

Variable 8 “Modes de gouvernance des entreprises”

1 Définition

Par gouvernance nous entendons :

« L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire ». GERARD CHARREAUX

2 Indicateurs

Typologie d'entreprise et poids dans L'économie

	France 2008	Rhône Alpes 2005
Nombre d'entreprises	3 003 693	274 344

Ventilation des entreprises par l'effectif salarié

Effectif salarié	Entreprises FRANCE	%	Entreprises RHONE ALPES	%
0	1 812 705	60,35%	155 679	56.74%
De 1 à 9	989 411	32,94%	98 675	35.97%
De 10 à 49	168 281	5,60%	16 793	6.12%
De 50 à 499	30 725	1.02%	2 975	1.08%
500 et +	2 571	0.09%	222	0.08%
Total	3 003 693	100%	274 344	100%

Ainsi, à l'image du tissu d'entreprises en France (93% composé de micro entreprises ou de TPE) Les entreprises Rhône Alpes sont à 99,8% des PME, à 96% des TPE et même à 92% des micro

entreprises. Une entreprise sur deux n'emploie pas de salariés. Leur activité économique est exercée par le dirigeant, entrepreneur individuel parfois aidé du conjoint.

Si la quasi totalité des entreprises Rhône Alpines sont des TPE PME, toutes ne sont pas des entreprises indépendantes. Nombreuses sont filiales d'un groupe, une intégration qui tend à se développer, avec en parallèle un nombre croissant de micro groupes, ensemble d'entreprises comptant globalement moins de 500 salariés.

2.1 Propriété du capital

« D'une manière générale, les 15 dernières années ont vu un fort désengagement de l'Etat dans tous les domaines de l'activité économique et une montée en puissance du financement des entreprises par l'épargne publique nationale et internationale »¹

Ces deux phénomènes ont accentué les différences entre les entreprises selon leur taille et leur niveau d'ouverture au capital :

Ventilation des entreprises par taille et niveau d'ouverture au capital

1^{er} cercle : une centaine d'entreprises parmi les plus grandes françaises. Un noyau compose le CAC 40. Même parmi ces entreprises, peu d'entre elles sont diluées : la moitié d'entre elle possède un actionariat de référence dépassant 30% du capital.

Un second cercle concernent les 800 entreprises suivantes cotées sur la place de Paris, de taille moyenne la part de leur flottant est de l'ordre de 20%. Elle ont chacune une capitalisation inférieure à 1 milliard d'euros.

Un troisième cercle comprend 27 600 entreprises petites et moyennes non cotées dont la taille dépassent 50 salariés et qui sont essentiellement détenues par un ou quelques propriétaires.

Quatrième cercle : le 2 600 000 entreprises de petites tailles (de 0 à 50 salariés).

On assiste dans les deux dernières catégories à une concentration des entreprises plus rapide que dans les autres et à la constitution de micro groupes.

2.2 Place des parties prenantes

Depuis une dizaine d'année la notion de partie prenante est devenue incontournable dans la réflexion sur la gouvernance des entreprises.

Selon Edward Freeman la notion de partie prenante intégrée au management stratégique, renvoie aux intérêts, aux caractéristiques, voire aux comportements de « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation ».

On distingue 3 grandes catégories de parties prenantes :

- Parties prenantes organisationnelles : les actionnaires, les salariés et leurs représentants
- Parties prenantes économiques : clients, consommateurs, fournisseurs, sou traitants
- Parties prenantes sociétales : collectivités territoriales, ONG...

¹ In : « Les mutations du gouvernement d'entreprise » PY Gomez et Carline Weber L'expansion management review -2008

3 Rétrospective

3.1 *Focus sur la gouvernance dans les Grandes Entreprises / Sociétés par actions*

Le capitalisme français, comme tous les pays occidentaux, a été marqué par de fortes évolutions depuis le milieu des années 80. Il est passé d'une forme fordiste managérialiste internationale à une forme financière actionnariale et globale.

3.1.1 Désengagement de l'Etat et massification de l'actionnariat

La loi de déréglementation financière de 1985 a conduit à une très forte exposition au financement international et à un taux d'ouverture aux capitaux étrangers exceptionnellement élevé : la moitié du capital des entreprises du SBF 250 et 40% des 40 premières est désormais détenue par des fonds représentants des épargnants étrangers.

