



**HAL**  
open science

## La gouvernance des firmes multinationales : continuité ou rupture ?

Fabrice Roth

► **To cite this version:**

Fabrice Roth. La gouvernance des firmes multinationales : continuité ou rupture?. Vuibert. Le management des firmes multinationales : perspectives théoriques et managériales, Vuibert, p. 71- 86, 2011. halshs-00693123

**HAL Id: halshs-00693123**

**<https://shs.hal.science/halshs-00693123>**

Submitted on 1 May 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Chapitre 4

### La gouvernance des firmes multinationales : continuité ou rupture ?

Fabrice Roth

La gouvernance des firmes multinationales, au travers en particulier des sociétés cotées, est un sujet majeur en management. A partir des années 1980, les « bonnes » pratiques de gouvernance, fondées en grande partie sur le modèle anglo-saxon, ont accompagné le développement des firmes dans un contexte de globalisation. Aujourd'hui, les crises successives de ces dernières années conduisent à s'interroger sur la continuité de ce mouvement. Assistons-nous à une simple pause ou à un renversement de tendance ? Nous cherchons à étudier dans ce chapitre l'impact de la crise sur le mode de gouvernance des FMN.

Dans un premier temps, nous revenons sur le cadre théorique permettant de comprendre la relation entre l'environnement d'une entreprise et son système de gouvernement (SGE). Dans une seconde étape, nous présentons quelques traits saillants tirés des pratiques des firmes multinationales cotées du CAC 40.

#### **1. L'instabilité de l'environnement pousse à une concentration des pouvoirs**

L'état de l'environnement d'une FMN est lié à des facteurs économique, technologique et réglementaire. Lorsqu'une entreprise est confrontée à un certain degré d'instabilité de son environnement, ce qui génère une situation d'incertitude pour ses responsables, il en résulte un besoin d'engagement et de cohésion forts de ces derniers, qui se traduit par une modification du SGE, et plus précisément de la coalition au pouvoir.

#### **1.1. L'environnement d'une entreprise et son système de gouvernement**

##### 1.1.1. L'évolution du SGE

La littérature économique et financière qui s'intéresse aux mécanismes de gouvernance est abondante, mais l'évolution de ces derniers durant le cycle de développement de l'entreprise, en relation avec son environnement, n'a été étudiée que dans une période récente. Dans cette littérature, l'évolution de l'organisation s'accompagne de changements dans les mécanismes de gouvernance, en particulier dans les caractéristiques du conseil d'administration et dans la structure de propriété. Cette idée dérive d'une approche contingente classique où les structures de l'organisation s'adaptent aux caractéristiques de l'environnement. Aussi, le SGE doit jouer des rôles différents selon les besoins qui correspondent à chaque phase du cycle de développement. A titre d'illustration, les connaissances possédées par les membres du conseil vont être déterminantes dans les premières phases de développement de l'entreprise (Johnson, 1997 ; Filatotchev et Wright, 2005). Gedajlovic et *al.* (2004) avancent ainsi que le SGE a besoin de changer afin d'affronter de nouveaux enjeux, cette adaptation nécessaire s'accompagnant d'un changement des ressources mobilisées par l'entreprise, de ces processus et de sa culture. Cette idée suit celle de Jawahar et McLaughlin (2001), pour qui les dirigeants adopteront vis-à-vis des parties prenantes une stratégie risquée lorsque l'entreprise est menacée, en particulier lors des phases d'émergence et de transition/déclin, les conduisant à privilégier celles qui possèdent des compétences critiques pour la survie de l'entreprise.

En résumé, un SGE efficace doit évoluer pour répondre aux besoins de chaque phase du cycle de développement en relation avec l'environnement de la FMN, plutôt que se conformer à un modèle universel.

En étudiant l'évolution des caractéristiques du conseil d'administration durant le cycle de développement de l'entreprise, Lynall et *al.* (2003) abordent plusieurs théories différentes, mais complémentaires. Ils trouvent que la théorie de la dépendance envers les ressources est applicable pour les entreprises situées dans les premières phases de leur cycle de développement et la théorie d'agence pour celles dans les dernières phases. Ce résultat va dans le sens des travaux de Krafft et Ravix (2006), qui constatent que les jeunes entreprises devraient bénéficier d'un mode de gouvernance fondé sur la coopération et l'assistance pour stimuler l'innovation, pendant que les entreprises mûres devraient imposer un mode de gouvernance fondé sur le contrôle de l'action de l'équipe dirigeante dans l'intérêt des actionnaires. Autrement dit, le SGE doit reposer sur un subtil dosage d'accompagnement et de contrôle de l'équipe dirigeante, dosage évoluant au cours du développement de l'entreprise en fonction des contraintes de l'environnement.

