



The European Institution *for* LifeLong Learning

**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

# Evolution du gouvernement d'entreprise : les entreprises patrimoniales sont-elles épargnées ?

**Pierre-Yves GOMEZ**

Professeur de stratégie

Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises



The European Institution *for* LifeLong Learning

**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

*L'enjeu*

# Une définition

Le gouvernement des entreprises, c'est l'ensemble des institutions des règles et des pratiques qui **légitiment le pouvoir** du dirigeant

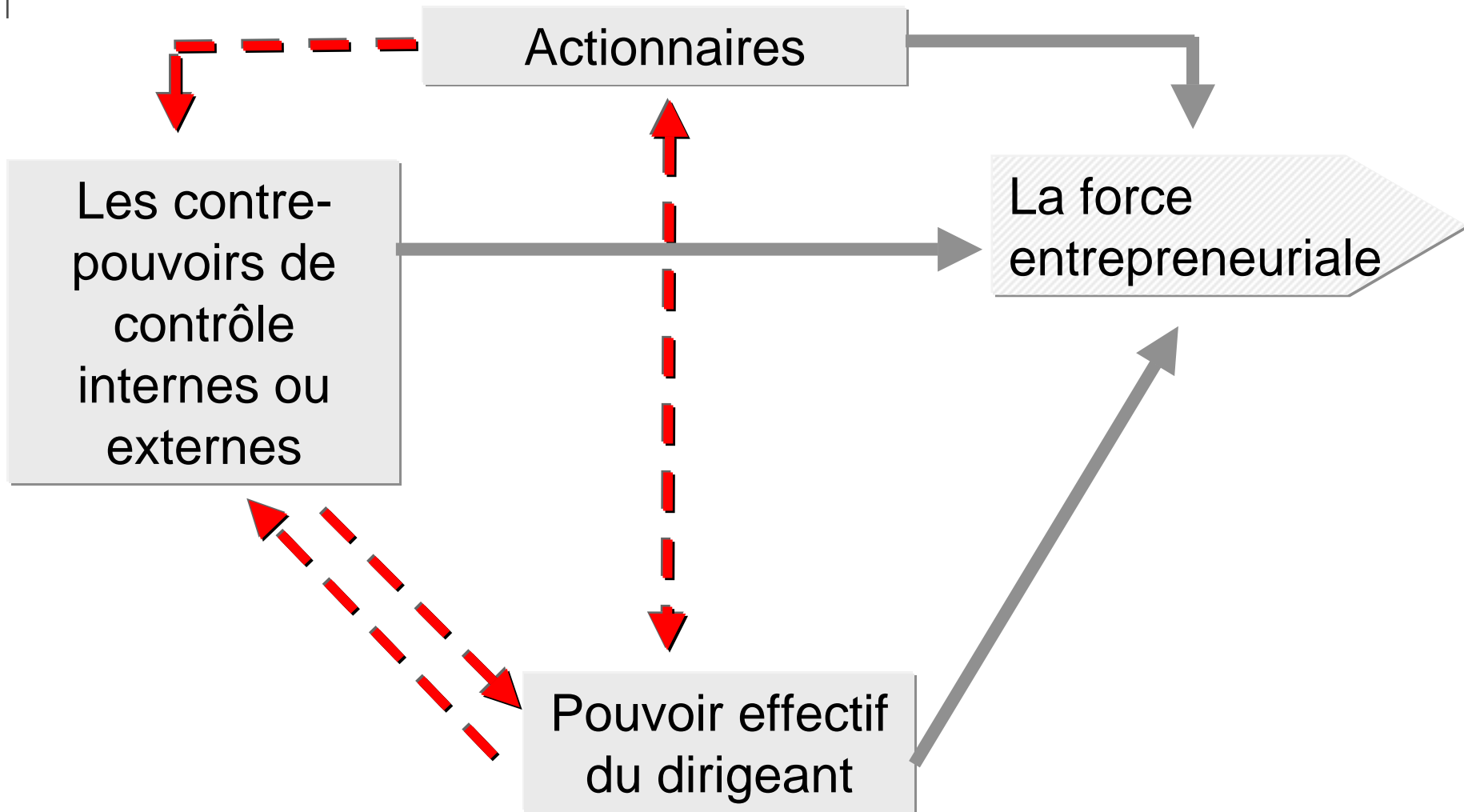
*Lois, codes, conseils, assemblées, éthique et exercice de l'autorité constituent le gouvernement des entreprises*

# Les trois niveaux du pouvoir

- LES SOUVERAINS: ceux qui légitiment en dernier ressort les décideurs. Dans une économie capitaliste: les actionnaires-propriétaires
- POUVOIR EXECUTIF: ceux qui décident et exercent la fonction opérationnelle: les dirigeants
- CONTRE-POUVOIR DE CONTRÔLE: ceux qui assurent le lien entre souverains et direction: conseils d'administration, comités, etc.

La force  
entrepreneuriale

# L'enjeu: une lutte d'influence pour le contrôle de la force entrepreneuriale





The European Institution *for* LifeLong Learning

**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

*Le pouvoir  
du dirigeant: clé du  
système*

# Les pouvoirs du dirigeant

Type de pouvoir	Définition institutionnelle	FE	CP
Le pouvoir discrétionnaire	Les décisions de direction ne sont ni motivées, ni contrôlées La seule limite est la Loi	Gouvernement entrepreneurial	
Le pouvoir souverain	Les décisions sont motivées mais pas contrôlées	Gouvernement technocratique	
Le pouvoir contrôlé	Les décisions sont motivées et contrôlées	Gouvernement actionnarial	