Parallèlement, la déréglementation financière et une politique fiscale favorable ont amené une réorientation massive de l'épargne des ménages vers l'investissement en entreprise.

Enfin, un reflux de l'Etat dans l'actionnariat des entreprises : 2300 entreprises contrôlées par l'Etat en 1996, l'Etat n'est majoritaire que dans 845 entreprises en 2006.

En France, pas plus d'une centaine d'entreprises sont véritablement confrontées aux nouvelles règles du capitalisme actionnarial global : capital très dilué, sensibilité sur le court terme, normes de gouvernance internationales etc.

Ainsi, selon une étude de la banque de France (2000), portant sur 280 000 entreprises, 72% d'entre elles étaient possédées par un actionnaire majoritaire (soit une personne physique, soit une entreprise), seules 4% d'entre elles étaient diluées au sens où le premier actionnaire ne représentait plus de 10% du capital.

3.1.2 Des mutations en cours au sein des Conseils d'Administration

Le grand nombre d'actionnaires contraint à désigner un nombre restreint d'acteurs représentatifs dans le cadre des assemblées générales, il s'agit des administrateurs.

Eléments d'analyse des conseils d'administration :

- Pourcentage d'administrateurs indépendants

En 2007 sur 1200 membres de CA des sociétés SBF 120, 42% sont qualifiés par les entreprises elles même d'indépendants (selon le rapport VIENOT I « *un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* »).

- Pourcentage de femmes dans les CA

500 premières sociétés mondiales (Classement du magazine Fortune)

1995	9.6	2003	13.6
1997	10.6	2005	14.7
1999	11.2	2007*	16
2001	12.4		

*En France en 2007, les femmes ne représentent que 9% des membres des CA (Ernst & Young). Ce

rythme de progression laisse augurer d'une égalité de représentation vers 2075.

- Diversité des nationalités

Dans les entreprises du CAC 40 le nombre d'administrateurs étrangers est passé de 14% à 27% entre 1995 et 2007.

- Mise en place de comités au sein des CA

Type de comité	Présence d'un comité	Nombre de membres	Part des membres indépendants	Nombre de réunions par an
Audit	93%	3.5	66%	4.6
Rémunération	90%	3.3	67%	2.8
Nomination	70%	3.4	66%	3

- Montée en puissance de l'Investissement Socialement Responsable (ISR)

Si l'ISR ne représente à Paris que 4% de l'ensemble de la capitalisation (10% à New York) il connaît un très fort développement. Ainsi entre 1998 et 2007 le montant des encours des OPCVM (Organismes de placement collectif de valeurs mobilières) de type ISR a été multiplié par 40.

- Nouvelles exigences de transparence

Suite aux séries de scandales qui ont jalonnées les années 80, on observe une orientation de la réglementation influencée par :

- Les rapports Viénot I (1995), Viénot II (1999) et Bouton (2002) qui présentent des propositions de référence sans aucun caractère obligatoire mais auxquelles se réfèrent la grande majorité des entreprises du CAC 40. Ces dispositions dites « codes de bonne conduite » sont d'ailleurs intégrées par les agences de notations (VIGEO).
- L'AMF impose des normes sur l'information à communiquer au public (rapport d'activité, rapport du président sur le contrôle interne) qui s'imposent à toutes les entreprises cotées.

Puis vient la réglementation publique avec les lois de 2001 et 2003 qui confirment les propositions des rapports Viénot et Bouton.

Elles assurent une meilleure distinction entre administrateurs internes et externes et qualifient l'indépendance des administrateurs, un encadrement de la rémunération des dirigeants dont la publication est rendue obligatoire. La loi 2002 oblige les entreprises cotées à publier un rapport sur leur politique sociale et environnementale.

- Montée en puissance des actionnaires minoritaires

Les actionnaires minoritaires sont représentés par des associations et des activistes ou des cabinets de conseils qui interviennent régulièrement dans les débats. Il n'existe pas en France de *class actions*. Les revendications passent essentiellement par la médiatisation des assemblées générales. Même si dans l'ensemble, les petits porteurs sont peu actifs et peu désireux de le devenir, gouverner avec les actionnaires minoritaires, suppose de mettre en place des structures particulières qui ont pour objectif de mieux cerner les attentes de ces derniers.