Ces propositions ne semblent pas particulièrement étonnantes, si l'on considère, d'une part, qu'une entreprise mature exerce par nature ses activités dans un environnement stable, d'autre part, qu'une entreprise en émergence se construit elle en interaction avec un environnement beaucoup plus évolutif. Dans le premier cas, la question prioritaire à régler est d'équilibrer les relations entre les principales parties prenantes, en minimisant les coûts des conflits d'intérêts potentiels, ce qui est effectivement au cœur de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Dans le second cas, il est primordial pour l'entreprise d'accéder aux ressources indispensables à sa survie dans un environnement en forte évolution. C'est ce qu'étudie en particulier la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les FMN, confrontées à un changement majeur de leur environnement, doivent donc répondre à des enjeux propres à des entreprises en développement, tout en tenant compte de leur nature d'entreprises matures.

### **1.1.2. La crise pousse les FMN à la réorganisation de leur activité**

La gestion du portefeuille d'activités de l'entreprise est une question classique en stratégie et fait l'objet de recommandations présentées généralement sous forme de matrices (Boston Consulting Group, etc.). Lorsqu'une entreprise en place doit tenir compte d'activités en émergence dans son secteur générant des taux de croissance élevés, voire d'innovations de rupture, portées par des entreprises nouvelles (Christensen, 1997), sa position peut être menacée. La remise en cause peut être encore plus sévère si les bouleversements technologiques et financiers affectent l'ensemble de l'économie. Autrement dit, une situation de crise peut accélérer le déclin d'une entreprise, et la réponse des dirigeants doit aller au-delà d'une simple réallocation de son portefeuille d'actifs.

Une situation de crise nécessite donc pour l'entreprise de redéfinir une stratégie s'appuyant sur de nouvelles compétences, lui permettant de générer une croissance suffisante dans le futur. Ces questions se sont posées dans les années 1970 de manière identique pour de nombreuses entreprises industrielles comme BSN (qui deviendra Danone) ou Bombardier. Ces périodes de fortes réallocations du capital humain et physique voient des entreprises disparaître ou modifier profondément la nature de leur métier, comme BSN, mais également de nouvelles entreprises apparaître, comme Microsoft, selon le principe de « destruction créatrice » proposé par Schumpeter. Mais, à l'inverse d'entreprises naissantes s'appuyant sur l'arrivée de nouvelles technologies, les entreprises en place doivent tenir compte de leur histoire. Là où une entreprise nouvelle s'invente, une entreprise existante se réinvente. Cette

phase de reconstruction est donc une combinaison de relance stratégique impulsée par l'équipe dirigeante, dans un contexte d'incertitude économique et technologique, et de respect de la trajectoire historique de l'entreprise, supposant de tenir compte des équilibres existants entre les parties prenantes.

Cette question est d'ailleurs classique dans le champ de la gouvernance d'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit de comparer les modèles de gouvernance. Ainsi, le modèle anglo-saxon, qui privilégie une vision économique de l'entreprise, est censé écourter ces phases et permettre aux dirigeants de « tirer un trait » sur le passé plus rapidement, en privilégiant un mode de gouvernance de type « *exit* » ; l'inverse, le modèle allemand, supposé plus consensuel ou de type « *voice* », accordera une place plus importante à une solution négociée de la crise ; selon les notions introduites par Hirschman (1970). Ce débat, mené sous l'angle de la question de la convergence des modèles, avait perdu un peu de son intensité jusqu'à la récente crise, où les positions des principaux gouvernements remettent sur le devant de la scène les différentes conceptions nationales de la gouvernance.

## 1.2. Les conséquences concernant la coalition interne

Mintzberg (1986) définit les notions de coalition interne et externe pour étudier la nature du pouvoir dans l'organisation. Ces définitions permettent de distinguer des acteurs, comme le dirigeant, et des moyens, comme le conseil d'administration. Dans cet esprit, mais dans un cadre de gouvernement d'entreprise, il convient de préciser les notions, tout d'abord d'équipe dirigeante et de coalition interne, de situer cette dernière, pour estimer l'impact du changement sur ce centre décisionnel.