The European Institution *for* LifeLong Learning

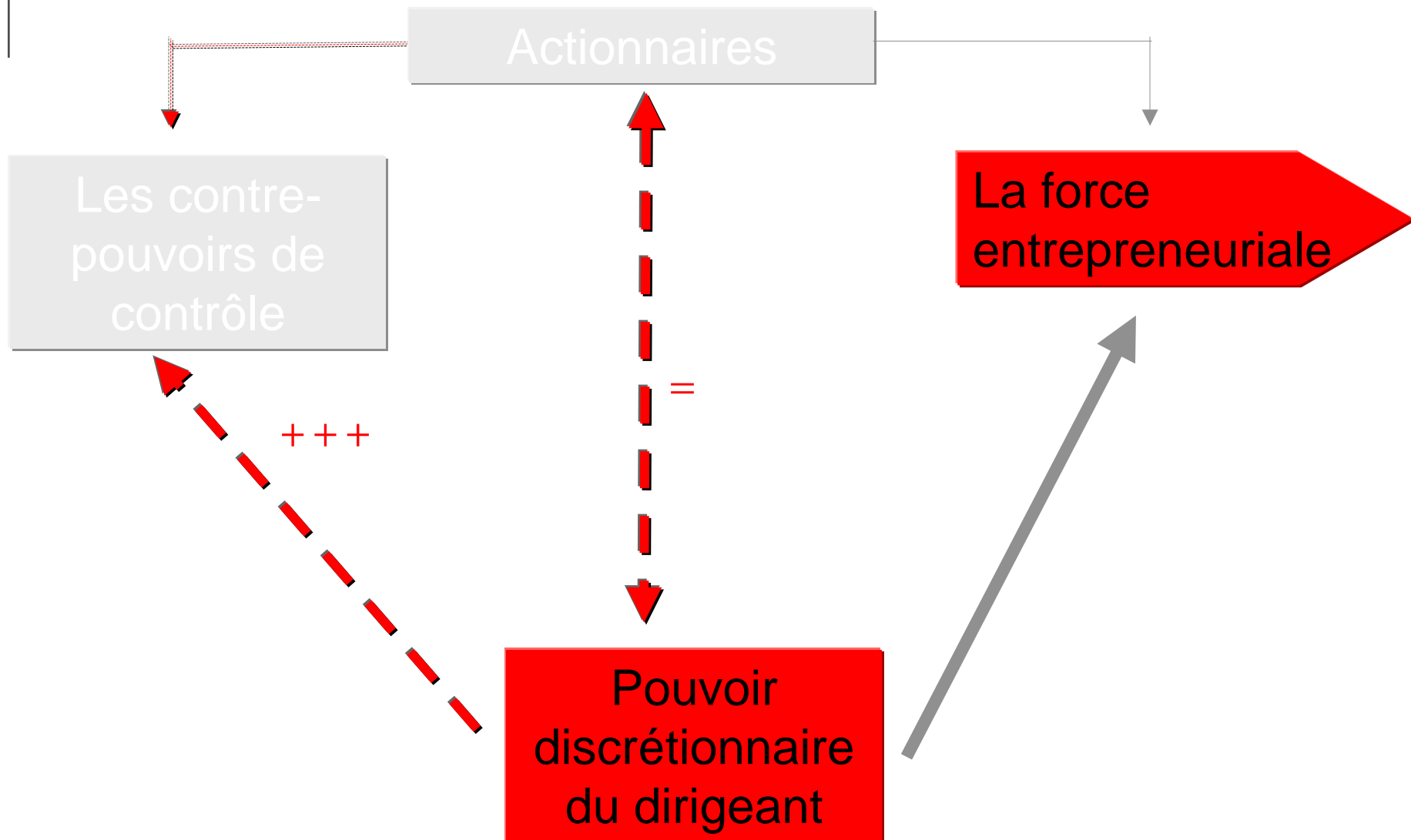
**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