De nombreuses sociétés du CAC 40 ont ainsi créé « les Comités consultatifs des actionnaires ». Ils ont pour objet de faciliter un dialogue régulier et de qualité entre les dirigeants et les actionnaires individuels et salariés.

- Montée en puissance des salariés actionnaires

L'actionnariat salarial ne représente que 1% de l'actionnariat de l'ensemble des entreprises mais est fortement concentré dans les sociétés cotées. Il pèse 2,5% de leur capitalisation boursière. Plus on se dirige vers les grandes entreprises au capital dilué et donc concernées en priorité par les nouvelles règles de gouvernance, plus on trouve un actionnariat salarié important.

La loi Giraud de 1994 imposait la présence d'administrateurs salariés dans les entreprises privatisées. Sur ce modèle, les salariés actionnaires ont cherché à faire admettre leur présence au conseil d'administration, ce qu'ils ont obtenu dans 14 entreprises cotées. Un actionnariat stable dans un capital de plus en plus dilué et ouvert...

3.2 Focus sur la gouvernance dans les PME PMI patrimoniales

Les Moyennes Entreprises Patrimoniales (MEP) représentent 30% de l'effectif salarié du privé, et 30% de son chiffre d'affaire.

On considère souvent que pour elles la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits, ce qui pourrait être apparemment logique puisqu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction. Or ces PME sont organisées selon différents statuts juridiques. Certaines d'entre elles ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers, ou délèguent la gestion à un dirigeant extérieur à la famille : dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles.

3.2.1 Vers une différenciation entre propriété et gouvernement d'entreprise

Les risques encourus pouvant impactés la gouvernance sont divers : conflit de génération, querelles de pouvoir, antagonismes entre managers et actionnaires minoritaires, succession houleuse ou ratée... Tout l'enjeu réside dans l'art d'éviter la confusion entre capitaux, famille et management.

Il devient alors nécessaire que ces MEP mettent en place les conditions d'une gouvernance adaptée à leurs spécificités : autonomie dans les choix de l'organisation, surveillance de la famille, management familial intuitif et affectif, ...

Même si ces PME familiales restent encore circonspectes (la gouvernance est encore mal perçue, appréhendée le plus souvent comme une contrainte au service des minoritaires) des solutions apparaissent pour améliorer la prise de décision et la régulation du pouvoir :

- Concilier préoccupations de la famille et bonne marche des affaires,
- Rédiger une charte familiale et réunir régulièrement un conseil de famille,
- Légitimer le processus de succession,
- Ouvrir le CA à des membres extérieurs,
- Professionnaliser le CA et réactiver son rôle,
- Mettre en place des circuits de communication vers les actionnaires pour sortir du culte du secret, les informer.

Pour ces entreprises aussi un principe s'impose : la gouvernance c'est la transparence...

- Un mouvement de concentration ou de regroupement des PME

On assiste à une concentration des entreprises plus rapide que dans les autres et à la constitution de micro groupes.

3.3 Focus sur la gouvernance dans les TPE

La prédominance des TPE apparaît dans les secteurs où les économies d'échelle et le recours intensif au capital n'ont pas une importance fondamentale.

Ventilation des entreprises par l'effectif salarié

- 0 sal :	1 812 705	(60,35%)
- 1 à 9 sal	989 411	(32,90%)

4 types de gouvernance dans les TPE :

Indépendante traditionnelle : construite autour d'un homme (EURL, auto-entrepreneur, gérant majoritaire d'une SARL) et d'un métier (artisanat, commerce, construction), forme sociale familiale ou patrimoniale, le dirigeant peine à considérer son activité comme une « entreprise », et donc à structurer un véritable rapport salarial avec ses éventuels salariés (niveau de salaires, de qualification souvent bas), un marché de proximité.