### 1.2.1. La coalition interne

Suite à sa définition du gouvernement d'entreprise, Charreaux (1997, p. 1) précise que celle-ci, « *centrée sur le rôle déterminant des dirigeants, permet de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants, souvent privilégiée (...) et de replacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble des contrats et de relations qu'entretient l'entreprise (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires, qu'ils soient actionnaires, mais également banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics...* ».

Toutefois, cette référence au dirigeant peut limiter l'organisation des structures de gouvernance de façon trop stricte et oublier un certain nombre de partenaires agissant sur l'entreprise. En effet, la notion de dirigeant fait référence, en France, aux dirigeants effectifs, réunis au sein d'un directoire ou dont le nom et la fonction figurent sous la rubrique « direction générale », « comité exécutif » ou encore « comité de direction » d'un rapport annuel. Ceci exclut donc les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance qui ne sont pas des dirigeants sociaux alors qu'ils jouent un rôle important dans les décisions stratégiques, notamment avec la multiplication des comités spécialisés.

La deuxième catégorie d'acteurs importants que ne prend pas en compte la définition courante du gouvernement d'entreprise est celle des actionnaires de contrôle ou « *inside shareholders* » (Jensen et Meckling, 1976). Ces actionnaires ont pour caractéristique de pouvoir influencer sur la gestion de l'entreprise, sans pour autant avoir subi la contrainte d'être majoritaire dans le capital de la société. En effet, l'expression d'actionnaire minoritaire est une commodité de langage, le contrôle d'une entreprise pouvant exister sans la détention de la majorité du capital. La cour de justice du Delaware confirme l'existence « d'actionnaires de contrôle » dans un arrêt dans lequel elle définit les pouvoirs dont il dispose (Bebchuk et Kahan, 1999), pouvoirs d'implication éminemment stratégique. Le rôle de ces actionnaires de contrôle a notamment été souligné par La Porta et *al.* (1998), qui montrent que cette catégorie

d'actionnaires dispose d'un pouvoir très généralement supérieur à leurs droits aux *cash flows*, notamment grâce à l'utilisation de structures pyramidales ou à leur participation active dans l'équipe managériale.

En fait, la plupart des autres catégories d'acteurs peuvent être associées pour tout ou partie aux décisions managériales suivant la nature des liens tissés entre elles et l'entreprise. Citons par exemple des créanciers financiers, comme des banques, mais également des clients ou des fournisseurs stratégiques pour l'entreprise, ou encore certains salariés de l'entreprise.

Le Maux (2008) définit dans cette optique la notion de coalition de contrôle, qui comprend :

- les dirigeants : leur position stratégique dans l'entreprise leur permet de contrôler en partie l'information et, en particulier, de restreindre sa disponibilité pour les autres agents. La notion de dirigeants utilisée est à concevoir au sens large et englobe les membres de l'équipe de direction mais également les membres du principal organe de contrôle de la direction, qui sont également fortement impliqués dans la coalition (conseil d'administration ou de surveillance) ;
- les actionnaires importants : le qualificatif d'important renvoie à la part de capital détenu, sans référence à un seuil quelconque. D'une part, ces actionnaires sont mieux informés que les autres, notamment parce qu'ils peuvent mobiliser plus aisément des moyens plus importants (avocats, audit...) pour contrôler les dirigeants et protéger leurs investissements. D'autre part, ils disposent d'un pouvoir d'influence plus fort au sein des assemblées générales.

Ainsi, par coalition interne peut-on entendre l'ensemble des acteurs maîtrisant les décisions stratégiques à l'intérieur de l'entreprise. Cette coalition interne serait ainsi composée d'une part de l'équipe dirigeante, au sens large tel que défini par Le Maux (2008), d'autre part, par un groupe de contrôle, incluant l'ensemble des soutiens de l'équipe dirigeante, au-delà des seuls actionnaires de contrôle. Autrement dit, la coalition interne ainsi définie permet d'identifier le centre décisionnel et de contrôle de l'entreprise. Par extension, ce centre décisionnel, en charge des orientations stratégiques, peut être opposé à une périphérie « opérationnelle ».

### 1.2.2. Le rôle du président directeur général et de l'indépendance du conseil d'administration

La coalition interne, à la tête duquel se trouve le dirigeant, exprime son pouvoir en quelques lieux bien déterminés de la structure de gouvernement de l'entreprise, comme, d'une part, le directoire, le comité exécutif ou le comité de direction et, d'autre part, le conseil d'administration ou conseil de surveillance. Le conseil d'administration, ou conseil de surveillance, est un mécanisme clé du SGE, et lorsqu'on s'intéresse à son fonctionnement, le degré d'indépendance est un des paramètres les plus débattus.

