

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

# GOUVERNANCE ET PRISE DE DÉCISION

LES QUESTIONS  
QUI DÉRANGENT

SOUS LA DIRECTION  
D'ÉRIC **LAMARQUE**

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# SOMMES-NOUS CONFRONTÉS À UNE CRISE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ?

Que ce soit la faillite des banques ou la multiplication des conflits sociaux durs (séquestration, violence), la gouvernance d'entreprise est mise en cause. Dans cet ouvrage clair et accessible, les auteurs abordent les questions difficiles (rémunération, prise de décision...) et concluent avec 40 propositions pour améliorer la gouvernance.

**Le Cercle de l'entreprise**, créé en 2006, regroupe des experts de l'entreprise indépendants, professeurs d'université ou de grande école et a pour vocation de travailler sur des problématiques liées à l'entreprise (gouvernance d'entreprise, responsabilité sociale de l'entreprise, nouveaux enjeux du management...). Le Cercle promeut une meilleure connaissance de l'entreprise en expliquant son fonctionnement, ses objectifs et ses contraintes.

## LES CONTRIBUTEURS

- ▶ **Jean-Pierre BOISIVON** est conseiller spécial du président de la FNEGE et professeur émérite à l'université de Paris II.
- ▶ **Jérôme CABY** est directeur général d'ICN Business School et professeur des universités.
- ▶ **Alain COURET** est professeur de droit privé à l'université Paris I-Panthéon Sorbonne et avocat associé.
- ▶ **Stéphanie DAMERON** est professeur à l'université Paris-Dauphine et directrice de la chaire « intelligence économique et stratégie des organisations ».
- ▶ **Philippe DESSERTINE** est professeur à l'université Paris X-Nanterre, directeur du centre de recherches Céros et directeur du master en sciences financières.
- ▶ **Éric LAMARQUE** est professeur à l'université Montesquieu-Bordeaux IV, directeur de la chaire « Management des entreprises financières » et Consulting Partner SECOR Europe.
- ▶ **Bernard de MONTMORILLON** est professeur à l'université Paris-Dauphine.
- ▶ **Christine POCHE** est professeur et directeur de l'IAE de Paris.
- ▶ **Bernard RAMANANTSOA** est professeur de Stratégie au sein d'HEC dont il est aujourd'hui le directeur général.
- ▶ **Lucien RAPP** est professeur agrégé des facultés de droit et avocat au barreau de Paris.

GOUVERNANCE  
ET PRISE DE DÉCISION

Éditions d'organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



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 notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des

Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54953-9

LE CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT

# GOUVERNANCE ET PRISE DE DÉCISION

Les questions qui dérangent

*Ouvrage dirigé par Éric Lamarque*

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



# Préface

Le Cercle de l'entreprise et du management regroupe des experts de l'entreprise, tous professeurs d'université ou de grande école. Sa mission est de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise dans l'opinion publique comme auprès d'auditoires avertis, en expliquant son fonctionnement, ses objectifs, et les contraintes qu'elle subit. Les membres du Cercle s'expriment au travers d'articles, d'interviews, de chroniques. Puisant sa légitimité dans la totale indépendance de ses membres, le Cercle apporte une contribution à tous les débats sur les questions relatives aux entreprises.

La période d'interrogations fortes autour du rôle et de la légitimité des entreprises a incité le Cercle à proposer son analyse sur les sujets majeurs auxquels ces dernières, dans leur management, sont actuellement confrontées.

Le grand public et donc les médias, ou, pourrait-on dire, les médias donc le grand public, se sont emparés, avec une vigueur redoublée depuis le début de la crise, des questions touchant à la gouvernance de l'entreprise. Derrière ce terme se profilent de nombreux thèmes: les relations entre un conseil d'administration et le président, les libertés des présidents, la question de leur rémunération, les pouvoirs véritables des actionnaires, la nature des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes internes

(salariés) comme externes (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités territoriales). À cette liste s'ajoute la hiérarchie des objectifs de l'entreprise et notamment la place qu'y occupe la valeur financière.