Managériale : dans les entreprises insérées dans un groupe ou un réseau (franchise, filiale, succursale) ou sous-traitantes d'un nombre réduits de donneurs d'ordre. Ce rapport Business to Business les a conduit à une rationalisation avec de nouvelles normes de gestion, des modes de recrutement et l'institution d'un rapport social encadré par les conventions collectives, une valorisation plus forte des qualifications professionnelles. Le profil des dirigeants est aussi plus jeune et plus diplômé. L'ouverture aux parties prenantes semble être plus intégrée.

Entrepreneuriale : mode de gouvernance qui repose sur la volonté d'entreprendre, est définie autour d'un projet sur des segments de marché différenciés ou spécialisés, pratiquant ruptures et innovation pour répondre à un besoin client précis. Il y a un vrai positionnement stratégique, avec une déclinaison commerciale, recrutement, délégation, formation interne et externe, un besoin de croissance.

Flexible : mode de gouvernance propre aux entreprises de service à haute intensité intellectuelle (informatique, internet, technologies, conseil) adaptée au marché, recrutant des hauts potentiels, avec des compétences transférables

3.3.1 Développement des réseaux et maillages des TPE

- Forte capacité d'innovation
- Difficulté à lever, des fonds à trouver des investisseurs
- Difficulté à trouver un financement de la croissance

Sous l'influence du marché, la tendance se développe dans les TPE à fonctionner en réseau. Ceci pour faire force en matière de R et D, force face à la concurrence.

Les TPE sont aussi soumises aux réglementations et législations contraignantes, se pose alors la question de l'uniformisation des modes de gouvernance et de leur adaptation possible à des petites structures.

3.4 Focus sur la gouvernance dans les SCOPs

3.4.1 Des salariés co - entrepreneurs impliqués de part et d'autre de la séparation entre le capital et le travail

La coopération de production est fondée sur le travail. Elle existe depuis le XIX^{ème} siècle - la première SCOP « les bijoutiers en doré » est créée en 1834.

Une coopérative de production est une société commerciale (SA ou SARL coopérative), dont la caractéristique est d'être majoritairement détenue par les salariés. Etre salarié et coopérateur exprime le principe de double qualité c'est à dire être à la fois salarié et co entrepreneur ; en tant que salarié la personne est liée à l'entreprise par un contrat de travail, en tant que coopérateur il est lié par la détention de parts sociales. La solidarité entre coopérateur est une solidarité dans le travail rendu possible par l'outil que représente la coopérative et dont la maîtrise en terme de gouvernance est assurée par les salariés.

3.4.2 Augmentation significative du nombre de SCOP en France

Actuellement on compte 1893 SCOP regroupant près de 40 000 salariés (hors filiales). Les SCOP sont dans leur grande majorité des TPE ou des PME, la taille moyenne d'une SCOP est de 22 salariés.

En cinq ans (2003-2008) le nombre de SCOP a cru de + 23,1 % et les effectifs salariés de + 13,8%.

Comme le souligne la Confédération Générale des SCOP, « La hausse des effectifs salariés des coopératives sur ces cinq dernières années provient pour 60 % de la croissance des coopératives de 100 salariés et plus, et pour 25 % des coopératives de 50 à 99 salariés. A contrario, la hausse des effectifs salariés des coopératives entre 2003 et 2008 ne provient qu'à 15 % des sociétés de moins de 50 salariés. ».

Ainsi au regard des données ci dessous 85 % de la hausse d'emploi est le fait de 24,1 % des SCOP.



(Source : Confédération Générale des SCOP)

3.4.3 Augmentation du taux de sociétariat

Au fil de l'Histoire, on ne peut que constater que le taux de sociétariat a augmenté. En moyenne il se monte à plus de 60 % de l'ensemble des salariés, 83 % des salariés de plus de deux ans d'ancienneté ;

Aussi, le sociétariat ne relève pas (ou ne relève plus) d'une quelconque « élite » mais bien au sein de l'entreprise coopérative d'un mouvement partagé quelque soit sa place, sa qualification et sa fonction en son sein.

3.5 *Evolution des modes de gouvernance aux regards des parties prenantes*

Les dirigeants sont soumis simultanément à des mécanismes disciplinaires externes et internes. Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal. On considère qu'une entreprise est un « noeud de contrats », qu'elle est une coalition et que cette dernière ne sera à même de créer de la valeur que si aucune des parties prenantes n'est lésée.