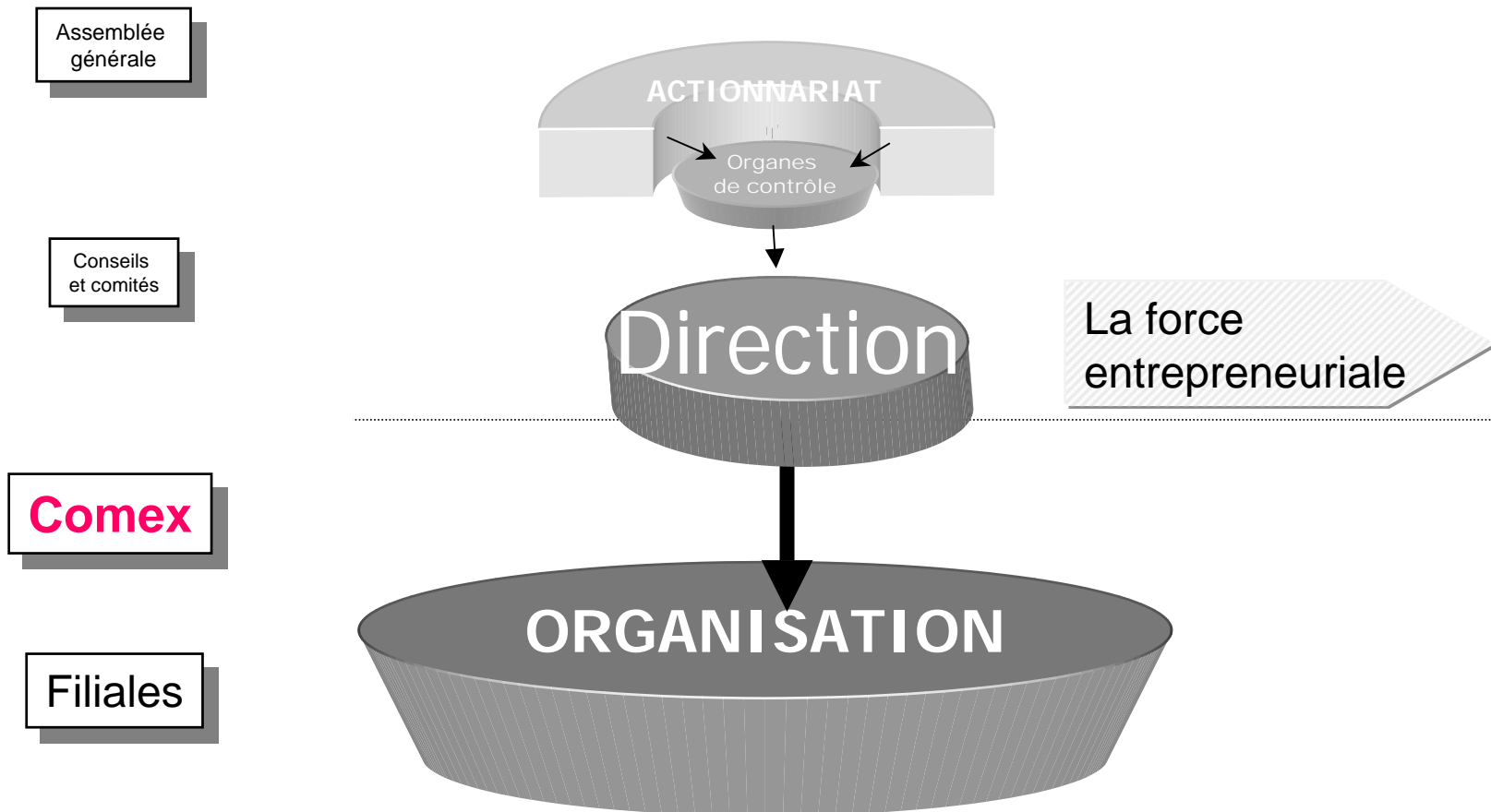
# *Les trois régimes de gouvernement*



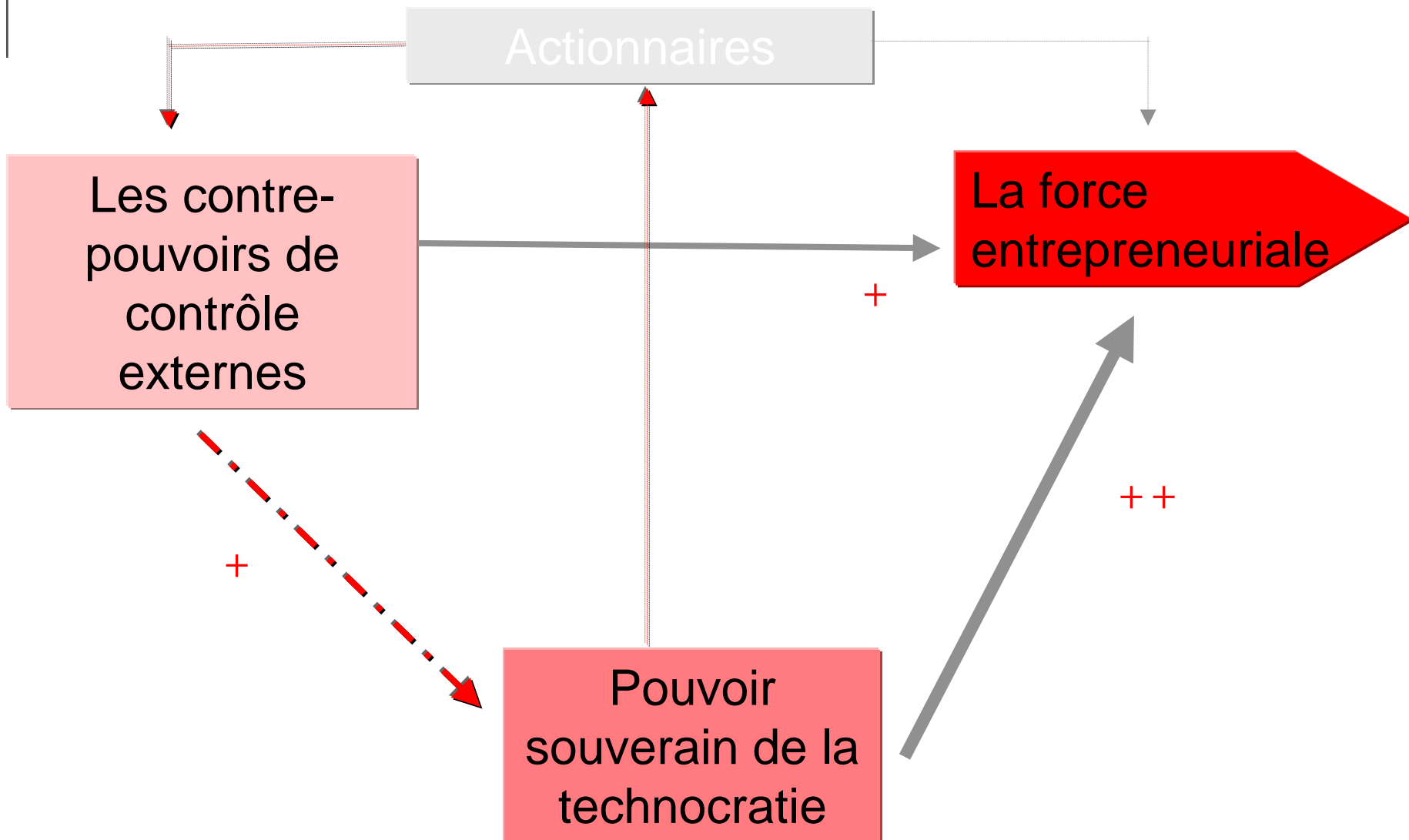
# Le gouvernement entrepreneurial



# Les lieux du pouvoir en gouvernement