La question de l'adaptation du SGE à l'environnement et au cycle de développement de l'entreprise conduit à s'intéresser plus particulièrement au conseil d'administration. En premier lieu, celui-ci est un organe étudié depuis longtemps dans de nombreux cadres théoriques, dont la théorie de la dépendance envers les ressources et la théorie de l'agence (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). En second lieu, il est abordé soit avec une vision interne, dans le cas de l'agence, soit avec une vision externe, dans le cas de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Aussi, il n'est pas étonnant de constater que l'évolution de la composition du conseil d'administration est étudiée en relation avec l'évolution du cycle de développement de l'entreprise (Filatotchev et Wright, 2005). Dans cette question, l'indépendance du conseil vis-à-vis de l'équipe dirigeante est recommandée dans la plupart des codes de bonne gouvernance, ce qui correspond logiquement à une volonté de contrôler les actions de l'équipe dirigeante.

Replacée dans le cadre du cycle de développement des entreprises, cette proposition générale s'avère plus pertinente lorsque l'entreprise est arrivée à un stade de maturité. Ce qui paraît assez conforme avec le profil des FMN cotées en bourse. Mais que doit-on penser de ce problème d'indépendance pour des FMN confrontées à une forte remise en cause de leur environnement de marché ? Dans ce cas, les décisions d'ordre stratégique deviennent cruciales, ce qui engage la responsabilité des dirigeants, qui doivent également pouvoir compter sur le soutien de la coalition interne. Autrement dit, l'espace discrétionnaire de l'équipe dirigeante doit pouvoir être plus important, ce qui se traduit par la recherche d'une plus grande flexibilité.

Dans cet esprit, il est également nécessaire de s'interroger sur le degré de réactivité de l'entreprise. En effet, une forte instabilité de l'environnement pousse l'entreprise à répondre aux *stimuli* extérieurs rapidement, ce qui suppose un processus de prise de décision court et efficace. Notons ici la distinction avec la notion de flexibilité, qui suppose une « intelligence » humaine dans la compréhension des événements extérieurs. Aussi, on peut penser qu'une équipe réduite et une structure de gouvernance peu compliquée auront un effet positif sur cette vitesse de réaction. Sur le premier point, une taille réduite des différents conseils et comités permettra d'éviter les problèmes de passager clandestin. Sur le second point, une non-prolifération de comités et l'adoption d'une structure moniste (conseil d'administration) plutôt que dualiste (conseil de surveillance et directoire) diminueront les lieux de discussion.

Par ailleurs, la question de la fusion ou de la séparation des fonctions de décision et de contrôle est également une question centrale en gouvernance. Elle se traduit en particulier par le cumul ou non des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général par le dirigeant de l'entreprise. De nouveau, les préconisations générales conseillent une séparation de ces fonctions, pour éviter à la même personne d'être à la fois juge et partie. Or, si l'on attend du dirigeant qu'il engage la FMN sur de nouvelles voies et qu'il puisse assumer la responsabilité des décisions prises, la séparation des fonctions peut représenter un frein à ses initiatives.

Evidemment, tous ces mécanismes apparaissent complémentaires et substituables, ce qui rend nécessaire une analyse globale du SGE.

## **2. La concentration des pouvoirs au sein des FMN cotées françaises**

Pour illustrer ces différentes propositions sur un échantillon de FMN, nous avons porté notre attention sur les sociétés composant l'indice phare de la bourse de Paris, le CAC 40, qui regroupe les quarante plus grosses capitalisations de la place. Le tableau 4.1 présente les 32 sociétés faisant partie de l'indice sur toute la période de l'étude (2005-2010), et donc retenues pour les calculs.

Tableau 4.1 : Présentation de l'échantillon

Nom des FMN	Secteur
Accor	Services aux consommateurs
Air Liquide	Matériaux de base
Alcatel-Lucent	Technologie
Alstom	Industries
Axa	Sociétés financières
BNP Paribas	Sociétés financières
Bouygues	Industries
Cap Gemini	Technologie
Carrefour	Services aux consommateurs
Crédit agricole	Sociétés financières
Danone	Biens de conso
Dexia	Sociétés financières
EDF	Services collectivités
Essilor international	Santé
France Telecom	Télécommunications
Lafarge SA	Industries
L'Oréal	Biens de consommation
LVMH	Biens de consommation
Pernod-Ricard	Biens de consommation
Peugeot	Biens de consommation
PPR	Services aux consommateurs
Renault	Biens de consommation
Saint-Gobain	Industries
Sanofi-Aventis	Santé
Schneider Electric	Industries
Société générale	Sociétés financières
Technip	Pétrole et gaz
Total	Pétrole et gaz
Unibail-Rodamco	Sociétés financières
Vallourec	Industries
Vinci	Industries
Vivendi	Télécommunications