3.5.1 Dissociation de la propriété et de la gestion des entreprises

Les actionnaires qui ne dirigent plus eux-mêmes l'entreprise, sont devenus une partie prenante mais cette partie prenante n'est pas homogène. Fondateurs d'une entreprise, héritiers, petits actionnaires ayant placé leurs économies, fonds de pension qui gèrent des retraites, fonds d'investissement cherchant une plus value rapide... Ils n'ont ni les mêmes droits, ni les mêmes moyens, ni les mêmes attentes

Ainsi la dissociation de la propriété et de la gestion est à l'origine des problèmes de gouvernance.

3.5.2 Une évolution de l'implication des actionnaires

Gouverner avec les parties prenantes que sont les « actionnaires » implique de connaître la puissance et les attentes de chacun d'eux. Tâche complexe quand il s'agit par exemple, de l'actionnariat familial au fur et à mesure des successions des générations, ou des sociétés d'investissement (SICAV...).

Une analyse de 270 résolutions votées en 2007 par PROXIMVEST montre que les 2/3 des actionnaires ont pris part au vote en 2007. Un taux en nette progression par rapport aux années précédentes. Un activisme qui coïncide avec une montée en puissance de l'opposition aux propositions de la direction :

Votes défavorables aux propositions de la direction		
250 entreprises constituant l'indice SBF		
2007	2000	1999
5.13%	4.15%	1.27%
Votes défavorables aux propositions de la direction		

Entreprises Du CAC 40
2007
<ul style="list-style-type: none"> • 5.7% • 53 résolutions de direction repoussées • 27 résolutions externes proposées par des actionnaires minoritaires concernant 11 sociétés

<p>4 Types de résolution ont attiré le + de votes hostiles aux propositions des dirigeants</p> <p>les mesures de types OPA qui ont souvent pour objectif de protéger les dirigeants et de priver les actionnaires de plus value</p> <p>les limitations des droits des actionnaires</p> <p>les autorisations d'augmentation du capital excluant les droits de souscription prioritaires ou préférentiels pour les actionnaires en place</p> <p>les plans relatifs à des avantages pour les dirigeant, les managers ou les employés (plans de stock options, d'intéressement,...)</p>

De fait la communication vers les actionnaires devient une composante essentielle de la gouvernance. Souvent même, c'est une fonction à part entière occupée par les vices présidents des CA.

3.5.3 Evolution de la place des salariés, et des syndicats dans les modèles de gouvernance

Regard sur la représentativité des salariés

L'histoire de la représentation du personnel est celle de l'articulation et des tensions entre trois modèles :

- Le Modèle paternaliste

Cf. Les comités sociaux d'entreprise (1940) représentants souvent désignés en fonction de la doctrine : travail famille patrie (pères de familles nombreuses et anciens combattants).

- Le modèle autogestionnaire ou cogestionnaire (Jamais légalisé)

La représentation des salariés est pensée comme globale, tous les aspects de la gestion de l'entreprise, les questions techniques et professionnelles étant incluses dans la compétence des organismes représentatifs.

Cette volonté de participation accrues aux choix économiques et financiers des entreprises se retrouvera en mai 1968, notamment chez les cadres et les ingénieurs. Elle se traduira, sur le plan des relations professionnelles par la reconnaissance du droit syndical dans l'entreprise, mesure qui a un tout autre sens mais qui constitue une réelle avancée sociale.

- Le modèle de « contrôle ouvrier »

Il s'articule autour de deux principes. Le premier est que les fonctions de représentations sont d'abord des fonctions de contrôle des décisions du chef d'entreprise. Le deuxième est la prééminence du syndicat sur les institutions représentatives du personnel qui doivent émaner de lui. La législation de 1945 et 1946 institue l'élection des représentants du personnel par les salariés réunis en collèges, elle

la conjugue avec l'introduction d'une série de garde-fous qui ont pour objectif d'avoir des élus représentant leurs organisations syndicales.

