

Introduction générale

Mathieu Paquerot

Il y a des hasards étranges. Ainsi Vivendi, anciennement « La Société Générale des Eaux », est une entreprise dont les trois derniers dirigeants ont une caractéristique commune. Ils sont tous les trois passés par l'école Polytechnique. Après les tourments qu'a connus l'entreprise, on aurait pu penser que les actionnaires essaieraient de varier le cursus de leur nouveau dirigeant. Après 50 ans de gestion polytechnicienne, peut être ces actionnaires ont-ils souhaité continuer une tradition ? A moins qu'il n'est pas eu l'occasion de faire véritablement autrement ?

Le gouvernement d'entreprise est un phénomène curieux tout le monde en parle, beaucoup prétendent même l'appliquer, et pourtant rien ne semble fonctionner.

Cela ressemble un peu à cette phrase magnifique d'Einstein, « la théorie c'est quand on sait tout et que rien ne marche. La pratique, c'est quand tout marche et qu'on ne sait pas pourquoi, ici nous avons mélangé les deux, rien ne marche et on ne sait pas pourquoi. »

Les préconisations du gouvernement d'entreprise étaient supposées éviter un certain nombre de dérives en matière de gestion des entreprises, les plus grandes devant montrer l'exemple. L'actualité, à travers un certain nombre de faillites retentissantes qui ont ébranlé les marchés financiers et semé le doute sur la gestion des entreprises, la sincérité des comptes et des contrôleurs, l'honnêteté et la capacité des dirigeants, nous rappelle que finalement derrière un discours très commercial et très à la mode, les pratiques semblent avoir peu évoluées. Après quelques études empiriques, permettant de tester l'influence de variables classiques du gouvernement d'entreprise sur des firmes françaises (composition de l'actionnariat, du conseil d'administration...) j'en était arrivé à la sensation désagréable de regarder un match de football sans jamais voir la balle (ce qui est également arrivé, semble t-il, à l'équipe de France lors de la dernière coupe du monde). Les variables étudiées, si elles avaient le mérite d'être très représentatives des préconisations du gouvernement d'entreprise, ne semblaient pas avoir un pouvoir explicatif très important sur la performance des entreprises françaises.

Les grandes entreprises nationales semblaient peu perméables au gouvernement d'entreprise, même si dans leur discours, la création de valeur pour les actionnaires faisait partie des exercices obligés.

En relisant les études de Bauer et Bertin-Mourot sur l'origine des dirigeants français, et la forte influence exercée par les formations de l'Ena et de Polytechnique, il m'a semblé que ces variables pouvaient sans doute expliquer en partie un certain nombre de phénomènes qui étaient en parfaite contradiction avec les principes du gouvernement d'entreprise.

Ce livre s'inspire largement de trois études réalisées (pour deux d'entre elles) avec Géraldine Carminatti-Marchand.

Le premier chapitre s'intéresse au processus de nomination des dirigeants dans les grandes entreprises françaises. Nous verrons que le rôle des actionnaires dans la nomination des dirigeants est parfois secondaire et que cela nous interroge notamment sur l'un des principes fondamentaux du GE ; les actionnaires choisissent leurs dirigeants et peuvent le renvoyer si nécessaire.

Le deuxième chapitre s'interroge sur la composition des conseils d'administration des dirigeants X ou énarques. Les résultats permettent de mieux comprendre pourquoi les actionnaires ont finalement peu l'occasion de choisir les dirigeants des entreprises dont ils sont propriétaires.

Enfin, le troisième chapitre s'intéresse à l'évolution de la composition des conseils d'administration, notamment sous l'influence des investisseurs étrangers. Les résultats montrent une forte évolution, au moins en apparence.

Les études statistiques présentées sont relativement simples, mais elles ne sont pas indispensables à la compréhension des faits exposés... aussi si vous êtes allergiques aux chiffres, vous pouvez passer à la section suivante qui présente les résultats sous une forme plus littéraire.

Deux remarques liminaires me semblent nécessaires avant de commencer.

En aucun cas, ce livre ne veut être un plaidoyer pour la disparition de l'Ena ou de l'X. Les faits que nous pouvons observer sur la période récente sont liés à une histoire, ils sont le fruit d'une évolution qui semble se poursuivre. Finalement, la France occupe un rang honorable sur l'échiquier économique mondial et le rôle de ces « élites » a sans doute été déterminant dans la place qu'elle tient aujourd'hui.

Le gouvernement d'entreprise ressemble aujourd'hui plus à un idéal, qu'à une pratique généralisée. Il fonctionne mal en France, mais aussi aux Etats-Unis d'où il est originaire. Finalement, l'amélioration des pratiques passe sans doute par une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations, de leur histoire, de leur culture... et par l'intégration de ces différents éléments dans les préconisations. En la matière, les mêmes recettes ne s'appliquent pas partout de la même façon. Et pour l'instant, elles semblent ne s'appliquer à personne et nul part. La bonne nouvelle, c'est qu'il reste beaucoup de travail pour les chercheurs sur le sujet. La mauvaise, c'est que ça ne va pas être facile !