Tout d'abord, les sociétés composant cet indice, du fait de leurs caractéristiques, peuvent toutes être qualifiées de FMN. Par ailleurs, les données les concernant sont relativement accessibles et homogènes, ce qui permet un traitement statistique suffisamment approfondi et un recul sur plusieurs années. De plus, une comparaison peut être effectuée avec d'autres études, cette population d'entreprises étant souvent utilisée. Enfin, le mode de construction de l'indice conduit à une certaine homogénéité de l'échantillon sur le plan économique. Sur cet échantillon, nous étudions donc les différences concernant les différents éléments de gouvernance présentés plus haut sur une période de cinq ans, c'est-à-dire en comparant la situation en 2005 et celle prévalant en 2010. Cette comparaison est réalisée, d'une part sur l'ensemble des entreprises, d'autre part sur le groupe des entreprises ayant fusionné les fonctions de direction et de contrôle.

## 2.1. L'évolution du SGE des FMN

Nous regardons donc dans un premier temps si la période récente, marquée par la crise économique et financière, a conduit à une évolution notable des SGE des FMN cotées françaises, en nous concentrant sur l'espace discrétionnaire du dirigeant.

### 2.1.1. L'indépendance des administrateurs et le profil de compétences des conseils

La plupart des entreprises du CAC 40 se réfèrent aux critères préconisés par l'Association française des entreprises privées et du Mouvement des entreprises de France (code AFEP-MEDEF, 2008) pour juger l'indépendance des administrateurs. Selon le code (p. 12), « *un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci* ». Dans cet esprit, « *les critères que doivent examiner*

le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - o significatif de la société ou de son groupe,
  - o ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans » (code AFEP-MEDEF, 2008, p. 13).

Même si ces critères peuvent être critiqués, leur utilisation large rend la comparaison plus facile. Sur ces bases, nous étudions la composition des conseils d'administration et des conseils de surveillance sur les années 2005 et 2010.

Quelques statistiques descriptives (tableau 4.2) effectuées sur l'échantillon montrent une très grande stabilité sur la période du nombre moyen d'administrateurs (14) et d'administrateurs indépendants (environ 8). De plus, l'écart entre les situations extrêmes a même diminué. Ces résultats vont dans le sens de l'étude de Russel Reynolds Associates (2009), réalisée entre 2006 et 2008. La coalition de contrôle ne semble donc pas avoir été bouleversée sur cette dimension par les « chocs environnementaux ».

Tableau 4.2 : Statistiques descriptives sur la structure des conseils

Statistiques descriptives	2010	2005
Administrateurs		
<i>Nombre moyen</i>	14	14
<i>Nombre Max</i>	19	18
<i>Nombre Min</i>	10	7
<i>Médiane</i>	14	14
Administrateurs indépendants		
<i>Nombre moyen</i>	8	8
<i>Nombre Max</i>	11	13
<i>Nombre Min</i>	4	5
<i>Médiane</i>	8	8
Forme duale		
<i>% de l'échantillon</i>	16,67 %	30 %
Forme moniste		
<i>% de l'échantillon</i>	83,33 %	70 %
Séparation des fonctions		
<i>% de l'échantillon</i>	43,33 %	60 %

La notion d'indépendance, qui suppose un regard critique porté sur l'action de l'équipe dirigeante, peut également être rapportée à la question de la diversité. En ce sens, un conseil



diversifié, en termes d'âge, de formation, de nationalité et de genre de ses membres, peut avoir au premier abord un impact favorable sur l'indépendance du conseil.

Pour étudier la diversité des conseils, il est possible de calculer un indice d'Herfindhal à partir des profils de formation des administrateurs (voir plus loin pour les profils retenus). Initialement conçu pour mesurer la concentration d'un marché, l'indice d'Herfindhal représente la somme des parts de chaque élément élevées au carré, somme qui peut être multipliée par 100. Ainsi, la valeur de l'indice varie entre 0 et 100, dans notre cas, une valeur proche de 0 indiquant une forte diversité de formation.