entrepreneurial/patrimonial



# Le gouvernement technocratique



# Les lieux du pouvoir en gouvernement technocratique

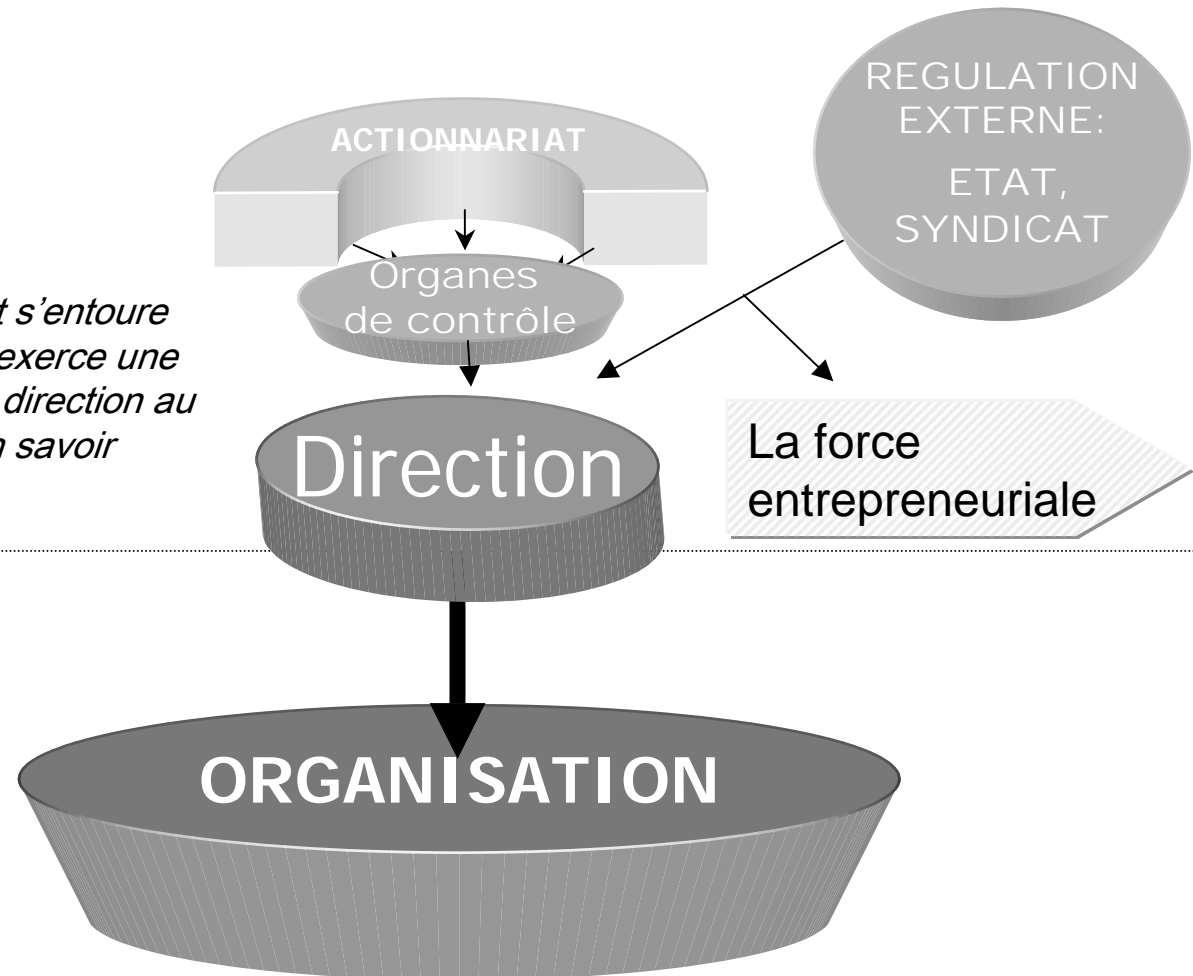
Assemblée générale

Conseils et comités