Les membres du Cercle, à la lumière des tendances et travaux les plus récents, apportent dans cet ouvrage leur contribution sur tous ces sujets.

Le Cercle de l'entreprise et du management tient à remercier Charles de FROMENT pour sa contribution à l'élaboration de l'ouvrage.

Jean-Pierre HELFER  
Ancien directeur général Audencia Nantes  
Professeur à l'IAE de l'université de Paris  
Président du Cercle de l'entreprise et du management

# Table des matières

<b>LISTE DES AUTEURS</b> .....	XIII
<b>INTRODUCTION</b> .....	XVII

## PREMIÈRE PARTIE

### LA PERSPECTIVE DE LA PRISE DE DÉCISION

#### Chapitre 1

<b>LES DIRIGEANTS OUBLIENT-ILS LE LONG TERME?</b> .....	3
Quand la gestion prime sur la vision .....	4
Et pourtant, les plans dits stratégiques ne manquent pas .....	8
Pour un dirigeant visionnaire .....	9
<i>La vision stratégique : quid ?</i> .....	10
<i>Susciter la coopération active à cette vision : comment ?</i> .....	11

#### Chapitre 2

<b>LES DIRIGEANTS INTÈGRENT-ILS VRAIMENT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE?</b> .....	15
Et pourtant, tous ces Cassandre ont tort... : ça marche déjà ! .....	17
Comment aller plus loin ? .....	21
<i>Développement durable et réduction des coûts</i> .....	22
<i>Vendre des fonctionnalités plutôt que des biens</i> .....	23
<i>Le rôle central de l'innovation technologique</i> .....	24

## Chapitre 3

<b>LES DIRIGEANTS ONT-ILS OUBLIÉ LA CITÉ ?</b> .....	27
La mondialisation des entreprises au service de la cité .....	30
<i>Perception locale et effets globaux</i> .....	30
<i>Le partage de la valeur ajoutée : les raisons d'un malentendu</i> .....	32
La cité, partie prenante qui doit se faire entendre .....	34
<i>L'entreprise et ses salariés : comment s'inspirer du modèle allemand ?..</i>	35
<i>Maintenir et développer l'employabilité de ses salariés</i> .....	36
<i>Les entreprises, leur territoire et les élus locaux : à la recherche de nouvelles synergies</i> .....	38

## DEUXIÈME PARTIE

## L'ACCOMPAGNEMENT DE LA PRISE DE DÉCISION

## Chapitre 4

<b>LES DIRIGEANTS N'ENTENDENT-ILS QUE L'ACTIONNAIRE ?</b> .....	43
L'origine de la critique .....	43
<i>L'arbitrage à court terme de l'actionnaire : une tendance naturelle...</i>	44
<i>... mais potentiellement dangereuse et contre-productive</i> .....	44
<i>Des choix court-termistes encouragés par la financiarisation de l'économie</i> .....	45
Les réponses données par le management .....	47
<i>Les limites classiques au pouvoir des actionnaires (et leur insuffisance)</i>	47
<i>Stakeholder vs shareholder : la nécessaire prise en compte de l'ensemble des parties prenantes</i> .....	48
<i>Opacité = danger</i> .....	50
<i>Un nouveau formalisme institutionnel dans les grandes entreprises</i> .....	51
Quelles pistes d'évolution ? .....	53

## Chapitre 5

<b>LES DIRIGEANTS SONT-ILS VRAIMENT CONSEILLÉS ?</b> .....	55
Missions du conseil et composition requise .....	57
Les bonnes pratiques relatives à la composition des conseils .....	59

Dualisme : les limites du modèle britannique .....	62
Indépendance et compétence : les combiner plutôt que les opposer	63
Former les administrateurs indépendants .....	65
Fournir aux administrateurs une information de qualité .....	66
Structurer le processus de réflexion stratégique .....	67
Concevoir l'évaluation des travaux du conseil comme un levier de performance .....	67