Concernant le genre et la nationalité, il est possible de se référer à la part de chaque genre et des administrateurs français dans les conseils (tableau 4.3).

Tableau 4.3 : Statistiques descriptives sur la nature des conseils

Statistiques descriptives	2010	2005
Age		
<i>Age moyen</i>	60	60
<i>Age Max</i>	65	65
<i>Age Min</i>	53	52
<i>Médiane</i>	60	60
Indice de diversité des formations*		
<i>Indice moyen</i>	37,47	40,30
Part des hommes*		
<i>Moyenne</i>	83,50 %	92,77 %
Part des Français		
<i>Moyenne</i>	73,60 %	74,36 %

\*Variations significatives statistiquement

Les résultats montrent un âge moyen extrêmement stable sur la période, tout comme la part des administrateurs de nationalité française dans les conseils. En revanche, la part des hommes régresse nettement sur la période. Ce dernier résultat reflète l'application anticipée par certaines entreprises de la loi du 13 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée au sein des conseils, qui instaure un *quota* minimum de 40 % de femmes dans les six années suivant la promulgation de la loi (28 janvier 2011). Enfin, l'indice de diversité des formations diminue également, ce qui signale une plus grande variété de profils au sein des conseils.

La formation d'origine peut être un facteur puissant influençant le schéma mental des administrateurs. Nous avons construit l'indice d'Herfindhal en isolant de manière classique trois profils de formation, révélateurs du système français :

- un profil « Grande école d'ingénieurs », pour les anciens étudiants de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Centrale ;
- un profil « d'administrateur », pour les anciens de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP) et de l'Ecole nationale d'administration (ENA) ;
- un profil de « manager », pour les anciens de l'Ecole des hautes études commerciales de Paris (HEC Paris), de l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe) et de l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC).

Le tableau 4.4 présente les résultats sur le poids de ces trois profils de formation.

Table 4.4 : Statistiques descriptives sur le poids des profils de formation

Statistiques descriptives	2010	2005
Profil « grande école d'ingénieur »		
<i>Poids moyen</i>	4,87	5,06
Profil « administrateur »*		
<i>Poids moyen</i>	4,27	5,93
Profil « manager »*		
<i>Poids moyen</i>	2,03	1

\*Variations significatives statistiquement

Les résultats montrent une diminution significative du poids du profil « d'administrateur », une augmentation significative du profil de « manager » et une stagnation du profil de « grande école d'ingénieur ». Ils reflètent donc une recherche d'un conseil orienté vers l'efficacité opérationnelle, en cohérence avec un environnement économique plus exigeant.

### 2.1.2. La structure des organes de décision-contrôle et la séparation des fonctions

Les changements semblent plus marqués en ce qui concerne la forme des organes de décision-contrôle et la séparation des fonctions de contrôle et de décision, selon ce que nous indique le tableau 4.2. Sur le premier point, nous constatons que le pourcentage de sociétés adoptant une forme duale (conseil de surveillance et directoire) diminue presque de moitié sur la période, passant de 30 % à 16,67 %. Sur le second point, on note une augmentation très nette du pourcentage de sociétés cumulant les fonctions de président et de directeur général (de 40 % à 56,67 %). Par ailleurs, 27 % environ des sociétés de l'échantillon fusionnent les fonctions sur la période, représentant une évolution significative statistiquement. La recherche d'une plus grande unicité dans la prise de décision est donc affirmée.

De nouveau, ces résultats confirment ceux de l'étude Russel Reynolds, qui montre en particulier que la crise a ralenti le mouvement vers la séparation des fonctions amorcé dans les années 1990.

### 2.1.3. L'évolution de l'espace discrétionnaire des dirigeants

Pour apprécier les changements éventuels dans l'espace discrétionnaire des dirigeants sur la période, il peut être intéressant d'étudier l'évolution de la composition des conseils par rapport au profil des dirigeants. L'idée est de regarder si les dirigeants s'entourent d'administrateurs au profil identique au leur, et quelle est l'évolution sur la période. Une forte homogénéité pourrait ainsi refléter une moindre ouverture d'esprit de l'équipe dirigeante. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.5.

Tableau 4.5 : Parts des administrateurs au profil identique au dirigeant

Statistiques descriptives	2010	2005
Part de la même formation*		
<i>Part moyenne</i>	33,3	39,37
Part de la même nationalité		
<i>Part moyenne</i>	71,4	71,3

\*Variations significatives statistiquement

Les résultats montrent une diminution très nette et significative de la part des administrateurs possédant le même profil de formation que le dirigeant, et aucun changement sur la part des administrateurs de nationalité identique. Globalement, les équipes dirigeantes ne semblent donc pas évoluer vers une plus grande homogénéité culturelle.

