref, la gouvernance est devenue un sujet sérieux !

Publier ce livre à plusieurs mains témoigne aussi de l'effervescence actuelle qui peut s'illustrer à travers deux exemples issus du cadre législatif français :

- La loi Copé-Zimmerman qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017, qui impactera la gouvernance de grands groupes, et par effet de mimétisme, les institutions plus petites. Les conséquences seront notamment la féminisation des gouvernances, la multiplication (déjà entamée depuis quelques années) des formations pour devenir administrateur (Sciences Po Paris, ESSEC, etc.) et la publication d'ouvrages pratiques pour former des administrateurs.
- Le changement de statut à compter de 2016 (HEC a ouvert le bal) des écoles de commerce qui, de services de chambre de commerce ou d'associations, deviennent des sociétés anonymes avec une vraie gouvernance pour partie indépendante. Là encore, cette évolution se veut un « rôle modèle » car cette transformation en cours est regardée par d'autres types d'institutions.

Comprendre ce qu'est une bonne gouvernance au XXI<sup>e</sup> siècle est donc un sujet essentiel. C'est aussi comprendre que la gouvernance ne se limite pas aux cas, médiatiques des entreprises du CAC 40. L'enjeu véritable concerne en effet la diffusion de ces bonnes pratiques

au-delà des 40, ou même 250, plus grandes entreprises à l'ensemble des ETI, PME, associations ou fondations qui constituent l'essentiel de l'économie et de l'emploi en France. Ce seront, dans les années à venir, des centaines de milliers de (futurs) administrateurs qui seront concernés et qui devront prendre leur « job » à cœur.

Nous n'avons pas voulu commettre un *n*-ième livre sur la manière de devenir administrateur, sur des tables de la loi de la bonne gouvernance mais nous avons plutôt voulu apporter un regard pragmatique et concret sur les enjeux de la gouvernance à travers différents cas particuliers.

Les treize auteurs de ces dix chapitres ont analysé un angle bien particulier et original de cette problématique. Les auteurs sont à la fois des professionnels aguerris des entreprises ou associations, dans le domaine des sciences sociales. La plupart ont déjà publié des livres ou des articles de recherche et occupent des postes d'enseignant en université ou en école de commerce, soit à titre vacataire, soit de professeurs-chercheurs permanents. Ce sont aussi ces regards croisés (le style académique et style des praticiens se reconnaissent) que nous avons voulu mettre en avant dans cet ouvrage. Tous les chapitres sont signés d'un auteur, en tant que diplômé ou professeur, voire les deux, passé par les bancs de NEOMA Business School, fusion en 2013 de deux des principales écoles de commerce européennes, Reims Management School et Rouen Business School. Que le 4<sup>e</sup> plus grand réseau de diplômés de business school français avec 60 000 « alumni » se mobilise ainsi sur la gouvernance ne fait que renforcer l'importance de ce sujet.

Nous avons distingué deux parties correspondant à deux manières de présenter ces sujets de gouvernance.

La première partie se veut une mise en perspective des débats les plus actuels en matière de gouvernance. Les sujets peuvent être vastes mais nous avons voulu distinguer ceux qui étaient les plus au cœur des réflexions actuelles. Elle met en exergue cinq sujets de débats : la gouvernance internationale, la gouvernance publique, l'information, le risque et le sens.

Nous ne pouvions pas faire un livre sur la gouvernance sans parler de la gouvernance publique. Le débat à lui seul mériterait un ouvrage. Nous l'abordons sous les deux angles. D'une part la gouvernance au niveau des États dans les relations internationales et les instances intergouvernementales, d'autre part au niveau de l'administration nationale autour des préconisations du *New Public Management* (NPM). Pour la gouvernance publique, les pierres angulaires du NPM se nomment redéfinition des interactions entre les différents échelons de l'administration et apparition d'entités autonomes, les agences.

Le débat suivant, à trois mains, concerne la question centrale de l'information et des données associées à la gouvernance. De l'information à la formation, se sont les questions d'intelligences économiques qui sont ici interrogées.

Le troisième sujet traite de l'appréciation du risque par la gouvernance. Jamais il n'y a eu autant d'analyse du « risk management » et la gouvernance est aussi concernée. Un état de l'art propose donc d'analyser cet enjeu.

Enfin, nous nous interrogerons sur le sens de la gouvernance et sa place dans l'écosystème global de l'institution dont elle s'occupe avec notamment l'articulation gouvernance/direction/stratégie. Il s'agit également de voir les limites de la gouvernance et d'avoir une réflexion sur une matière non fixée.

La deuxième partie de l'ouvrage est un focus sur différents cas d'institutions (volontairement toutes différentes des grandes entreprises dont parle la presse) illustrant concrètement la notion de gouvernance aujourd'hui. Lorsque l'on parle de la théorie de la gouvernance, quatre grandes typologies ressortent. C'est cette variété que nous illustrons dans les chapitres « études de cas » mais aussi à travers des questions transverses :

- La gouvernance des entreprises (par action ou familiales), abordée pour les familles au chapitre 6, pour les sociétés non familiales au chapitre 10 et dans les analyses transverses aux chapitres 3, 4 et 5.

- La gouvernance universitaire, traitée dans le chapitre 7 sous l’angle des business school.
- La gouvernance des associations, analysée dans le chapitre 8.
- La gouvernance publique, abordée dans le chapitre 9 en étude de cas et les chapitres 1 et 2 en questions transverses.

Cette deuxième partie est consacrée aux différents types d’institution nous avons pris cinq cas de figure différents d’un point de vue institutionnels et de gouvernance mais qui recouvre la quasi-totalité des cas archétypaux.

Tout d’abord les entreprises familiales, nombreuses en France notamment dans le tissu TPE/PME voire ETI et souvent à l’histoire ancienne. Elles sont un élément structurant de l’économie française. Leur gouvernance a cela de particulier qu’elle doit s’adapter à cet ADN familial qui ne peut être nié.

Nous développons ensuite le cas des écoles de commerce, car il est celui qui illustre les changements actuels de statuts de ces institutions et donc constitue un cas particulier d’analyse. Si le nombre de structures concernées est faible (quelques dizaines en France) elles concernent les organisations au cœur de la réflexion en science de gestion avec des centaines de chercheurs. Les cordonniers seront-ils donc les mieux chaussés ?

Le chapitre suivant s’interroge sur un autre type de gouvernance, celle des associations. Statistiquement c’est sûrement le domaine où le besoin en administrateurs est le plus grand (vu le nombre d’associations en France) et où il mérite le plus d’être professionnalisé. L’enjeu de doter les associations d’une gouvernance plus « professionnelle » est essentiel.

Le quatrième chapitre de cette partie illustre un cas semi-public semi-privé avec le cas d’étude d’une bio-raffinerie. Au-delà du secteur économique, par ailleurs intéressant, c’est la logique de gouvernance dans un cadre territorialisé qui donne son intérêt. Il montre aussi le parallèle entre l’évolution d’une structure (entreprise familiale, rôle