## Chapitre 6

<b>LES DIRIGEANTS PRENNENT-ILS TROP DE RISQUES ?</b> .....	69
Une perception délicate de la relation entre le risque et la rentabilité espérée.....	70
Savoir évaluer le risque : est-ce envisageable ? .....	71
La pression sur la rentabilité .....	72
Aurait-on pu éviter cette situation ?.....	75
Que peut-on faire ? .....	77

## TROISIÈME PARTIE

### LA SUPERVISION DE LA PRISE DE DÉCISION

## Chapitre 7

<b>LES DIRIGEANTS SONT-ILS RÉELLEMENT CONTRÔLÉS ?</b> .....	85
L'indépendance en question .....	89
Les comités d'audit en question.....	91
Les modalités de la sanction en question.....	94
<i>Concilier indépendance, compétence et relations de confiance entre administrateurs et dirigeants</i> .....	95
<i>Conseil et contrôle : une équation compliquée à résoudre</i> .....	96

## Chapitre 8

<b>LES DIRIGEANTS FONT-ILS L'OBJET DE SANCTIONS ADAPTÉES ?</b> .....	97
Lier sanctions et responsabilités .....	97
Dénoncer les sanctions inefficaces .....	100

Renforcer la répression pénale ?.....	101
Nommer des administrateurs indépendants .....	103
Élargir le préjudice réparable.....	105
Réguler le marché : organes de régulation et <i>class actions</i> .....	107
Généraliser le système du <i>comply or explain</i> ?.....	109

**Chapitre 9**

<b>LES DIRIGEANTS SONT-ILS TROP PAYÉS ?</b> .....	113
De qui s'agit-il ?.....	113
De quoi s'agit-il et de combien ?.....	116
Pourquoi ce rejet par l'opinion ?.....	118
<i>Le risque</i> .....	120
<i>Le marché</i> .....	120
<i>Le talent</i> .....	121
Les patrons sont-ils « bien » payés ?.....	123
<i>Réguler les stock-options si on veut les sauver</i> .....	123
<i>Privilégier le long terme</i> .....	124
<i>Bannir les effets d'aubaine</i> .....	125
Alors, trop payés les patrons ? .....	126

**QUATRIÈME PARTIE**

**NOS PROPOSITIONS**

Question 1 : les dirigeants oublient-ils le long terme ? .....	131
Question 2 : les dirigeants prennent-ils réellement en compte le développement durable ?.....	132
Question 3 : les dirigeants ont-ils oublié la cité ?.....	132
Question 4 : les dirigeants n'entendent-ils que l'actionnaire ?.....	132
Question 5 : les dirigeants sont-ils vraiment conseillés ? .....	133
Question 6 : les dirigeants prennent-ils trop de risque ? .....	133
Question 7 : les dirigeants sont-ils réellement contrôlés ? .....	134
Question 8 : les dirigeants font-ils l'objet de sanctions adaptées ? ...	134
Question 9 : les dirigeants sont-ils trop payés ?.....	135

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	137
<b>INDEX .....</b>	139
<b>LES MEMBRES DU CERCLE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT .....</b>	141



## Liste des auteurs

**Jean-Pierre Boisivon** est licencié en droit et es sciences économiques, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, docteur es sciences économiques, agrégé des sciences de gestion. Professeur émérite à l'université Paris 2 Panthéon-Sorbonne, ancien directeur général du groupe ESSEC, ancien délégué général de l'institut de l'entreprise. Il est également président du CORA (Conseil d'orientation et de réflexion de l'assurance) et conseiller du président de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion de l'entreprise).

**Jérôme Caby** est directeur général d'ICN Business School Nancy-Metz depuis mai 2009. Auparavant, il était professeur des Universités à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, dont il assurait également la direction, après avoir été en poste à Nancy et Bordeaux. Il est spécialiste de finance, a publié de nombreux articles dans des revues scientifiques et six ouvrages en tant qu'auteur ou coordinateur. Il est directeur de collection chez Pearson Éducation.