En résumé, l'observation des organes de décision et de contrôle sur la période montre une tendance à une plus grande concentration des pouvoirs. Toutefois, la taille et le degré d'indépendance ne changent pas, avec de plus une augmentation sensible de la diversité.

## 2.2. Le cas des sociétés ayant rapproché les fonctions de contrôle et de direction

Nous reconduisons les tests précédents en distinguant les entreprises ayant conservé la même structure de gouvernance sur la période (groupe 1) et celles ayant fusionné les fonctions de direction et de contrôle (groupe 2). L'objectif est ainsi d'étudier plus en détail l'évolution des conseils ayant concentré les pouvoirs.

### 2.2.1. L'indépendance des conseils

Pour étudier l'évolution du degré d'indépendance des conseils, nous nous focalisons sur le pourcentage d'administrateurs en 2005 et en 2010 pour chaque groupe (tableau 4.6).

Tableau 4.6 : Statistiques descriptives sur l'indépendance des conseils

Statistiques descriptives	2010	2005
Administrateurs		
<i>Nombre moyen Groupe 1</i>	13,44	13,4
<i>Nombre moyen Groupe 2</i>	14,57	13,6
Administrateurs indépendants		
<i>% Groupe 1</i>	64 %	61 %
<i>% Groupe 2</i>	59 %	61 %

Les résultats montrent une évolution différente des deux groupes sur la période. En particulier, les entreprises ayant fusionné les fonctions de direction et de contrôle (groupe 2) voient également diminuer la part des administrateurs indépendants sur la période, alors que cette part augmente de manière significative pour l'autre groupe. Autrement dit, les sociétés ayant fusionné les fonctions ont dans le même temps un conseil un peu moins indépendant, ce qui milite pour l'idée d'un renforcement du pouvoir discrétionnaire des dirigeants.

Nous recalculons également les différents indicateurs de diversité pour chaque groupe (tableau 4.7).

Tableau 4.7 : Statistiques descriptives sur la nature des conseils en termes de diversité

Statistiques descriptives	2010	2005
Age		
<i>Age moyen Groupe 1</i>	60,3	59,9
<i>Age moyen Groupe 2</i>	58,4	60,1
Indice de diversité des formations		
<i>Indice moyen Groupe 1</i>	39,8	42,6
<i>Indice moyen Groupe 2</i>	30,9	31,1
Part des hommes*		
<i>Moyenne Groupe 1</i>	84 %	93 %
<i>Moyenne Groupe 2</i>	83 %	94 %
Part des Français		
<i>Moyenne Groupe 1</i>	73 %	73 %
<i>Moyenne Groupe 2</i>	74 %	74 %

\*Variations significatives statistiquement

Peu de différences peuvent être notées en ce qui concerne le degré de masculinité, la part des administrateurs français ou l'âge moyen des administrateurs, même si, sur ce dernier point, la diminution de l'âge moyen des administrateurs du groupe 2 tend à confirmer un renouvellement plus fort des conseils des entreprises le composant.

Les résultats montrent par ailleurs, comme pour l'ensemble de la population, une augmentation de la diversité des formations sur le groupe 1, mais avec une quasi-stagnation de celle-ci pour le groupe 2. Les entreprises ayant fusionné les fonctions de contrôle et de direction signalent donc une moins grande « ouverture » sur ce plan sur la période, ce qui, encore une fois, est cohérent avec l'idée d'une plus grande concentration du pouvoir de leur dirigeant.

Lorsque le profil de formation est étudié plus en détail (tableau 4.8), on observe également un poids plus important des « managers » au sein du groupe 2.

Tableau 4.8 : Statistiques descriptives sur le poids des profils de formation

Statistiques descriptives	2010	2005
Profil « grande école d'ingénieur »		
<i>Poids moyen Groupe 1</i>	4,95	5,00
<i>Poids moyen Groupe 2</i>	6,14	6,14
Profil « administrateur »*		
<i>Poids moyen Groupe 1</i>	4,30	6,10
<i>Poids moyen Groupe 2</i>	5,00	7,71
Profil « manager »*		
<i>Poids moyen Groupe 1</i>	1,25	0,60
<i>Poids moyen Groupe 2</i>	3,00	1,71

\*Variations significatives statistiquement

### 2.2.2. L'espace discrétionnaire des dirigeants

Pour analyser plus finement l'évolution de l'espace discrétionnaire des dirigeants, nous regardons de nouveau les formations et les nationalités des administrateurs en regard de celles des dirigeants, dans les deux groupes (tableau 4.9).