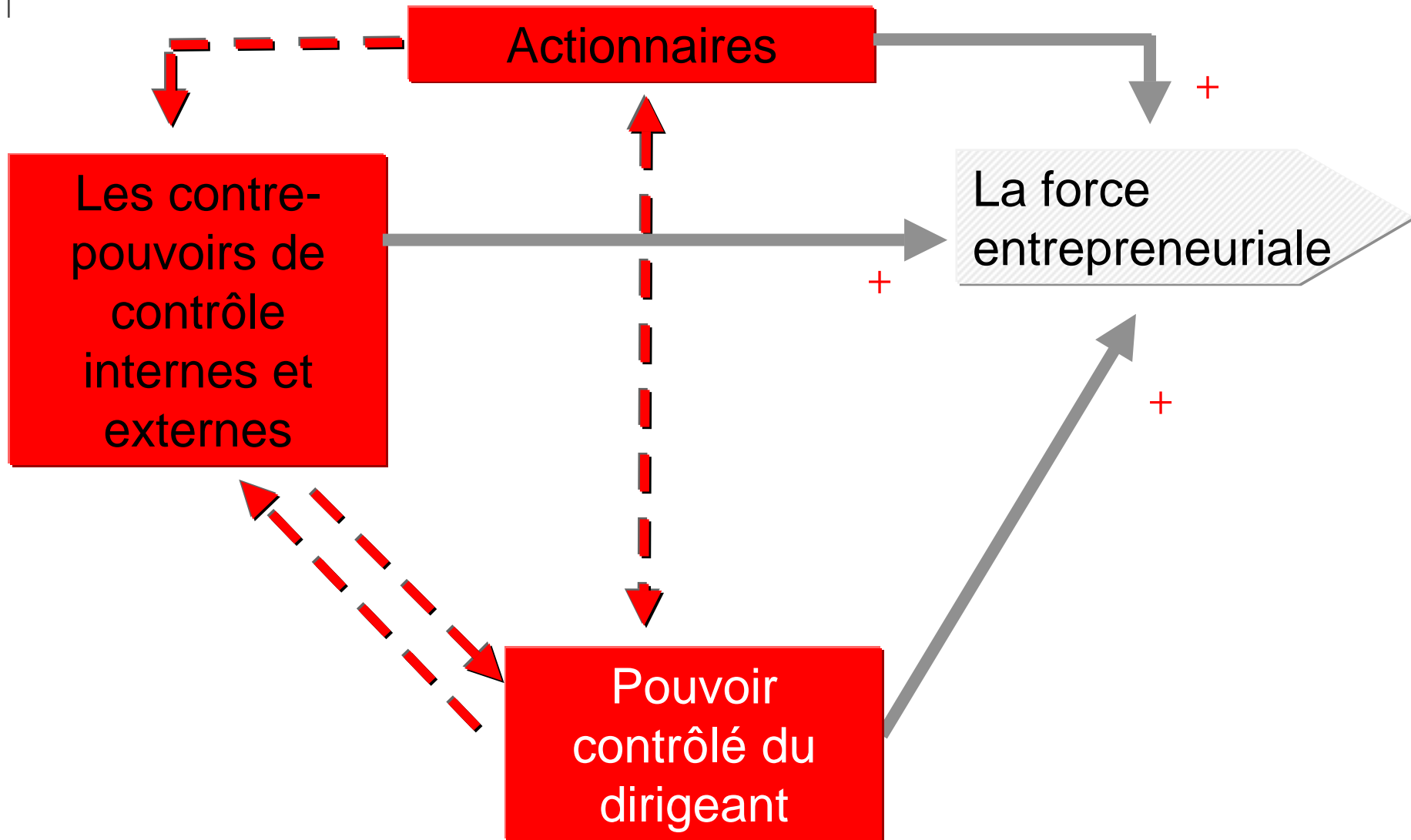
**Comex**

Filiales

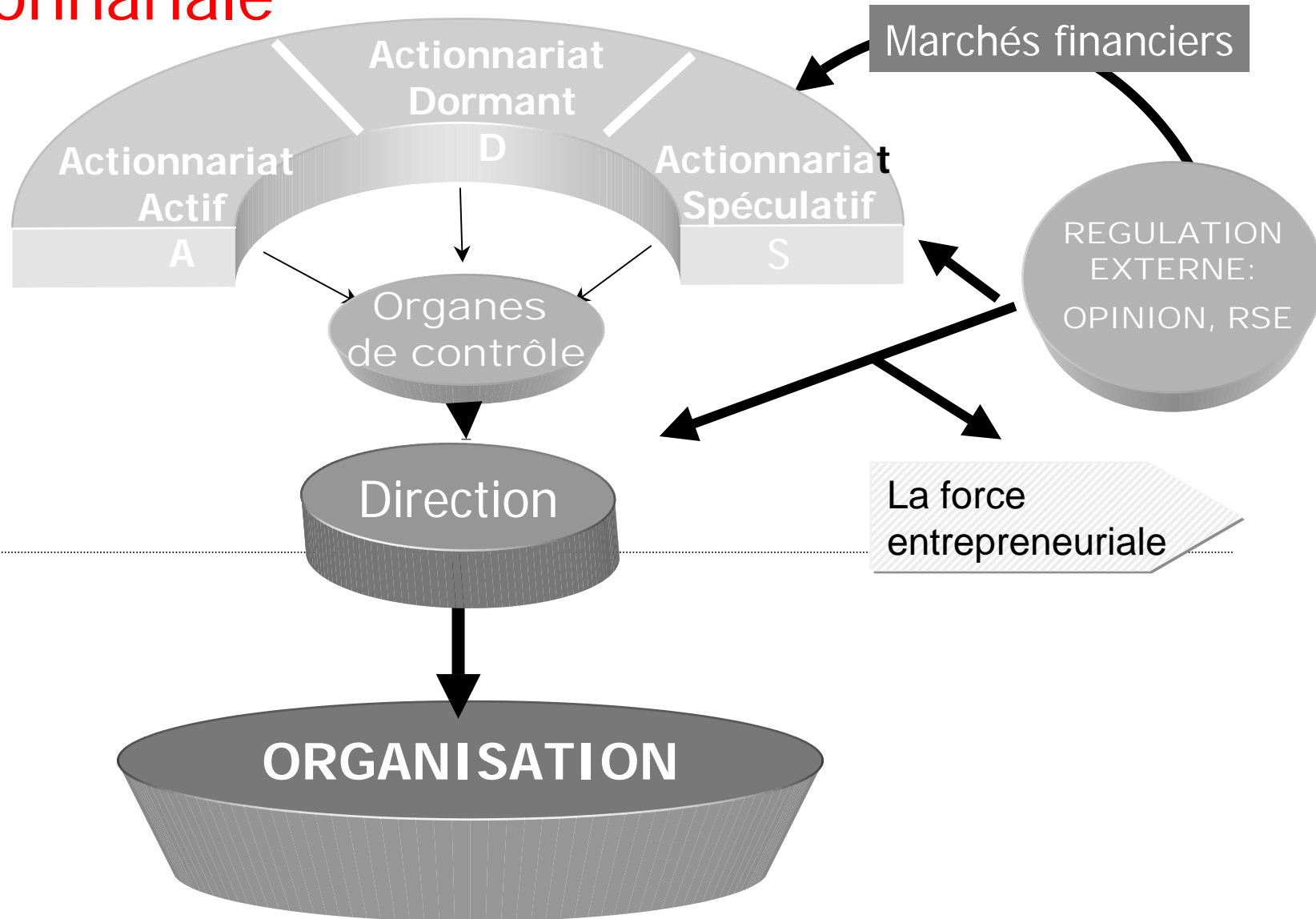
*Le dirigeant s'entoure de pairs et exerce une fonction de direction au nom de son savoir managérial*



