

# **L'IMPACT DU SYSTEME DE GOUVERNANCE SUR L'EQUIPE DE DIRECTION**

DUPOUY (LANGONNET) Jocelyne

Iaelyon School of Management  
ISEOR, Magellan  
iaelyon, Université Jean-Moulin

ATER/Doctorante en sciences de gestion  
Directeur de thèse : Madame Véronique Zardet  
Co-directeur de thèse : Monsieur Denis Travaillé

6 Cours Albert Thomas - 69008 LYON  
TEL : +33 (0)6 72 22 76 41  
Courriel : [jocelyne.dupouy@free.fr](mailto:jocelyne.dupouy@free.fr)

## **RESUME**

A la lumière de différentes situations évoquées lors d'une enquête qualitative par des dirigeants d'entreprises françaises de tailles et de secteurs d'activité variés, cette communication vise à apporter un éclairage sur les impacts du système de gouvernance d'une entreprise sur le fonctionnement et la performance de son équipe de direction.

## **MOTS-CLE**

Systeme de gouvernance – équipe de direction – Performance

Governance System – Management Team – Performance

# **L'IMPACT DU SYSTEME DE GOUVERNANCE SUR L'EQUIPE DE DIRECTION**

## **OBJECTIFS**

Nos travaux de recherche doctorale portent principalement sur la compréhension du fonctionnement des comités de direction. A ce stade de l'avancement de notre recherche, l'un des objectifs majeurs est de fournir des données empiriques abondantes sur un objet de recherche particulièrement difficile d'accès.

Les dirigeants disposent d'une latitude (ou « pouvoir discrétionnaire ») (Charreaux, 2015). Cependant, celle-ci agit dans le cadre de dispositifs variés de gouvernance et doit également intégrer des pressions multiples issues de deux systèmes principaux. D'une part, l'environnement global et concurrentiel de l'entreprise dont le niveau d'incertitude et de complexité croissant est constaté par la communauté académique. D'autre part, l'équipe de direction doit répondre aux différentes attentes parfois contradictoires de ses parties prenantes que sont les actionnaires, les fournisseurs de l'entreprise, les clients, le corps social ...

A partir de témoignages sur les situations vécues par cinquante-deux dirigeants d'entreprises françaises, cette communication se concentre spécifiquement sur l'analyse de l'empreinte de la gouvernance sur le fonctionnement de l'équipe de direction. Notre objectif est d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante: quels sont les impacts potentiels du système de gouvernance sur le fonctionnement d'une équipe de direction ?

## **METHODOLOGIE :**

Notre recherche est à visée « compréhensive » au sens de Dumez (2011) et nous adoptons la démarche de « structuration progressive » de l'approche « qualimétrique » de Savall et Zardet (2004) spécifiquement adaptée à l'observation d'objets complexes.

Le matériau issu du terrain est constitué de plus de trois cent pages de notes exhaustives consignées à la suite d'une série d'interviews de personnes ayant toutes occupé des responsabilités au sein d'une ou de plusieurs équipes de direction.

Pour cette communication, nous avons réalisé une nouvelle analyse de contenu sous le prisme de la gouvernance. Après une première classification des typologies de gouvernance avec lesquels les dirigeants interviewés interagissent, et, appliquant le principe de contingence générique (Savall & Zardet, 2004) nous avons utilisé les phrases témoin pertinentes pour formaliser des « Idées-clés » (Savall & Zardet, 2004) et les confronter avec la littérature académique.

## **REVUE DE LA LITTERATURE**

Pour cette communication, dont l'objet est la relation Gouvernance/équipe de direction, nous nous appuyons sur des communications récentes relatives au gouvernement

d'entreprise. En particulier, il apparaît pour Charreaux (2015) que "la théorie du gouvernement des entreprises reste à construire" afin de répondre de façon plus convaincante aux situations complexes. Nous retiendrons également de cette communication le concept de « système de gouvernance » semblant davantage en adéquation avec la perspective systémique que nous entendons adopter. Nous intégrons également intégré l'éclairage critique de Gomez (2009) sur la théorie dominante de la gouvernance actionnariale et financière qui s'est imposée pendant plusieurs décennies alors qu'elle est, selon cet auteur, fondée sur des hypothèses inappropriées.

Notre attention se porte plus précisément sur le lien entre gouvernance et management, thème sur lequel le centre de recherche de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) a concentré son colloque de 2014. Nous puisons dans l'ouvrage issu de ces échanges entre académiques et managers des apports venant compléter notre matériau empirique sur la coopération parfois difficile entre gouvernement d'entreprise et dirigeants.