3.5.4 La place des salariés dans la gouvernance des entreprises aujourd'hui

Le salarié n'est pas une partie prenante comme les autres de par la position de dépendance qui l'unit à l'entreprise. Sa place dans la gouvernance revêt différentes formes. Dans les entreprises traditionnelles il existe une séparation de fait entre travail et capital. Ainsi, dans la grande majorité des cas c'est la loi qui reconnaît aux salariés et à leurs représentants une place dans la gestion des entreprises.

Il existe deux cas où la place accordée aux salariés en terme de gouvernance est particulière :

- Salariés / entrepreneurs : Salariés se retrouvant de part et d'autre de la séparation entre le capital et le travail (*SCOP cf. chapitre précédent p 7*)
- Salariés /administrateurs : Représentants des salariés ou syndicalistes, ils sont de 3 types
 - Les représentants directs des salariés

Initialement instaurée dans les secteurs nationalisés, cette représentation se trouve encore aujourd'hui dans les entreprises restées publiques et dans quelques entreprises privatisées qui ont conservé ce type de représentants des salariés (SNCF, AIR France, EDF,...).

- Les représentants des salariés actionnaires

Dans les sociétés cotées sur un marché réglementé, une AG extraordinaire des actionnaires élit un ou plusieurs administrateurs parmi les salariés actionnaires ; ceci lorsque les actions détenues par les personnels de la société représentent plus de 3% du capital de la société (loi du 30 décembre 2006).

Les salariés actionnaires de par leur double qualité supportent un double risque : risque financier au même titre que tout autre actionnaire, et un risque d'emploi en tant que salarié.

A ce titre il semble logique qu'ils possèdent un administrateur. Mais la tentative d'organiser des séances officieuses du CA hors de la présence des actionnaires salariés existe, ce qui revient à vider de sa substance cette forme de gouvernance.

- Les représentants du CE

Ils siègent au sein des conseils d'administration avec voix consultative et représentaient en 2007 environ 10% des administrateurs des sociétés du CAC 40.

3.5.5 Le poids (contreponds) de la négociation et de la concertation

Le rôle des salariés et des syndicats en matière de gouvernance ne se limite pas à sa représentation au CA. Le syndicat possède un droit général de négociation sur de nombreux sujets et à plusieurs niveaux. Il existe aussi des structures de concertation et de discussion tels que les Comités d'Entreprise. Ainsi chaque fois que le pouvoir discrétionnaire de l'employeur est limité, se pose un problème de gouvernance.

Par ailleurs, les syndicats se dotent peu à peu de structures de coordination pour répondre aux défis de la construction européenne et de la mondialisation. En 1973 naît la Confédération Européenne des Syndicats et en novembre 2006 la Confédération Internationale des Syndicats.

De même, en l'absence de gouvernance mondiale, les entreprises multinationales mettent en place de nouvelles formes de régulations leur permettant de poursuivre ou d'étendre leur activité à l'échelle de la planète : ex : les accords cadres internationaux signés dans le cadre de la RSE.

3.5.6 La question essentielle de l'organisation du travail et de ses conditions d'exercice

C'est un des déterminants d'une autre conception de la gouvernance qui comporte deux dimensions :

- un retournement de la conception du travail : s'appuyant sur les capacités des salariés afin de définir les systèmes d'organisation du travail.
- une extension et une transformation des attributions des CHSCT afin que les salariés disposent des moyens techniques et juridiques qui permettent la mise en œuvre d'espaces de démocratie répondant à cette réalisation.

Ces hypothèses s'inscrivent dans le champ réflexif d'une nouvelle gouvernance liée à une place et un rôle à conquérir pour les salariés. À cet effet le territoire peut avoir valeur expérimentale.

3.5.7 La gouvernance à l'aune des parties prenantes économiques

- Clients, Consommateurs

Le client achète le produit. Il le paie. Il peut être le consommateur. Par contre le consommateur peut ne peut pas être le client. (Cf. les jeunes enfants).

La place et le rôle des clients sont assez évidents. Le plus souvent considérés comme une partie prenante essentielle dans la gouvernance car il permet à l'entreprise de perdurer et de se développer. Ainsi, les entreprises essaient de comprendre et d'influencer l'acte d'achat du client via leurs services marketing.