# Le gouvernement actionnarial



# Les lieux du pouvoir dans l'entreprise actionnariale





The European Institution *for* LifeLong Learning

**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

# *L' évolution du gouvernement des entreprises*



The European Institution *for* LifeLong Learning

**I.F.G.E**

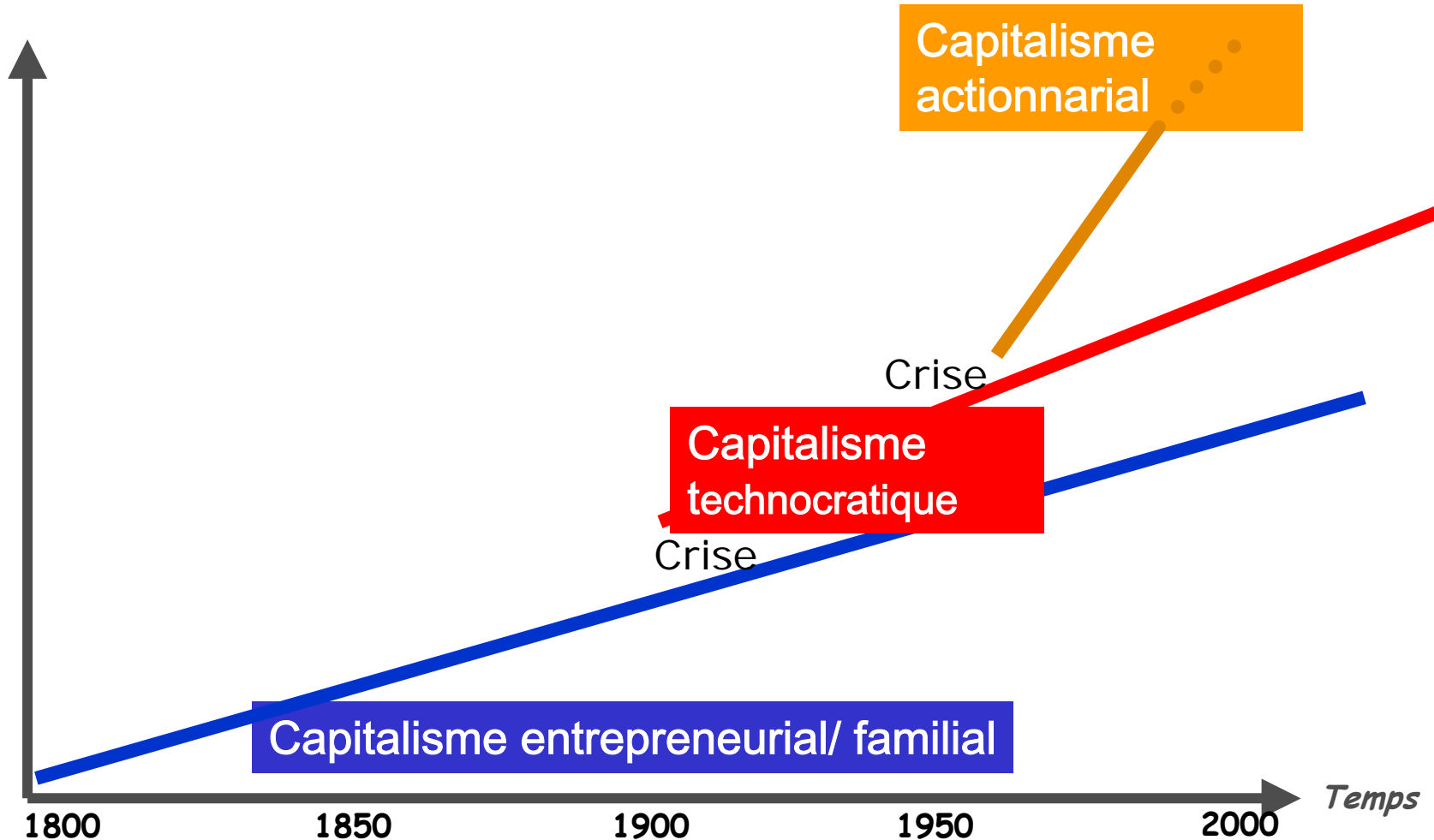
Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

*Pourquoi  
les régimes  
de gouvernement  
évoluent –ils?*



# Evolution historique d'ensemble

Niveau de complexité du GE



# Une définition de la complexité

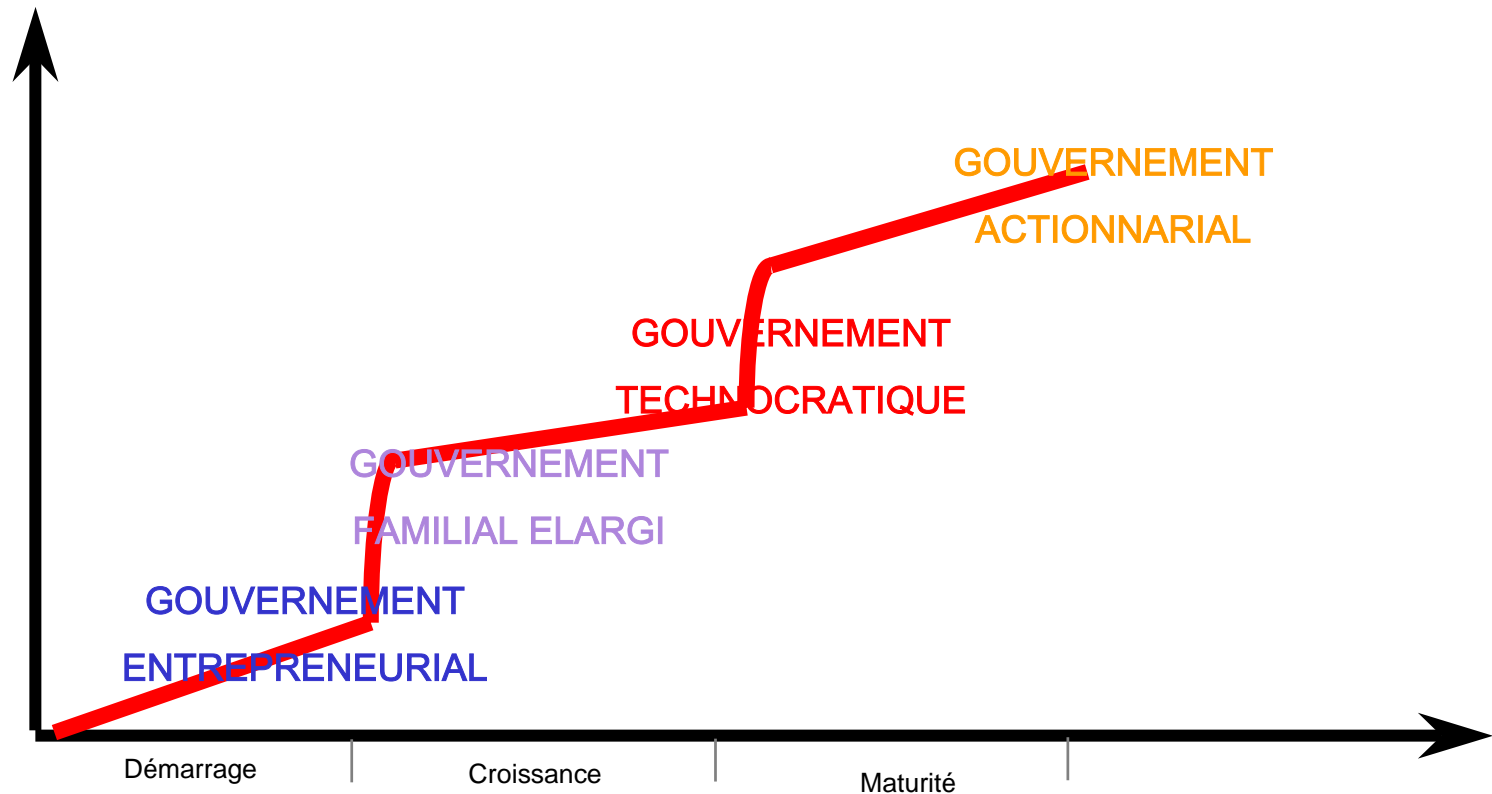
La complexité d'une entreprise se traduit par le nombre d'informations qu'elle doit traiter pour survivre