Notre recherche s'intéresse spécifiquement aux équipes de direction, elles entrent dans un cadre plus global des théories de la « Dirigeance » (Bournois, Duval-Hamel, Roussillon, & Scaringella, 2007). Plus précisément, nous intégrons une dimension de groupe avec le concept d'équipe dirigeante (ED). Ce groupe particulier en charge du pilotage de l'entreprise est assimilé à la théorie de l'échelon supérieur (*upper echelon theory*) (Hambrick & Mason, 1984) depuis les années 1980. Elle met en lumière une équipe particulière dans l'organisation ayant un rôle et des impacts essentiels pour l'entreprise (Hambrick D. C., 2007).

## **RESULTATS**

Une étude de la littérature complétée par l'analyse des différents contextes évoqués par les dirigeants interviewés lors de notre enquête exploratoire conduit dans un premier temps à une classification des différents systèmes de gouvernance avec lesquels une équipe dirigeante peut être amenée à interagir. La distinction entre les systèmes de gouvernance d'une entreprise étatique, d'une entreprise familiale, d'une multinationale, d'une start-up ou encore d'une SCOP (Société Coopérative de Production) est nécessaire pour comprendre comment la gouvernance peut s'exercer.

Dans un second temps, nous rapprochons ces différentes formes de gouvernance de leurs impacts possibles sur le fonctionnement de l'équipe de direction, en utilisant l'éclairage fourni par les témoignages des dirigeants interviewés et les éléments issus de la revue de la littérature.

Ainsi, cette recherche apporte une base de discussion pour étudier de façon plus approfondie les interactions entre « système de gouvernance » et « management » dans le cadre de la théorie renouvelée de la gouvernance.

## **APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION**

Cette recherche apporte une pierre complémentaire aux travaux de recherche en sciences de gestion réalisés sur les relations entre Gouvernance et Management. Elle permet d'approcher les spécificités de différents systèmes de gouvernance en fonction de typologies d'entreprises, notamment selon les formes d'actionnariat.

Elle apporte également des informations qualitatives sur la perception que peuvent avoir les dirigeants de leur relation avec la gouvernance. Ainsi, cette recherche peut contribuer, même de façon très modeste, à combler la trop faible part accordée au rôle des dirigeants par les théories de la gouvernance (Charreaux, 2015).

Nous ouvrons potentiellement la voie à de futures réflexions sur le rôle des équipes dirigeantes face aux systèmes de gouvernance.

Cela semble d'autant plus pertinent que les théories dominantes sur la gouvernance semblent actuellement en phase de révision.

Sur le plan managérial, cette recherche peut servir aux dirigeants pour repenser leur mode de fonctionnement selon le système de gouvernance avec lequel leur comité de direction compose. Mais elle peut également amener les membres d'instances de gouvernance à repenser leur mode de coopération avec l'équipe dirigeante.

## **BIBLIOGRAPHIE PRINCIPALE**

- Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., & Scaringella, J.-L. (2007). *Comités exécutifs : voyage au coeur de la dirigeance*. Paris: Eyrolles - Editions d'Organisation.
- Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., & Scaringella, J.-L. (2007). *Comités exécutifs : voyage au coeur de la dirigeance*. Paris: Eyrolles.
- Charreaux, G. (2015, Nov./Déc.). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 189-212.
- Dumez, H. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) : Une réponse à Marie-José Avenier. *Le libellio d'AEGIS*(7 (1, Printemps)), 39-52.
- Gomez, P.-Y. (2009). LA GOUVERNANCE ACTIONNARIALE ET FINANCIÈRE : Une méprise théorique. *Revue Française de Gestion*( (n° 198-199)), 369-391.
- Hambrick, D. C. (2007). Evaluation des équipes dirigeantes. Dans Bournois et al., *Comités Exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance* (pp. 19-24). Paris: Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons : The organisation as a Reflexion of its Top Managers. 9(2), 193-206.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*. Paris: Economica.
- Thevenet, M. (2016). Théories du management et formation des cadres et dirigeants. Dans J. Barthélémy, & N. Mottis, *A la pointe du management : Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 61-78). Paris: Dunod.
- Withers, M., Hillman, A., & Cannella, A. (2012, janvier). A Multidisciplinary Review of the Director Selection Literature. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 1, January 2012, pp 243-277.