Le thème de la gouvernance concerne les clients notamment dans les transactions Business to Business et dans les transactions B to C (Business to Consumer). Pour une entreprise s'intéresser à la gouvernance de ses consommateurs oblige à dissocier : le consommateur individuel et la dimension collective de la consommation (« consommation »).

En France le mouvement des consommateurs est historiquement lié à l'état et vise en premier lieu à protéger les consommateurs. Depuis quelques années cependant il connaît un mouvement d'autonomisation et d'élargissement de ses préoccupations. Ses thématiques nouvelles semblent relever majoritairement du développement durable et de l'éthique.

Ainsi de plus en plus le consommateur tend à devenir le « consomm'acteur ». Ses choix et convictions citoyens influencent ses choix de consommation et donc impactent la gouvernance.

- Fournisseurs et sous-traitants

Les fournisseurs sont les partenaires commerciaux ou industriels des entreprises. Mais les entreprises ne se limitent pas à cette seule définition intégrant dans leur système de gouvernance la dimension de « la chaîne de production ». Elle se généralise dans de nombreux secteurs.

La nécessité de gouverner avec les fournisseurs et les sous-traitants s'est considérablement renforcée en parallèle notamment des démarches qualité et maintenant du développement des pratiques en relation avec le développement durable. La tendance ces dernières années est de développer de véritables approches partenariales avec eux. La co-traitance souligne par exemple cette volonté de gérer *avec* les cotraitants en intégrant toutes les contraintes afférentes à de tels partenariats. De même, les grands groupes du secteur automobile ont initié de nombreuses expériences de « concurrence », rassemblant sur un même site leurs salariés et ceux de leurs sous-traitants.

- Créanciers et banques

Un point important dans l'analyse de la gouvernance des PME est de savoir si la régulation de la relation créanciers/entreprise, telle qu'on la rencontre en France, peut-être considérée comme optimale

au vu des objectifs divergents de protection des intérêts des créanciers et du souci légitime du dirigeant de disposer de la latitude maximale Le marché financier, sauf exception, ne joue aucun rôle et il est donc normal que l'on n'ait pas, dans le cadre des PME, de développements consacrés au rôle régulateur de ce marché.

3.5.8 Une nouvelle prise en compte des parties prenantes sociétales

- Les pouvoirs publics, les collectivités territoriales,

Toute entreprise, qu'elle produise des biens ou des services, exerce une influence sur le territoire auquel elle appartient, en positif comme potentiellement en négatif :

- Elle contribue à son développement économique,
- Elle génère des emplois directs et indirects (fournisseurs, sous-traitants),
- Elle génère de la richesse locale par les retombées fiscales mais aussi par l'effet d'entraînement qu'elle provoque (consommation, logement, tourisme, transport, loisirs, ...).

Hormis ses contributions « naturelles », l'entreprise peut chercher à faire plus : partenariat de solidarité, mécénat, sponsoring, implication dans des activités culturelles, d'insertion, ...

Parfois ce sont les acteurs locaux (services publics de l'emploi, collectivités,...) qui acceptent de mettre en commun des moyens humains et financiers pour soutenir les projets de développement d'activité, pour favoriser la création ou le maintien d'emplois.

Ainsi le lien entre les Collectivités territoriales et les PME est particulièrement fort, tant en terme d'implantation, d'environnement social, d'environnement de recherche et développement que de recrutement....

A noter, depuis 2002, les entreprises de plus de 1000 salariés sont tenues de revitaliser les bassins d'emploi affectés par leurs restructurations. On voit également les collectivités locales soutenir les PME en difficulté ou encore renvoyer, notamment les grandes entreprises ou les grands groupes, à leur responsabilité quant à la prise en charge des externalités négatives induites sur le territoire par leurs décisions stratégiques.

Par ailleurs les PME restent subordonnées aux règles institutionnelles, c'est-à-dire aux règles du jeu qui prévalent dans l'ensemble de l'économie, même si celles-ci évoluent, en particulier sous l'effet de la globalisation (réglementation financière, environnementale....) et notamment en ce qui concerne leur type de croissance, externe ou interne. En Rhône Alpes un grand nombre d'actions soutient le développement des PME dans un objectif avoué de professionnaliser les stratégies et de faciliter les synergies entre PME.