*Loi d'Ashby: La complexité du système de pilotage doit être égale à celle du système piloté*

*Conséquence: plus l'entreprise se complexifie, plus son gouvernement se complexifie*

# Le GE: un ajustement à la complexité de l'environnement

Complexité de l'environnement



Complexité du système de gouvernement

# Peut-on choisir son propre gouvernement d'entreprise?

- La qualité du GE est toujours évaluée par rapport aux concurrents de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise
- Le choix d'un gouvernement d'entreprise dépend de la complexité de l'environnement donc de la stratégie de l'entreprise



The European Institution *for* LifeLong Learning

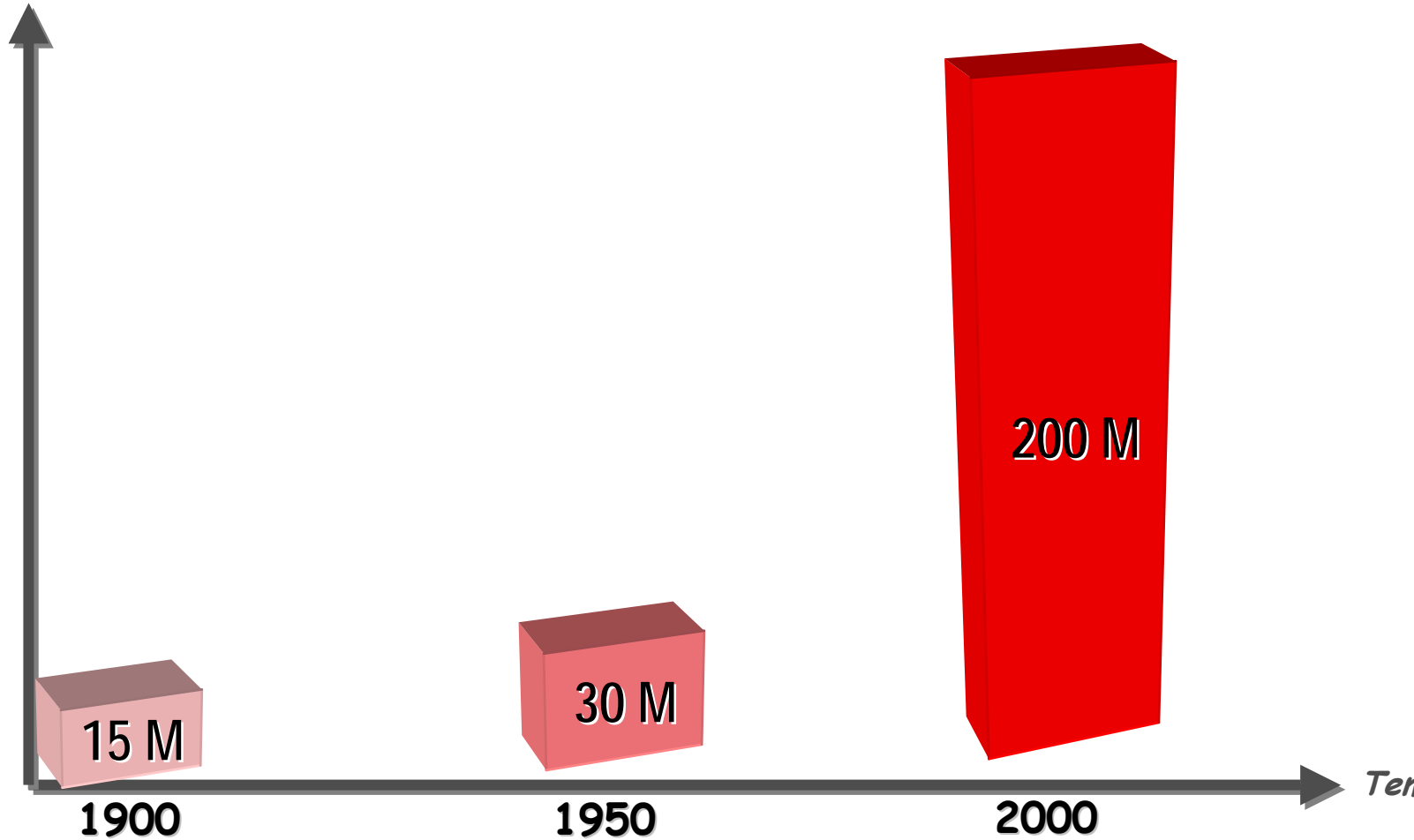
**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