**Alain Couret** est professeur de droit privé et de sciences criminelles à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris I). Il est également avocat associé d'un grand cabinet d'affaires dans lequel il assume la responsabilité du *knowledge management* et anime des activités d'arbitrage. Il est l'auteur, seul ou en colla-

boration, d'une vingtaine d'ouvrages et d'une centaine d'articles consacrés au droit des sociétés commerciales et au droit financier. Il est membre du Comité juridique de l'association nationale des sociétés par actions et membre d'une Commission consultative de l'AMF.

**Stéphanie Dameron** est professeur de stratégie à l'Université Paris Dauphine. Elle dirige la chaire « Intelligence économique » et le master « Politique générale et stratégie des organisations ». Spécialiste des questions de transformation des organisations et des processus stratégiques, elle a été distinguée pour ses travaux par la Strategic Management Society, l'European Academy of Management, et l'Association internationale de management stratégique.

**Philippe Dessertine** est agrégé en Sciences de gestion, docteur habilité à diriger des recherches, professeur de finance à l'Université Paris Ouest Nanterre La défense et directeur de l'Institut de haute finance à l'IFG. Il est l'auteur d'ouvrages et d'articles sur l'information financière ainsi que d'essais sur l'analyse de la crise financière. En 2009, il a été membre de la Commission du grand emprunt présidée par Alain Juppé et Michel Rocard.

**Éric Lamarque**<sup>1</sup>, docteur et agrégé en Sciences de gestion est professeur à l'Université Montesquieu Bordeaux 4 où il dirige la chaire « Management des entreprises financières » et le master Management financier. Auteur ou coordonnateur de plusieurs articles et ouvrages sur la gestion et le management des banques, il intervient aussi auprès des directions générales d'établissements financiers en tant que Consulting Partner du cabinet de conseil SECOR Europe. Il est également administrateur de sociétés et de fondations.

---

1. Le coordonnateur de cet ouvrage tient à remercier Jérôme Caby et Lucien Rapp pour leur aide dans la relecture et pour les commentaires.

**Bernard de Montmorillon** est professeur à l'université Paris-Dauphine, qu'il a présidée de 1999 à 2007. Il enseigne et publie en stratégie, organisation et GRH et a dirigé dans ces champs une trentaine de thèses. Ses centres d'intérêt le conduisent à analyser les modèles d'affaires qui caractérisent l'économie de l'immatériel ainsi qu'à explorer les dimensions de «l'active coopération» des collaborateurs dans la création de valeur. Il dirige le Master management des ressources humaines et participe au conseil scientifique de la chaire «Hommes et Société» du Collège des Bernardins.

**Christine Pochet** est professeur agrégée de sciences de gestion et directeur de l'IAE de Paris où elle enseigne le contrôle de gestion et la gouvernance d'entreprise. Ancienne élève de l'École normale supérieure de Cachan, elle est titulaire d'un doctorat en Sciences économiques de l'Université Paris-Dauphine. Ses centres d'intérêt en matière de recherche concernent la gouvernance d'entreprise ainsi que la régulation comptable et de l'audit.

**Bernard Ramanantsoa** est professeur de Stratégie au sein d'HEC dont il est aujourd'hui le directeur général. Ses travaux de recherche portent essentiellement sur le lien entre les stratégies des entreprises et leur identité. Il a par ailleurs été conseiller auprès de plusieurs directions générales de grands groupes industriels et a travaillé en particulier avec McKinsey.

Agrégé de droit public, **Lucien Rapp** enseigne le droit public des affaires à l'Université Toulouse1-Capitole. Il est également avocat au Barreau de Paris et exerce dans un cabinet international dont il est l'un des associés. Lucien Rapp est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la gouvernance des entreprises publiques, le droit et l'organisation de la vie des affaires. Son dernier ouvrage est consacré aux fonds souverains. Il publiera à la fin de l'année 2011, aux Presses Universitaires de France, en collaboration avec Alain Couret, un petit ouvrage d'initiation aux «100 mots de la gouvernance».