- Les ONG

Avec la montée en puissance des préoccupations liées au développement durable et à la responsabilité sociale, les alliances entre ONG et entreprises se sont développées. Pour des raisons positives (création d'opportunités) ou négatives (suppression de risques) l'entreprise dont les activités coïncident avec des terrains d'investigation ou des causes portées par des ONG doit veiller à entretenir des relations et à nouer des alliances avec elles.

- La société civile

Opinion publique, émotion de masse, contre pouvoir s'exprime de manière de plus en plus forte dans ces associations où les bénévoles s'engagent « au nom de... » pour changer, influencer, contrer, aider...y compris les politiques et les pratiques des entreprises.

4 Hypothèses d'évolution

4.1 Hypothèse 1 : le poids des intermédiaires financiers continue d'augmenter

La gouvernance orientée par la finance perdure. Un certain nombre de normes sont adoptées pour imposer aux entreprises une plus grande transparence de façon à rendre les marchés plus efficaces. Mais ces régulations ne remettent pas fondamentalement en cause les modes de propriétés et de gouvernance des entreprises.

4.2 Hypothèse 2 - Rééquilibrage des pouvoirs entre intermédiaires financiers, salariés et puissance publique

Suite à la crise financière, la légitimité des intermédiaires financiers est en cause en particulier parce qu'ils sont déconnectés de l'économie réelle (l'entreprise) et imposent des choix purement financiers.

Des modifications en terme de gouvernance permettent de contrebalancer le pouvoir des propriétaires capitalistes par d'autres parties prenantes : les salariés et la puissance publique.

Une recomposition des CA permet d'en faire des lieux de contre pouvoirs où sont représentés la diversité des parties prenantes qui peuvent peser sur les choix stratégiques avec la même légitimité.

4.3 Hypothèse 3 : Vers un capitalisme engagé

Le pouvoir d'intermédiation de l'industrie financière entre propriété (public) et gouvernance des entreprises est radicalement remis en cause. Les institutions nationales, européennes et internationales limitent la capacité de cette industrie à influencer sur les décisions. L'influence des actionnaires véritables que sont les épargnants monte en puissance. Des groupes représentatifs de catégories d'actionnaires, comme les salariés, des associations représentatives d'intérêts sociaux, éthiques, peuvent défendre leur patrimoine au nom d'intérêts qui ne se résument pas à la seule performance financière. On assiste à l'émergence d'un capitalisme de masse.

Bibliographie:

Ouvrages

Vers une nouvelle gouvernance des entreprises - l'entreprise face à ses parties prenantes

J Igalens ; S Point - Edition Dunod – 2009

Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation

Une recension des travaux du CEREQ (1985- 2007)

Elyes Bentabet –Collection NEF ; N°37 - CEREQ- Octobre 2008

Pouvoir managérial et gouvernance dans l'entreprise patrimoniale cotée

Jean Pierre Brechet

Pierre Yves tougeron

Laboratoire d'Economie de Management Nantes Atlantique - EA 4272 - 2009/17

Articles

Les mutations du gouvernement d'entreprise

PY Gomez et Carline Weber

L'expansion management review -2008

Il est temps de rompre avec l'idéologie actionnariale. Les dirigeants d'entreprise doivent être replacés au centre de la gouvernance

Pierre Todorov , avocat à la cour, Cabinet Lovells LLP

Le Monde – 11 février 2010

Les PME familiales à la recherche d'une meilleure gouvernance

Le Monde de l'économie – 21 novembre 2006

Dossier : la gouvernance sous le feu des projecteur

L'expansion Management Review - N°131 - décembre 2008

Alternatives économiques Hors série N° 79

La gouvernance des entreprises

L'entreprise élargie : un concept utile ?

Bertrand Quélin - HEC

Etude sur la gouvernance des entreprises du CAC 40 - Septembre 2009

Réflexion sur l'impact de la crise

RUSSEL REYNOLS ASSOCIATES - FINCA , conseil en gouvernance

Sites WEB consultés

CRCI Rhône Alpes

www.rhone-alpes.cci.fr

INSEE

www.insee.fr

Institut français de la gouvernance d'entreprise

www.ifge-online.org