*Vers quoi évolue-t-on ?*

# La massification de l'actionnariat dans le monde

*Nombre d'actionnaires/PIB*

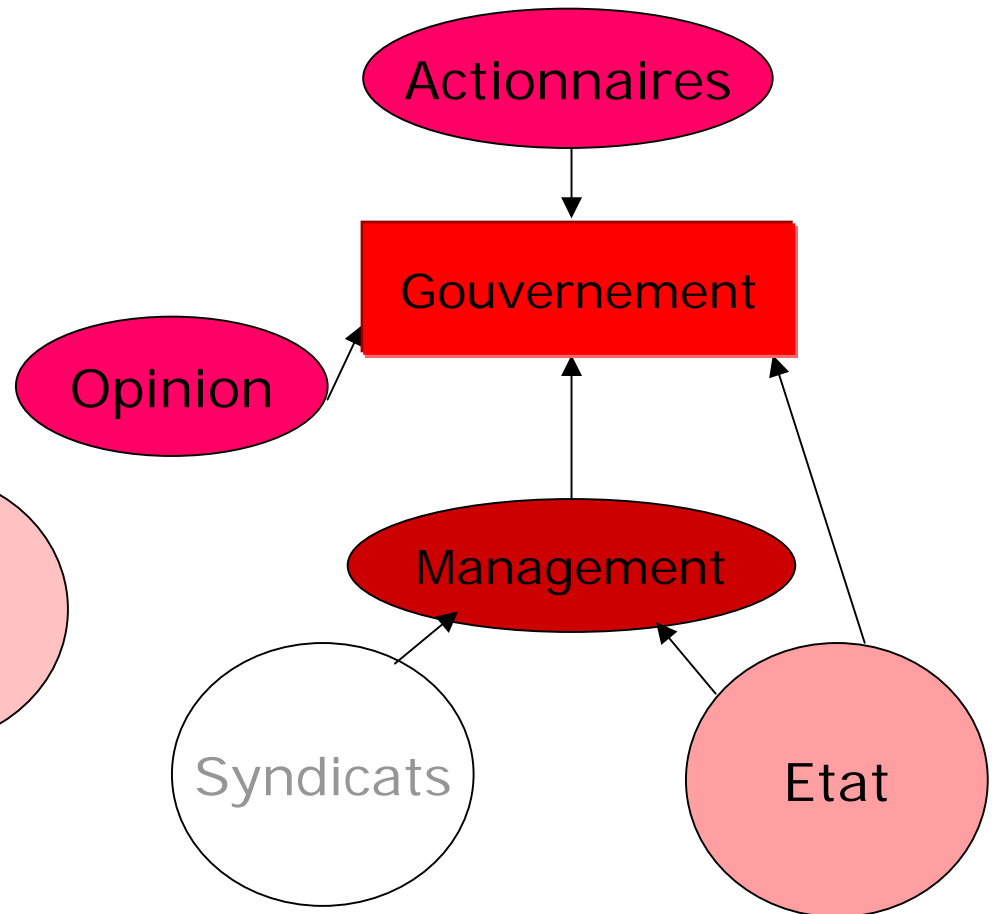
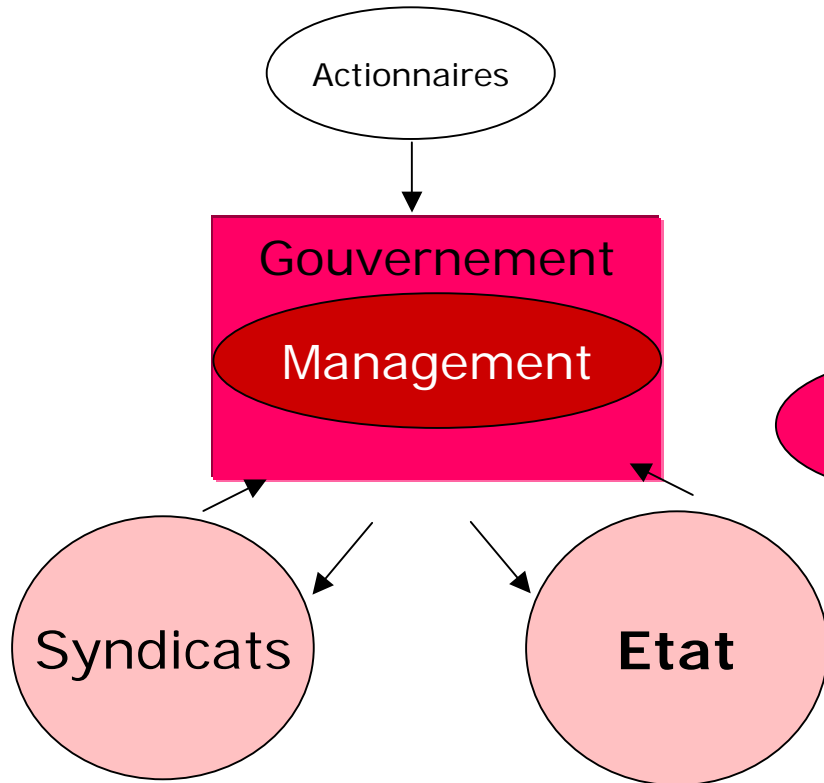


# Montée en puissance du gouvernement actionnarial

Capitalisme technocratique



Capitalisme actionnarial



# Toutes les institutions sont touchées

- L'assemblée générale: montée des coalitions, activisme, contrôle des votes, etc.
- Les auditeurs et contrôleurs
- Les conseils d'administration: exigence de responsabilité fiduciaire, clarification des fonctions
- Les dirigeants: responsabilité sociale accrue, perte de pouvoir souverain



# Ce qui converge

- Vers plus de transparence et de contrôle
- Un exercice du pouvoir plus consensuel
- La prise en compte du lien entreprise/  
société



The European Institution *for* LifeLong Learning

**I.F.G.E**

Institut  
Français  
de  
Gouvernement  
des  
Entreprises

# Les entreprises familiales sont-elles appelées à disparaître ?

# Un effet de diffusion sur l'ensemble des entreprises

- ✓ Parce que le financement par des opérateurs liés à la Bourse se généralise
- ✓ Parce que les entreprises sont liées entre elles
- ✓ Parce que les lois sont générales
- ✓ Parce que les effets mimétiques définissent les « bons » comportements
- ✓ Parce que la demande de la société est valable pour « l'institution entreprise » quelle qu'elle soit

# Oui, elles doivent s'adapter...

- En fonction de leur stratégie: croissance, besoin de financement accru, complexité de l'environnement → complexité du GE
- Du fait de la mondialisation qui imposent des pratiques « globales » → besoin de lisibilité
- Du fait de la poussée démocratique des sociétés: transparence, débats, communication

---

## Non, car elles ont des avantages concurrentiels spécifiques...

- La stabilité du capital permet les investissements de long terme
- L'exercice concentré de la « force entrepreneuriale » peut s'avérer très efficace en cas de crise
- L'adhésion au projet de l'entreprise peut être facilitée

# Trois questions clés pour poursuivre...

- Le principe : **ajuster ma stratégie et le gouvernement de mon entreprise** et non « imiter les 'bonnes règles' »
- Organiser le gouvernement dans le respect des attentes de l'environnement, et pour une meilleure gestion possible de la complexité
- Gérer l'actionnariat familial: association, périmètre de contrôle, implications, formation
- Gérer la succession