Tableau 4.9 : Parts des administrateurs au profil identique au dirigeant

Statistiques descriptives	2010	2005
Part de la même formation*		
<i>Part moyenne Groupe 1</i>	33,60	38,50
<i>Part moyenne Groupe 2</i>	30,30	31,40
Part de la même nationalité		
<i>Part moyenne Groupe 1</i>	72,00	71,20
<i>Part moyenne Groupe 2</i>	64,00	69,90

\*Variations significatives statistiquement

Si l'on recoupe ces résultats avec ceux du tableau 4.5 sur l'ensemble de la population, on note que le pourcentage des administrateurs ayant le même profil de formation que celui des dirigeants reste relativement stable sur la période pour le groupe 2, alors qu'il est en baisse pour l'autre groupe et de manière globale. Par ailleurs, les conseils du groupe 2 apparaissent beaucoup plus « internationaux » que ceux du groupe 1.

En résumé, si l'on se réfère au principe du passager clandestin, ces différents indices semblent montrer que les sociétés du groupe 2 ont globalement concentré les pouvoirs autour d'une équipe dirigeante resserrée, signalant une réaction des organisations à un environnement devenu plus turbulent.

## Conclusion

Les FMN sont confrontées depuis quelques années à une crise économique et financière de forte ampleur. Dans le cadre des théories contingentes des organisations, on postule qu'un environnement instable doit conduire à un resserrement des équipes dirigeantes autour d'un « chef » cumulant les fonctions de direction et de contrôle, ceci pour répondre à l'incertitude générée par cet environnement devenu instable, en projetant l'organisation sur de nouveaux axes de développement stratégiques. Accompagnant ce mouvement, le degré d'indépendance des organes de décision et de contrôle doit diminuer.

Ces conséquences vont à l'encontre de la tendance observée depuis les années 1980 à une gouvernance plus tournée vers le contrôle des dirigeants, selon les préconisations tirées principalement du modèle anglo-saxon. Il paraît donc crucial d'étudier le mode de gouvernement des FMN dans ce contexte de changement.

A l'issue de la discussion théorique sur le sujet, nous avons présenté quelques résultats tirés d'une étude de FMN cotées sur la bourse de Paris. Ces résultats montrent et confirment une pause dans une tendance de long terme à l'adoption d'un mode de gouvernance fondé sur le contrôle des dirigeants, pause relevée dans plusieurs autres études. Les résultats montrent par ailleurs une évolution des FMN vers une plus grande concentration des pouvoirs au profit de l'équipe dirigeante.

## Références bibliographiques

- AFEP-MEDEF (2008), *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*.
- CHARREAUX G. (1997) (éd.), *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théories et faits*, Economica, Paris.
- CHARREAUX G. et PITOL-BELIN J. P. (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert, Paris.
- CHRISTENSEN C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts.
- FILATOTCHEV I. et WRIGHT M. (2005), *Corporate Governance Life-Cycle*, Edward Elgar, Londres/New York.

- GEDAJOVIC et al. (2004), « Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective ». *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 5, p. 883-95.
- HIRSCHMAN A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Boston/Massachusetts.
- JAWAHAR I. M. et MCLAUGHLIN G. L. (2001), « Toward a descriptive stakeholder theory, an organisational life cycle approach », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 397-414.
- JENSEN M. et MECKLING W. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- KRAFFT J. et RAVIX J. L. (2008), *Powerful Finance and Innovation Trends in High-Risk Economy*, Palgrave MacMillan, Houndmills, Basingstoke.
- LA PORTA et al. (1998), « Law and finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106.
- LE MAUX J. (2008), « La « coalition de contrôle ». Un outil au service de la gouvernance », *Revue française de gestion*, vol. 34, n°181, p. 15-39.
- LYNALL M. D. et al. (2003). « Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view », *Academy of Management Review*, vol. 28, n°3, p. 416-431.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Ed. D'Organisation.
- PFEFFER J. et SALANCIK G. R. (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- RUSSEL REYNOLDS ASSOCIATES (2009), *Etude sur la gouvernance des entreprises du CAC 40 : Réflexions sur l'impact de la crise*.